МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ   
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Затверджено на засіданні

## Вченої Ради університету

протокол № 7 від 25.03.2002 р.

## Кафедри економіки і приватизації

протокол № 5 від 14.03.2002 р.

## **НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

## **«МЕНЕДЖМЕНТ»**

**для студентів спеціальності 8.050106**

**усіх форм навчання**

Усі цитати, цифровий і

фактичний матеріал,

бібліографічні відомості,

написання одиниць відповідає

стандартам

Укладачі: Пилипенко А.А.

Пилипенко С.М.

Отенко В.І.

Відповідальний за випуск Хохлов М.П.

## Харків, ХДЕУ, 2002

УДК 657.1

Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко В.І. Менеджмент.   
Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 208 с. укр. мов.

Рецензенти: Ю.Б. Іванов, д-р. екон. наук, професор, зав. кафедрою економіки і маркетингу Харківського державного економічного університету;

О.В. Васюренко, проректор Української академії банківської справи НБУ, директор Харківської філії, академік АЕН України, доктор економічних наук, професор

В учбовому посібнику розглянуто широке коло питань менеджменту організацій, що функціонують в конкурентному ринковому середовищу: викладаються теоретичний погляд на природу, сутність та розвиток менеджменту; характеризуються основні елементи сучасної парадигми управління; розглядаються основи загального процесу управління організацією та її персоналом; умови та факторі становлення стратегічного менеджменту; методи розробки та вибору стратегії в умовах зовнішнього середовища, що притаманна ринковій економіці; організація та система інноваційного виробничого менеджменту; методи розкриття творчого потенціалу особистості.

Матеріали в учбовому посібнику базуються на прогресивних теоріях менеджменту, сучасному та закордонному досвіді управління в ринковій економіці.

Учбовий посібник призначений для студентів, що вивчають курс "Менеджмент", а також для аспірантів, викладачів та менеджерів різних рівнів управління.

Затверджено на засіданні Вченої ради Харківського державного

економічного університету, протокол № 3 від 19.03.2001 р.

Затверджено на засіданні кафедри економіки і приватизації ХДЕУ,

протокол № 8 від 13.03.2001 р.

ISBN © ХДЕУ

© А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, В.І. Отенко

Навчальне видання

Навчальний посібник "Менеджмент" для студентів спеціальності 8.050106 усіх форм навчання

Укладачі: Пилипенко Андрій Анатолійович

Пилипенко Світлана Миколаївна

Отенко Василь Іванович

Відповідальний за випуск Хохлов М.П.

Відповідальний редактор

Редактор

Коректор

План , поз №

Подп. до друку Формат 60x90 1/16.

Папір TATRA Друк офсетний Ум.-друк. арк. Обл.-вид. арк.

Тираж прим. Зам. № Безкоштовно

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб’єктів видавничої справи

Дк №481 від 13.06.2001

Видавець і виготівник – ХДЕУ, 61001, Харків, просп. Леніна, 9а

ЗМІСТ

Вступ 3

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ 5

1. Менеджмент як наукова система управління 5

1.1. Сутність менеджменту 5

1.2. Предмет, об'єкт і методи дослідження менеджменту 7

1.3. Загальні принципи менеджменту 10

Контрольні питання 12

2. Організація, її внутрішнє середовище і зовнішнє оточення 13

2.1. Поняття організації 13

2.2. Внутрішнє середовище організації 17

2.3. Менеджмент і зовнішнє оточення організації 20

2.4. Взаємодія: організація – зовнішнє середовище 24

2.5. Управління, як система що розвивається 26

Контрольні питання 28

3. Розвиток теорії і практики менеджменту 29

3.1. Школа наукового менеджменту 30

3.2.Адміністративні принципи 30

3.3. Теорії менеджменту, засновані на "доктрині людських відносин" 32

3.4. Менеджмент як наука 33

Контрольні питання: 38

Розділ II. ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ 39

4. Місія, цілі і задачі менеджменту 39

4.1. Місія організації 39

4.2. Цілі організації 41

4.3. Управління по цілям 43

Контрольні питання: 45

5. Процес і методи прийняття рішення 46

5.1. Рішення як форма здійснення управління 46

5.2. Класифікація рішень 48

5.3. Процес прийняття управлінських рішень 49

Контрольні питання: 52

6. Методи прийняття та оптимізації управлінських рішень 53

6.1. Загальна характеристика методів 53

6.2. Методи експериментування 54

6.3. Методи моделювання 55

6.4. Методи оцінки 57

6.5. Форми участі в процесі прийняття рішень 59

Контрольні питання. 60

7. Система забезпечення процесу менеджменту 61

7.1. Інформаційне забезпечення менеджменту 61

7.2. Документальне забезпечення менеджменту організації 65

7.3. Технічні засоби в інформаційній системі 68

Контрольні питання: 69

Розділ ІІІ. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ 70

8. Стратегічний менеджмент 70

8.1. Сутність стратегічного управління 70

8.2. Процес стратегічного планування 72

8.3. Формулювання стратегій 76

Контрольні питання. 80

9. Планування і реалізація стратегії 81

9.1. Система планів в організації 81

9.2 Інструменти реалізації стратегії 85

Контрольні питання 88

10. Мотивація – соціальна основа менеджменту 89

10.1. Загальна характеристика мотивації 89

10.2. Системний характер мотивационнго механізму 93

10.3. Змістовні концепції мотивації 94

10.4. Процесуальні теорії мотивації 96

10.5. Мотиваційна теорія підкріплення 98

Контрольні питання 99

11. Контроль виконання 100

11.1 Сутність і зміст контролю 100

11.2. Види контролю 102

11.3. Етапи проведення контролю 103

11.4. Система управлінського контролю 105

Контрольні запитання 107

12. Побудова організації 108

12.1. Поняття і принципи побудови управлінських структур 108

12.2. Типи структур управління організаціями 110

12.4. Види органічних структур управління організаціями 119

12.5. Ситуаційні фактори й організаційні структури 122

Контрольні питання 124

РОЗДІЛ IV. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ 125

13. Економічні методи менеджменту 127

13.1. Сутність і складові економічного механізму 127

13.2. Ціноутворення в системі економічних методів 128

13.3. Заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності організації 131

Контрольні питання 132

14. Організаційно-розпорядницькі (адміністративні) методи управління 133

14.1 Сутність і склад організаційно-розпорядницьких методів управління 133

14.2 Організаційний вплив 135

14.3 Розпорядницький вплив 139

14.4 Дисциплінарні методи управління 141

Контрольні запитання 142

15. Соціально-психологічні методи управління 143

15.1. Роль соціально-психологічних методів управління 143

15.2. Концепція групової динаміки 147

15.3. Етап розвитку команди 149

Контрольні питання 149

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ 150

16. Інноваційний менеджмент 150

16.1. Цілі й основні напрямки інноваційного менеджменту 150

16.2. Інноваційна стратегія 155

16.3 Формування інноваційних інфраструктур 156

Контрольні питання 157

17. Виробничий менеджмент 158

17.1 Сутність і зміст системи виробничого менеджменту 158

17.2. Організаційні форми управління 161

17.3. Виробництво як об'єкт управління 164

Контрольні питання 167

18. Управління маркетингом 168

18.1. Цілі і функції маркетингу 168

18.2. Сутність, зміст і цілі маркетингової діяльності 170

18.3. Формування маркетингових стратегій і їхня  
класифікація 172

Контрольні питання 174

19. Управління персоналом в організації 175

19.1. Концепція управління персоналом в організації 175

19.2. Формування ефективне працюючого персоналу 178

Контрольні питання 183

20. Стиль керівництва, влада, лідерство, комунікації 184

20.1. Керівник в організації 184

20.2. Лідерство: природа й визначення поняття 186

20.3. Стилі управління 191

20.4.Взаємодія керівника і підлеглих 194

Контрольні питання 196

21. Забезпечення ефективності діяльності організації 197

21.1 Поняття про фактори ефективності 197

21.2. Зміни в управлінській парадигмі 199

Контрольні питання 201

Перелік літератури 202

Зміст 204

**ВСТУП**

Нова економічна реальність, з якою зіткнулись сучасні організації, потребує створення такої системи менеджменту, що забезпечила би їм високу ефективність роботи, конкурентноздатність та стійке положення на ринку. Такий підхід до менеджменту передбачає використання ентузіазму і творчих здібностей людей, пошук загальних поглядів, норм і цінностей, відкритий доступ до інформації, співробітництво та партнерство, адаптацію організації до змін зовнішнього середовища.

В ринкових умовах організація самостійно формує цілі і задачі, розробляє стратегію па політику свого розвитку, знаходить необхідні заходи для її реалізації, готує кадри та вирішує багато інших проблем. У зв’язку з цим значно розширюється сфера управління, зростає обсяг і ускладнюється характер тих робіт, що виконує менеджер. Суттєво зростає і його відповідальність за своєчасність та якість рішень, що приймаються. Підвищується роль маркетингових досліджень. Одним з інструментів управлінських нововведень, що сприяють створенню умов для ефективної роботи стає науково – технічний прогрес. Успіх організації все більшою мірою залежить від прийнятої системи управління персоналом, в якій значне місце відведено професійному керівнику, що володіє загальними основами науки управління, специфічними знаннями в галузі маркетингу, інновацій, стратегій управління тощо. Все це і визначило структуру учбового посібника, мета якого – дати студентам комплексні знання, необхідні як для здійснення загального процесу управління, виборі нових форм та методів управління так і для роботи в галузі стратегічного, інноваційного, виробничого, кадрового менеджменту.

Учбовий посібник складається з вступу, шести розділів та списку літератури. Матеріал представлений по схемі поглиблення знання, їх доповнення та деталізації по окремим питанням, які мають значення в розумінні процесів менеджменту.

В першому розділі розглянута сутність та причини виникнення менеджменту, приведена характеристика існуючих теорій та підходів до менеджменту, представлена сучасна парадигма управління, дана характеристика організації, як об’єкту товарно – грошових відносин, який має економічну самостійність і відповідає за результати своєї діяльності.

В другому розділі наведена характеристика технології менеджменту. Студент отримує уяву при місію, цілі і задачі організації, знайомиться з процесом, умовами прийняття управлінських рішень та методами їх оптимізації. Приділяється увага системам, які безпосередньо забезпечують процес менеджменту.

В третьому розділі розглянуті функції менеджменту, як особливих видів управлінської праці, через які розкривається сутність та зміст менеджменту – планування, організація, контроль та облік, координація та мотивація. Наведена загальна характеристика та типологія організаційних структур управління, особлива увага приділяється органічним структурам, що здатні підвищити гнучкість та ефективність управління.

В четвертому розділі представлені методи менеджменту – економічні, організаційно-розпорядницькі, соціально – психологічні, зо допомогою яких організація цілеспрямовано впливає на об’єкт управління для досягнення цілей свого існування.

П’ятий розділ присвячений окремим елементам, через які забезпечується ефективне управління організацією та її успіх – виробничий, інноваційний менеджмент та маркетинг. Значна увага приділяється організації внутрівиробничих економічних відносин в акціонерних товариствах та їх об’єднаннях.

У шостому розділі розглянуті сучасні проблеми кадрового менеджменту, як ключовому моменту в системі менеджменту організації – концепція управління персоналом в ринкових умовах, принципи та методи побудови системи управління персоналом та її основні елементи, наведена характеристика стилів керівництва, визначені такі поняття як лідерство, влада, вплив.

Теоретичні засади менеджменту представлені розробками як західних так і вітчизняних вчених. В учбовому посібнику використані роботи Ансоффа І.,Дафта Р., Короткова Е., Круглова М., Мескона М. , Уткіна Е. та інших.

Учбовий посібник може бути корисним для студентів, що вивчають курс " Менеджмент", а також для аспірантів та викладачів, менеджерів різних рівні управління.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ**

**1.1. Сутність менеджменту**

Термін "менеджмент" походить від англійського management - управління. Менеджмент – самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення організацією, що діє в ринкових умовах, певних намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту.

Поняття "менеджмент" досить широко трактується у світовій літературі по управлінню. Тому будь-якого єдиного його визначення не може бути. Так у фундаментальному Оксфордском словнику англійської мови термін "менеджмент" визначається як спосіб (манера) спілкування з людьми, влада і мистецтво керування, адміністративна одиниця. У вітчизняному словнику іноземних слів "менеджмент" переводиться як управління виробництвом, сукупність принципів, методів, засобів і форм управління з метою підвищення ефективності виробництва і його прибутковості. У спеціальній літературі по управлінню термін трактується ще більш широко. Наявні визначення даного терміна доповнюють і конкретизують один одного. Це дозволяє повніше усвідомити сутність і зміст менеджменту, зробити правильний висновок про його значимість і необхідність вивчення.

Менеджмент – явище складне, багато аспектне і його не можна визначити однією фразою. Найбільше часто використовувані підходи до визначення поняття "менеджмент" дозволяють трактувати його як науку управління, процес управління, мистецтво управління, функції управління, органи управління, групу людей, керуючих організацією (рис. 1.1).

При визначенні сутності і змісту менеджменту його необхідно розглядати насамперед як інтеграційний процес, що формує організацію і управляє нею за допомогою постановки цілей і розробки способів і методів їхнього досягнення.



Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття "менеджмент" [ ,с.11]

Менеджмент припускає виконання ряду функцій. Основною функцією менеджменту є – уміння в будь-якій обстановці досягати поставлених цілей за допомогою планування, організації, лідерства (керівництва), мотивації і контролю над організаційними ресурсами.

У багатьох визначеннях менеджменту робиться акцент на те, що менеджмент є самостійною сферою знань, наукою, що має власний предмет та об'єкт дослідження, специфічні проблеми, методи і способи їх вирішення, наявність системних і упорядкованих знань. Менеджмент як наука направляє зусилля на пояснення природи управлінської праці, установлення зв'язків між причиною і наслідком, виявлення факторів і умов, при яких спільна праця людей стає більш продуктивною. У визначенні менеджменту як науки підкреслюється важливість упорядкованих знань про управління. Вони дозволяють не тільки вчасно і якісно керувати поточними справами, але і прогнозувати розвиток подій і відповідно до цього розробляти стратегію і політику організації.

Оскільки сучасне підприємство, організація являє собою складну систему, що функціонує в умовах невизначеності і керування таким складним механізмом вимагає високої професійної підготовки, то широко поширеним є розуміння менеджменту як мистецтва, що спирається на концепції, теорії, принципи, форми і методи, які знаходяться в його основі. Такий підхід дозволяє з'єднати науку і мистецтво в єдиний процес, що вимагає не тільки постійного доповнення наукових знань, але і розвитку особистісних якостей менеджерів, їхніх здібностей застосовувати знання в практичній діяльності, створювати умови для найбільш повного розкриття потенціалу працівників.

На відміну від теорії управління, менеджмент не може бути представлений у вигляді чітко сформульованих правил , це система загальних представлень про організацію , це управлінська філософія, а не звід готових рекомендацій.

Визначення сучасного "менеджменту" ґрунтується на наступних постулатах: зовнішнє середовище організації надзвичайно мінливе і тому необхідне вивчення ринку ( попиту, споживання), тобто маркетингу і прогнозування; виробництво продукції здійснювати з мінімальними витратами, а її реалізацію - з максимальним прибутком; оптимальне керування персоналом проводити на основі знання соціології, психології; а також аналізу інформації та розробки і реалізації програм для досягнення поставленої мети.

Термін "менеджмент" по своїй суті є аналогом терміна "управління", це його синонім, але не повною мірою. Термін "управління" набагато ширше, оскільки застосовується до різних видів і сфер діяльності людини і суспільства, до механізмів і машин (управління автомобілем), до біологічних об'єктів ( управління спадковістю, обміном речовин), до процесів природи (управління підгрунтовими водами) і іншим об'єктам і явищам.

Термін "менеджмент" застосовується до управління соціально-економічними процесами в організаціях, що діють у ринкових умовах. Слід зазначити, що в даному навчальному посібнику поняття " менеджмент " і "управління" використовуються як ідентичні і взаємозалежні.

**1.2. Предмет, об'єкт і методи дослідження менеджменту**

Об’єктом дослідження науки менеджмент являється господарська діяльність організації в цілому та її конкретні сфери – виробництво, збут, фінанси, НИОКР , персонал, маркетинг на різних етапах і ступінях розвитку. Об'єкт управління одержує команди від суб'єкта управління ( керівника, менеджера) і функціонує відповідно до їх змісту (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система управління організацією [ , с.27]

Управління представляє собою визначену взаємодію між об'єктом і суб'єктом тобто відносини управління, які і являються предметом дослідження даної науки. Суть таких відносин полягає в тому, що вони є основою можливості здійснення управління, тому що саме вони визначають необхідність виробляти управлінські команди і готовність ці команди виконувати. Для управління найбільш принциповими є два типи економічних відносин: відносини, які виникають при розподілі і кооперації праці в процесі спільної трудової діяльності асоційованих власників, та відносини найму, що виникають між власниками і робітниками, тобто це відношення з приводу координації, інформації, дисципліни, ініціативи, мотивації й інші.

Управління лімітується і задається не тільки потребою суб'єкта здійснювати керування, але і наявністю такої можливості. Необхідно розрізняти два аспекти цієї можливості. Перший пов'язаний з організаційно-технічними умовами керування, тобто наявністю необхідних каналів зв'язку і передачі інформації, доступністю необхідної техніки управління і т.п. Це винятково важливі умови, що визначають можливість суб'єкта здійснювати управління, а також установлюють рівень ефективності здійснення управлінських процедур і якість управлінської праці. Другою стороною є наявність у суб'єкта управління важелів впливу на об'єкт, за допомогою яких можна спонукувати його виконувати управлінські команди. Мова йде про вироблення механізму мотивації, у якому знаходять висвітлення потреби суб'єкта й об'єкта управління. В даний час у світовій практиці управління розроблений і широко застосовується досить великий арсенал засобів стимулювання, але відсутні при цьому універсальні засоби, що можуть давати ефективні результати у всіх випадках.

У процесі управління використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати, спрямувати і ефективно організувати виконання функцій менеджменту, етапів, процедур, операцій, необхідних для прийняття рішень. У сукупності вони виступають як методи менеджменту – способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей. Методи менеджменту служать цілям практичного управління, представляючи в його розпорядження систему правил, прийомів, підходів, що скорочують витрати часу й інших ресурсів на цілеполагання і цілереалізацію. Використання всієї сукупності методів при вивченні нових проблем управління дозволяє збільшити знання про управління і про закономірності процесів і явищ, які протікають а ньому, сприяючи розвитку теорії менеджменту.

Основу системи методів, що використовуються в управлінні, складає загальнонаукова методологія, яка передбачає системний, комплексний, процесний, ситуаційний підходи до рішення проблем, а також застосування таких методів, як моделювання, експериментування, економіко-математичних і соціологічних вимірів, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, абстрагування і т.п. Специфіка управління як виду діяльності впливає на форми, масштаби і результативність застосування загальнонаукових методів. Загальнонаукова методологія складає основу методів управління.

Підходи, засоби, прийоми, за допомогою яких здійснюються різні види управлінських робіт, називаються специфічними чи конкретними методами. Вони характеризуються великою різноманітністю, відбиваючи множинність, різну складність і склад управлінських задач, розв'язуваних менеджментом. Класифікація конкретних методів здійснюється по трьох напрямках, що дозволяє виділити: методи управління функціональними підсистемами, методи виконання функцій менеджменту, методи прийняття управлінських рішень.

При визначенні складу і виборі методів менеджменту найчастіше користаються їх комбінацією, відповідно до особливостей розв'язуваних задач. У зв'язку з тим, що багато видів управлінської діяльності періодично повторюються і методи їхнього рішення досить відомі, то розробка нових методів охоплює лише частину необхідного інструментарію. Це створює реальні умови для економії часу і засобів при рішенні управлінських проблем.

**1.3. Загальні принципи менеджменту**

Принципом називають керівну ідею, основне правило поведінки, діяльності. Принципи менеджменту – це загальні закономірності, у рамках яких реалізуються зв'язки ( відносини ) між різними структурними елементами суб'єкта управління. Принципи управління не є незмінними і на кожнім етапі розвитку повинні відповідати існуючим конкретним умовам. Тому принципи менеджменту постійно розвиваються, поглиблюються, уточнюється їхня суть і зміст.

Основним принципом менеджменту є принцип оптимального сполучення централізації і децентралізації в управлінні. Це проблема розподілу повноважень при прийнятті рішень на кожнім рівні управлінської ієрархії. Оптимальним варіантом вважається підхід, коли централізованими є рішення, що відносяться до розробки політики – цілей, стратегії організації в цілому, а децентралізованими – рішення, що відносяться до оперативного управління. Даний принцип покладений в основу організаційних форм управління. Централізована форма управління передбачає здійснення керівництва з єдиного центра. Така форма управління може використовуватися як малими організаціями так і великими фірмами. Децентралізована форма управління припускає створення усередині об'єкта підрозділів, що користаються повною господарською самостійністю як у сфері виробництва, так і в сфері збуту і які несуть повну відповідальність за отриманий результат.

Наступним є принцип сполучення єдиноначальності і колегіальності. Під єдиноначальністю розуміється надання вищому керівництву повноти влади при прийнятті рішень і персональної відповідальності за доручену справу. Колегіальність припускає вироблення колективного рішення. Колегіальність підвищує об'єктивність прийнятих рішень, їхню обґрунтованість і сприяє успішної їхньої реалізації. Різновидом колегіальності є колективність прийняття рішень, що забезпечує широку участь робітників в управлінні.

Важливим принципом менеджменту є принцип сполучення прав, обов'язків і відповідальності. Відповідно до цього принципу кожний повинний виконувати поставлені йому задачі і звітувати за їхнє виконання, кожна посада й ієрархія управління наділяється конкретними правами і несе повну відповідальність за своєчасне і якісне виконання обов'язків.

Одним із принципів менеджменту є демократизація управління, участь працівників у прийнятті рішень, оскільки без співробітництва, кооперації, партнерських відносин з персоналом менеджери і власники не зможуть раціонально здійснювати управління. Тому оптимальною формою господарської організації є акціонерна компанія, у якій персонал бере участь в управлінні. Це обумовлено в значній мірі тим, що в працівників з'явилися нові життєві цінності: прагнення до творчої самореалізації, повноправній участі в процесі прийняття рішень, соціальної захищеності і підвищення рівня життя поряд з підвищенням ефективності виробництва.

До принципів менеджменту можна віднести: принцип економічності й ефективності управління, принцип забезпечення єдності матеріального і морального стимулювання, принцип раціонального підбору і розміщення кадрів, принцип контролю і перевірки виконання, принцип об'єктивності і науковості прийнятих рішень.

В даний час головна увага звертається на людський, соціальний аспект управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб робити людей здатними до спільних дій, робити їхнього зусилля більш ефективними; менеджмент невід’ємний від культури, заснований на чесності і довірі; менеджмент формує комунікації між людьми і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат; етика стає золотим правилом менеджменту. Тому до принципів керування відносяться також такі правила як: лояльність до працюючого; відповідальність як обов'язкова умова успішного менеджменту; атмосфера в кожній організації повинна сприяти розкриттю здібностей працюючих; своєчасна реакція на зміни в навколишнім середовищі; етика бізнесу; опора на фундаментальні основи менеджменту: якість, витрати, сервіс, нововведення, контроль, персонал; постійна досконалість якості особистої роботи.

Об’єктивною основою цих принципів являються закони та закономірності, які необхідно враховувати в менеджменті. Закон відображає загальні, суттєві, необхідні, сталі зв’язки явищ та процесів. В менеджменті використовують закони економіки, закони соціології, педагогіки, психології та кібернетики, серед яких закон необхідного різноманіття, закон пріоритету цілого над часткою, закон врахування потреби, закон сінергії, закон самозбереження та інше.

**Контрольні питання:**

1. Проаналізуйте різні визначення поняття "менеджмент" і покажіть їхній взаємозв'язок.
2. Дайте визначення об'єкту, суб’єкту і предмету менеджменту як науки.
3. Дайте характеристику загальнонауковим методам, застосовуваним у процесі управління.
4. Назвіть та дайте характеристику конкретним методам управління.
5. Приведіть приклади методів, застосовуваних у керуванні функціональними підсистемами.
6. Приведіть приклад методів, застосовуваних у процесі прийняття рішень
7. Які вимоги пред'являються до вибору методу керування.
8. Дайте характеристику принципам менеджменту.
9. Чому в даний час у принципах менеджменту особлива увага звертається на соціальний аспект керування.
10. Які закони необхідно враховувати в менеджменті? Їх характеристика.

**2. Організація, її внутрішнє середовище і зовнішнє оточення**

**2.1. Поняття організації**

Організація – це систематизоване свідоме об'єднання дій людей, що переслідують досягнення визначених цілей. У випадку коли існують устояні границі організації, визначене її місце в суспільстві, організація виступає у виді соціального інституту. Такими організаціями є підприємства, фірми, установи, громадські організації і т.п. Якщо ж організація не інституційована, то мова йде про організацію як процесу певної функції управління. Надалі даний термін буде використовуватися в першому змісті.

Основними складовими будь-який організації є люди, що входять в організацію; задачі, для рішення яких створена організація; і управління, що формує, мобілізує і надає руху потенціалу організації для рішення цих задач. Життєдіяльність організації реалізується наступними процесами: одержання ресурсів із зовнішнього оточення, здійснення виготовлення продукту; передачі продукту в зовнішнє середовище. Відсутність хоча б одного з цих процесів приводить до ліквідації організації. Ключова роль у підтримці балансу між цими елементами, у мобілізації ресурсів організації на їхні здійснення належить менеджменту. Менеджмент організації несе безпосередню відповідальність за досягнення високих результатів діяльності, тобто виконання поставлених перед організацією цілей завдяки ефективного і продуктивного використання ресурсів.

Задачі і функції менеджменту здійснюються через діяльність особливої категорії спеціалістів, яких називають менеджерами і які професійно займаються управлінням в конкретній галузі функціонування підприємства. Такий спеціаліст займає постійну посаду на підприємстві та має повноваження на прийняття управлінських рішень у певній сфері діяльності підприємства. Це може бути керівник групи, начальник відділу, керівник виробничим підрозділом, адміністратор різного рівня - люди, які мають великий обсяг роботи і виконують його за допомогою інших людей.

Організаційна культура впливає як на внутрішнє життя організації, так і на її положення в зовнішнім середовищі. Носіями організаційної культури є люди, але виробляється вона і формується в значній мірі менеджментом і, зокрема, вищим керівництвом. Організаційна культура спрямована на мобілізацію всіх ресурсів організації і її цілей, але може бути і гальмом на шляху досягнення цілей. Тому менеджмент приділяє велику увагу рішенню питань формування і розвитку організаційної культури.

Менеджер – це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі. Роль менеджера в організації, його позиція, розв'язувані задачі, виконувані функції визначаються існуючої в організації ієрархією, наявністю різних функцій і видів управлінської діяльності. Будучи суб'єктами управлінської діяльності, менеджери грають в організації ряд різноманітних ролей (табл.2.1).

Кожна роль припускає виконання визначених видів діяльності, що і забезпечує реалізацію управлінських функцій (планування, організацію, лідерство, контроль, мотивацію).

Найважливішим фактором підвищення результативності менеджменту є розподіл праці, тобто спеціалізація управлінських працівників на виконання визначених видів діяльності, розмежування їхніх повноважень, прав і сфер відповідальності. Відповідно до цього в організаціях виділяють функціональний, структурний, технічний, професійно-кваліфікаційний поділ праці. Функціональний поділ праці спрямований на формування груп робітників, які виконують однакові функції менеджменту – планування, організацію, контроль та інші. Структурний поділ праці менеджерів базуються на таких характеристиках об’єкту управління як організаційна структура, сфера діяльності, її специфіка.

Можна визначити і деякі загальні риси відносно вертикального і горизонтального поділу праці. Вертикальний поділ праці заснований на виділенні трьох рівнів управління – нижчого, середнього і вищого.

Менеджери нижчого рівня несуть безпосередню відповідальність за виробництво товарів і послуг. Це майстри, лінійні менеджери, офісменеджери та інші. Вони зобов'язані виконувати встановлені правила і процедури, забезпечуючи ефективність виробництва, надавати технічну допомогу, мотивувати підлеглих приділяючи особливу увагу виконанню повсякденних задач.

Таблиця 2.1

Десять ролей менеджерів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категорія | Роль | Види діяльності |
| Інформаційна | Спостерігач | Пошук і одержання інформації, перегляд періодичної преси і звітів, особисті контакти |
| Провідник | Передача інформації іншим членам організації, телефонні дзвінки |
| Оратор | Інформування зовнішніх суб’єктів, доповіді, звіти, записки, експертиза |
| Міжособиста | Голова | Підпис документів, виконання обов’язків правового, соціального характеру. |
| Лідер | Керівництво та мотивація підлеглих; навчання, консультації і комунікації з робітниками. |
| Зв’язуюча ланка | Підтримка інформаційних зв’язків як всередині організації, так і за її межами, переписка; участь у нарадах за межами організації |
| Пов’язана з прийняттям рішення | Підприємець | Ініціація нових проектів; пошук нових ідей; завоювання однодумців. |
| «Пожежник» | Урегулювання споров та інших проблем; вирішення конфліктів; адаптація до криз в зовнішньому середовищу |
| Розподілювач ресурсів | Рішення про виділення ресурсів; розробка графіків, бюджетів, розстановка пріоритетів. |
| Учасник переговорів | Участь у переговорах про контракти, зарплату, закупки, бюджети. |

Середній рівень управління - самий чисельний. По деяким даним він складає 50 – 60 % загальної чисельності управлінського персоналу організації і включає менеджерів, відповідальних за хід виробничого процесу в підрозділах, що складаються з декількох первинних структурних одиниць; сюди входять також менеджери штабних і функціональних служб апарата управління, а також керівництво допоміжних і обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів.

Вищій рівень – це адміністрація, чи менеджери вищої ланки, топ-менеджери, що здійснюють загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, її функціональними і виробничо-господарськими комплексами: це президенти компаній, голови рад директорів, головні виконавчі директори і виконавчі віце-президенти. Вищі менеджери відповідають за визначення цілей організації, розробку стратегій їхнього досягнення, контроль за зовнішнім середовищем і інтерпретацію подій у ній що відбуваються, а так само прийняття значимих для всієї компанії в цілому рішень. Вони працюють на довгострокову перспективу, їх цікавлять тенденції розвитку зовнішнього середовища і загальний успіх діяльності фірми. У їх обов'язки входить – здійснення комунікацій, доведення задач до виконавців, формування корпоративної культури і підтримка підприємницького духу.

Фактичне число рівнів керування в організації коливається від одного – двох на малих до восьми – десяти у великих об'єднаннях і корпораціях. Відповідно змінюється і зміст задач, які вирішують на різних рівнях. Загальним є те, що на кожнім з них передбачається визначений обсяг робіт по функціях керування. Це – горизонтальний поділ праці по функціях. При русі від нижчого рівня до вищого збільшується число і складність задач, підвищується значення контрольної функції.

Більш глибокий горизонтальний поділ праці припускає спеціалізацію за ключовими сферами діяльності, що утворюють підсистеми підприємства (рис. 2.1).

Технологічний і професійно-кваліфікаційний поділ праці враховує види і складність виконуваних робіт. За даними критеріям у складі апарата управління організацією виділяють три категорії працівників: керівників, фахівців і службовців.

Менеджмент являє собою багатоаспектне явище, що охоплює процеси, які проходять в організації і зв'язані з її внутрішнім середовищем і її зовнішнім оточенням. Тому можна виділити три найбільш значимі підходи до вивчення управління організацією:



Рис 2.1. Розподіл праці за рівнями та сферами діяльності

* розгляд управління з погляду процесів, що відбуваються усередині організації;
* розгляд управління з позиції процесів включення організації в зовнішнє середовище;
* розгляд управління з погляду процесів здійснення самої цієї діяльності.

**2.2. Внутрішнє середовище організації**

Управління у внутріорганізаційному житті виступає як координуючий початок, що формує і приводить у дію ресурси організації для досягнення її цілей.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом перемінних, що безпосередньо впливають на процес перетворень в організації (виробництво продукції, послуг). Менеджмент формує і змінює внутрішнє середовище організації, що являє собою органічне сполучення таких елементів як культури, структури, технології, кадрів, внутріорганізаційних процесів.

1. Культура – набір базових цінностей, переконань, негласних угод, та інше. Це свого роду система загальних цінностей і припущень про те, що і як робиться в організації. Усвідомлення культурних традицій дозволяє новим членам організації правильно мислити, почувати, розуміти оточуючих. Можна виділити три рівні корпоративної культури:

1-й рівень – манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, розташування офісу.

2-й рівень – виражені у словах і справах, загальні цінності і переконання. Ці базові переконання і є сутність корпоративної культури.

3-й рівень – основні положення (люди ледачі їх необхідно контролювати) .

Рівень культури може відігравати величезну роль у мобілізації всіх ресурсів на досягнення цілей.

2. Структура організації – сформоване виділення окремих підрозділів і їхній взаємозв'язок.

Менеджмент повинний визначати організаційні розміри підрозділів, їхні права й обов'язки, взаємодію й інформаційний зв'язок тобто здійснювати проектування роботи в організації, а потім виділити структурні підрозділи, які ієрархічно ув'язані і знаходяться в постійній взаємодії.

3. Внутріорганізаційні процеси – координація, прийняття рішень, комунікація.

4. Технологія – технічні засоби і способи їхнього комбінування і використання для одержання кінцевого продукту. У зв'язку з появою передових технологій, задачі менеджменту значно ускладнюються тому що прийняті рішення можуть привести як до позитивних наслідків, так і викликати негативні процеси, що руйнують організаційну структуру і привести до демотивації працівників.

5. Кадри – основа організації. Менеджмент формує кадри, установлює систему відносин між ними, включає їх у творчий процес спільної роботи, сприяє їх розвитку, навчанню і просуванню, розвитку позитивних результатів поведінки. Кадри в організації створюють її продукт, формують культуру організації, її внутрішній клімат.

Внутрішнє життя організації складається з великої кількості дій, процесів, процедур, наявність яких визначається типом організації, її розміром, видом діяльності. Розмаїтість дій і процесів дозволяє виділити п'ять груп функціональних процесів, що охоплюють діяльність будь-якої організації і які є об'єктом управління з боку менеджменту. Такими функціональними групами процесів є: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, НИОКР (табл. 2.2).

# Таблиця 2.2

## Характеристика основних функціональних груп

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Найменування групи | Зміст | Роль менеджменту |
| 1 | 2 | 3 |
| Управління виробництвом | Одержання, збереження, і розподіл засобів виробництва, перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт | * управління розробкою і проектуванням продукту; * вибір технологічного процесу, розміщення кадрів і техніки, вибір методу виготовлення продукту; * управління закупівлею сировини, матеріалів, напівфабрикатів; * управління запасами; * контроль якості. |
| Управління маркетингом | За допомогою маркетингової діяльності пов’язати потреби клієнтів і досягнення цілей організації | ­- вивчення ринку; реклама;  - ціноутворення;  - створення системи збуту;  - розподіл створеної продукції;  - збут. |
| Управління фінансами | Управління процесами руху фінансових засобів в організації | Складання бюджету і фінансового плану, формування грошових ресурсів;  Розподіл засобів  - оцінки фінансового потенціалу  - виконання податкових зобов'язань |
| Управління персоналом | Використання можливостей працівників для досягнення цілей організації | * підбор і розміщення кадрів; * навчання і розвиток кадрів; * компенсація за виконану роботу; * створення умов на робочому місці; * підтримка відносин із профспілками |
| НДОКР | Пошук нових видів продукції і послуг, забезпечення прогресивних перетворень у сфері виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції | Створення і реалізація інноваційних проектів |

**2.3. Менеджмент і зовнішнє оточення організації**

Зовнішнє середовище включає ті елементи, що знаходяться поза межами організації, але оказують на неї істотний вплив - конкуренція, ресурси, технологія, економічні умови та інші.

Не існує ні однієї організації, що не мала б зовнішнього середовища і не знаходилася б з ним в постійній взаємодії. Кожна організації має потребу в регулярному одержанні з зовнішнього середовища ресурсів для забезпечення своєї життєдіяльності. При цьому кожна організація повинна віддавати щось у зовнішнє середовище як компенсацію за її існування. Як тільки рвуться зв'язки з зовнішнім середовищем – організація гине. Останнім часом у зв'язку з посиленням і ускладненням конкуренції, а також різким прискоренням процесів зміни в навколишнім середовищі організації, усі змушені приділяти увагу питанням взаємодії з оточенням, а також розвивати здатності адаптації до змін зовнішнього середовища.

Ключову роль у виробленні і проведенні політики взаємодії організації з оточенням грає менеджмент, особливо його верхній рівень. Питання довгострокової стратегії організації із середовищем стаються головними при побудові всіх процесів управління. Менеджмент уже не займається тільки внутрішніми питаннями організації. У рівної, а може й у більшій мері його погляд спрямований за межі організації.

Ще 30 років тому у практиці управління були відсутні стратегічні принципи. Тільки у 60-70 рр. з’являються нові методи управління, що безпосередньо пов’язано і з еволюцією представлень про зовнішнє оточення. Зараз менеджмент намагається забезпечити ефективну взаємодію організації з оточенням не тільки шляхом впливу на процеси, що відбуваються усередині організації, але і шляхом впливу на навколишнє середовище. Для рішення цих задач використовуються прийоми стратегічного управління (рис.2.2).

Отже, зовнішнє оточення організації може бути представлене у виді двох сфер, або двома рівнями.

Перша сфера – загальне зовнішнє оточення організації (макрооточення). Воно відбиває стан суспільства, його економіки, природного середовища і не зв'язано безпосередньо з конкретною організацією. Воно в однаковій мірі впливає на всі організації.

Друга сфера – безпосередньо ділове оточення організації, або середовище задач, функціональне середовище. Це оточення формують такі суб’єкти середовища, що безпосередньо зв'язані чи безпосереднє впливають на діяльність конкретної організації, на більшість її повсякденних функцій, напряму зв'язаних з основними видами діяльності.

Керуючи процесами взаємодії організації з навколишнім середовищем, менеджмент зіштовхується з серйозними проблемами, пов’язаних з невизначеністю в стані навколишнього середовища. У зв'язку з цим однієї зі складніших задач, що стоять перед менеджментом, є зниження невизначеності положення організації в оточенні. Це досягається розвитком її адаптивності до зовнішнього середовища і встановлення широких зв'язків з оточенням, що дозволяє організації органічно вписуватися в навколишнє середовище.

Загальне зовнішнє оточення

1. Міжнародні фактори – події, що відбуваються за межами країни. Ці фактори впливають на всі аспекти зовнішнього середовища. Звідси з'являються нові конкуренти, покупці, постачальники, вони ж формують і нові соціальні, технологічні й економічні тенденції. Сьогодні кожна компанія повинна мислити в міжнародному масштабі: це і конкуренція з виробниками різних країн, це і суперництво з закордонними компаніями на місцевому ринку.



Рис. 2.2. Эволюция организации и принципов управления [ .с.182]

2.Технологічні фактори – наукові і технологічні нововведення в окремій галузі й у народному господарстві в цілому. Сьогодні мільйони людей працюють на комп'ютерах, що об'єднані в мережі. Це дає можливість одержувати інформацію в режимі реального часу й оперативно приймати рішення. З'являються нові високотехнологічні матеріали.

3. Соціокультурні фактори – демографічні характеристики, норми, звичаї, цінності населення країни, у якій оперує організація. Важливими соціокультурними характеристиками є географічний розподіл і щільність населення, його середній вік, рівень освіти. Поточна структура населення визначає склад робочої сили і споживачів у майбутньому.

4. Демографічні фактори визначають норми і цінності населення.

5. Економічні фактори – відбивають загальну економічну ситуацію в країні чи регіоні, у якому працює організація – купівельну спроможність споживачів, рівень безробіття, процентні ставки, злиття чи поглинання компаній.

6. Законодавчі (політичні фактори) – містять у собі законодавчі акти, а також політичні дії, спрямовані на встановлення контролю. Саме державні закони визначають правила гри.

Середовище задач (функціональне середовище) – це сукупність елементів безпосередньо зв'язаних з організацією, а саме:

1. споживачі – це ті, хто здобувають товари чи послуги і визначають успіх фірми на ринку.
2. конкуренти – ті, хто оперує в тій же самій галузі чи сфері бізнесу і пропонує свої товари або послуги тим же групам споживачів.
3. постачальники – забезпечують надходження необхідних для виробництва продукції сировини і матеріалів. Співробітництво з постачальниками дозволяє домогтися істотної економії, підвищення якості товарів і послуг і прискорити вихід на ринок нових продуктів. Співробітництво перейшло в розряд обов'язкових правил.
4. ринок праці – це люди, яких може найняти компанія. Стан ринку праці багато в чому визначається діяльністю профспілок.

Варто виділити дві групи факторів, що впливають на організацію:

необхідність постійних інвестицій у навчання і підготовку персоналу, що дозволяє компанії відповідати конкурентним вимогам ринку.;

вплив міжнародних об'єднань, автоматизації праці і розташування виробничих потужностей на розподіл робочої сили, що створює її дефіцит в одних галузях і надлишок в інших.

**2.4. Взаємодія: організація – зовнішнє середовище**

Ефективна діяльність організації припускає, що її менеджмент володіє навичками ведення операцій в умовах невизначеності середовища. Невизначеність – це недостатність інформації для прийняття рішень.

Існують дві базові стратегії організації в умовах високої невизначеності середовища: адаптація до змін зовнішнього середовища і вплив на середовище, з метою зробити його більш сприятливим для функціонування компанії.

Якщо організація зустрічається з високим рівнем невизначеності в плані конкуренції, державного регулювання, тоді можна використовувати стратегію адаптації. Це означає:

1. Постійне спостереження за зовнішнім середовищем, координація взаємодії організації з його ключовими елементами. Необхідно в структуру апарату управління ввести посаду спостерігача, який буде виконувати дві функції: займатися пошуком і обробкою інформації про зміни за межами організації і представляти інтереси організації за її межами.
2. Прогнозування і планування змін у зовнішнім середовищі, як найважливіший з видів діяльності фірми. Планування використовується при високому рівні невизначеності зовнішнього середовища.
3. Гнучка структура. Дослідження показують, що вільна, гнучка структура дозволяє більш ефективно адаптуватися до зовнішніх змін і проводити внутрішні трансформації. Розрізняють два види організаційних структур: ієрархічні та органічні, порівняльний аналіз яки наведено у табл. 2.3.

4. Злиття і створення спільних підприємств. Такі підприємства створюються для реалізації складних, зв'язаних зі значними інвестиціями проектів коли одна з компаній не має достатнього досвіду.

Другий варіант стратегії організації в умовах невизначеності середовища полягає в тім, що компанія прагне вплинути на його фактори. До широко розповсюджених способів впливу на середовище відносяться реклама і зв'язки з громадськістю, політична діяльність і членство в асоціаціях.

1. Реклама і зв'язки з громадськістю.

Реклама є дуже ефективним методом керування попитом на продукцію компанії. Компанії витрачають великі кошти для того, щоб впливати на потреби споживачів. Реклама – розповсюджений метод зниження рівня невизначеності середовища щодо показників.

Таблиця 2.3

Характеристика органічної і ієрархічної структури

|  |  |
| --- | --- |
| Для ієрархічної  структури характерно | Органічній структурі властиво |
| * Консерватизм; * чітко визначені, стандартизовані і стійкі задачі; * опір змінам; * ієрархічна система контролю; * командний тип комунікацій зверху донизу; * зміст комунікацій це розпорядження, інструкції; * використовується в стабільних зовнішніх умовах; | * гнучка структура; * динамічні, не жорстко визначені задачі; * готовність до змін; * влада базується на знанні і досвіді; * самоконтроль і контроль колег; * багатоспрямованість комунікацій; * стимулює командну роботу; * процес прийняття рішень децентралізований; |

Методи встановлення і підтримки зв'язків із громадськістю спрямовані на формування суспільної думки про саму компанію, її іміджу, а не про її товари.

2. Політична діяльність – спроби організації вплинути на законодавство і державне регулювання. Багато організацій мають у законодавчих органах свої лобі.

3. Торгові асоціації. Багато організацій, що мають подібні інтереси, поєднуються в торгові асоціації і спільні зусилля намагаються вплинути на зовнішнє середовище.

**2.5. Управління, як система що розвивається**

Управління організацією варто розглядати як реально діючу систему, через яку воно здобуває конкретний зміст і конкретний прояв і конкретну реалізацію загальних функцій менеджменту.

Система управління діє відповідно до змісту функції менеджменту; з умовами в яких формується система управління; із принципами побудови, функціонування і перетворення даної системи.

Система управління складається з трьох підсистем.

Першою підсистемою є структурно-функціональна. Це сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, а також методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Таким чином, дана підсистема являє собою єдність організації, технології і методів керування.

Другою є інформаційно-поведінкова підсистема. Ця підсистема з'єднує в єдине ціле управлінську ідеологію, інтереси, поведінкові нормативи учасників процесу управління; процедури управлінської діяльності. В даний час роль цієї підсистеми значно зросла, що підтверджується дією закону сінергії. Існує кілька типів прояву розвитку інформаційно-поведінкової підсистеми:

* наявність формальної організації діяльності, що ініціюється розпорядженнями і вимагає контролю виконання;
* наявність конфліктних ситуацій, окремі члени організації прагнуть до проведення змін. Переважають власні цілі й інтереси, має місце групівщина і келійність. Низький рівень інформованості;
* наявність зацікавленості в колективних результатах функціонування системи управління, прагнення до розвитку всіх членів організації, поширені групові форми спільної діяльності. Характерні доброзичливість у відносинах, відкритість у висловленнях, схильність до співробітництва. Має місце прояв активності в здійсненні виробничої діяльності. Створюється атмосфера гласності;
* складається органічне сполучення особистих інтересів із прагненням до одержання високих кінцевих результатів функціонування організації в цілому. Характерна орієнтація на кінцеві результати. Система гнучко адаптується до нових задач і умов тобто здійснюється саморозвиток системи управління. Органічними складовими системи є наявність інформації і інформованості.

Третьою підсистемою є підсистема саморозвитку системи керування. Ця підсистема відбиває наявність таких якостей як прагнення до самовдосконалення, пошук і розробка прогресивних ідей, орієнтація на нововведення. Дана підсистема є генератором цих якостей і містить у собі механізм їхнього відтворення, закріплення, поширення і практичного втілення. Підсистема самоосвіти системи керування складається з двох блоків. Перший – орієнтує систему управління на постійне удосконалювання і розвиток. Для першого блоку даної підсистеми характерна наявність стимулів до самовдосконалення, постійний аналіз потенційних можливостей системи керування, вивчення нових тенденцій і напрямків розвитку, аналіз потенційних форм і методів відновлення систем управління.

Другий блок даної підсистеми забезпечує розвиток системи управління через визначення напрямку і пошук можливостей удосконалювання, розробку процедури і змісту переходу в новий стан; складання програми переходу, розподіл завдань, функцій у процесі переходу: узагальнення досвіду роботи й одержання висновків по розвитку підсистеми саморозвитку системи управління.

Розвиток управління це процес, який не припиняється в часі, який здійснюється шляхом свідомих і цілеспрямованих перетворень в організації. Характеризується розвиток управління наявністю якісних перетворень управління в цілому або привнесенням в управління якісно нових елементів, чи властивостей характеристик.

Логічна схема розвитку системи управління складається з наступних етапів

1 етап – виникнення нових задач;

2 етап – реакція на нові задачі;

а) нічого не змінювати в управлінні або провести часткові зміни;

б) рішення нових задач за допомогою підходів, які раніше виправдали себе (це стереотипний підхід), проведення організаційних перебудов;

в) комплексна перебудова системи ;

3 етап – перебудова основ системи управління тобто приведення принципів управління у відповідність зі змістом нових задач;

4 етап – перебудова структури й елементів системи управління (методів управління, кадрів і т.п.);

5 етап – закріплення в управлінні нових якостей і властивостей: розвиток інформаційно-поведінкової підсистеми, регулярне вивчення ходу розвитку, цілеспрямоване коректування всього процесу розвитку управління.

Таким чином розвиток управління це процес, що вимагає постійного співвіднесення дій по перетворенню управління з задачами, що стоять перед організацією і з можливостями, якими розраховує вона і її система управління.

## Контрольні питання:

1. Дайте визначення організації з погляду її основних характеристик
2. Визначите розходження між вертикальним і горизонтальним поділом праці
3. Назвіть основні процеси , які визначають життєдіяльність організації
4. Дайте характеристику десятьом ролям менеджерів
5. Чому зовнішнє середовище і його вивчення важливі для менеджерів
6. Що представляє внутрішнє середовище організації і його елементи
7. Назвіть методи адаптації організації до невизначеності зовнішнього середовища
8. Дайте характеристику способам впливу організації на зовнішнє середовище
9. Чому керування варто розглядати як систему, що розвивається
10. Назвіть і дайте характеристику підсистемам системи управління організацією.

**3. РОЗВИТОК ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Історія розвитку менеджменту нараховує вже кілька тисячоріч, якщо за початок прийняти зародження писемності в древньому Шумеру, появу централізованих органів влади в Єгипті. Однак формування наукових основ управління почалося в останніх десятиліттях XIX в. Погляди на управління розвивалися в міру того, як розвивалися суспільні відносини, змінювався бізнес, удосконалювалася технологія виробництва, з'являлися нові засоби зв'язку й обробки інформації. Мінялася практика управління – змінювалося і навчання про управління. У той же час поява нових ідей в області управління, нових підходів до його здійснення незмінно приводила до широких перетворень і в практиці управління. На рис. 3.1 показано етапи розвитку наукових положень менеджменту.



Рис. 3.1. Еволюція управлінської думки XX століття

Еволюція управлінської думки обертається навколо трьох явищ –задачі, людина, управлінська діяльність. На перших етапах розвитку науки про управління особлива увага приділялася тільки одному з цих явищ, у міру поглиблення знань про управління, зі зміною його характеру усе більший розвиток почав одержувати синтетичний підхід, що пов’язує ці явища в єдине органічне ціле.

**3.1. Школа наукового менеджменту**

Засновником і основним розроблювачем ідей наукового управління є Ф.Тейлор (1856-1915р.). У його навчанні основна увага приділялася проблемам підвищення продуктивності праці завдяки внесення в процес управління науково обґрунтованих змін. Вихідним моментом для підвищення ефективності праці Ф.Тейлор вважав вивчення задачі, що дасть інформацію для подальшої раціоналізації. Він вважав, що менеджери повинні думати, а робітники – працювати. Такий підхід сприяв поглибленню спеціалізації і появі великої кількості функціональних менеджерів.

Послідовниками його системи були: Генрі Гант, який запропонував графіки, що відображали плановий і реальний обсяг виробництв на всіх його стадіях; подружжя Ліліан і Френк Гилбрет, що приділяли особливу увагу раціоналізації праці й оптимізації рухів робітника; Генрі Форд, що створив стосовно до масового виробництва систему організації. Основні ідеї наукового менеджменту представлені в табл. 3.1.

Використання даного підходу припускало розробку менеджером стандартних процедур для кожного виду діяльності, попередній добір робітників, навчання ефективним методом праці, забезпечення процесу виконання завдання й усунення перешкод. Практичне застосування принципів наукового менеджменту дозволило домогтися підвищення продуктивності праці, але при цьому не враховувалися зростаючі потреби співробітників.

**3.2.Адміністративні принципи**

Одним з напрямків класичного менеджменту є адміністративні принципи, прихильники яких основну увагу приділяють організації в цілому і таким функціям як планування, організація, командний ланцюг, координація і контроль продуктивності праці. Основний внесок у розвиток концепції адміністративної шкали вніс Анри Фойоль ( 1841 - 1925). Він виділив управління, як особливий вид діяльності, яка залежить від розміру організації, рівня в ієрархії управління. Основна заслуга Фойоля в тому, що він виділив управління як особливий вид діяльності, який включає в себе такі обов’язкові функції – планування, організацію, контроль, координацію та мотивацію. Він визначив чотирнадцять принципів управління, від яких залежить успіх організації - поділ праці, влада, дисципліна, єдність розпорядництва, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів громадським, винагорода, централізація, порядок, справедливе відношення до персоналу, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух, скалярний ланцюг. На думку А.Фойоля ці принципи повинні застосовуватися в будь-якій організації і залежати від ситуації, у якій здійснюється управління.

Таблиця 3.1

Основні принципи наукового менеджменту

|  |
| --- |
| Загальні положення– розробляються стандартні методи виконання робочих завдань – проводиться добір працівників, здатних виконувати конкретні задачі  – працівники навчаються стандартним методам праці  – менеджмент забезпечує підтримку виконання задач (планування  контроль)  – використання матеріальних стимулів сприяє продуктивності праці |
| Достоїнства школи – одержала підтвердження теза про значення високої оплати праці  – були проведені наукові дослідження процесів виконання різних  робіт і задач  – була продемонстрована важливість добору і навчання працівників |
| Недоліки– не враховувався соціальний контекст роботи і зростаючіпотреби працівників – не визнавалися розходження між індивідами  – менеджери оцінювали рівень професіоналізму робітників і ігнорували  їхні ідеї і пропозиції |

Послідовниками А.Фойоля є: Марі Паркер Фоллет, що розглядала проблему взаємодії етики, влади, лідерства, максимізації віддачі підлеглих: Честер Барнад, що запропонував концепцію неформальної організації, теорію прийняття влади; Макс Вебер, що розробив теорію бюрократичної побудови організації і системи управління зокрема. М. Вебер ( 1864 – 1920) вважав, що заснована на раціональній владі організація відрізняється більш високою ефективністю і гнучкістю, швидше пристосовується до змін, оскільки вона в меншому ступені залежить від волі і бажань конкретних людей. Вебер вважав, що бюрократична система повинна забезпечити швидкість, точність, порядок, непреривність та передбаченність. Основними елементами побудови організації, яка б змогла реалізовати ці якості, по Веберу, повинні бути: розподіл праці на базі функціональної спеціалізації; ієрархічна система; система правил та норм, які визначають права та обов’язки; система правил та процедур поведінки в конкретних ситуаціях; прийом в організацію на основі компетентності; просування в організації на основі широких знань та компетентності; розробка досконалих письмових інструкцій.

**3.3. Теорії менеджменту, засновані на «доктрині людських відносин»**

Рух за людські відносини зародився у відповідь на нездатність цілком усвідомити людський фактор як основний елемент ефективності організації. У 20-30е роки в менеджменті відбувається перенос уваги з задач на людину. Творцем цієї доктрини є Элтон Мейо (1880-1949). Принциповим етапом у розробки цієї концепції була участь Мєйо в проведенні Хоуторнського експерименту, в результаті якого було встановлено, що висока продуктивність праці залежить від відносин між людьми в процесі спільної роботи, від того в яких соціальних умовах вони знаходяться на роботі. Менеджери повинні довіряти робітникам і основну увагу приділяти створенню сприятливих відносин у колективі, тоді людина буде трудитися з інтересом і ентузіазмом. Ці висновки в корені відрізнялись від основних положень наукового менеджменту, тому що в них центр уваги переносився з задач, операції та функції, які виконували робітники, на систему взаємовідносин, на людину, яку розглядали не як машину, а як соціальну істоту.

З цієї теорії починається розвиток біхєвіористського наукового підходу. Його головна задача – ідентифікація й аналіз рушійних мотивів поводження працівника і його взаємини з іншими людьми в організації.

Величезний внесок у розвиток біхєвіористського напрямку в управлінні зробив Абрахам Маслоу (1908-1970), який розробив теорію потреб, відому як «піраміда потреб» і яка припускала, що управління повинне здійснюватися на основі виявлення потреб працівників і використання відповідних методів мотивування.

Протиставлення наукового управління і біхєвіористських концепцій знайшло відображення в теорях Дугласа Мак-Грегора (1906-1964р.м.) – «Х» і «У», відповідно до яких виділяють два типи поглядів на працівників і управління (табл.3.2).

Якщо Ф.Тейлор зосереджував увагу на кращому виконанні задач,а А.Файоль досліджував проблеми ефективного управління організацією, зміст діяльності по управлінню, то Мэйо і біхєвіористи вивчали природу відносин у колективі, мотиви людської діяльності.

**3.4. Менеджмент як наука**

У 50-і роки дослідження проводилися по п'ятьох напрямках: класичному, людських відносин, біхєвіористському, кількісному і системному підходам. Така багатосторонність розробок відповідала новим потребам післявоєнної економіки, у якій під впливом науково-технічного розвитку почали активно формуватися ринково-підприємницькі структури, спостерігається швидкий ріст середніх і малих організацій, орієнтованих на задоволення попиту населення, що вимагало нових методів управління. Менеджмент став розглядатися як наука. Новий напрямок відрізнявся від попередніх широким застосуванням у прийнятті управлінських рішень математичних, статистичних і інших кількісних методів. На їхній основі зважувалися задачі управління запасами, розподілу ресурсів, масового обслуговування і багато інших. Основою для більшості цих теорій став системний підхід до організації, який розглядав її як багатопланове явище, що пов’язує в єдине ціле ресурси і процеси, які проходять в організації та за її межами. Розробки в області системного підходу збільшили можливість управлінського контролю за всіма перемінними організаціями. Доведено, що система як єдине ціле дає більший вихід, чим кожен її елемент по окремості (ефект сінергії).

Таблиця 3.2.

Основні положення теорії «Х» і теорії «У»

|  |  |
| --- | --- |
| Передумови теорії «Х» | Передумови теорії «У» |
| 1.Звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи і намагається її уникнути. | 1.Фізичні і розумові зусилля людини також природні як гра чи відпочинок. |
| 2.Зовнішній контроль і погроза покарання не є єдиними засобами спонукання до праці. Люди можуть здійснювати самоконтроль і самоспонукання до діяльності для інтересів організації, якщо в них є почуття відповідальності. |
| 2.Оскільки більшість людей не бажає працювати для досягнення цілей організації менеджмент зобов'язаний примушувати до праці, контролювати, направляти і наказувати. |
| 3.Відповідальність і зобов'язання стосовно цілей залежать від винагороди за працю. Найбільш важливою винагородою є така, що зв'язана із задоволенням потреб у самовираженні і самоактуалізації. |
| 3.Людина віддає перевагу управлінню, намагається не брати на себе відповідальності, має невисокі амбіції і бажає знаходитися в безпечній ситуації. |
| 4.Людина, вихована певним чином, не тільки готова, але навіть прагне взяти на себе відповідальність. |

Логічним продовженням системних досліджень з'явилися розробки ситуаційного підходу, що з'єднав у собі ряд ідей інших наукових напрямків. У центрі його – конкретна ситуація, тобто набір обставин, з якими зіштовхується організація в процесі свого функціонування. Ситуаційні теорії дають рекомендації щодо того, як варто керувати в конкретних умовах, як найбільше раціонально робити зміни в організації, як створювати адаптаційний потенціал. При цьому мистецтво менеджері складається в умінні зрозуміти ситуацію, розкрити її характеристики і вибрати відповідне управління.

У 80-і роки однієї з популярних концепцій менеджменту є теорія «7-8», яку розробили Т. Пітерс і Р. Уотерман. Відповідно до якої тільки ті організації можуть ефективно розвиватися, у яких існує гармонічний стан семи складових: стратегії, структури, системи, штатів, стилю, кваліфікації, цінностей.

У 1981 р. Вільям Оучи висунув теорію «Z», що з'явилася створенням узагальненого опису управління і представляла кращий шлях управління будь-якою організацією. Її вихідним пунктом є положення про те, що основа будь-якої організації – людина. Оучи, вивчивши японський досвід управління, сформулював основні правила управління людьми, що дозволяють ефективно ними керувати. Це – довгострокове наймання кадрів, групове прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, повільна оцінка кадрів і їхнє помірне просування; невизначений, неформальний контроль чіткими і формалізованими методами; неспеціалізована кар'єра; усебічна турбота про працівників. Теорія , яку запропонував Оучи, представляє собою змогу відмовитися від ситуаційного підходу і заміна його загальними правилами управління.

Еволюція теорії та практики менеджменту представлена різними напрямками. І на зміну традиційної американської моделі менеджменту, і відносно новій теорії поводження, що відображається у японській моделі, приходить нова маркетингова модель.

Суть американської моделі менеджменту заключається в тім, що успіх організації залежить від факторів, які знаходяться в її межах. Це закрита система, цілі і задачі якої вважаються стабільними, основою стратегії являється непреривний ріст і спеціалізація виробництва.

Суть японської моделі менеджменту проявляється в управлінні персоналом, реалізацією і фінансами. Система найму, просування по службі в залежності від стажу та віку людини, організація групової роботи, оплата праці з врахуванням віку, внеску в раціоналізацію виробництва і якість процесу, система непреривного навчання – основні характеристики цієї моделі.

Суть маркетингової моделі – нової філософії управління визначається такими моментами:

1. ставка на людину, яка само реалізується ( на відміну від економічної і соціальної людини);
2. організація, фірма розглядається як живий організм, що складається із людей, поєднаних єдиними цінностями;
3. організації притаманне постійне оновлення, яке націлене на адаптацію до зовнішніх факторів, головними із яких є споживач.

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент є такі принципові положення.

1. Впровадження системного підходу в управління., який дозволяє розглядати організацію в єдності її складових елементів, нерозривно пов’язаних із зовнішнім середовищем.
2. Впровадження ситуаційного підходу в управлінні. Він розширив практичне використання теорії систем, визначив внутрішні та зовнішні перемінні, які впливають на організацію. Процес та методи управління визначаються у відповідності до ситуації, що склалась на даний момент. Змінюється ситуація – міняються конкретні задачі – міняється процес та методи роботи.
3. Нова роль управління – нововведення (інновація), інтеграція, інтернаціоналізація. Нововведення – це одна із головних проблем менеджменту. Це не тільки нова техніка та технологія, а і економічні, організаційні та управлінські нововведення. В майбутньому ефективною буде організація, яка орієнтується на постійне оновлювання.

4. Сучасні організації працюють не тільки на регіональних, національних, але і на міжнародних ринках. Тому процеси глобалізації впливають на їхню діяльність. Конкуренція з боку закордонних виробників привела до різкого підвищення стандартів якості, ефективності, зниженню рівня витрат, збільшенню швидкості реакції на зовнішні зміни. Глобалізація припускає постійні інновації і підвищення рівня обслуговування споживачів; позначила потребу в нових підходах до управління, що припускають наділення працівників владою і їхнє залучення в процес прийняття рішень.

5. Комплексне управління якістю, включаючи методи менеджменту, дозволяють розглядати якість як основний пріоритет усіма співробітниками, усіма функціями усередині організації. Увага до якості всіх процесів і постійні удосконалення – невід'ємний атрибут організації, яка характеризується прагненням до розвитку, могутньою корпоративною культурою і баченням майбутнього; практикою наділення владою; плоскою структурою управління, командною роботою і вільним обміном інформацією. Така організація має можливість засвоювати нові знання як на рівні окремих працівників, так і на рівні організації в цілому, домагаючись безупинних поліпшень.

6. Признання соціальної відповідальності перед людиною. Як головний об'єкт інтересів менеджменту стає людина. Новий підхід припускає, що людина є мінливою, але некерованою перемінною організації. Задача менеджменту – пізнати закономірності розвитку особистості і розробити відповідні програми, що забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб кожного працівника. Результатом такої діяльності повинен стати прибуток, що збільшується. Підприємство, організація несуть відповідальність перед суспільством, в якому вони функціонують, за забезпечення ефективності, зайнятості, прибутковості, а також відповідально діяти в таких сферах, як захист зовнішнього середовища, охорона здоров’я, освіта, культура, спорт та інше.

7. Сучасний менеджмент робить акцент на хаосі та складності середовища. Світ, в якому функціонують організації, часто оказується непередбаченим, незрозумілим і неконтрольованим. Сьогодні вчені розробляють методи, за допомогою яких складні системи зможуть ефективно впоратись з невизначеністю і швидкими змінами. Формування теорії хаосу і використання її в управлінні складними системами являється перспективним напрямком підвищення ефективності роботи організації.

Короткий огляд навчань XX століття про управління показує, що управлінська думка постійно розвивалася, висуваючи все нові і нові ідеї про те, як повинне здійснюватися ефективне управління.

Аналіз еволюції теорії і практики менеджменту дозволяє керівникам зафіксувати базу відліку і продовжити поступальний розвиток.

Розвиток менеджменту у теперішній час не закінчено, але головні його риси сформувалися. Сучасний стан менеджменту характеризується відмітними особливостями, що наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні положення сучасної парадигми менеджменту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Положення | Зміст | |
| 1 | 2 | |
| Гнучке поєднання методів ринкового регулювання з | Держава повинна установлювати і охороняти загальні правила функціонування ринку. На неї | |
| 1 | | 2 |
| державним регулюванням соціально-економічних процесів | | покладається задача регулювання не ринкових зон господарювання: екологічна безпека, права людини, НТП тощо |
| Формування і функціонування ринкових суб'єктів, як відкритих соціально-орієнтованих систем | | Соціальна орієнтація означає, що поряд з економічною функцією вона виконує і соціальну роль: задоволення потреб суспільства в товарах та послугах та вирішення соціальних проблем у трудових колективах |
| Самоуправління на всіх рівнях і перехід до поліцентричної системи господарювання | | Формування поліцентричної системи базується на функціонуванні у народному господарстві структур, здібних до самоуправління і саморозвитку |
| Сполучення ринкових й адміністративних методів управління організаціями | | Пов'язана з великою часткою державного сектору в економіці. Управління повинно базуватися на комбінації методів ринкового й адміністративного характеру. |
| Постійне зростання рівня організаційної культури | | Вище керівництво повинно формувати організаційну культуру, змінювати її, в бажаному напрямку. Вона основується на системі цінностей організації |
| Демократизація управління | | Залучення робітників до процесу підготовки управлінських рішень |

**Контрольні питання**:

1. Чому необхідно вивчати еволюцію теорії і практики менеджменту?
2. Які положення школи наукового менеджменту використовуються дотепер при управлінні організацією?
3. У чому сутність адміністративної школи управління?
4. Чому умовою ефективного управління є насамперед знання сьогодення, потім минулого і тільки потім майбутнього.
5. Проаналізуйте особливості школи науки управління.
6. У чому відмінність ситуаційного підходу від інших наукових шкіл?
7. Чому хоуторнські дослідження стали зворотнім пунктом історії менеджменту?
8. Перелічите основні положення теорії систем. Чи є даний підхід до менеджменту зовнішнім чи внутрішньої (стосовно компанії)?
9. Дайте характеристику основним типам моделей менеджменту.
10. Виділите найбільше істотні моменти в сучасній парадигмі управління.

**Розділ II**

**ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**4. МІСІЯ, ЦІЛІ І ЗАДАЧІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Організація не може вижити в конкурентному середовищі, якщо вона не має чітко визначених орієнтирів, напрямків, що задають те, до чого вона прагне, чого вона хоче домогтися у своїй діяльності.

Цільовий початок у діяльності організації виникає тому, що організація – це об'єднання людей, що переслідують визначені цілі.

Люди створюють організації для того, щоб з їх допомогою вирішувати свої проблеми і тому організація із самого початку свого існування має цільову орієнтацію. Люди з зовнішнього оточення - покупці, споживачі, ділові партнери, громадськість і інші також переслідують свої цілі при взаємодії з організацією, додають організації визначену спрямованість і тим самим розвивають цільовий початок у її діяльності. При цьому мова іде про дві складові – місію та цілі.

**4.1. Місія організації**

Існує два поняття місії – у широкому і вузькому змісті слова. У першому випадку місія розглядається як констатація філософії (цінностей, принципів) і призначення, сенсу існування організації. В другому випадку місія розглядається як сформоване твердження того, для чого існує організація, чим вона відрізняється від подібних їй організацій. Цільовий початок у діяльності організації виникає як відображення цілей і інтересів різних груп людей, зв'язаних з діяльністю організації і залучених у процес її функціонування – власників і співробітників організації, покупців продукту, ділових партнерів, місцевого співтовариства, суспільства в цілому. Місія повинна відбивати інтереси усіх вищезгаданих суб'єктів і насамперед інтереси власників, співробітників і покупців.

Як вважає Ф. Котлер, місія повинна формуватися з врахуванням наступних п'яти факторів:

1. Історії фірми – у процесі якої виробляється філософія фірми, формується її профіль і стиль діяльності, місце на ринку.

2. Існуючого стилю поведінки і способу дії власників і управлінського персоналу.

3. Стану зовнішнього середовища організації.

4. Ресурсів, що організація може залучити в дію, для досягнення цілей.

5. Відмінних рис організації.

Добре сформована місія проясняє те, чим є організація, для чого вона існує у суспільстві. Основними характеристиками місії організації являються:

1. Цільові орієнтири організації, що відбивають те, до чого прагне організація у своїй діяльності в довгостроковій перспективі;
2. Сфера діяльності – визначається продукт, що організація пропонує покупцям і на якому ринку він реалізується;
3. Філософія організації – ті цінності, що прийняті в організації;
4. Можливість і способи здійснення діяльності – наявність техніки, технології, ноу-хау, тобто її відмінні можливості для виживання;
5. Імідж організації.

Правильний вибір місії організації, її чітке формулювання та адекватне осмислення всіма членами організації є необхідною умовою успішної діяльності. Значення місії полягає в тому, що:

по-перше, місія дасть суб'єктам зовнішнього середовища загальне представлення про те, що являє собою організація і до чого вона прагне, які засоби вона готова використовувати, яка її філософія. Вона формує і закріплює імідж організації.

по-друге, місія сприяє формуванню єдності усередині підприємства і створенню корпоративного духу:

– місія робить ясним мету організації, і співробітники свої дії орієнтують на неї, у єдиному напрямку;

– вона сприяє формуванню мікроклімату в організації, тому що через неї до людей доводяться філософія, цінності, принципи.

по-третє, місія створює можливість для більш діючого управління організацією, тому що вона є базою для формування цілей, сприяє виробленню стратегії, установленню спрямованості і припустимих границь функціонування організації;

– забезпечує стандарти для розподілу ресурсів, створює базу для оцінки їхнього використання;

– розширює для працівників зміст їх діяльності і тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

У таким чином вона не повинна нести конкретні вказівки, що й у які терміни варто робити організації. Місія визначає напрямок руху організації, розташування організації до процесів і явищ, що протікають усередині і поза нею.

Місія повинна бути чітко сформульована зрозуміла всім членам організації, виключати можливість різного тлумачення, давати можливість творчому і гнучкому розвитку організації. Проблема місії по суті – проблема орієнтації організації. Питання стоїть так: на себе чи на замовника, клієнта? В країнах з ринковою економікою давно зрозуміли, що організація буде успішно функціонувати, якщо буде задовольняти яку-небудь потребу, що знаходиться за її межами. Тому місію організації пов’язують не з прибутком, а з максимальним задоволенням громадських потреб і тоді, як говорив Генрі Форд " прибуток вряд чи пройде мимо". В такій організації стимулюють в першу чергу не тих, хто дає прибуток сьогодні, а тих хто сприяє збільшенню клієнтури організації і тим самим забезпечує прибуток і у майбутньому.

Місія організації може змінюватись, але така подія повинна бути добре обдумана, глибоко обґрунтована і відповідати можливостям і бажанням робітників.

**4.2. Цілі організації**

Якщо місія визначає загальні орієнтири, напрямки функціонування організації, зміст її існування, то конкретний кінцевий стан, до якого прагне організація, фіксується у виді її цілей.

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є бажаним і на досягненні яких спрямована її діяльність. Процес визначення цілей та їх взаємозв’язку називається цілеполагання, яке являється початковим моментом в діяльності менеджера. Неправильно поставлені цілі знижують ефективність організації і іноді являються причиною її загибелі.

Значимість цілей для організації неможливо переоцінити.

1. Вони є основою планування.

2. Вони лежать в основі побудови організаційних відносин.

3. На цілях базується система мотивації, яка використовується в організації.

4. Вони служить базою для контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому.

Управління організацією носить багатоцільовий характер. Це перспективні й оперативні, соціальні, політичні, економічні, наукові, технічні й інші цілі. Класифікація цілей дозволяє конкретизувати задачу цілеполягання і використовувати відповідні механізми і методи по кожному класу цілей (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Класифікація цілей

|  |  |
| --- | --- |
| Признак | Види цілей |
| За періодом встановлення | Стратегічні; тактичні; оперативні |
| За змістом | Економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні |
| За функціями | Маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі,  фінансові, адміністративні |
| За середовищем | Зовнішні, внутрішні |
| За пріоритетністю | Особливо пріоритетні, пріоритетні, інші |
| За засобом вимірювання | Кількісні, якісні |
| За повторюваністю | Постійно повторювані, разові |
| За стадіями життєвого циклу | Проектування і створення об'єкта, ріст об'єкта, зрілість, завершення життєвого циклу об'єкта. |

Уся сукупність цілей організації встановлюється стосовно до таких сфер діяльності як доходи організації; робота з клієнтами; потреби і добробут співробітників; соціальна відповідальність.

Цілі формуються і встановлюються на основі загальної місії організації і визначених цінностей. При цьому правильно сформульовані цілі повинні задовольняти наступним ключовим вимогам:

по-перше, цілі повинні бути досяжними, щоб служити підвищенню ефективності організації. Нереальні цілі приводять до демотивацїї працівників і втраті ними орієнтира;

по-друге, цілі повинні бути гнучкими, тобто підлягати коректуванню відповідно до тих змін, що можуть відбутися в оточенні, або в зв'язку з новими можливостями, що з'явилися в організації;

по-третє, цілі повинні бути конкретними і вимірними, щоб можна було їх кількісно вимірити й оцінити. Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно одержати, у які терміни досягти її і хто повинний досягати ціль. Чим конкретніше ціль, тим легше виразити стратегію її досягнення;

по-четверте, цілі повинні бути сумісними, довгострокові цілі повинні відповідати місії, їх формують у першу чергу; а короткострокові цілі – відповідати довгостроковим. Важливо щоб цілі не суперечили одна одної;

по-п'яте, цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів і для тих, хто їх реалізовує.

Загальні цілі організації утворюють фундамент для розробки стратегії розвитку і встановлення ключових цілей за такими важливим функціональними підсистемами організації, як маркетинг, виробництво, персонал, фінанси, менеджмент та НДОКР. Кожна з цих підсистем реалізує свої цілі, що логічно витікають із місії та загальної цілі організації. Характеристика цілей за підсистеми наведена у табл. 4.2.

**4.3. Управління по цілям**

У сучасному менеджменті широко використовується управління по цілям. Суть концепції в тім, що управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед організацією. Кожен керівник повинний мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Цілі і задачі узгоджуються на всіх рівнях управління. Процес управління по цілям включає:

* визначення повноважень і обов'язків усіх керівників;
* розробка цілей менеджменту в рамках встановлених обов'язків;
* складання реальних планів досягнення поставлених цілей;
* контроль, вимір, оцінка роботи й отриманих результатів.

Таким чином цілеполаганне – це початок всієї управлінської діяльності, а її обов'язковим продовженням є визначення видів робіт, що потрібні для їхнього досягнення.

Таблиця 4.2

Цілі організації за функціональними підсистемами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підсистема | Цілі | Зміст |
| Маркетинг | визначення потреби у продукції та послугах; розробка нових видів продукції; освоєння ринків; розподіл доставка продукції споживачам; контроль за зміною попиту; збір інформації про товари; реклама фірми та її продукції | вивчення попиту та пропозиції на продукцію, вивчення ситуації на вже засвоєних ринках; |
| Виробництво | система показників які відображають обсяг асортимент, якість продуктивність та витрати | перетворення ресурсів в продукт, його зберігання й розподіл |
| НДОКР | пошук нових видів продукції та послуг; модернізація всіх сфер діяльності | пов’язана з дослідженням й розробкою |
| Персонал | висока зацікавленість робітників в рішенні загальних задач; утворення сприятливого клімату в колективі; забезпечення умов для розвитку творчого потенціалу | спрямовано на роботу з колективом, набором й розподілом кадрів |
| Фінанси | зберігати, підтримувати всі види фінансових ресурсів | організація фінансування, кредитування, податкова політика |
| Менеджмент | активізація робітників організації на отримання запланованих результатів | цілеспрямований вплив на об’єкт управління |

Менеджери складають плани, організують їхнє виконання шляхом формування структур, процесів і методів, за допомогою яких організується їхня спільна діяльність. Потім розробляється система показників, за допомогою яких виміряються й оцінюються результати праці кожного працівника. Тим самим створюються передумови для ефективної праці.

Переваги управління по цілям:

1. підвищення продуктивності за рахунок чіткого розуміння цілей;
2. підсилюється мотивація до роботи, тому що кожен керівник бере участь у розробці цілей;
3. особиста зацікавленість кожного в досягнення цілей;
4. поліпшення взаємодій між ступінями і ланками;
5. удосконалювання систем контролю й оцінки роботи кожного члена організації.

Обмеження ефективності управління по цілям:

1. система не приносить успіху при поганій її організації на підприємстві, де до розробки цілей не залучаються керівники всіх рівнів, де вибір засобів не адекватний цілям.
2. її важко використовувати при відсутності особистої мотивації, поганому контролі, відсутності необхідної інформації.

Складні цілі повинні бути структуровані, для чого можна використовувати такий інструмент, як побудова дерева цілей. Основними правилами при цьому являються:

* 1. Головна ціль повинна знаходитися на вершині дерева і описувати кінцевий результат.
  2. При розгортанні головної цілі в ієрархічну структуру виходять з того, що реалізація під цілей кожного нижчого рівня являється необхідною і достатньою умовою досягнення цілі на вищим рівні.
  3. Кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів та складності цілей, від прийнятої організаційної структури, ієрархічності побудови її менеджменту.
  4. Фундамент дерева цілей складають задачі, в яких визначені роботи, встановлені засоби їх виконання та терміни.

Контрольні питання:

1. Для чого потрібна формулювання загальної мети організації?
2. Сформулюйте місію відомої Вам організації і дайте обґрунтування свого підходу?
3. Яким образом здійснюється декомпозиція загальної мети організації?
4. Для чого потрібна класифікація цілей, за якими критеріями вона здійснюється?
5. Які переваги і недоліки системи управління по цілям?
6. Які умови необхідно створити в організації для успішного використання системи управління по цілям?
7. Яким вимогам повинні відповідати цілі організації?

**5. ПРОЦЕС І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ**

**5.1. Рішення як форма здійснення управління**

# Управління – це постановка цілей і організація впливу на об’єкт для їх досягнення. Розробка методів і засобів такого впливу потребує прийняття рішень. Прийняття рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Управлінське рішення характеризується як:

# свідома та цілеспрямована діяльність, яку здійснює людина;

# поведінка, заснована на фактах і ціннісних орієнтаціях;

# процес взаємодії членів організації;

# вибір альтернативи;

# частина загального процесу управління;

# неминуча частина щоденної роботи менеджера;

* форма здійснення управління.

Ріст, процвітання і невдачі будь-якої організації є наслідком рішень, прийнятих її керівником. Прийняття правильних рішень – це галузь управлінського мистецтва, яке визначає дієвість управління, ефективність розподілу ресурсів і досягнення організаційних цілей.

Рішення в процесі управління являє собою розгорнутий у часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний, організаційно-правовий акт, виконуваний керівником у межі своїх повноважень чи одноосібно з залученням інших осіб. Це своєрідна форма керуючого впливу на керований об'єкт. Для того, щоб управлінське рішення успішно виконувало своє призначення, воно повинно відповідати наступним вимогам:

1. мати цільову спрямованість, тому що відсутність цілі унеможливлює прийняття обґрунтованих рішень;
2. бути обґрунтованим, тобто базуватися на останніх досягненнях і можливостях науки і техніки, аналізі конкретної обстановки, мати кількісну, розрахункову основу;
3. бути несуперечливим, тобто ув'язаним із зовнішніми і внутрішніми обставинами, а також з попередніми і майбутніми рішеннями;
4. бути правомочними, що означає прийняття їх органом, що має на те право, з урахуванням діючих правових актів, нормативних документів, вказівок і розпоряджень керівників;
5. бути ефективними, тобто рішення повинне реалізувати найкращий (оптимальний) з усіх можливих варіантів подолання виниклих протиріч;
6. бути конкретним, тобто прийматися в ті терміни, коли можна одержати максимальний ефект;
7. бути коротким, чітким, досить повним, що означає виконання їх без додаткових роз'яснень і уточнень.

Управлінське рішення завжди зв'язане з необхідністю впливу на об'єкт керування з метою приведення його в бажаний стан, оскільки це вимагає витрат часу, варто говорити про процес прийняття рішень. Початковий імпульс у цьому процесі задає інформація про стан контрольованих параметрів керованого об'єкта. В ідеалі прийняття управлінських рішень здійснюється на підставі вичерпної інформації. На практиці це не завжди так і рішення часто приймають в умовах невизначеності, тобто недостатності інформації і одержання додаткової інформації про альтернативні варіанти рішень сприяє зниженню рівня невизначеності. Тому з погляду на повноту інформації про управлінську проблему можна виділити умови, що визначають імовірність невдалого рішення.

Упевненість – наявність всієї інформації про ситуацію, що виникла, але на практиці лише незначна частина рішень приймається в умові визначеності.

Ризик – це рішення, прийняте на основі достатнього обсягу й інформації, але майбутні результати можуть змінитися.

Непевність – недостатність інформації не дозволяє оцінити ризики і можливі наслідки. Рішення приймаються на основі припущень, їхня вірогідність стане ясної в майбутньому.

Невизначеність – інформація недоступна, управлінська проблема неочевидна, ідентифікувати альтернативні рішення не вдається. Це найбільш складна ситуація.

У управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить формалізований характер. Виділяють два рівні рішень в організації: індивідуальний і груповий (табл.5.1).

Кожний із приведених підходів має свої переваги і недоліки. Так при прийнятті групових рішень забезпечується більш висока обґрунтованість і менший відсоток помилок. Цьому сприяє сам механізм роботи груп (взаємне коректування рішень у процесі роботи, співробітництво), а також багатоваріантність розробок. Однак збільшується час, необхідний на розробку й узгодження рішень. Групові рішення приймають на основі консенсусу, компромісу та шляхом голосування. При вирішенні термінових проблем перевага віддається індивідуальним рішенням, де, як правило, погоджень не потрібно. Індивідуальні рішення можна приймати одноосібно або за допомогою консультантів.

Таблиця 5.1

Рівні прийняття рішень в організаціях

|  |  |
| --- | --- |
| Рішення на рівні індивіда | Групові рішення |
| Наявність індивідуального уміння  Важливий процес прийняття рішень  Класифікація рішень  Має справу з помилками в рішеннях  Рішення визначається стилем  Створення і вибір альтернатив  Узяття ризику на себе | Створення відповідного середовища  Важливо ухвалення рішення до визначеного моменту  Залучення всіх рівнів управління  Має місце невизначенність  Рішення носить груповий характер  Управління творчістю і новаторством робітників  Виконання рішень |

При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати ряд обставин.

**5.2. Класифікація рішень**

Рішення, які використовують в механізмі соціально – економічного управління, різноманітні. Це різноманіття рішень являє собою деякий комплекс, розуміння якого полегшується на основі системного підходу. У такій системі рішень, повинні виявлятися як загальні ознаки, так і специфічні особливості, властиві окремим видам рішень (рис.5.1).

Як правило, будь-яке управлінське рішення попадає в одну з двох категорій: воно може бути або програмованим, або не програмованим.

Програмовані рішення – зв'язані з часто виникаючими ситуаціями, що дозволяє розробити правила прийняття рішень і знизити імовірність помилок.



Рис. 5.1. Класифікація управлінських рішень

Не програмовані рішення – зв'язані з унікальними, невизначеними і неструктурованими ситуаціями, що мають важливе значення для діяльності організації.

На практиці в чистому виді тільки деякі рішення можуть бути віднесені до тієї чи іншої категорії, звичайно вони знаходяться між крайніми варіантами. Тому важливо знати умови і процес прийняття рішень.

**5.3. Процес прийняття управлінських рішень**

Прийняття рішень у управлінні являє собою складний і систематизований процес, що складається з ряду етапів і стадій, який починається з формулювання проблеми і закінчується здійсненням дій, що вирішують цю проблему. Він носить циклічний характер і може бути представлений у вигляді рис.5.2.

Вихідним моментом для прийняття рішень є виникнення проблемної ситуації, коли отримані організацією результати не відповідають поставленим цілям, і тому деякі аспекти її діяльності вимагають поліпшення; або коли з'являється можливість удосконалення діяльності організації, що дозволить перевершити поточні цілі. Опис проблемної ситуації складається з двох частин: характеристики самої проблеми (місця і часу її виникнення, сутності і змісту, границь поширення її впливу на організацію або її елементи) і ситуаційних факторів, що привели до появи проблеми (вони можуть бути зовнішніми і внутрішніми стосовно організації). Це дає можливість оцінити значення проблеми, визначити терміни її рішення і ранжувати її в ряді інших проблем.

Розробка варіантів рішення

Виникнення ситуації

Збір і обробка інформації, діагностика і аналіз

Контроль і оцінка результатів

Реалізація

рішень

Оптимізація рішень

Рис. 5.2. **Етапи процесу прийняття управлінських рішень**

Етап процесу прийняття рішень на якому аналізуються причинно – слідчі зв'язки конкретної ситуації, називають діагностикою чи оцінкою. На цьому етапі з'ясовується необхідна інформація і правова сторона виниклої проблеми. Інформація повинна бути достовірною, оптимальною, якісно повноцінною, науково обробленою, систематизованою і своєчасною.

У результаті такого аналізу виявляються основні причини подій, що відбуваються; наскільки сильний стан нестійкості організації; коли, де, як і з ким це відбулося; у чому складаються причинно- слідчі взаємозв'язки.

Коли проблема і можливості усвідомлені і проаналізовані, починається стадія розробки варіантів рішень, що відповідають ситуації і що дозволяють усунути виявленні недоліки. Якщо рішення програмоване, то пошук реально здійснюваних рішень не викликає утруднень. Звичайно вони вже закладені в правилах і процедурах організації. Незапрограмовані рішення вимагають нових способів та методів їх прийняття. У цьому випадку необхідний творчий підхід, якому сприяють: наявність інформації, що дозволяє всебічно і глибше пізнати проблему; вільне обговорення проблеми; створення умов для творчості.

Однієї з проблем, що виникає на даному етапі є багатоваріантність рішень. Усі запропоновані альтернативи повинні бути порівняні і оцінені для наступного вибору кращої з них. Оцінка припускає визначення негативних і позитивних сторін кожного з варіантів. Для цього використовують як кількісні, так і якісні методи. Найкращим варіантом є той, котрий дозволяє домогтися результату, найбільшою мірою відповідного цілям і цінностям організації при використанні найменшого обсягу ресурсів і який сполучений з найменшими ризиками і невизначеністю. При виборі альтернативи можуть використовуватися три підходи: урахування минулого досвіду; проведення експерименту; дослідження й аналіз. В умовах, коли невизначеність висока, можна орієнтуватися на власну інтуїцію і досвід. У зв'язку з цим інтерес представляє досвід успішних компаній і компаній потерпілих невдачу.

На стадії реалізації рішень необхідні управлінські, адміністративні здібності керівника і його уміння переконувати інших людей.

Виконання рішення – це усунення проблеми, стосовно якої воно було прийнято. Організація виконання рішення передбачає координацію дій багатьох людей. При цьому керівник повинний уникати потенційних конфліктів; зацікавлювати і мотивувати людей; максимально використовувати їхні здатності; впливати шляхом авторитету і переконань. Необхідно скласти план заходів, який перетворить рішення в реальність, розподілити обов’язки і права, забезпечити необхідною інформацією.

Велике значення має контроль виконання рішень, оскільки він може виявити не тільки відхилення від плану у процесі їхнього виконання, але і недоліки самого рішення, що вимагають коректування. Управлінські команди по прийнятому рішенню уточнюються, а якщо необхідно, то і змінюються в найбільш доцільному напрямку. Елементом контролю є зворотній зв'язок. З його допомогою до приймаючого рішення надходить інформація, що може ініціювати новий цикл.

Представлена послідовність процесу прийняття рішень відображає логіку управлінської діяльності, а не її складність. На практиці цей процес більш складний і допускає як послідовне так і рівнобіжне виконання ряду етапів, що дозволяє значно скоротити час прийняття рішень. Ефективність цього процесу багато в чому залежить від методів, якими оперують менеджери при виконанні всіх необхідних видів управлінських робіт.

#### Контрольні питання:

1. Дайте характеристику поняттю “процес прийняття рішень”.
2. Яким вимогам повинне відповідати управлінське рішення.
3. Як можна описати проблемну ситуацію.
4. Що таке критерії вибору рішень і як вони визначаються
5. Викладете розходження між рішеннями, прийнятими в умовах визначеності, ризику і невизначеності.
6. Охарактеризуйте ознаки , по яких можна класифікувати рішення.
7. Назвіть основні етапи процесу прийняття рішень.
8. Поясните яке значення має інформація при прийнятті рішень.

**6. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**6.1. Загальна характеристика методів**

Методи прийняття рішень – це сукупність розумових і практичних операцій, використовуваних у процесі управління для з'ясування проблеми, постановки цілі, збору необхідної інформації, розробки варіантів рішення, вибору оптимального рішення й організації його виконання. У такий спосіб усю сукупність застосовуваних методів можна розділити на три групи:

- методи постановки проблем;

- методи рішення проблем;

- методи організації виконання рішень.

Методи постановки проблем – забезпечують їх достовірний і найбільш повний опис. Набір методів залежить від характеру і змісту проблем, що потребують прийняття рішення. Це методи: збору, збереження, обробки й аналізу інформації (які допоможуть з'ясувати “ Що відбулося” і “З яких причин”); методи фіксації подій, факторного аналізу, порівняння, моделювання.

До методів розробки варіантів рішень можна віднести : методи збору інформації( вони визначають як можна вирішити проблему і за допомогою яких управлінських дій); використання творчого потенціалу знань і умінь менеджерів і фахівців для розробки варіантів рішень ; методи номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки.

Для добре структурированних рішень, де можливе використання методів кількісного аналізу й електронної обробки даних, часто застосовують економіко – математичні методи, що дозволяють приймати оптимальні рішення, завдяки максимізації чи мінімізації цільової функції. Наприклад, максимізація прибутку, доходів, продуктивності; мінімум витрат, утрат від браку.

Для оцінки варіантів слабко структурованих рішень, застосовують систему зважених критеріїв. Часто використовується модель, що дозволяє приймати не оптимальне, а задовільне рішення, що відповідає поставленим обмеженням і забезпечує поліпшення проблемної ситуації.

До третьої групи відносяться методи організації виконання рішень, що спрямовані на подолання опору нововведенням, на підвищення зацікавленості працівників в одержанні запланованого результату. У цю групу входять – методи прямого впливу (наказ, розпорядження, вказівка); методи матеріального стимулювання; проведення зустріч працівників з керівництвом; роз'яснення суті прийнятих рішень; методи контролю виконання робіт.

При виборі методу необхідно враховувати пропоновані до них вимоги. Це практична придатність методу; вартість роботи; результати, одержувані при використанні метода; його вірогідність, стабільність рішення, одержуване за допомогою методу; збалансованість даного методу з іншими на різних етапах формування рішень.

При визначенні складу і виборі методів менеджменту керівники і фахівці користаються комбінацією методів, що найбільшою мірою відповідає особливостям розв'язуваних задач. Оскільки багато видів управлінської діяльності періодично повторюється і методи їхнього рішення відомі, то розробка нових методів охоплює лише частину необхідного інструментарію. Це створює умови для економії часу і засобів, затрачуваних при рішенні управлінських проблем.

**6.2. Методи експериментування**

# Одним з найважливіших методів обґрунтування управлінських рішень є експериментування. Економічний експеримент – науково поставлене дослідження в області економіки, організації, планування чи управління, що дозволяє спостерігати досліджувані економічні явища в умовах, що точно можна врахувати, стежити за їхнім ходом, відтворювати їх при повторенні зазначених умов. Досвід проведення управлінських експериментів дозволяє виділити ряд принципів, дотримання яких забезпечує їхню результативність. Насамперед це цілеспрямованість, тобто підпорядкованість експерименту визначеної цілі, яка науково обґрунтована і конкретно сформульована. Особливу цінність мають багатоцільові експерименти, що одночасно вирішують комплекс взаємозалежних задач. Другим принципом є елімінувати вплив умов і факторів, що спотворюють його хід і результати, тобто забезпечити “чистоту” експерименту. Важливо також дотримувати чіткість і наукову обґрунтованість обраних для досягнення його цілей. Принциповим є методична розробленість питань виділення, фіксування вихідних факторів і оцінки отриманих результатів. Результатом управлінського експерименту може бути:

# управлінське рішення про прийняття чи про негативну оцінку нововведення, що перевіряється;

# формулювання, наукове і практичне обґрунтування нових теоретичних положень в управлінні ;

1. розвиток системи методів менеджменту, підвищення їх наукової обґрунтованості.

Вважається, що з допомогою експерименту можна домогтися впевненості, що прийняте рішення правильне. Однак, це дуже дорогий метод. Тому він може бути використаний після всебічного і глибокого розгляду й аналізу. Експеримент широкого використовується в маркетингових дослідженнях, при прийнятті організаційних, кадрових рішеннях і т.п.

**6.3. Методи моделювання**

Основним прийомом оптимізації рішень є моделювання, тобто процес побудови і дослідження об'єктів будь-якої природи. Моделі надають можливість представити проблему у формі, яка відображає якості, взаємозв’язок, структурні та функціональні параметри системи. З цього визначення можна виділити основні властивості моделей: природа досліджуваного об'єкта може бути матеріальною чи ідеальною; здатність досліджуваного об'єкта до відтворення; можливість заміщення об'єкта дослідження; здатність одержати нову інформацію для перенесення її на об'єкт дослідження.

Основні етапи процесу моделювання – постановка задачі, побудова моделі, перевірка її на вірогідність, застосування.

У теорії управління використовується безліч моделей. Нижче надається опис деяких з найбільш розповсюджених:

* моделі оперативного управління. Наприклад, розрахунок оптимального розміру партії виробів і розрахунок оптимального графіка запуску – випуску партії виробів;
* моделі оперативного регулювання, дозволяють забезпечити відхилення виробничої діяльності від заданих нормативів у припустимих межах;
* моделі управління запасами використовуються для визначення часу розміщення замовлень на ресурси і їхню кількість , а також маси готової продукції на складах;
* моделі технічної підготовки виробництвом дозволяють визначити тривалість підготовки виробництва, інтенсивності споживання ресурсів;
* моделі лінійного програмування дозволяють установити оптимальний спосіб розподілу дефіцитних ресурсів між споживачами. За допомогою лінійного програмування можна складати графіки виробництва, що мінімізують загальні витрати; визначати оптимальний асортимент продукції; встановлювати оптимальний технологічний маршрут виготовлення виробів; визначати оптимальне сполучення продуктів на складі; мінімізувати витрати при розподілі робітників;
* імітаційне моделювання – це використання пристрою, що імітує реальну ситуацію.

Крім методу моделювання, існує ряд методів, які здатні допомогти керівнику в пошуках об'єктивно обґрунтованого рішення.

Методи дослідження операцій застосовуються для обґрунтування кращого рішення в наступних областях управління – організації виробничих процесів на підприємствах; матеріально – технічного постачання; організації перевезень і інші . Методи дослідження операцій базуються на використанні теорії імовірностей, теорії масового обслуговування, методах динаміки середніх; метод послідовного аналізу, математичного програмування.

Методи прогнозування використовуються для визначення загального стану економіки; для прогнозування розвитку технології; оптимізації планів, розподілу ресурсів, складання міжгалузевого балансу, програмно – цільового планування; розвитку конкуренції; соціальних прогнозів.

**6.4. Методи оцінки**

Прийняття рішень, що виступає як вибір одного найкращого / оптимального / варіанта цілі, способів дії з деякої їхньої безлічі, здійснюється на основі оцінки та аналізу кожного з них. Оцінка проводиться шляхом порівняння показників, що відбивають властивості й особливості розглянутих варіантів. Оцінка і аналіз притаманний усім видам діяльності і спрямовані на об'єктивне зважування господарських ситуацій, усього комплексу виробничих і соціальних зв'язків. Саме аналіз покликаний на ділі забезпечити глибоке пізнання процесів і явищ у ході реалізації задач управління.

Для правильного вибору найкращого варіанта рішень необхідно уключити всі можливі варіанти досягнення цілі; установити об'єктивні обмежуючі рішення, щоб можна було її виразити чисельно; передбачити наслідки реалізації обраного варіанта рішення; враховувати взаємозв'язки між показниками, що характеризують можливі варіанти рішення.

При виборі варіанта рішення варто орієнтуватися на критерій ефективності. Для будь-яких управлінських рішень критерій повинний бути єдиним і виражати економію суспільної праці на одиницю продукції . Про ефективність прийнятих рішень можна судити по витратах ( В ) на їхнє здійснення й одержуваних результатам ( Р ). У залежності від конкретних умов оптимальним варіантом вважається той, у якого найбільший результат при однакових з іншими витратами чи який забезпечує рівні з іншими варіантами результати, але на його здійснення необхідні найменші витрати.

Найчастіше ці два показники при оцінці розглянутих варіантів рішення вивчаються в зіставленні. Відношення витрат до результату показує питому величину витрат, що приходяться на одиницю одержуваного результату, а результату до витрат – відбиває результат одержуваний з одиниці необхідних витрат.

Оцінюючи варіанти прийнятого рішення варто розрізняти “ефект” і “ефективність”. Ефект представляє собою абсолютне перевищення результатів над витратами

Е = Р – В (6.1)

Відносна величина ефекту є ефективністю.

Еф = ( Р – В ) / В (6.2)

Дерево рішень - ще один з популярних методів, використовуваний для вибору найкращого напрямку дій з наявних варіантів.

Дерево рішень – це схематичне представлення проблеми прийняття рішень. Воно дає можливість керівнику врахувати різні напрямки дій, співвіднести з ними фінансові результати, скорегувати їх відповідно до приписаної їм імовірністю, а потім порівняти альтернативи. Цей метод дозволяє порівняти можливі альтернативи візуально. Метод можна використовувати в застосуванні до складних ситуацій, коли результат прийнятого даного рішення впливає на наступні.

Наступним методом, який дозволяє оптимізувати управлінські рішення є платіжна матриця. Платіжна матриця – це один з методів статистичної теорії рішень, метод, що може допомогти керівнику у виборі одного з декількох варіантів. Він особливо корисний, коли керівник установить, яка стратегія в найбільшій мері буде сприяти досягненню цілей.

Платіж являє собою грошову винагороду , що є наслідком конкретної стратегії в сполученні з конкретними обставинами. Якщо платежі представити у формі таблиці ми й одержуємо платіжну матрицю. У матриці показана залежність платежу від визначених обставин. У цілому платіжна матриця корисна, коли:

1. мається обмежене число альтернатив чи варіантів стратегії для вибору між ними;
2. те, що може трапитись з повною визначеністю невідомо;
3. результати прийнятого рішення залежать від того, яка саме обрана альтернатива і які події в дійсності мають місце.

Крім того, керівник повинний мати можливість об'єктивної оцінки імовірності релевантних подій і розрахунку очікуваних значень такої імовірності.

**6.5. Форми участі в процесі прийняття рішень**

Прийняття рішень – обов'язок кожного менеджера, і разом з тим це процес, що протікає у групах. Процес прийняття рішень може здійснюватися в комітетах, робочих групах, відділах, неформальних коаліціях тощо. Керівники мають можливість регулювати ступінь і форми участі співробітників у процесі прийняття рішень. Найчастіше використовують три основних форми: інтерактивна група, номінальні групи і групи Дельфі. Кожна з них має особливі характеристики , що дозволяє вибирати найбільш прийнятну у визначеній ситуації.

Інтерактивні групи – це наради залучених до процесу прийняття рішень співробітників, перед якими поставлена конкретна ціль і задача. Лідер викладає суть проблеми і пропонує висловити свою думку. Дискусія носить неформальний характер. У ході бесіди пропонуються й оцінюються можливі варіанти. Якщо учасники не приходять до єдиної думки, то рішення приймається голосуванням. Це не ефективний спосіб прийняття рішення, тому що на учасників голосування можна оказувати вплив, учасники голосування можуть формувати фракції і міняти рішення у свою користь.

Номінальні групи. Вони засновані на принципі обмежень міжособистих комунікацій. Достоїнством даної техніки є те, що члени груп мають рівні права і можливості в обґрунтуванні свого варіанта рішень. Для забезпечення рівності робота номінальної групи жорстко структуризується:

1. кожен учасник викладає свої ідеї і пропонує рішення в письмовій формі;
2. визначається порядок представлення ідей кожного учасника всієї групи. Основні положення записують на дошці. Дискусія не починається поки кожен учасник не виступить і не представить свої ідеї;
3. після ознайомлення починається відкрите обговорення з метою уточнення й оцінки пропозицій. Ця частина роботи носить неструктурований і спонтанний характер;
4. проводиться таємне голосування, у якому кожен учасник голосує за визначене рішення. Проект, що одержав більшість голосів, приймається за основу рішення.

Групи Дельфі виключають особисті зустрічі й обговорення учасників груп. Тим самим забезпечується незалежність думок. Членам груп пропанується відповісти на детально сформульований перелік питань по розглянутій проблемі; кожен учасник відповідає на питання незалежно анонімно; результати відповідей узагальнюються в спеціальному резюме – інтегральному документі, що містить усі пропоновані варіанти рішень; кожен член групи одержує копію цього документа, з урахуванням його змісту одержує можливість відкоригувати свої пропозиції; процес одержання запитальника і збору результатів продовжується доти, поки учасники не досягнуть консенсусу.

**Контрольні питання:**

1. Як роль методів прийняття і оптимізації управлінських рішень?
2. Наведіть класифікацію методів прийняття управлінських рішень.
3. Яким вимогам повинні відповідати методи прийняття та оптимізації рішень?
4. Яке призначення методів постановки проблем?
5. Які засоби можна віднести до методів розробки варіантів рішень?
6. Які методи впливу можна використовувати при організації виконання рішень?
7. Дайте характеристику методу моделювання?
8. Яка область застосування методу експериментування?
9. Що таке експериментування?
10. Які особливості методів колективного рішення проблем?

**7. СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**7.1. Інформаційне забезпечення менеджменту**

Одним з найважливіших інструментів менеджменту являється інформація. Під інформацією в управлінні слід розуміти сукупність відомостей про процеси, що протікають як в організації так і за її межами, і які являються основою прийняття управлінських рішень. Інформаційне забезпечення менеджменту складається з збору, нагромадженні, переробці, збереженні, пошуку, передачі інформації необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Від рівня реалізації даних процесів залежить ефективність систем управління організацією. Інформація використовується для: спостереження за ходом роботи й оцінки її ефективності; одержання сигналу про необхідність втручання в процес роботи керованої системи; перевірки виконання й оцінки отриманих результатів; вироблення стратегії і тактики функціонування організації; планування нововведень; прогнозування ринкових процесів та інше.

Зміст кожної конкретної інформації визначається потребами відповідних управлінських ланок і управлінських рішень, що приймаються, а також необхідним рівнем якості інформації. У число значимих відмітних властивостей інформації входять час, зміст і форма ( рис. 7.1.).

Для сучасних умов характерне застосування високоефективної інформаційної системи, заснованої на використанні новітніх технічних засобів автоматизованої обробки цифрової і текстової інформації, програмного забезпечення і людських ресурсів, внутрішніх і зовнішніх каналів зв'язку.

Основними компонентами інформаційної системи є банк і база даних. Банк даних – комплекс, що включає спеціальні структури організації інформації, алгоритми, спеціальні мови, програмні і технічні засоби, що забезпечують створення й експлуатацію систем нагромадження інформації, її відновлення, коректування і багатоаспектне використання. Основні вимоги до банку даних: интегрованість баз даних і

цілісність кожної з них; незалежність; мінімальна надмірність збережених даних; здатність до розширення. Ефективне функціонування банку даних припускає забезпечення захисту даних від несанкціонованого доступу чи випадкового знищення збережених даних. Користування банком даних прискорює процес одержання інформації і забезпечує можливість вибору оптимального рішення.

Час:

- своєчасність

- терміновість

- періодичність

- актуальність

Зміст: форма:

- точність - чіткість

- доцільність - деталі

- повнота - показність

- оптимальність - щільність

Рис.7.1. Характеристика високоякісної інформації

База даних є сховищем спеціально організованих і логічно зв'язаних інформаційних елементів. Це інформаційна модель керованого об'єкта. Вона складається із самих даних, що характеризують діяльність організації в цілому і її підрозділів, а також свідомостей щодо усіх факторів, які впливають на стан і тенденції розвитку організації. Набір статистичних показників для бази даних ретельно розробляється й уточнюється, безупинно обновляється на систематичній основі.

Управлінська інформаційна система ( ІС ) являє собою сукупність інформаційних процесів для задоволення потреб в інформації різних рівнів прийняття рішень. Відома безліч способів класифікації ІС і один з них – класифікація по рівнях управління.

Нові інформаційні технології дозволяють проводити збори управлінської команди в кіберпросторі, пропонують нові способи візуалізації інформації, сприяють появі різноманітних підходів до діагностування проблем, прискорюють процеси прийняття складних рішень. Системи підтримки прийняття рішень, географічні ІС, інтегровані ІС, корпоративні мережі дозволяють здійснити значні зміни в організації праці, істотно змінюють бізнес процеси, відкривають нові можливості .

Таблиця 7.1

## Основні види інформаційних систем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Операційні ІС – обробляють інформацію, що отримана в ході бізнес-операцій на нижчих рівнях організації. | Інформаційні системи менеджменту - забезпечують прийняття рішень вищим рівнем менеджменту. | Інші інформаційні системи – забезпечують здійснення поточних операцій на різних рівнях. |
| 1. Системи обробки трансакцій реєструють, накопичують, трансформують дані про бізнес операції і генерують необхідну документацію. | 1. Інформаційні системи звітності забезпечують інформацію у формі звітів, необхідних для прийняття повсякденних рішень. | 1. Системи підтримки групових рішень – це інтерактивна комп'ютерна система, що забезпечує прийняття групових рішень. |
| 2. Системи контролю над виробничими процесами здійснюють моніторинг і контроль трансформаційних процесів. | 2. Системи підтримки прийняття рішень забезпечують необхідну в процесі прийняття рішень інтерактивну підтримку. | 2. Експертна система сприяє рішенню проблем у вузьких областях діяльності. |
| 3. Офісні автоматизовані системи дозволяють прискорити офісні процедури, сприяють поліпшенню комунікацій і росту продуктивності. | 3. Інформаційні системи виконавчого керівництва забезпечують вищих менеджерів спеціальною інформацією |  |

Глобальна мережа Internet і корпоративні мережі, мобільний зв'язок – це мінімальні стратегічні рішення, що дозволяють зберегти конкурентноздатність організації, домогтися підвищення продуктивності і дієвості контролю, адекватно реагувати на зміну зовнішнього середовища.

Управління потребує ефективного обміну інформацією. Такий обмін називається комунікацією. Комунікація та інформація це різні, але пов’язані між собою поняття. Комунікація визначається як передача не просто інформації, а її значення, суті за допомогою символів.

Комунікації мають велике значення для забезпечення успіху організації, тому що якісний обмін інформацією – це основна умова прийняття усіх видів управлінських рішень. Здійснення комунікацій називають зв’язуючим процесом. В процесі обміну сторони грають активну роль: одна – представляє інформацію, а друга – її використовує. Головна проблема комунікації – забезпечення це розуміння інформації, яка являється предметом повідомлення. Можна виділити такі види комунікацій: між організацією і середовищем, що її оточує; комунікації між різними рівнями управління; комунікації між підрозділами; комунікації між керівником та підлеглими; комунікації між керівником та робочою групою; неформальні комунікації.

Обмін інформацією між двома і більше людьми називається комунікаційним процесом, який складається з характерних елементів та етапів. В процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елемента:

1. відправник, це особа яка генерує та передає інформацію;

2. повідомлення, це інформація яка представлена у вигляді символів;

3. канал, це засіб передачі інформації;

4. одержувач, це особа, для якої інформація призначена і яка буде її використовувати.

При обміні ін формацією відправник і одержувач проходять декілька етапів. Модель процесу комунікації приведена на рис. 7.2.



Рис. 7.2 Модель процесу обміну інформацією

Для підвищення якості управління необхідна постійно удосконалювати процес комунікацій: пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передачі; налагоджувати якісний зворотній зв’язок; слідкувати за своїми жестами і інтонацією; передавати повідомлення на мові, яка зрозуміла партнеру; бути чуйним до робітників. Удосконалення комунікацій в організаціях здійснюється за допомогою: раціоналізації структури комунікаційного процесу; регулювання інформаційного процесу; удосконалення документообігу; ефективне використання графічних засобів; удосконалення зворотного зв’язку та інформаційних технологій.

**7.2. Документальне забезпечення менеджменту організації**

Документальне забезпечення процесів управління являє собою систему операцій, спрямованих на рішення двох задач:

* перша з них зв'язана зі створенням документів, визначенням їхньої форми і змісту виходячи з принципів раціонального документування інформації;
* друга задача полягає в обслуговуванні всіх ланок підприємства документованою інформацією, необхідної для виконання їх функцій.

Зміст документів визначається безпосередньо в процесі виконання організаційно-адміністративних і аналітико-конструктивних операцій по кожній функції управління. У змісті документа можна виділити дві частин: перша – не формалізована частина, що вимагає спеціального продумування і рішення в кожнім окремому випадку; друга – формалізована частина, що може бути заздалегідь продумана і вирішена для багаторазового використання. Уніфікація формалізованої частини змісту документів і застосування технічних засобів, що забезпечують цю уніфікацію, - один з найважливіших напрямків удосконалювання документального забезпечення процесів управління.

Обслуговування всіх ланок апарата управління необхідною їм документованою інформацією можна розділити на дві фази: до першого відносяться операції оформлення оригіналів документів, їхнє копіювання, розмноження, реєстрація, контроль; у другу фазу входять операції транспортування, збереження, прийом і видача документів. Усі ці операції з документами в даний час прийнято відносити до сфери діловодства.

Документальне забезпечення є невід'ємною частиною будь-якої функції управління, оскільки жодна з них не може обійтися без підготовки, передачі, оформлення, збереження і використання документів. У загальному обсязі робіт з виконання функцій управління ці операції займають 25-30%, впливають на оперативність, економічність і надійність роботи апарата управління.

Особливістю документального забезпечення є те, що воно має справу з будь-якими видами документів, що обертаються на підприємстві, незалежно від їхнього характеру, функціонального призначення, змісту й інших властивих їм особливостей.

Використання інформації, що міститься в документах, супроводжується виконанням значного обсягу технічних операцій, безпосередньо не зв'язаних власне зі змістом самої інформації. Усі документальні матеріали у визначеному порядку піддаються реєстрації, оформленню, транспортуванню, обліку, контролю виконання, збереженню і пошуку. Таким чином система документального забезпечення процесів управління повинна містити в собі як операції, що відносяться до діловодства, так і операції підготовки документів у тій їхній частині, що може бути формалізована для багаторазового використання. Мається на увазі виділення з дій над документами таких , на які поширюється ряд загальних правил, що відносяться до всіх документів того чи іншого типу.

Правила виконання операцій з документами являють собою процедури по документальному забезпеченню. Оскільки значна частина цих операцій відноситься до традиційного поняття діловодства, представляється доцільним зупиниться на деяких питаннях удосконалювання системи діловодства на підприємстві і зв'язаних з нею процедур.

Основними вихідними документами при побудові процесів діловодства на підприємстві є ЄДСД і державні стандарти управлінської документації.

ЄДСД містить основні положення, норми і правила, що визначають і регламентують постановку діловодства в організації. В області організації документообігу передбачаються наступні основні принципи: централізація технічних операцій з документами, регулювання руху документів усередині підприємства, попередній розгляд документів, що надходять, упорядкування документопотоку.

При встановленні порядку реєстрації документів враховуються такі вимоги, як однократність реєстрації, карткова форма реєстрації, уніфікація реєстраційної картки, єдиний облік ініціативного і відповідного документів, використання реєстраційних карток для обліку, контролю, пошуку й аналізу документів.

Діловодний контроль має на меті забезпечити своєчасне використання рішень, що містяться в документах. З цією метою встановлюються категорії документів, що підлягають обов'язковому контролю, і терміни їх виконання, а також вводяться уніфіковані форми довідок для обліку й аналізу виконання документів.

Однієї з головних задач системи документоведення є правильне угруповання виконаних документів у справи відповідно до їхньої номенклатури. Формулювання найменувань розділів, підрозділів і справ ґрунтується на попередній класифікації ділянок і складу документів підрозділів і підприємств у цілому. Усередині справи документи систематизуються або в послідовності рішення питання або в хронологічному, алфавітному чи нумераційному порядку.

Підготовка документів до наступного збереження і використання охоплює комплекс робіт з ними на завершальному етапі циклу їхнього звертання. Сюди відносяться: робота експертної комісії, що визначає необхідність і термін збереження документів; оформлення обкладинок справ і складання описів документальних матеріалів; передача документів в архів; знищення непотрібних документів (за витіканням терміну їхнього збереження).

Система документування (як і діловодства) повинна регламентувати також рішення питань організації праці працівників, зайнятих виконанням цієї функції: побудова діловодних (документаційних) служб, розмежування функцій підрозділів, посадовий і чисельний склад відповідного персоналу, упровадження прогресивних норм у документуванні.

Передбачається механізація всіх основних робіт з документами, починаючи з їхнього складання (одержання) і кінчаючи оформленням справ на основі створення різних варіантів типових комплектів технічних засобів, а також типових проектів раціональної організації адміністративно-управлінських робіт.

**7.3. Технічні засоби в інформаційній системі**

Сучасні організації оснащені великою кількістю універсальних і спеціалізованих засобів обчислювальної техніки й оргтехніки. При цьому загальна тенденція складається в об'єднанні різних і навіть різнорідних технічних засобів у мережні структури. У такий спосіб відбувається інтеграція сфери обробки інформації з виробничою сферою, що дозволяє оперативно і гнучко реагувати на зміну виробничої ситуації і прогнозувати її, чим створюється можливість повного використання потенціалу сучасних технічних засобів і засобів обчислювальної техніки. Ієрархічний принцип побудови комплексів технічних засобів забезпечує можливість прийняття рішень нижніми найбільш близькими до виробництва рівнями ієрархії.

У сучасних інформаційних системах використовуються наступні види обчислювальної техніки: ЕОМ великогабаритні і персональні; мікропроцесори; засоби телекомунікацій; електронні друкарські машинки і композери, термінальні пристрої з убудованими мікро ЕОМ; засоби автоматизованої обробки текстової інформації.

У сучасних умовах ЕОМ використовують для обробки як цифровий так і нечислової інформації, а також текстової і графічної інформації.

У системі оперативного керування міні ЕОМ використовуються для: розробки оперативних планів і контролю за їхнім виконанням; контролю руху запасів матеріалів; розрахунку заробітної плати; контролю за надходженням замовлень; аналізу даних про збут продукції; реєстрації платежів, що надходять; ведення обліку і звітності; для перевірки якості продукції і інше.

У сучасних умовах одержало розвиток використання ЕОМ для автоматичного друкування тексту з голосу без участі друкарки. У результаті на 60-70% скоротилися витрати на введення інформації.

Розвиток систем телекомунікацій дозволило об'єднати всі технічні засоби цифрової і текстової інформації в єдину внутрифірмову систему. Найбільш ефективної вважається система інформації, заснована на одночасному використанні обчислювальної техніки і засобів автоматизованої обробки текстової інформації. Автоматизовані системи швидкого пошуку і видачі інформації створюються для збереження великого числа різних документів і полегшення користування ними.

До засобів підвищення рівня автоматизації адміністративно-управлінської праці відносяться: здійснення записів; пошук матеріалів і документів; розкладка копій документів по відповідним досьє.

До нових технічних засобів автоматизації конторської праці можна віднести: копіювальні пристрої з убудованою мікро ЕОМ для автоматизації процесу копіювання і розсилання документів; електронні друкарські машинки і композеры для автоматизації процесу передруку документів і матеріалів; інформаційна база даних для збереження текстів різних матеріалів чи їхніх індексів, для скорочення часу на їхній пошук; телекомунікаційний зв'язок, що забезпечує тісну систематичну взаємодію і координацію діяльності керівників підрозділів; фотоскладальну техніку, пристрої оптичного зчитування; електронну пошту; диктофонну техніку.

**Контрольні питання:**

1. Дайте визначення поняттю інформація та інформаційне забезпечення менеджменту.
2. Сформулюйте основні вимоги до інформації.
3. Які засоби класифікації інформаційних систем вам відомі?
4. Наведіть характеристику банку і бази даних.
5. Які задачі вирішує документальне забезпечення організацій?
6. Які види обчислювальної техніки використовуються в сучасних інформаційних системах?
7. Дайте характеристику процесу комунікації в менеджменту.
8. Назвіть причини неефективних комунікацій.
9. Які засоби удосконалення комунікацій вам відомі?

**Розділ ІІІ**

**ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**8. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

У менеджменті питання про функції управління займає центральне місце. Через функції розкривається сутність та зміст управлінської діяльності на усіх рівнях. Виділення в менеджменті окремих функцій – це об’єктивний процес, який обумовлений складністю управління і є результатом диференціації цілеспрямованого впливу на об’єкт управління, а також розподілу та спеціалізації праці в сфері управління. Функції управління – особливий вид діяльності, що виражає напрямки цілеспрямованого впливу на відносини людей в процесі виробництва. Вони відповідають на питання, хто що робить або повинен робити в системі управління. Склад функцій управління забезпечує ефективну реакцію на всі зміни у системі управління, їх необхідно узгодити по часу, по місту виконання, між рівнями та ланками управління.

Вперше функції були описані французьким практиком та вченим А.Файолем у 1916 році – планування, організація, контроль, лідерство. Процес взаємозв’язку цих функцій показаний на рис. 8.1.

Ускладнення взаємодії з зовнішнім оточенням дозволяє сьогодні вже говорити про більшу кількість загальних функцій управління – установка цілей, розробка стратегії, планування, маркетинг, підприємництво, фінанси, організація, виробництво, контроль, координація, інновації, інформація, соціальне управління.

**8.1. Сутність стратегічного управління**

У сучасних умовах конкуренції і швидко мінливої ситуації кожна організація повинна не тільки реагувати на зміни, що відбуваються, але і свідомо керувати змінами на основі обґрунтованій процедури їхнього передбачення, реагування, пристосування до цілей організації, до зовнішніх умов. Тому і виникла необхідність принципово нового підходу до управління – до стратегічного управління.



Рис. 8.1. Процес менеджменту

Слово “стратегія” грецького походження й означає “мистецтво розгортання військ до бою”. Однак цей термін з 60-70-х років широко узвичаївся.

Стратегія – це набір правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень.

Стратегічне управління можна визначити як управління організацією, що спирається на людський потенціал як її основу; орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів; здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що дозволяє домогтися конкурентних переваг, а в сукупності - досягати мети в довгостроковій перспективі. Для стратегічного управління характерний погляд з майбутнього в сьогодення і можливість реагувати на зміни в зовнішньому оточенні для того, щоб досягти бажаних цілей у майбутньому.

Однак стратегічне управління не є універсальним методом, який можна використовувати в будь-яких ситуаціях і для рішення будь-яких задач. Тому, що стратегічне управління

* не може точно описати майбутнє, а дає тільки якісні рекомендації до того, яку позицію зайняти на ринку, яку мати організаційну культуру, у які ділові групи входити;
* не може бути зведене до набору процедур і схем, у нього немає описової теорії його можна представити як філософію чи ідеологію бізнесу і менеджменту;
* вимагає великих витрат часу і величезних зусиль для того, щоб цей процес почав існувати;
* підсилює негативні наслідки помилок стратегічного передбачення;
* вимагає створення підсистеми стратегічного виконання: організаційної культури, системи мотивації й організації праці, гнучкості в організації і інше.

**8.2. Процес стратегічного планування**

Планування стратегії організації, з одного боку, є підсистемою стратегічного управління, а з інший це основа процесу стратегічного планування.

Стратегічне планування – це процес формування місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення й одержання ресурсів і їхнього розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому. Його основна задача полягає в забезпеченні нововведень і змін в обсязі достатньому для адекватної реакції на зміни в зовнішнім середовищі. У результаті встановлюються загальні напрямки, що забезпечать ріст і закріплення позицій організації.

Процес стратегічного планування вимагає наявності формальних і неформальних процедур, що допоможуть прилучити до стратегічного мислення широке коло керівників і фахівців середньої ланки. Етапи стратегічного планування представлені на рис. 8.2.

Зі схеми випливає, що перша стадія – оцінка керівниками організації її поточного положення, аналіз її місії, цілей і стратегії. Для того щоб ідентифікувати фактори, що впливають на положення організації, проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, у результаті якого може виникнути необхідність коректування місії, цілей, стратегій на різних організаційних рівнях. Так стратегія корпоративного рівня визначає організацію в цілому вона фокусується на питаннях взаємодії з зовнішнім середовищем і відповідає на запитання: яким бізнесом варто займатися. Стратегія на рівні підрозділів визначає прийоми і методи поліпшення конкретних позицій підрозділів на своїх ринках. Стратегія функціонального рівня включає прийняття рішень в області фінансів, маркетингу, виробництва, інновацій, управління персоналом. Три рівні стратегічного управління взаємозалежні. Ефективність їхньої інтеграції багато в чому визначає успіх організації в цілому. І завершальною стадією стратегічного планування є впровадження нової стратегії.

Ідентифікація сильних і слабких сторін організації, а також можливостей та загроз, що впливають на неї проводиться за допомогою ситуаційного аналізу. Інформацію про зовнішні можливості і погрози можна одержати з різних джерел: від покупців, постачальників, банкірів, консультантів, зі звітів державних органів, спеціалізованих фірм та інше. Інформацію про сильні і слабкі сторони організації менеджери одержують зі звітів, бюджетів, звітів про прибутки і збитки, опитувань працівників.

Аналіз зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище – це все те, що оточує організацію і впливає на неї. Його оцінюють, використовуючи три групи факторів:

1. зміни, що впливають на окремі складові існуючої стратегії;
2. фактори, що представляють погрозу для існуючої стратегії;
3. фактори, які сприяють виконанню цілей.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища являє собою дослідження результати якого дають можливість одержати відповіді на питання, життєво важливі при виробленні стратегії:

* 1. Де зараз знаходиться організація?
  2. У якому напрямку їй треба рухатися і де вона повинна знаходиться в майбутньому?
  3. Що необхідно зробити, щоб організація зайняла те положення, що планується керівництвом? Які ресурси для цього знадобляться?

У процесі дослідження звичайно виділяють сім самостійних груп факторів зовнішнього оточення: економічні фактори, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні, конкуренції і соціального поводження.

1. Економічні фактори. Найбільш важливими з них є: купівельна спроможність населення, темпи інфляції чи дефляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність грошової одиниці за рубежем і податкова політика. Чисельні значення цих показників загальновідомі, постійно діагностуються й оцінюються. Задачею дослідників є визначення їхнього впливу на роботу підприємства, тому що той самий показник може оказувати на різні фірми як позитивний, так і негативний вплив. Наприклад, під час спаду галузь, що випускає автозапчастини, процвітає, тому що споживачі віддають перевагу не покупці нового, а ремонту старого автомобіля.
2. Політичні фактори. Державна політика відноситься до інтересів усіх без винятку підприємств. На рівні уряду і парламенту вона виражається через закони і підзаконні документи, податки, кредитування великих проектів, угоди з іншими країнами і появою в зв'язку з цим нових ринків збуту продукції. Невеликим підприємствам доцільно приділити особливу увагу співробітництву з місцевою владою, постійно бути в курсі їхніх поточних справ і при необхідності брати участь у рішенні окремих питань, що знаходяться у колі інтересів підприємства.
3. Ринкові фактори. Найбільше занепокоєння підприємствам доставляє мінливість ринкового середовища, причому ці зміни можуть робити як позитивний, так і негативний вплив на реалізацію стратегічного плану. Приймаючи в увагу різноманіття інтересів підприємств, можна з упевненістю затверджувати, що ринкові фактори охоплюють усі сфери виробництва в широкому змісті цього поняття. До основних, загальних для всіх підприємств, відносяться наступні: зміни демографічних умов, життєві цикли товарів і послуг, доходи населення, їх динаміка і розподіл, стан ринків збуту, гострота конкуренції в галузі.
4. Технологічні фактори. Вони по-різному можуть впливати на різні сфери підприємництва. Використання досягнень науково – технічного прогресу і нових технологій може за дуже малий проміжок часу вивести підприємство на рівень світового лідера або поставити його в зовсім безнадійне положення, що веде до руйнування. Усе залежить від того, хто і як скористається плодами науково - технічного прогресу.
5. Міжнародні фактори. Багато хто думають, що аналіз впливу міжнародної політики – доля тільки великих корпорацій, що діють на міжнародному ринку. Однак це не так. Зараз багато малих підприємств беруть участь у міжнародній торгівлі, ринки збуту стають усе більш інтернаціональними. Крім того, міжнародні потрясіння (війни, великі стихійні лиха), а також спортивні змагання міжнародного масштабу можуть зробити дуже великий вплив на діяльність будь-якого підприємства. Цей вплив буде здійснюватися через курси валют, вартість сировини, звуження чи розширення ринку.
6. Фактори конкуренції. Професор М.Портер виділяє чотири діагностичних елемента

- аналіз майбутніх цілей конкурентів;

- оцінка поточної стратегії конкурентів;

- огляд передумов у відношенні конкурентів до галузі, у якій функціонують компанії;

- поглиблене вивчання сильних і слабких сторін конкурентів.

По суті, потрібно відповісти на чотири питання:

1. Чи задоволені конкуренти дійсним положенням?
2. Які ймовірні кроки чи зміни в стратегії вони почнуть?
3. У чому уразливість конкурентів?
4. Що може спровокувати відповідні дії з боку конкурентів?
5. Фактори поводження. Ступінь впливу цих факторів визначається специфікою підприємства, характером продукції, що випускається, чи послуг. До найбільш важливих у даний час варто віднести активізацію асоціацій по захисту прав споживачів і настрої в суспільстві стосовно підприємництва. Організація повинна не тільки фіксувати зміни соціального середовища, але і сама змінюватися, пристосовуватися до цих змін суспільні цінності, установки, відносини,

Аналіз внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище являє собою систему показників, що характеризують діяльність підприємства. Метою аналізу є виявлення сильних і слабких сторін для стратегічного планування.

Сильна сторона – це позитивні внутрішні характеристики організації, що можуть бути використані для досягнення цілей.

Слабка сторона – внутрішні характеристики, що негативно впливають чи організовують її діяльність.

У ході аналізу внутрішнього середовища оцінюються організаційна структура, компетентність і якість менеджменту, характеристики людських ресурсів.

Отримані дані дозволяють зіставити сильні і слабкі сторони організації з достоїнствами і недоліками конкурентів.

**8.3. Формулювання стратегій**

У результаті досліджень визначена місія організації, сформульовані цілі, систематизовані матеріали по аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Цього досить для формулювання стратегій, їх завжди буде декілька, тому що наявна в розпорядженні керівництва інформація в силу відомих причин неоднозначна і не достатньо визначена. Поставлені цілі можна досягти різними способами, це і є стратегія в спрощеному розумінні. Задачею керівництва є формування стратегії і вибір оптимальної. Це центральний момент стратегічного планування.

При формуванні стратегії варто керуватися тими ж принципами, що і у відношенні цілей, а саме:

1.Стратегія повинна бути сформульована по можливості коротко, без зайвого цифрового матеріалу.

Таблиця 8.1

Перелік можливих сильних і слабких сторін організації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виробництво | Фінанси | Маркетинг |
| Вік устаткування  Система закупівель Контроль якості  Продуктивність | Норма прибутку  Співвідношення власних і позикових засобів  Обсяг запасів  Норма повернення  інвестицій  Кредитоспроможність | Канали розподілу  Частка ринку  Ефективність реклами  Задоволення покупців  Якість продукції  Рівень сервісу |
| Менеджмент і  організація | Людські ресурси | Наукові дослідження  й розробка |
| Якість менеджменту  Якість персоналу  Ступінь централізації  Організаційні структури  Системи планування, інформації і контролю | Досвід і освіта працівників  Відношення з профспілками  Плинність кадрів і частота прогулів  Задоволення від праці  Скарги | Прикладні дослідження  Можливості лабораторій  Програма досліджень  Розробка нових  продуктів  Розробка нових  технологій |

2.Стратегія повинна бути зрозумілою для всіх працівників.

3. Основні положення стратегії не повинні допускати різночитань і різних тлумачень.

4. Положення стратегії повинні бути доведені до зведення всіх причетних до її вибору керівників у явному виді.

5.Формулюючи стратегію, варто пам'ятати про її життєвий цикл, що іноді досягає 10 років.

З усього різноманіття стратегій можна вибрати чотири основні типи: обмежений ріст, ріст, скорочення і комбінація стратегій.

1. Обмежений ріст – стратегія більшості фірм, коли планування цілей проводиться від досягнутого з виправленням на інфляцію. Легкий, зручний, менш ризикований спосіб дій.
2. Стратегія росту застосовується в галузях, що швидко розвиваються, з мінливою технологією.
3. Варіанти скорочення: ліквідація, відсікання зайвого, скорочення і переорієнтація. Застосовуються при економічному спаді і для порятунку організації. Використовуються коли потенціал різко погіршується.
4. Комбінація типів являє собою конгломерат із трьох вищезгаданих: її використовують великі фірми, що активно діють у різних галузях.

Кожна з представлених вище стратегій являє собою базову стратегію, що у свою чергу має безліч альтернативних варіантів. Так, стратегія росту може здійснюватися шляхом придбання іншої форми (зовнішній ріст) або шляхом значного розширення асортименту продукції (внутрішній ріст). Стратегія скорочення має альтернативи: ліквідація, відсікання зайвого. Базові стратегія являються варіантами загальної стратегії і у процесі доведення наповнюється конкретним змістом.

Існує декілька методичних підходів до планування стратегічних альтернатив і їхньої оцінки. До них можна віднести матрицю " можливостей по товарам і ринкам", вона дає уяву про концепцію загальної стратегії (рис. 8.3).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Існуючі ринки | Нові ринки |
| Товари | Існуючі | I  Стратегія - «поліпшувати те, що вже робиться» | II  Стратегія  розвитку ринку |
| Нові | III  Стратегія розробки нових продуктів | IV  Стратегія  диверсифікованості |
|  |  |  |  |
| Рис. 8.3. Матриці можливостей за товарами / ринками | | | |
|  | | | |

Кожний квадрант матриці визначає яку-небудь загальну стратегію.

Квадрант 1 показує направленість на існуючі ринки шляхом маркетингових досліджень, впровадженні конкурентоспроможних цін, активної реклами, інтенсифікації просування товарів.

Квадрант 2 показує спрямованість на утворення нових ринків для традиційної продукції: проникнення на нові географічні ринки, або на нові сегменти ринку, інтенсифікація реклами.

Квадрант 3 – означає направленість стратегії на розробку нових продуктів для давно освоєних ринків. Ця стратегія ефективна коли продукція популярна у споживача і організація розробляє новий продукт або модифікує старі товари поліпшеної якості.

Квадрант 4 – така стратегія використовується для того, щоб не допустити залежності від одного продукту, або одного асортиментного набору продуктів, тому передбачається розробка нових товарів і нових ринків.

Як показує досвід, керівники найчастіше використовують комбінацію цих стратегій.

Після того як стратегії сформульовані необхідно провести аналіз альтернативних варіантів для того, щоб вибрати оптимальний. Стратегічний вибір повинен відповідати концепції розвитку організації і враховувати такі фактори , як ризик, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, фактор часу.

Існує кілька методичних підходів, що дозволяють оцінити стратегічні альтернативи розвитку організації і серед них розроблена Бостонською консультаційною групою спеціальна матриця (БКГ).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Відносна частка на ринках | |
|  |  | Висока | Низька |
| Зростання обсягу попиту | Високий | «Зірки»  Швидкий ріст | «Дикі кішки»  Нові підприємства зв'язані з високим ризиком, деякі  стають зірками |
| Низький | «Дійні корови»  Золоте молоко для фінансування Диких кішок і собак | «Собаки»  Не потребують інвестицій. Якщо приносять прибуток можна їх зберегти. |
|  |  |  |
| Рис. 8.4. Матриця БКГ | | | |
|  | | | |

Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється шляхом аналізу тих основних факторів, що визначають можливості реалізації стратегії і досягнення цілей організації. Подальша оцінка здійснюється по наступним напрямкам.

По - перше, проводиться оцінка відповідності обраної стратегії вимогам і стану оточення – чи зв'язана стратегія з вимогами основних суб'єктів, чи враховані фактори ринку і розвитку життєвого циклу продукту, чи з'являться нові конкурентні переваги і т.п.

По-друге, оцінка відповідності обраної стратегії потенціалу і можливостям організації дозволяє пов’язати обрану стратегію з можливостями персоналу, з існуючою організаційною структурою.

По-третє, проводиться оцінка виправданості ризику, що дозволяє установити негативні наслідки і можливий результат.

**Контрольні питання.**

1. Чим викликана потреба організацій у стратегічному плануванні і управлінні.
2. Що таке стратегічне управління і які задачі воно вирішує?
3. Назвіть етапи стратегічного планування і дайте їм характеристику.
4. Які фактори досліджують при аналізі зовнішнього середовища?
5. Яка мета аналізу сильних і слабких сторін організації?
6. У чому виявляється принцип адаптивності при плануванні стратегії організації?
7. Назвіть основні стадії процесу вибору стратегії.
8. Назвіть базові стратегії. Їхня суть і альтернативи.
9. Які методи використовуються для аналізу і вибору стратегії організації.
10. Дайте характеристику матриці БКГ і визначить сферу її використання.

**9. ПЛАНУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ**

**9.1. Система планів в організації**

Упровадження, перетворення стратегії в реальні справи є заключним етапом стратегічного менеджменту. Це найбільш складний і відповідальний етап по адекватному перетворенню сформульованої стратегії в практичні дії. На цьому етапі відчувається потреба в динамічних підходах до виконання стратегії, далекоглядності, інтуїції й участі всіх працівників організації. Стратегія стає частиною повсякденної роботи на всіх управлінських рівнях.

Для того щоб контролювати процес реалізації стратегії і бути упевненими в досягненні поставлених цілей, керівники організації змушені розробляти плани, проекти і бюджети, мотивувати процес, тобто керувати їм.

Результатом функціонування системи стратегічного планування є сукупність взаємозалежних планових документів, у яких відображені прийняті стратегічні рішення і розподіл ресурсів. Система планів служить формою матеріалізації планової діяльності організації але не головним її результатом. Головним є визначення цілей, стратегій, програм, розподіл ресурсів, що дозволяють організації у всеозброєнні зустріти майбутні зміни. А ці зміни служать змістовним результатом стратегічного планування і можуть включати плани НДР, диверсифікованості продукції, утвердження на ринку нової продукції, згортання і ліквідацію нерентабельних виробництв тощо. На рис. 9.1 представлена концептуальна схема системи планів, що повинна розробляти організація в умовах ринкової економіки

Основна передумова, що лежить в основі структуризації системи планів, відбиває відомий висновок теорії управління ..”закон необхідної розмаїтості”. Відповідно до якого складна система вимагає складного керуючого механізму.

Як видно зі схеми на рис. 9.1 у сучасній організації повинні розроблятися чотири групи взаємозалежних планів.

1. Основні напрямки діяльності. Цей план ще не називають стратегічним. Він є вершиною системи планів тому, що характеризує основне призначення організації, її цілі і стратегії. Цей план служить орієнтиром для всіх інших планів. Одночасно він служить і обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків діяльності (продуктів і послуг) і ринків.

**Стратегичний план**

*(основні напрямки діяльності на 10-85 лет)*

**План розвитку** організації (від 1 до 5 років)

**Тактичні плани**

(поточної діяльності)

План диверси-

фикации

Ліквідаційний

план

План НДР

План з

маркетингу

Фінансовий

план

План

виробництва

План

закупок

Бізнес-план

**Програми й плани-проекти**

Рис. 9.1 **Система планів організації**

1. План розвитку організації. Він визначає заходи, що необхідні для створення нових поколінь продуктів і послуг, більш чітко окреслює шляхи виходу на нові позиції, що визначені в основних напрямках діяльності.

План розвитку дає відповідь на питання: Які умови на товари і послуги організації очікуються? Які умови і клімат необхідно створити усередині організацій, щоб полегшити створення нових видів продукції і виявлення нових ринків збуту? Які наявні ресурси для створення нових видів продукції і послуг?

План розвитку служить орієнтиром для розробки плану диверсифікованості, що характеризує створення нових видів продукції, послуг і ринків, покликаних доповнити чи замінити продукцію що випускається; ліквідаційного плану, що показує від яких елементів організація повинна звільниться ( від продуктів, послуг чи структурних підрозділів ); плану НДР, у якому відбиті заходи щодо розробки нових товарів і технологічних процесів з урахуванням існуючого попиту або нових ринків на продукцію , що випускається.

3.Тактичні плани. Ці плани називають ”планами поточної діяльності” чи “планами прибутку”.

Тактичні плани служать основним інструментом реалізації стратегічних планів і розробляються в повній відповідності з ними. При розробці тактичних планів реалізується принцип: " той хто повинний виконувати плани, той їх і розробляє". Іншими словами, якщо стратегічні плани і рішення по них приймає вище керівництво організації, то тактичні плани розробляються на рівні керівників середньої ланки. Ці плани розраховані на більш короткий період часу, чим стратегічні, тому результати їх реалізації виявляються порівняно швидко і можливо швидке вживання заходів при виявленні відхилень.

4. Кожен стратегічний план обов'язково підкріплюється комплексом програм і планів - проектів. Це можуть бути програми розробки і впровадження нового виду продукту; розробки і впровадження нової управлінської інформаційної системи; перебудови організаційної структури фірми тощо. Програми у свою чергу підкріплюються конкретними проектами. Кожен проект унікальний у тім змісті, що має визначену вартість, графік реалізації і технічно-економічні параметри.

Методологічною особливістю формування системи планових документів у стратегічному плануванні є необхідність механізму адаптації планів організації до мінливого зовнішні нього оточення. Адаптивний характер планів припускає, що вони повинні бути досить гнучкими, легко пристосовуватися до несподіваних змін зовнішнього оточення. Отже, щоб забезпечити адаптивний характер стратегічного планування, усі види планів, особливо тактичні, повинні передбачати дії на випадок непередбачених обставин. Ці дії повинні бути реалізовані через відомий методичний прийом – ситуаційного планування.

Система планів, програм і проектів крім виконання основної функції управління є ще і необхідним інструментом розподілу стратегічних тактичних ресурсів. Фактично попереднім показником якості плану чи програми служить бажання керівництва виділити ресурси на їхню реалізацію. Плани допомагають розподіляти ресурси по напрямках, що, на думку керівництва, є найбільш ефективними і ведуть до досягнення поставлених цілей. Разом з тим плани не дають повної відповіді на питання: які конкретно ресурси й у якій кількості вимагаються?

Існує кілька методів визначення потреб і розподілу ресурсів, необхідних для реалізації обраною організацією стратегії і координації наступних дій. На першому етапі планування використовуються оцінки експертів, різні укрупнені методи, які засновані на нормативах, бюджетах. Але найбільше широко розповсюдженим методом формального планування, що використовується для забезпечення погодженості між різними планами і розподілу ресурсів, є розробка бюджетів.

Перевага бюджетів полягає в тім, що вони не тільки відповідають на запитання, скільки і які ресурси потрібно, але і показують джерела їхнього поповнення. Істотною рисою бюджету є кількісна оцінка ресурсів і цілей. Найбільше часто бюджети розробляються й оцінюються у вартісних показниках, але іноді застосовуються тимчасові, трудові і натуральні. Кількісні показники бюджету дають можливість керівнику оцінити, порівняти і скоординувати різні аспекти роботи організації.

Адаптивний характер стратегічних планів припускає періодичне коректування бюджетів відповідно до зміни цілей і стратегій організації і її підрозділів. Тому дуже важливо створити постійно діючий механізм перерозподілу ресурсів. Ця задача може вирішуватися вже названими методами. Зручним інструментом виконання даної роботи служить відомий метод перерозподілу ресурсів за допомогою мережного графа. Поряд з гарною і наочною структуризацією комплексу виконуваних робіт, їх взаємозв’язком і взаємозумовленістю, з'являється можливість використання для перерозподілу ресурсів сучасної обчислювальної техніки.

Планування стратегії – вид управлінської діяльності, що вимагає значних зусиль і витрат часу. Оскільки функції стратегічного планування здійснюють люди, то, як відзначалося вище, цей процес формалізований і їм потрібно керувати. Управління реалізацією стратегії повинне здійснюватися і через стимулювання керівників і працівників усіх рівнів. Особливо тут слід зазначити необхідність створення і постійної підтримки належного організаційно - психологічного клімату, прищепити співробітникам думку, що постійні зміни - природний стан розвитку організації і до цих змін потрібно бути постійно готовими.

9.2 Інструменти реалізації стратегії

Реалізація стратегії вимагає застосування різних інструментів, змін в окремих частинах організації, стилях керівництва, інформаційних і контрольних системах і людських ресурсах ( рис 9.2.).

**ЛІДЕРСТВО**

* переконання
* мотивація
* культура/цінності

**Структура**

- організаційна структура

- команди

- централізація

- децентрализация

- потужність

- постановка задач

**Інформаційні й контрольні**

**системи**

* система оплати й заохочень
* розподіл бюджету
* інформаційна система
* правила й процедури

**Людські ресурси**

* відбір/найм
* навчання
* звільнення
* нові запрошення

Рис.9.2 **Основні інструменти реалізації стратегії**

Стра-

тегія

Результат

діяльності

Стратегічні зміни, якщо вони проводяться правильно, носять системний характер, відбуваються у всіх сферах діяльності організації і насамперед у її організаційній структурі. Для цілей посилення функції стратегічного управління використовують групу нововведень, програмно - цільовий підхід, матричні структури концепцію стратегічних господарських підрозділів (СГП), що дозволяє реалізувати принципи: централізації розробки стратегії і децентралізації її впровадження, забезпечення гнучкості й адаптивності управління. Структура також визначає ступінь децентралізації управління організацією, процедури розробки робочих завдань і застосування технології(більш докладно дану проблему буде розглянуто в главі 12).

Лідерство (керівництво) – це здатність індивіда впливати на членів організації з метою забезпечення впровадження стратегії. Керівництво містить у собі переконання, мотивацію, зміни корпоративних цінностей і культури. Вважається що організаційна культура включає наступні складові:

* філософію, що задає сенс існування стратегії і її відношення до співробітників і клієнтів;
* переважні цінності, на яких базується організація;
* норми поводження, що визначають принципи взаємин в організації;
* правила по яких ведеться «гра» в організації;
* клімат – атмосфера в організації та взаємодії з зовнішніми особами;
* поведінкові ритуали, проведення церемоній, використання знаків.

Організаційна культура формується відповідно до проблем, що стоять перед організацією – інтеграція внутрішніх ресурсів і взаємодії з зовнішнім середовищем.

Великий вплив оказує стиль реалізації стратегії і проведення змін. Вважається, що автократичний стиль може бути корисний тільки у специфічних ситуаціях. Дуже успішним є партисипативний стиль, при якому до рішення питань залучаються багато членів організації. Отже керівник може використовувати будь-як стилі керівництва:

* конкурентний стиль – ґрунтується на наполегливості, твердженні своїх прав;
* стиль самоусунення, керівник не прагне до кінця шляхів співробітництва з незгодними членами організації;
* стиль компромісу, припускає помірне прагнення до кооперації з тими, хто пручається;
* стиль пристосування, виражається в прагненні керівництва установити співробітництво при слабкому настоюванні на прийнятті пропонованих рішень;
* стиль співробітництва, характеризується тим, що керівництво одночасне прагне і до проведення змін і до встановлення кооперації з членами організації.

Крім стратегічних змін у самій організації, важливою задачею для керівництва є формування і мобілізація ресурсів, людського потенціалу для здійснення стратегії, встановлення орієнтирів використання коштів і визначення пріоритетів у їхньому розподілі. Дані пріоритету встановлюються таким чином, щоб фінансування в найбільшій мері сприяло здійсненню стратегії.

Виконання стратегії – сама складна стадія в будь-якому процесі. Ключова роль у виконанні стратегії належить керівництву організації. Від керівника(лідера) потрібно ясне бачення того, куди йде організація, уміння вести її в потрібному напрямку; мобілізувати і розподілити ресурси; взаємодіяти з членами організації, що дозволяє ще раз підкреслити, що реалізація стратегії - це творчий процес і ключова роль у ньому належить вищому керівництву.

До інформаційних і контрольних систем відносяться система оплати праці, заохочень, розподіл ресурсів, а також правила політики процедури компанії. Зміна цих систем є могутнім інструментом упровадження стратегії. Співробітники організації повинні заохочуватися до реалізації нової стратеги і до високих результатів діяльності.

Людські ресурси організації – це її працівники. Діяльність організації по найманню, добору, розміщенню, переводу, підвищенню в посаді, звільненню повинна бути скоординована з загальною стратегією. Програма навчання працівників - спрямована на усвідомлення ними цілей і значення нової стратегії, на вироблення необхідних навичок і стереотипів поводження.

Реалізація стратегії припускає проведення необхідних змін, без яких навіть добре пророблена стратегія не принесе очікуваного результату. Однак проведення стратегічних змін найчастіше зустрічає опір з боку персоналу організації, оскільки люди бояться, що зміни торкнуться їхнього положення, роботи і тобто сформованого статус-кво. Відношення до змін може бути представлено комбінацією двох факторів: прийняття чи неприйняття змін; відкритої чи схованої демонстрація до змін (рис.9.3)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Відношення до змін | | |
|  |  | Приймається | | Не приймається |
| Проявлення відношення до змін | Відк-рите | "Прибічник" | | «Противник» |
| Скрите | "Пасивний  прибічник" | | «Опарний  елемент» |
|  |  |  | |
| Рис. 9.3. Матриця "зміна – опір" | | | | |
|  | | | | |

Керівництво організації повинне з'ясувати який тип реакції на зміни буде спостерігатися в організації, хто займе відповідну позицію стосовно нововведень. Для опору варто провести об'єднання людей у творчі групи, залучити до вироблення програм проведення змін широке коло співробітників, провести роз'яснювальну роботу.

## Контрольні питання

1. Назвіть основні групи планів, що розробляються в організації і їхній зміст.
2. Які вимоги пред'являють до структури управління організацією.
3. Дайте характеристику планом розвитку організації.
4. Чому тактичні плани називають «планами поточної діяльності».
5. Назвіть основні інструменти реалізації стратегії.
6. По яких напрямках здійснюється оцінка обраної стратегії.
7. Дайте визначення організаційної культури і її основним складовим.
8. Які стилі керівництва найбільш ефективні на стадії виконання стратегії. Чому?

**10. МОТИВАЦІЯ – СОЦІАЛЬНА ОСНОВА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**10.1. Загальна характеристика мотивації**

Шлях до ефективного управління лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи що рухає людиною, що спонукує її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати зрозуміти і розробити ефективну систему форм і методів управління працею, що забезпечить активізацію людського фактору.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукують людину, задають границі і форми діяльності і придають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей. Таке прагнення передбачає активність у мінливому середовищі і вимагає ситуаційного і системного підходу, що дозволить оцінити можливість і визначити спосіб досягнення необхідного результату.

Мотивацію необхідно розглядати: по-перше, як внутрішню психологічну установку людини на діяльність або бездіяльність, а по-друге, як функцію управління, що спрямована на забезпечення ефективної роботи персоналу.

Успіх організації з точки зору впливу людського фактору залежить від двох обставин: який персонал і як він працює. Тому комплексна мотиваційна функція повинна одночасно вирішувати три задачі:

1. Сприяти залученню кваліфікованих робітників.
2. Утримувати кваліфікований персонал.
3. Настроювати робітників на ефективну працю.

При розгляді мотивації необхідно враховувати фактори, які заставляють людину діяти і підсилюють її діяльність. Основними з них є - потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Потреба – це психологічне чи фізіологічне відчуття недоліку чого-небудь. Це нестаток в тім, що необхідно для існування особистості. Потреби не можна безпосередньо спостерігати чи вимірити, про них можна судити лише по поводженню людей. Виділяють первинні і вторинні потреби. Первинні по природі своєї є фізіологічними потребами: людина не може обійтися без їжі, води, одягу тощо. Вторинні це потреби, які виробляються в ході надбання життєвого досвіду: потреби в поваги, успіху тощо.

Мотиви – це усвідомлене відношення до своїх дій. Це стан схильності чи готовності до визначених дій. Людина може впливати на свої мотиви, приглушаючи їхню дію чи навіть усуваючи їх зі своєї мотиваційної сукупності.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю, у якій мотиви можуть знаходитися у визначеному відношенні один до одного в залежності від їхнього впливу на поводження людини. Тому мотиваційна структура людини може розглядатися як основа здійснення визначених дій. Мотиваційна структура людини має визначену стабільність. Однак вона може мінятися в процесі виховання людини, придбання освіти, досвіду.

Мотивування – це процес впливу на людину з метою спонукання її до визначених дій шляхом пробудження в неї певних мотивів. Мотивування - це серцевина й основа управління людиною. В залежності від цілей. які переслідує мотивування, задач, які воно вирішує можна виділити два типи мотивування. Перший тип складається в тому, що шляхом зовнішніх впливів на людину викликаються до дії визначені мотиви, що спонукують людину здійснювати визначені дії, що приводять до бажаного результату. Другий тип мотивування своєю основною задачею має формування визначеної мотиваційної структури людини. Основна увага звертається на те, що б розвити і підсилити бажані мотиви діяльності людини, і навпаки, послабити ті мотиви, що заважають ефективному управлінню людиною. Цей тип мотивування носить характер виховної й освітньої роботи і не зв'язаний з якимись конкретними діями чи результатами, що очікуються одержати від людини у результаті її діяльності. Другий тип мотивування вимагає набагато більших зусиль, знань і здібностей для здійснення. Його результати в цілому істотно перевершують результати першого типу мотивування. Організації, які засвоїли його і використовують у своїй практиці, можуть набагато результативніше управляють своїми кадрами.

Стимули виконують роль важелів впливу, які викликають дії визначених мотивів. Стимули – це сили, які оказують зовнішній вплив на людину з метою спонукати до певного трудового поводження.

Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання.

Стимулювання принципове відрізняється від мотивування, тому що це один із засобів, за допомогою якого можна здійснити мотивацію. При цьому, чим вище рівень розвитку відносин в організації, тим рідше використовують цей засіб управління людьми. Це зв'язано з тим, що виховання і навчання, як один з методів мотивування людей, приводять до того що члени організації самі виявляють зацікавленість до участі в справах організації, не чекаючи і узагалі не одержуючи відповідного стимулюючого впливу.

Цінності – це представлення людини про значимість для неї різних явищ, предметів, цілей життя, праці і засобів досягнення цілей. Одною з форм цінностей є ідеали, як вища мета людини.

Ціннісні орієнтації – це стійкі відносини до сукупності матеріальних і духовних благ, цінностей, ідеалів, що викликають прагнення їхнього досягнення і що служать орієнтиром у поводженні й у діях людини.

Взаємодія факторів мотивації можне бути представлена у виді моделі процесу мотивації ( рис. 10.1).

Мотивація впливає на такі характеристики діяльності, як зусилля; старання; наполегливість; сумлінність; спрямованість.

У залежності від того, наскільки людина змотивована, вона витрачає більше чи меньше зусиль при виконанні роботи: може братися за складну і важку роботу, або працівати не в повну силу.

Людина може по різному старатися виконувати свою роль в організації. Одному може бути байдужна якість його праці, інший може прагнути робити все найкраще, працювати з повною віддачею, прагнути до підвищення кваліфіції, удосконалюванню своїх здібностей працювати і взаємодіяти з організаційним оточенням.

Третя характеристика – це наполегливість продовжувати і розвивати почату справу. Відсутність наполегливості позначається на зменшенні зусиль, старання, і так само негативно впливає на доведенні справи до кінця.

**1. Виникнення потреб**

*фізіологічні, психологічні, соціальні*

**3. Визначення спрямованості дій:**

*що робити, чого добитися й що отримати?*

**4. Здійснення дій щодо усунення потреб**

**5. Здійснення дій за винагороду**

**6. Усунення потреб**

*припинення діяльності, пошук шляхів усунення потреб*

**2. Пошук шляхів усунення потреб**

*задоволення, пригнічення, байдужість*

Рис. 10.1. **Схема мотиваційного процесу.**

Сумлінність при виконанні роботи означає відповідальне здійснення роботи, з урахуванням усіх необхідних вимог і регулюючих норм. Для багатьох робіт вона є найважливішою умовою їхнього успіху.

Спрямованість указує на те, до чого прагне людина, здійснюючи визначені дії. Людина може виконувати свою роботу тому що вона приносить йому визначене задоволення (моральне чи матеріальне), а може робити її тому, що прагне допомогти своєї організації домогтися її цілей. Для управління дуже важливо знати спрямованість дій людини, однак не менш важливо так само вміти, якщо треба, за допомогою мотивування орієнтувати ці дії в напрямку визначених цілей.

Таким чином вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людину працювати, що впливає на вибір засобу діяльності і чому дотримується його протягом визначеного часу.

**10.2. Системний характер мотивационнго механізму**

Мотиваційний механізм варто розглядати як упорядковану сукупність мотивів досягнення складної цілі. Структура і складність мотиваційного механізму адекватна структурі і складності цілей організації. Тому його формування варто здійснювати на основі ряду системних принципів:

1. Кожної цілі організації повинний відповідати визначений мотиваційний комплекс.
2. Реальна розмаїтість умов діяльності і людей, зайнятих нею, приводить до необхідності створення для рішення будь-якої проблеми специфічного мотиваційного механізму.
3. Мотиваційний механізм, як і будь-яка система, повинний мати властивість раціональної цілосності і відособленості його елементів.
4. Елементи мотиваційного механізму взаимозв’язані між собою і зміна одного з них вимагає зміна інших елементів.
5. Мотиваційний механізм повинний включати елементи з різною тривалістю їхнього життєвого циклу . Такий склад забезпечить стійкість і динамічність розвитку.

Мотиваційний механізм організації можна представити чотирма комплексами мотивів, кожний з яких спрямований на досягнення визначених цілей ( рис. 10.2.).

Як видно процес мотивації дуже складний, неоднозначний. Існує велика кількість теорій мотивації, що намагаються дати пояснення цьому явищу.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ | | | | | | |
|  | |  |  |  |  |  |  | |
| 1. Мотивація праці | |  | 2. Мотивація розвитку виробництва |  | 3. Мотивація підприємництва |  | 4. Мотивація господарювання | |
| Мотиви | |  | Мотиви |  | Мотиви |  | Мотиви | |
| 1.1. Внутрішні мотиви працівників | |  | 2.1 Нововведення |  | 3.1 Підприємницьких рішень |  | 4.1 Відпові-дальності | |
|  |  |  |  |  |  | |
|  | 2.2. Сприйняття нововведень |  | 3.2. Конкуренції і кооперації |  | 4.2 Участі в управлінні | |
|  | |  |  |  |
| 1.2. Зовнішні позитивні мотиви | |  |  |  |  |  |  | |
|  | 2.3 Інженерного мистецтва |  | 3.3 Підприємницьких стратегій |  | 4.3 Професійного росту | |
|  | |  |  |  |  |  |  | |
| 1.3. Зовнішні негативні мотиви | |  |  |  | 3.4 Підприємницького росту |  | 4.4 Раціоналізації систем управління | |
|  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  | |
| Рис. 10.2. Мотиваційний механізм управління | | | | | | | | |

**10.3. Змістовні концепції мотивації**

Змістовні концепції мотивації в першу чергу намагаються визначити потреби, що спонукують людей до дії, особливо при встановленні обсягу і змісту роботи. Усвідомлення менеджментом потреб підлеглих дозволяє побудувати систему винагороди праці і направити енергію працівників на досягнення цілей організації. Найбільший інтерес представляють: теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія ERG , розроблена Альдерфером; теорія двох факторів Герцберга. Основні положення даних теорій приведені в табл.10.1.

Таблиця 10.1

Характеристика змістовних концепцій мотивації

|  |
| --- |
| Теорія Маслоу: |
| 1. Люди постійно відчувають потреби. 2. Потреби поділяються на первинні і вторинні і представляють п’ятирівневу ієрархічну структуру, в якій вони розташовуються відповідно до пріоритету: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреба в приналежності, потребі в самоповазі, потребі в самовираженні. 3. Поводження людини визначає сама нижня незадоволена потреба в ієрархічної структурі. 4. Після того, як потреба задоволена її мотивуюче вплив припиняється.   5. Потреби, що знаходяться в основі піраміди вимагають першорядного задоволення. |
| Теорія К.Альдерфера: |
| 1.Потреби людини об’єднані в три групи:  - існування, зв'язку і росту, розташованих ієрархічно.  2.Просування може здійснюватися по двох напрямках:  - знизу нагору. Це процес задоволення потреб.  - зверху вниз. Це процес фрустрації, тобто поразка в задоволенні потреб.  3.Розширює можливості мотивування. |
| Теорія Мак-Клелланда: |
| 1.Три потреби, що мотивують людину - це потреби влади, успіху і досягнення.  2.Сьогодні особливо важливі ці потреби вищого порядку, оскільки потреби нижніх рівнів як правило, уже задоволені |
| Теорія Герцберга: |
| 1. Потреби поділяються на гігієнічні фактори і мотивації.  2. Наявність гігієнічних факторів не дає розвитися незадоволенню роботою - заробітна плата, умови праці, політика компанії.  3. Мотивації, що приблизно відповідають потребам вищих рівнів у Маслоу і Мак-Клеллонда, активно впливають на поводження людини - досягнення, визнання, відповідальність і ріст.  4. Для того щоб ефективно мотивувати підлеглих, керівник повинний сам вникнути в сутність роботи. |

Однак ці теорії не позбавлені недоліків, до яких можна віднести:

1. Ігнорування ситуаційних особливостей мотиваційного вибору, зведення усього різноманіття спонукальних сил людини до обмеженого набору потреб.

2. Недооцінка індивідуальності людської діяльності. Намагаючись перебороти обмеженість стимулювання по принципу «батога і пряника» змістовні концепції мотивації попадають у власну пастку: намагаються обмежити поводження людини жорсткою ієрархією чи набором внутрішніх цінностей.

3. Неможливість установити чітку кореляцію між різними потребами людини через відсутність універсальної теорії людської діяльності.

Ці недоліки, спробували перебороти інші дослідники в даній області, що розробляли мотиваційні моделі, названі процесуальними.

**10.4. Процесуальні теорії мотивації**

Якщо змістовні теорії мотивації базуються на потребах, що визначають поводження людей, то процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані, вони покликані пояснити те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поводження. Відповідно до процесуальних теорій поводження особи є функцією її сприйняття і очікувань, зв'язаних з конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраного їй типу поводження.

Найбільшу популярність одержали три основні процесуальні теорії мотивації: теорія чекань, теорія справедливостей і модель Портеру – Лоулера.

Теорія очікувань.

Теорія очікувань базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної цілі. Людина повинна так само сподіватися, що обраний нею тип поведінки веде до задоволення чи придбання якого блага, яке необхідно в даний момент чи яке має для неї особисту цінність. Поводження людини постійно зв'язано з вибором альтернатив. Від того, чому вона віддає перевагу, залежить що і як вона робить, як поводиться і яких результатів домагається. Процес мотивації по теорії чекання складається з взаємодії трьох блоків: зусилля, виконання, результат.

Теорія чекання вивчає й описує взаємодію цих елементів. При цьому зусилля розглядаються як наслідки і навіть результат мотивації. Виконання - як наслідок взаємодії зусиль, особистих можливостей і стану середовища, а результат, як функція, що залежить від виконання і від ступеня бажання одержати результати визначеного типу.

Основні положення теорії чекання полягають у наступному: працівник повинний мати стійке представлення про те, що від його зусиль залежать результати його праці, що з результатів його праці випливають для нього визначені наслідки, а так само те, що результати одержувані їм у кінцевому рахунку, мають для нього цінність. При відсутності однієї з цих умов процес мотивування стає винятково складним чи навіть нездійсненим.

Роблячи загальний висновок щодо теорії чекання, необхідно відзначити, що вона виходить з того що люди здійснюють свої дії відповідно до можливих наслідків цих дій у майбутньому.

Теорія справедливості.

Теорія справедливості є однієї з найбільше відомих теорій мотивації в менеджменті. Її основні постулати:

1. Люди оцінюють свої взаємини шляхом порівняння: що я вкладаю ( освіту, досвід, зусилля, здібності ) і що одержую (зарплату, визнання, просування по службі). При рівності виникає відчуття справедливості.
2. Нееквівалентність внеску і віддачі є джерелом дискомфорту ( провини, образи).
3. Люди не удоволені своїми відносинами, прагнуть відновити справедливість.

До найбільше поширених способів відновлення справедливості відносяться:

1. Якщо людина одержує менше, ніж віддає, вона починає зменшувати свій внесок. Робітники починають спізнюватися на роботу, іти раніш, скорочувати обсяг робіт, збільшувати час перерв тощо.
2. Робітник починає вимагати підвищення зарплати, просування по службі, підвищення премії і інше.
3. Кардинальний спосіб представляє собою розрив відносин.

Для виправлення ситуації, коли відбувається порушення балансу справедливості, менеджер повинний:

## Перше - уважно вислухати робітника. Друге, менеджер повинний передавати іншим позитивні чекання, викликати в людях відчуття власної компетентності, значимості, статусу впевненості, вибраності. Третє - дуже добре знати конкретну людину. Необхідно ставити цілі спільно і тоді людина вибирає більш складну ціль, чим йому хочуть доручити.

Справедливість – дуже тонка грань. Її підтримка вимагає неймовірних зусиль, але без неї не можлива продуктивна робота колективу.

Модель Портера-Лоулера.

Дана теорія ґрунтується на тім, що мотивація є функцією потреб, чекань, сприйняття працівниками справедливого винагородження. Результативність працівника залежить від прикладених зусиль, його характерних рис і можливостей, а так само оцінки їм своєї ролі. Обсяг витрачених зусиль залежить від цінності винагороди і впевненості в тім, що вона буде отримана. Згідно моделі Портера-Лоулера результативність праці породжує задоволеність, а не навпаки.

**10.5. Мотиваційна теорія підкріплення**

Теорія підкріплення привертає увагу менеджменту до аналізу взаємозв'язків між поводженням робітників організації і його наслідків.

Комплекс методів, за допомогою яких на основі даної теорії менеджмент прагне до зміни поведінки робітників називається регулюванням поведінки. Розрізняють позитивне підкріплення тобто винагорода бажаного поводження (похвала, заохочення); відмовлення від моралей (негативних зауважень); покарання (застосовується в тому випадку, якщо працівник поводиться небажаним для організації образом); угасання – це повне відмовлення від застосування позитивної винагороди.

Для мотивації працівників розробляються спеціальний графіки позитивного підкріплення, що включаю такі моменти як премія за безпеку, за старанність, за позитивний результат, бажане поводження, із прибутку. У такий спосіб заслуги працівника не залишаються без уваги. Менеджмент визначає і розподіляє заслужену робітниками за виконання робочих завдань винагороду.

**Контрольні питання.**

1. Дайте визначення поняттю «мотивація».
2. Назвіть основні фактори, що змушують людину діяти. Їхня характеристика.
3. У чому відмінність мотивування від стимулювання.
4. Назвіть основні характеристики діяльності людини на які можна впливати за допомогою мотивації.
5. Що представляє собою проста модель мотивації.
6. Назвіть і дайте характеристику принципам мотиваційного механізму.
7. Приведіть характеристику змістовним теоріям мотивації.
8. Які принципові відмінності процесуальних теорій мотивації.
9. Назвіть сучасні теорії й область їх застосування.

**11. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ**

**11.1 Сутність і зміст контролю**

Важливою складною функцією менеджменту є контроль. Контроль – це процес виявлення і рішення виникаючих проблем та усунення помилок, коли вони ще не привели до негативних наслідків. Таким чином, контроль забезпечує досягнення головної цілі організації і може використовуватися для стимулювання її успішної діяльності. Контроль повинний бути всеосяжним і кожний менеджер повинний вважати його невід'ємною частиною своїх обов'язків. Контроль це важливий елемент процесу управління й ефективний механізм оцінки його впливу на успішне здійснення завдань підприємства . Всі інші функції менеджменту (організацію, планування і мотивацію) варто розглядати в нерозривному зв'язку з контролем.

Основна причина необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація зобов'язана мати здатність вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації, стануть необоротними.

Контроль покликаний усіляко підтримувати все те, що є успішним у діяльності організації. Зіставляючи реально досягнуті результати з запланованим, він відповідає на запитання “Наскільки ми просунулися до ухвалених цілей?”. Керівництво організації одержує можливість визначити, які саме напрямку діяльності організації найбільше ефективно сприяли досягненню її загальних цілей.

Для того, що б контроль міг виконувати свою задачу - забезпечити досягнення цілей організації, він повинний мати наступні властивості:

1. Стратегічна спрямованість контролю, тобто відбивати загальні пріоритети організації і підтримувати їх.
2. Орієнтація на результати. Контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає бажані цілі і може сформувати нові цілі, що забезпечують її виживання в майбутньому.
3. Відповідність справі. Для того щоб бути ефективним , контроль повинний відповідати контрольованому виду діяльності.
4. Своєчасність контролю. Своєчасність контролю полягає в часовому інтервалі між проведенням вимірів і оцінок, що адекватно відповідає контрольованому явищу. Також усунення відхилень, перш ніж вони приймуть серйозні розміри.
5. Гнучкість контролю. Контроль, як і плани, повинний бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються.
6. Простота контролю. Для того щоб бути ефективним, контроль повинний відповідати потребам і можливостям людей, взаємодіючих із системою контролю і реалізуючих її.
7. Економічність контролю. Щоб контроль був економічно вигідний, відношення витрат до можливого прибутку в нього повинно бути досить низьким.

Функція контролю в організації включає п’ять основних складових:

1. Моніторинг зовнішнього середовища організації – вивчаються фактори, які суттєво впливають на організацію або які важливі для визначення стратегії.
2. Контроль ефективності діяльності організації – життєво необхідний для виживання та успіху організації. Здійснюється за допомогою критеріїв ефективності діяльності, які пов’язують результати і витрачені ресурси.
3. Контроль досягнення цілей - проводиться шляхом визначення фактичних значень параметрів і їх порівняння з запланованими. Визначаються відхилення і їх допустимість.
4. Контроль внутрішнього середовища організації - перевірка грамотності цілепологання на основі аналізу прийнятих рішень. Контролюється проведення операцій і дотримання технологій. Аналізується ефективність організаційних структур. Особливу увагу приділяють оцінки ефективності менеджменту у зв’язку з його впливом на поведінку людей в організації.
5. Виявлення резервів – формально не входить у функцію контролю, але здійснюється за її допомогою.

**11.2. Види контролю**

Існують три основних види контролю: попередній, поточний і заключний.

Попередній контроль – процес перевірки готовності до виконання робіт, проводиться до їхнього початку. Це випереджаючий контроль, що повинний ідентифікувати, виявляти і запобігати відхиленням перш, ніж вони можуть виникнути. Основними засобами такого контролю є виконання визначених правил і процедур поводження, яких повинні дотримувати працівники, щоб забезпечити реалізацію запланованих завдань. На підприємстві використовується попередній контроль людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попередній контроль в області людських ресурсів досягається в організації за рахунок ретельного аналізу тих ділових і професійних знань і навичок, що необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків і добору найбільш підготовлених і кваліфікованих людей. У багатьох організаціях попередній контроль продовжується і після їхнього наймання в ході курсу навчання. Курс попереднього навчання підвищує імовірність того, що зайняті працівники будуть працювати ефективно.

Очевидно, що зробити високоякісну продукцію з поганої сировини неможливо. Тому промислові фірми встановлюють обов'язковий і попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів. Контроль здійснюється шляхом розробки мінімально припустимих рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, цим вимогам. До методів попереднього контролю матеріальних ресурсів відноситися також забезпечення їхніх запасів в організації на рівні, достатньому для того, щоб уникнути дефіциту.

Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет (поточний, фінансовий план), що дозволяє також здійснювати функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю в тім змісті, що він дає впевненість, коли організації буде потрібно наявні засоби ці засоби в неї будуть. Бюджети встановлюють також граничні значення витрат і не дозволяють тим самим кому-небудь у цілому вичерпати свої наявні засоби до кінця.

Поточний контроль проводитися безпосередньо в ході виконання робіт. Він складається з моніторингу поточної діяльності, спрямований на перевірку дотримання стандартів. У його основі знаходяться нормативні показники, правила, керуючи положення. Найбільше часто його об'єктом бувають підлеглі працівники, яких контролює їхній начальник. Регулярна перевірка діяльності підлеглих, обговорення виникаючих проблем і пропозицій по удосконаленню роботи дозволяють усунути відхилення від планів, положень і інструкцій. Поточний контроль базується на виявленні фактичних результатів, одержуваних після проведення робіт шляхом зворотного зв'язку (найпростіший приклад зворотного зв'язку є повідомлення начальника підлеглим про те, що їхня робота не задовільна, якщо він бачить, що вони роблять помилки.)

Відхилення в системі управління можуть бути викликані як внутрішніми так і зовнішніми факторами.

Заключний контроль здійснюється після виконання роботи з результатів зворотного зв'язку. Такий вид контролю забезпечує керівників інформацією, що може знадобитися в майбутньому, якщо передбачаються аналогічні роботи. Крім цього, порівняння фактичних результатів із запланованими дає можливість одержати інформацію про проблеми, що виникли в ході робіт. Дані контролю використовуються також для мотивації, порівнюючи мотиваційний виторг із досягнутим рівнем результатів. Заключний контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи передбачаються проводити в майбутньому.

**11.3. Етапи проведення контролю**

У процедурі контролю можна виділити три етапи: вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів і прийняття необхідних коригувальних дій (Рис.11.1)

На першому етапі контролюється відповідність запланованих показників виробництва встановленим стандартам. Стандарт - це конкретні цілі, що піддаються виміру і мають часовий характер. При їхньому виборі виходять із загальних цілей і стратегій підприємства. Стандарти встановлюють показники результативності об'єкта управління для всіх ділянок виробництва, охоплених плануванням. Вони дають можливість менеджеру зіставити реально виконану роботу з запланованою і вчасно коректувати дії. Одночасно легко встановлюються кількісні показники результативності по прибутку, собівартості, обсягу виробництва і реалізації, вартості матеріалів.



Рис. 11.1. Модель прогресу контролю

На другому етапі контролю реально досягнуті результати зіставляють зі стандартами і визначають масштаб відхилень. На цьому ж етапі дається оцінка результатам роботи, на основі якої, приймається рішення по коректуванню планів.

Для забезпечення успішної роботи системи контролю менеджменту необхідно обов'язково інформувати виконавців про оцінку їхньої роботи для прийняття відповідних рішень. Тільки за таких умов можливе встановлення ефективного зв'язку між тими, хто встановлює стандарти і тими, хто повинний їх виконувати.

На третьому етапі проводиться оцінка отриманих результатів. Порівнюючи їх зі стандартами, менеджер визначає необхідні дії (ліквідувати відхилення. Переглянути стандарт чи залишити все незмінним.)

Основна ціль контролю складається в тому, щоб домогтися такого положення, при якому процес управління організацією дійсно змусив би її функціонувати відповідно до плану. Система контролю, що не дозволяє усунути серйозні відхилення перш ніж вони переростуть у великі проблеми - безглузда. Проведене коректування повинне концентруватися на усунення дійсної причини відхилення і домогтися повернення організації до правильного образа дій.

Здійснення коректування може бути досягнуте шляхом поліпшення значення внутрішніх перемінних факторів даної організації, удосконалення функцій управління технічних процесів. Важливо підкреслити, що менеджер повинний спочатку переконатися, що дії по коригуванню, не створять додаткових труднощів.

Не всі помітні відхилення від стандартів варто усувати. Іноді самі стандарти можуть виявлятися нереальними , тому що вони ґрунтуються на планах, а плани це лише прогнози майбутнього, при перегляді планів повинні переглядатися і стандарти.

**11.4. Система управлінського контролю**

Сучасні організації поступово відмовляються від прямого ієрархічного контролю на користь більшої децентралізації, розподілу інформації і наділення владою співробітників. Важливою складовою концепції децентралізованого контролю є система управлінського контролю, що включає фінансовий аналіз, бюджети, управління за цілям, статистичні звіти, оскільки без цього неможлива ні ідентифікація проблем, ні корегування впливу. Дана сукупність є інтегрованою системою управління і спостереження за діяльністю організації. Система контролю має життєво важливе значення як для невеликих компаній так і для визнаних корпорацій.

Ґрунтуючись на загальному стратегічному плані, у якому сформульовані довгострокові цілі організації, визначені на заглибленому аналізі сильних і слабких сторін організації, сприятливих зовнішніх можливостей і потенційних погроз, вищий менеджмент зобов'язаний розробляти фінансові прогнози, аналізувати відносні фінансові показники, використовувати фінансовий аудит для оцінки внутрішніх операцій. Кожний з цих елементів контролю базується на фінансових звітах. Саме вони містять необхідну для контролю інформацію - балансовий звіт, звіт про фінансові результати і їхнє використання. Більшість значимих даних для аналізу і контролю надані у виді відносних показників таких як коефіцієнти ліквідності, активності прибутку тощо. Менеджер повинний вміти інтегрувати фінансові показники, причини виникаючих проблем і знаходитися правильні рішення.



Рис. 11.2 Взаємозв'язок бюджетів та центрів відповідальності

Основний засіб контролю на середньому рівні - бюджет. Це найбільше широко розповсюджена контрольна система над ресурсами і доходами. Бюджет складається для кожного підрозділу організації, при цьому він розглядається як один з центрів відповідальності. Центр відповідальності – основна одиниця аналізу системи бюджетного контролю. Виділяють чотири типи центрів відповідальності - центри витрат , доходу, прибутку й інвестицій. Кожний з центрів розробляє відповідні бюджети. На рис. 11.2. показаний їхній взаємозв'язок.

В даний час, крім розглянутих методів контролю широко розповсюдження отримують нові методи такі як, економічні системи додаткової вартості, калькуляція витрат по видах діяльності, відкрите управління тощо.

Новим словом в управлінні стала поява функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві - контролінгу, що включає збір і обробку інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення функцій контролю, підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Контролінг – нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло в результаті поєднання економічного аналізу, планування управлінського обліку і менеджменту. Ціль контроллинга - забезпечення виживання підприємства і контроль за рухом підприємства до призначеної цілі. У системі контроллингу акценти зміщаються з простого фіксування минулих фактів убік перспективного, випереджального контролю, а також оперативного відстеження поточних подій, у фокусі контролю виявляється не минуле, а сьогодення і майбутнє.

**Контрольні запитання**

1. Дайте визначення поняттю «Контроль виконання».
2. Яка роль контролю та його функції.
3. Назвіть основні типи контролю з погляду часу їхнього здійснення?
4. На які етапи розпадається процес контролю?
5. У чому складається взаємозв'язок між плануванням і контролем .
6. Чому формування бюджету настільки важливо для процесу контролю?
7. Наведіть характеристику ефективного контролю?
8. Що являє собою система управлінського контролю.
9. Чому контроллинг є основним інструментом управління в сучасних умовах.

# 12. ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ

**12.1. Поняття і принципи побудови управлінських структур**

Організаційна структура – це головний інструмент управління, що регламентує склад, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість підрозділів для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих у статуті організації.

Організаційна структура управління (ОСУ) – одне з ключових понять менеджменту. У рамках структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації, прийняття управлінських рішень тощо), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Структуру можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб усі процеси, що протікають у ній, здійснювалися вчасно і якісно.

Структура управління це упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. ОСУ можна визначити також як форму поділу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління по відповідним функціям, що спрямовані на рішення поставлених задач і досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у виді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління, які входять до її складу і працюючими в них людьми.

Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (відносини), рівні і повноваження. Елементами ОСУ можуть бути як окремі працівники ( керівники, фахівці, службовці), так і підрозділи апарата управління, у яких зайнята та чи інша кількість фахівців, що виконують визначені функціональні обов'язки. Є два напрямки спеціалізації елементів ОСУ: перший - у залежності від складу структурних підрозділів організації виділяють ланки структури управління, що здійснюють маркетинг, менеджмент, виробництво, науково - дослідницьку роботу тощо; другий - виходячи з характеру загальних функцій, виконуваних у процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, що організують виробництво, працю і управління, що контролюють усі процеси в організації.

Відносини між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято підрозділяти на горизонтальні і вертикальні. Перші мають характер координації, узгодження і є зв’язками одного рівня. Другі - це відносини влади та підпорядкування. Необхідність у них виникає при ієрархічній побудові системи управління. Так при дворівневій структурі створюються верхні ланки управління (керівництво організацією в цілому) і низові ланки (менеджери, що безпосередньо керують роботою виконавців). При трьох і більш рівнях в ОСУ формується так називаний середній рівень, що у свою чергу може складатися з декількох рівнів.

У структурі управління організацією виділяють лінійні і функціональні зв'язки. Перші пов’язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень і рухом інформації між так називаними лінійними керівниками, тобто особами, що цілком відповідають за діяльність організації чи її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки відповідають тим чи іншим функціям менеджменту.

Наступний елемент структури - повноваження: лінійного персоналу, штабного персоналу, або функціональні. Повноваження лінійних керівників дають їм право вирішувати всі питання розвитку організації, віддавати накази, які є обов’язковими для інших членів організації. Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо тому чи іншому працівнику управлінського апарата надається право приймати рішення і виконувати ті дії, які звичайно виконували лінійні менеджери, то він одержує так називані функціональні повноваження.

Між усіма названими вище елементами ОСУ існують складні відносини взаємозв'язку: зміни в кожному з них викликають необхідність перегляду всіх інших. Якщо виникає необхідність створити новий підрозділ, то слід дати відповідь на такі запитання: які задачі він буде вирішувати? Кому він буде підпорядкований? На яких рівнях його слід створити? Які повноваження надаються його робітникам? Які у нього зв’язки з іншими підрозділами?

До структури управління пред'являється безліч вимог, що відбивають її ключове для менеджменту значення. Вони враховуються в принципах формування ОСУ. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані в такий спосіб:

1. Організаційна структура управління повинна насамперед відбивати цілі і задачі організації, а отже, бути підлеглою виробництву і його потребам.
2. Необхідно забезпечити оптимальний поділ праці між органами управління й окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.
3. Формування структури управління слід зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника й органа управління, із установленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.
4. Між функціями й обов'язками, з одного боку, повноваженнями і відповідальністю, з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої приводить до дисфункції системи управління в цілому.
5. Організаційна структура управління покликана бути адекватною соціально-культурному середовищу організації.
6. Організаційна структура повинна забезпечувати оптимальний рівень централізації і децентралізації управління в організації; створення цілісної системи корпоративного планування, гнучкого фінансування; наявність розвинутій системи маркетингу.
7. Структура управління повинна бути оптимальною, оперативною, надійною, економічною.

Реалізація цих принципів означає необхідність урахування при формуванні (чи перебудові) структури управління безлічі різних факторів впливу на ОСУ, приведених на рис. 12.1.

**12.2. Типи структур управління організаціями**

У сучасній теорії менеджменту виділяються два типи управління організаціями: бюрократичний ( ієрархічний ) і органічний ( адаптивний ). Вони побудовані на принципово різних підставах і мають специфічні риси, що дозволяють виявляти сфери їхнього раціонального використання і перспективи подальшого розвитку. Характеристика цих структур наведена в таблиці 12.1

Історично першим сформувався ієрархічний (бюрократичний) тип. Відповідну концепцію підходу до побудови організаційних структур розробив на початку ХХ сторіччя німецький соціолог Макс Вебер. Ключові концептуальні положення нормативної моделі раціональної бюрократії такі: 1) чіткий поділ праці, використання на кожній посаді кваліфікованих фахівців; 2) ієрархічність управління, при якій нижчестоящий рівень підкоряється і контролюється вищестоящим; 3) наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх задач і обов'язків; 4) дух формальної знеособленості, характерної для виконання офіційними особами своїх обов'язків; 5) здійснення наймання на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог до даного посади, а не із суб'єктивних оцінок.

Місія, мета, задачі

**ОСУ**

Характер продукції, що виробляється

Види технологій, що використовуються

Інноваційні процеси

Інформаційні

технології

Принципи

управління

Методи управління

Кад-

ри

Зміна організаційної форми

Фази життєвого

циклу організації

Масштаб й складність керівництва

Рис. 12.1. **Склад факторів, що впливають на побудову ОСУ**

Головні поняття бюрократичного типу структури управління – раціональність, відповідальність і ієрархічність. Склад і зміст управлінських робіт визначаються потребами організації, а не людини. Очевидно насамперед, що бюрократичний тип структури не сприяє росту потенціалу людей, кожний робітник використовує тільки ту частину своїх здібностей, що безпосередньо потрібна при виконанні роботи.

Таблиця 12.1

Порівняльні характеристики типів структур управління

|  |  |
| --- | --- |
| Бюрократичний тип | Органічний тип |
| Рішення приймаються | |
| на авторитеті, правилах | на основі обговорення |
| Під час обговорення проблем в увагу приймаються | |
| влада, переконання, інструкції | довіра, робота на єдину мету |
| Головні інтегруючі фактори – | |
| відповідальність та ієрархічність | місія, стратегія |
| Правила роботи формуються | |
| у виді установок | у виді принципів |
| Розподіл робіт між співробітниками | |
| відповідно до посади | відповідно до характеру послуг |
| Чітко визначена ієрархія | Постійні зміни лідерів (групових чи індивідуальних) у залежності від розв'язуваних проблем |
| Система обов'язків і прав | Система норм і цінностей, формована в процесі обговорень і погоджень |
| Поділ кожної задачі на ряд процедур | Процесний підхід до рішення проблем |
| Знеособленість у взаєминах | Можливість самовираження, саморозвитку |
| Жорсткий поділ трудових функцій | Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами |

Другий тип структур управління має порівняно недовгу історію і виник як антипод бюрократичної організації, модель якої перестала задовольняти підприємства. В умовах постійних змін, необхідності пристосуватися до реальної дійсності виникає необхідність у більш гнучких і адаптованих структурах. У яких імпровізація цінується вище, ніж планування; які керуються можливостями набагато більше, ніж обмеженнями; воліють знаходити нові дії, а не чіплятися за старі; у яких більше цінуються дискусії, чим заспокоєність, і заохочуються сумніви і протиріччя, а не віра.

Функція структури управління складається з організації, упорядкування, що необхідні для досягнення цілей організації. Такі елементи структури як командний ланцюг, централізація або децентралізація, власні повноваження, команди та механізм координації формують загальноорганізаційний структурний підхід. Характерні риси, особливості ієрархічної та органічної структури представлені на рис. 12.2.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Традиційна організація | |  | Сучасне, вільне  органічне утворення | |
| Домінує структурний підхід | Домінує | Домінує горизонтальна структура  1. загальні задачі;  2. нежорстка ієрархія, владові повноваження | | | |
| вертикальна  структура | визначаються знаннями, досвідом, кількість інструкцій обмежена; | | | |
| 1. спеціалізовані задачі  2. жорстка ієрархія повноважень, велика кількість інструкцій; | | | | 3. горизонтальні комунікації;  4. велика кількість команд;  5. неформальне |
| 3. вертикальна координація  4.обмежана кількість команд | | | | прийняття рішень. |
| 5. централізоване прийняття рішень | | | | |
|  |  | |  |  | |
| Рис. 12.2. Особливості органічної та механістичної структур | | | | | |

12.3. Види бюрократичних структур управління

Розглядаючи шляхи розвитку організаційних структур управління виробництвом, можна установити в історичній послідовності наступні їхні різновиди: лінійну, функціональну, лінійно-штабну (лінійно-функціо-нальну, змішану, комбіновану), програмно-цільову, матричну.

Необхідно розглянути основні риси кожної з перерахованих організаційних структур управління, їх достоїнства і недоліки.

Лінійна структура управління.

Головною рисою лінійної структури управління є зосередження усіх функцій в одних руках і прямий вплив на виробництво. У цьому випадку система ланок управління збігається із системою виробництва. На чолі кожного виробничого колективу стоїть керівник – єдиноначальник, якому безпосереднього підлеглі всі працівники. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. При лінійній системі управління здійснюється лінією таким чином, що усі функції управління (технічні, економічні, організаційні й інші) належать тільки керівнику. Лінійна структура управління характеризуються кількома рівнями управління (рис 12.3.)

**Керівник**

Лінійний керівник №1

Керівник №2

2

*Виконавці виробництва*

*(підрозділ 1)*

*Брігади*

*(працівники)*

Рис.12.3. **Лінійна система управління**

Лінійний керівник №3

3

1

5

6

4

8

9

7

*Виконавці виробництва*

*(підрозділ 2)*

Позитивними рисами лінійної системи лінійної структури управління є:

1. Чіткість, ясність і простота взаємозв'язків
2. Забезпечення здійснення принципу єдиноначальності
3. Повна відповідальність керівника за результати роботи
4. Неможливість одержання підлеглими суперечливих і незв'язаних між собою завдань і розпоряджень.

До недоліків лінійної структури управління можна віднести:

1. Відсутність фахівців і повної інформації.
2. Перевантаження керівника великою кількістю різноманітних обов'язків.
3. Утруднення, а в більшості випадків – неможливість підбора керівників, що володіють різнобічними знаннями в обсязі, необхідному для управління спеціалізованими ділянками, при відсутності в управлінні виробництвом фахівців з реалізації окремих функцій управління.
4. Складність розподілу питань по рівнях управління.
5. Виключається спеціалізація виконання визначених робіт у масштабі всього підприємства.

З огляду на всі ці обставини, можна зробити висновок, що лінійна система призначена для простій по змісту управлінської діяльності і, що дуже важливо, при відносно однакових обов'язках у рядових членів організації. У чистому виді лінійна система управління характерна для більш ранньої ступіні виробництва і в для малих підприємств.

Укрупнення промислових підприємств, створення виробничих об'єднань і фірм, ріст рівня технічної оснащеності виробництва обумовили збільшення чисельності працівників керування і створення більш спеціалізованого апарата управління.

Функціональна структура управління.

Функціональна структура управління з'явилася неминучим результатом складності управління. Функціональна організація, яка уперше була запропонована Ф.Тейлором, увела спеціалізацію керівників. Тому неї називають традиційної чи класичний.

Функціональна структура управління будується на основі розмежування функціональних виробничих обов'язків і виконання їх різними спеціалістами. У цій системі більша увага приділяється поділу робіт по функціях, чим на відносинам між начальниками і підлеглими ( рис 12.4.).

Характерною рисою функціональної системи є те, що на кожній ступіні управління створюється апарат, працівники якого виконують строго спеціалізовані функції. Замість одного керівника, що виконує усі функції управління, з'являється визначена кількість фахівців, що здійснюють окремі види управлінських робіт. Підрозділи управління, створювані в межах функцій, направляють нижчестоящим ступіням чи ланкам виробництва обов'язкові для них рішення. У результаті створюється упрвлення, диференційоване по функціях і здійснюване функціональними ланками управління. Права й обов'язки розподіляються між підрозділами. В умовах функціональної структури управління кожен працівник одержує розпорядження від декількох функціональних підрозділів чи фахівців, що відповідають за визначені вузькі галузі чи елементи роботи.

### Начальник цеху

Функціональні

підрозділи

Керівник ділянки №3

Функціональні

підрозділи

Керівник ділянки №2

Керівник ділянки №1

Рис. 12.4 **Функціональна структура управління**

Перевагами функціональної структури управління є:

1. Залучення до керівництва фахівців і більш компетентне і кваліфіковане рішення питань – виконання функцій управління
2. Можливість розвантажити лінійних керівників і спростити їхню роботу
3. Стимулює цільову і професійну спеціалізацію
4. Поліпшує координацію у функціональних областях
5. Тісний взаємозв'язок зі стратегією, завдяки виділенню ключових підрозділів

До недоліків функціональної структури відносяться:

1. Відсутність єдиноначальності, тому що виробничий персонал одержує розпорядження від декількох осіб.
2. Порушується єдність розпорядництва і відповідальності за роботу, тому що виконавець у цьому випадку одержує указівки відразу від декількох начальників (фахівців).
3. Ускладнюються взаємини і порядок підпорядкування в процесі виробництва.
4. Утрудняється керівництво діяльністю нижчих рівнів.
5. Дублюються в ряді випадків функції управління.
6. Розпорядження, що віддаються підлеглим можуть бути незв'язаними між собою і навіть суперечливими, тому що виходять від різних осіб.
7. З'являється можливість конфліктів між функціональними кадрами.

#### Лінійно-штабна структура управління.

Лінійно-штабна структура управління виникла в результаті злиття лінійної та функціональної структур. Вона заснована на сполученні єдиноначальності та функціонального поділу обов’язків та прав робітників апарату управління, що дає можливість з найбільшою повнотою використовувати позитивні риси лінійної та функціональної структур управління. Цю систему називають системою концентрованого управління.

Лінійно-штабну структуру управління широко пропагував А. Файоль. Він особливо підкреслював необхідність єдиноначальності, тому що "Тіло з двома головами в соціальному світі, як і у тваринному – чудовисько, йому важко жити".

При лінійно-штабній структурі управління в керівника – єдиноначальника є штаб, що складається з функціональних підрозділів ( відділів, бюро, груп, окремих фахівців), що відповідають визначеної функції управління (рис. 12.5.).

Сутність цієї структури управління полягає в тім, що керівництво в цьому випадку здійснюється паралельно «лінійним» апаратом і штабними (функціональними) службами.

Керівник ділянки №1

*Виконавці виробничого підрозділу*

Керівник ділянки №2

Керівник ділянки №3

Керівник установи

Начальник цеху

Лінійний керівник №1

Лінійний керівник №2

Функціональний підрозділ (спеціаліст)

Функціональний підрозділ (спеціаліст)

Рис. 12.5. Л**інійно – штабна структура управління**

Лінійне управління лежить в основі лінійно – штабної структури управління впливає на ефективність функціонування всього механізму управління. Воно засноване на принципах ієрархічності і єдиноначальності. Раціональна організація лінійного управління повинна відповідати ряду вимог:

1. Лінійне управління повинне будуватися виходячи з мінімальної кількості ієрархічно підлеглих ступіней управління.

2. Команди нижчестоящим ланкам лінійної структури управління не повинні видаватися "через голову".

3. Лінійна система управління повинна будуватися виходячи з раціонального співвідношення керівників і підлеглих.

Це керівництво діяльністю органів чи підрозділів нижньої ступіні керування по обмеженому колу питань, що відносяться до компетенції тієї чи іншої функції. Однак функціональне керування є методологічним і консультаційної в межах даної функції. Тому воно не може вступати в протиріччя з принципом її.

Лінійний апарат відповідає за кінцеві результати діяльності кожного виробничого підрозділу, а функціональні служби – за правильність планування, методів і форм роботи, за якість послуг які вони роблять лінійним підрозділам. Надані ними пропозиції повинні бути досить глибокими, продуманими і відпрацьованими.

Функціональним відділам необхідно постійно виявляти свою ініціативу в постановці питань по удосконалюванню всіх сторін виробничо-господарської діяльності керованих підрозділів, по впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, аналізу виробництва, виявленню резервів виробництва і визначенню шляхів їхнього раціонального використання й ін.

При лінійно-штабній системі створюються соціальні ради, колегії де лінійні керівники разом з функціональними керівниками й експертами узгоджують свої рішення.

В умовах лінійно-штабної системи керування зв'язок між структурними підрозділами апарата й окремих виконавців будується у вертикальному і горизонтальному напрямках. Це обумовлює чітке розмежування лінійного керівництва з функціональним керуванням.

Таким чином, при лінійно-штабній структурі управління лінійне керування припускає вплив на процес виробництва по всій сукупності функцій; функціональне керування, доповнюючи лінійне, здійснює методичне керівництво роботами по реалізації даної функції керування. Тим самим забезпечується можливість, з однієї сторони, розвантажити лінійних керівників, а з іншого боку, підвищити якість, оперативність і ефективність керування за рахунок залучення до керування відповідних фахівців, що досконально знають дану галузь діяльності. Лінійно-штабна система керування дозволяє сполучити єдиноначальність з діяльністю компетентних фахівців.

Багаторічний досвід використання лінійно-штабних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарату управління приходиться виконувати безліч рутинних, часто повторюваних процедур і операцій при порівняльній стабільності управлінських задач і функцій: за допомогою жорсткої системи зв'язків забезпечується чітка робота кожної підсистеми й організації в цілому. У той же час виявилися й істотні недоліки даної структури, серед яких у першу чергу відзначають наступні: несприйнятливість до змін в самої організації і в зовнішньому середовищі; закостенілість системи відносин між ланками і працівниками апарата керування, зобов'язаними строго слідувати правилам і процедурам; повільну передачу і переробку інформації через безліч узгоджень (як по вертикалі, так і по горизонталі); уповільнення прогресу управлінських рішень.

**12.4. Види органічних структур управління організаціями**

Різновидами структур цього типу є проектні, матричні і бригадні форми організації управління.

Проектні структури формуються при розробці організацією проектів, що охоплюють будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі (наприклад, модернізацію виробництва, освоєння нових виробів чи технологій, будівництво складних об'єктів). Управління проектом включає визначення його цілей, формування структури, планування й організацію виконання робіт, координацію дій виконавців.

Одна з форм проектного управління – створення спеціального підрозділу – проектної команди (групи), що працює на тимчасовій основі, тобто в перебігу часу, необхідного для реалізації завдань проекту. До складу групи звичайно включаються різні фахівці, в тім числі по керуванню роботами. Керівник проекту наділяється так називаними проектними повноваженнями, що охоплюють відповідальність за планування, складання графіка ходу виконання робіт, витрат виділених засобів, а також за матеріальне заохочення працюючих. У зв'язку з цим великого значення набуває уміння керівника розробити концепцію управління проектом, розподілити задачі між членами групи, чітко намітити пріоритети і конструктивно підійти до ліквідації конфліктів. По завершенні проекту структура розпадається, а співробітники переходять у нову проектну команду чи повертаються на свою посаду. При контрактній роботі вони звільняються відповідно до умов угоди.

Розглянутого типу структури мають велику гнучкість, досить прості й економічні. До того ж вони дозволяють організації паралельно розробляти кілька проектів, не змінюючи звичної структури управління. Правда, при цьому виникає проблема розподілу ресурсів (у тому числі персоналу фахівців) між проектами, від керівників проекту потрібно не тільки вміле керування всіма стадіями життєвого циклу розробки, але й облік тієї ролі, яку вони грають у мережі проектів даної організації. Для полегшення проблем організації створюються органи управління з керівників проектів та використовуються матричні структури.

Матрична структура управління може бути охарактеризована як «ґратчаста» організація, побудована на основі принципу подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, безпосередньому керівнику функціонального підрозділу, що надає персонал і інші ресурси керівнику проекту (чи цільової програми), з інший, - керівнику тимчасової групи, що наділений необхідними повноваженнями і несе відповідальність за терміни, якість і ресурси. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: із членами проектної групи і з іншими працівниками функціональних підрозділів, що підкоряються йому тимчасово і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається їхнє підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів – відділів, служб (рис. 12.6).

У матричній організації члени проектної групи підкоряються як керівнику проекту так і керівникам тих функціональних відділів у яких вони працюють постійно. Керівник проекту має проектні повноваження.

Керівник проекту в матричній організації відповідає в цілому:

- за інтеграцію усіх видів діяльності і ресурсів які відносяться до даного проекту;

А

##### Б

##### В

Керівник

програми 1

а

а

а

б

б

б

Рис. 12.6. **Матрична структура управління**

Функціональний відділ

спеціалист

спеціалист

спеціалист

Загальне керівництво

*Тимчасова програмна група*

Керівник

програми 2

Керівник

програми 2

*Постійні структурні підрозділи*

*. . .*

*. . .*

*. . .*

* + за планування проекту, і складання графіків;
  + перевіряє хід виконання проекту, контролює витрати по проекті, його кількісні, якісні і тимчасові показники.

Керівники функціональних відділів контролюють хід виконання задач.

До недоліків матричної структури управління відносяться – складність матричної структури, багато проблем виникає при налагодженні вертикальних і горизонтальних зв'язків, що підриває принцип єдиноначальності; боротьба за владу між керівниками проектів; конформізм у прийнятті групових рішень

Основу бригадної структури управління складає групова форма організації праці і виробництва, давно відома і в усьому світі, і в нашій країні. Однак, тільки в 80-і роки з'явилися і можливість, і необхідність у повному використанні її переваг: прискорення процесів, зв'язаних з відновленням продукції і технологій; орієнтація на відносно малоємкі ринки; підвищення вимог до якості обслуговування споживачів.

Принципи, на яких будувалися ці бригади зводяться до наступного: а) автономна робота бригади, яка звичайно складалась з робітників, фахівців і керівників; б) надання їй прав самостійного прийняття рішень і координації дій з іншими бригадами, у тому числі права залучення співробітників інших бригад, якщо це необхідно для рішення конкретних проблем; в) заміна зв'язків бюрократичного типу (заснованих на правилах, нормах і процедурах) на гнучкі зв'язки, обов'язкові для спільного вирішенню конкретних питань.

Кожну бригаду очолює звільнений керівник, характер його роботи визначається концепцією групової форми, відповідно до якої заохочуються взаємодопомога, взаємозамінність, особиста відповідальність, орієнтація на запити споживачів, активне співробітництво в рішенні проблем. Істотно міняються вимоги до кваліфікації працюючих: перевага віддається людям з універсальними знаннями і навичками, здатним забезпечити взаємозамінність і гнучкість при зміні виконуваних бригадою завдань. Сполучення колективної й індивідуальної відповідальності за якість роботи і її кінцевий результат різко знижує необхідність у строгому контролі ззовні й у проміжному урахуванню виробленого. Міняються й умови оплати праці, що стимулюють у першу чергу економічно вигідне співробітництво і зацікавленість у зростанні доходів і прибутку. У системах оплати праці передбачається тісний зв'язок між рівнем заробітної плати кожного члена бригади і загальним результатами.

**12.5. Ситуаційні фактори й організаційні структури**

Дослідження організаційної структури показують, що вибір виду структури залежить від конкретних обставин, у яких функціонує організація чи ситуаційних факторів, що впливають на неї. Раціональною буде та структура, що у більшій мері адекватна ситуаційним факторам, таким як стратегічні цілі, зовнішнє середовище, життєвий цикл, технологія, внутрішній взаємозв'язок. Спрощений взаємозв'язок стратегічних цілей і структурних підходів представлені на рис. 12.7.

Чиста функціональна структура найбільш адекватна організації, орієнтованої на підвищення внутрішньої ефективності. Підвищення продуктивності буде відбуватися за рахунок спеціалізації і командного ланцюжка. Але дана структура не здатна забезпечити гнучкість, інноваційний характер відносин.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Функ-ціо-нальні | Про-ектні | Мат-річні | Дтиві-зіо-нальні | Кома-ндна  Струк-тура |
| Стратегічні цілі |  |  | Стратегічні цілі | | |
|  |  |  | Диференціювання | |
|  |  |  | Іновації | |
|  |  |  | Гнучкість | |
| Стратегічні цілі | | |  |  |
| Лідерство за витратами | | |  |  |
| Продуктивність | | |  |  |
| Стабільність | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Рис. 12.7. Взаємозв'язок стратегічних цілей і структурного підходу | | | | | |

Навпроти командна структура рекомендується організаціям цілі яких – підвищена гнучкість. Ця структура відрізняється високою мобільністю, має у своєму розпорядженні необхідні ресурси.

Важливим фактором, що впливає на організаційну структуру є також зовнішнє середовище. Найбільш стабільному зовнішньому середовищу адекватна механічна організаційна структура: відсутність необхідності у змінах, координації, акцент робиться на спеціалізацію, централізовані рішення і широкомасштабний контроль.

При високій мінливості зовнішнього середовища кращою буде органічна структура з акцентом на команди і спеціальні групи.

Розмір компанії – це її масштаб чи величина. Розміри компанії звичайно визначаються кількістю її працівників. Для невеликих компаній характерний неформальний стиль управління, низький ступінь поділу праці, відсутність правил і інструкцій, невеликий бюджет. Великі організації відрізняються високим ступенем організації, наявністю численного допоміжного персоналу, розмаїтістю різних правил і інструкцій, внутрішньої системи керування, заохочень і інновацій.

Технології містять у собі знання, предмета і знаряддя праці, методики і види діяльності, які спрямовані на перетворення вхідних ресурсів. Виходячи з типу технології, компанії – виробники підрозділяються на три категорії: дрібносерійні чи одиничне виробництво; крупносерійні, чи масове, виробництво; безупинний процес виробництва. З підвищенням складності технології зростає значення адміністративного керування і роль допоміжного персоналу. Ніж менш однорідним є виробничий процес, тим більше ретельним є контроль. У цілому, фірми з дрібносерійним виробництвом мають органічну структуру, а з масовим – механічну.

Структура організації багато в чому визначається взаємозалежністю її відділів тобто ступенем їхньої підпорядкованості один одному. Розрізняють наступні форми взаємозалежності: картельна – кожен відділ має відносну незалежність, менеджмент розробляє стандартні процедури, правила, інструкції; послідовний взаємозв'язок – коли результат роботи одного відділу стає відправною крапкою для іншого, при цьому необхідно забезпечити врахування інтересів усіх відділів, оперативну координацію робіт; обопільний взаємозв'язок – найбільш складний варіант. Структурні механізми координації включають команди, спеціальні групи, позапланові збори, менеджерів – інтеграторів, відповідальних за щоденне узгодження взаємодій.

**Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняттю «організаційна структура управління».
2. Що таке «елемент» структури керування й у яких формах він може бути представлений?
3. Які види зв'язків існують між елементами структури?
4. Чи є зв'язок структури управління з цілями?
5. Дайте узагальнену характеристику типів структур управління.
6. Які принципи приймається за основу при побудові структур ієрархічного типу?
7. Розкрийте сутність структур органічного типу.
8. Сформулюйте основні вимоги, яким повинна відповідати структури управління.
9. Дайте визначення і приведіть приклади окремим видам взаємозв’язку підрозділів.
10. Подумайте, чому організаціям, що функціонують у мінливому зовнішнім середовищі потрібно більше горизонтальних взаємовідносині.

**РОЗДІЛ IV**

**МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

У процесі менеджменту використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати, цілеспрямувати і ефективно організувати виконування функцій менеджменту, етапів процедур і операцій по прийняттю рішень. У сукупності вони виступають як методи менеджменту – способи здійснення управлінській діяльності для постановки і досягнення цілей.

Методи менеджменту служать забезпечують практичне управління, представляючи в його розпорядження систему правил, проектів і підходів. Методи управління в залежності від мотивів, потреб і інтересів можна розділити на три групи (рис. 13.1)

Потреби

Інтереси

Мотиви поведінки

Духовні,

соціальні, психологічні

Матеріальні, у т.ч. фізіологічні, зарплата, стимули, винагородження

Чувство долгу хозяина, авторитет влади, дисципліна, організованість, сознательність

***Групи методів управління***

Соціально-психологічні

Економічні

Організаційно-

розпорядчі

***Характер впливу***

Рис. 13.1. Зв'язок методів управління з потребами й інтересами л

Не прямий

Прямий

Рис.13.1 Класифікація методів управління

Методи управління зв'язані з виконанням функцій менеджменту, які складають зміст процесу управління. Сукупність методів утворює систему і використовується комплексно з урахуванням умов і специфіки розв'язуваних задач. Методи управління активно впливають один на одного, і результат завжди являється наслідком їх складної системної взаємодії. Для менеджерів принциповим є питання про розподіл пріоритетів між методами управління. Тому важливою являється характеристика методів управління, що представлена в табл. 13.1.

Таблиця 13.1

Характеристика методів управління

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Організаційно -розпорядчи методи | Економічні методи | Соціально-психологічні методи |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Засновані на авторитеті влади і права керівника віддавати розпорядження. Вимагає обов'язкового підзвітного і точного виконання розпоряджень | 1. Засновані на матеріальних інтересах, не викликають автоматичного виконання намічених цілей; вивчення потреб працівників, їхньої мотивації | 1. Заснований на використанні соціального механізму, діє в колективі |
| 2.Припускають конкретно адресні вказівки | 2. Представляють собою загальні правила, установлювані за допомогою економічних важелів – цін, кредиту, нормативів | 2. Враховують якість трудового колективу, поняття лідерства, особливості особистості, її психологію |
| 3. Вимагає централізації управління. Значну частку відповідальності бере на себе адміністрація, тобто ці методи припускають наявність центрів, які розробляють рішення і видають їх у вигляді команд | 3. Надають керованій системі самостійність при повній відповідальності за прийняті рішення | 3. Здійснюються за допомогою безпосереднього чи непрямого впливу на основі створення особливих умов для змістовної праці, ініціативи, активності |

Продовження табл. 13.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 4. Носять оперативний характер, оказують стабілізуючий і регламентуючий вплив | 4. Спрямовані на реалізацію рішення тривалої дії | 4. Спрямовані на створення сприятливого клімату в колективі і формування колективу |

**13. Економічні методи менеджменту**

**13.1. Сутність і складові економічного механізму**

Під економічними методами управління слід розуміти сукупність засобів і інструментів, що цілеспрямовано впливають на створення сприятливих умов для функціонування і розвитку організації.

Економічний механізм функціонування і розвитку припускає використання комерційного розрахунку виходячи з глобальної господарської політики і цілей організації; конкуренції, ціноутворення, фінансування і кредитування; розвитку технологій; кадрової політики тощо. Кожен елемент економічного механізму спрямований на одержання стійкого прибутку.

Так політика ціноутворення орієнтована на пристосування структури і рівня цін до вимог і умов ринку.

У відношенні собівартості першорядне значення придається зниженню витрат за рахунок удосконалювання технології виробництва, розробки і впровадження нової продукції, у тому числі підвищенню якості продукції, вивченню матеріально-технічного забезпечення і форм господарських зв'язків, підвищенню продуктивності праці, економії транспортних, експедиторських і адміністративних витрат.

В області фінансування і кредитування передбачається визначення джерел фінансування і розподілу коштів.

Найважливішим методом господарювання, що синтезує в собі як функції управління, так і економічні важелі й інструменти, які сприяють порівнянню витрат і результатів при забезпеченні прибутковості є комерційний розрахунок.

Особливості і специфіка реалізації методів комерційного розрахунку визначається широким діапазоном факторів, а значення кожного фактора – конкретними умовами господарювання. Розвиток комерційного розрахунку в сучасних умовах характеризується посиленням централізації, з одного боку, і наданням більшої самостійності виробничим відділенням, філіям, дочірнім організаціям у виборі мір і способів забезпечення досягнення цілей, з іншої.

Господарсько-економічні положення конкретних підрозділів залежить від ступеня оперативної самостійності і наданими керівнику повноваженнями. Так, на нього покладається відповідальність за виконання планових показників, стратегічних і поточних планів. У їхніх рамках керівник самостійно приймає оперативні рішення і вибирає засоби, спрямовані на досягнення поставлених цілей. При цьому він несе матеріальну й адміністративну відповідальність за ті результати діяльності, які залежать від прийнятих рішень. Так, він може вживати заходів по зниженню витрат виробництва, намічати напрямки різних досліджень і розробок по удосконаленню продукту і підвищенню його якості, організовувати вивчення ринку, рекламу, збут, транспортування продукції. Керівник відповідає також за ефективне використання основного капіталу, домагається від керівництва асигнувань на нові капіталовкладення.

Характер економічних відносин в значній мірі залежить від наявності юридичної самостійності в окремих підрозділів. Ті підрозділи, що не мають такої самостійності здійснюють відносини з іншими на основі календарних планів постачання, взаємних зобов'язань по кількості і якості товарів, термінах постачань і цінах.

**13.2. Ціноутворення в системі економічних методів**

Центральне місце серед елементів економічного механізму належить цінам і ціноутворенню, у яких відбивається всі сторони економічної діяльності організації. Ціни визначають рентабельність організації, її життєздатність і фінансову стабільність.

Правильна методика встановлення ціни, розумна цінова тактика, послідовна реалізація цінової стратегії складають необхідні компоненти успішної діяльності. У сучасних умовах істотно змінилися як значення цін, умови їх формування і тенденції розвитку, що свідчить про якісні зміни всього механізму ціноутворення на основі сполучення регулюючих і конкурентних ринкових сил. Це зв'язано з орієнтацією діяльності організацій на довгострокову перспективу і програми розвитку, наявність щодо стійких ринкових умов.

Найбільш типовими задачами, розв'язуваними за допомогою проведення продуманої цінової політики є: вихід на новий ринок; уведення нового товару; захист наявних позицій; швидке відшкодування витрат; завоювання максимальної частки ринку, що забезпечить низькі витрати (на одиницю продукції) і високі довгострокові прибутки.

При рішенні проблеми ціноутворення необхідно вибрати методику розрахунку цін, у якій повинні бути враховані, як мінімум, три фактори: собівартість продукту, ціни конкурентів і товарів-замінників, а також наявність у того чи іншого товару унікальних достоїнств. Усі розрахунки повинні вироблятися на основі беззбитковості (рис. 13.2).

**МОЖЛИВА**

**ЦІНА**

Собівартість

Цени конкурентів

Надто низка ціна: отримати прибуток неможливо

Надто висока ціна: формування попиту неможливо

Унікальні переваги продукції

Цени товарів-замінників

Рис. 13.2. **Критерії прийняття рішень про ціну**

Отже, остаточна ціна буде знаходитися в межах між занадто низькою ціною, яка не забезпечує прибутку, і занадто високою ціною, що перешкоджає формуванню попиту. Мінімально можлива ціна визначається собівартістю продукції й упущеною вигодою, а максимальна – наявністю унікальних достоїнств товару, якому немає аналогів, або цінами конкурентів, але при ціні вище, ніж у конкурентів, можна втратити клієнтів.

Таким чином, рівень цін визначає можливий обсяг продажів і відповідно – можливий обсяг виробництва. При росту обсягів випуску знижується частка умовно-постійних витрат, що приходяться на один виріб і як результат, знижується і собівартість продукції.

Важливим елементом економічних методів управління є розробка ефективної фінансової політики підприємства, що сприяє побудові ефективної системи управління фінансами, спрямованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності організації.

В умовах інфляції й існуючої податкової політики держави підприємства можуть мати різні інтереси в питаннях фінансування і використання прибутку, виплати дивідендів, регулювання витрат виробництва, збільшення майна й обсягів продажів. Однак, усі ці аспекти піддаються управлінню за допомогою методів, сукупність яких і складає систему управління фінансами.

Основні стратегічні задачі в сфері фінансової політики – максімізація прибутку, оптимізація структури капіталу, забезпечення інвестиційної привабливості підприємства; створення ефективного механізму управління підприємством; використання ринкових механізмів залучення фінансових засобів.

До основних напрямків фінансової політики відноситься і розробка кредитної політики, для чого рекомендується провести аналіз пасиву балансу і рівня співвідношення власних позикових засобів. На основі цих даних зважується питання про достатність власних оборотних коштів, або про їхній недолік, а потім приймається рішення про залучення позикових засобів, прораховується ефективність різних варіантів.

В окремих випадках підприємству доцільно брати кредити і при достатності власних засобів. Приймаючи рішення про залучення позикових засобів, доцільно скласти план їхнього повернення; розрахувати за період кредиту процентну ставку і визначити суму відсотків за кредитним договором, а також джерела їхніх виплат з урахуванням порядку й умов оподаткування прибутку.

**13.3. Заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності організації**

Основна задача менеджменту – забезпечення участі організації в конкурентній боротьбі. Поняття конкурентноздатності організації включає комплекс економічних характеристик, що визначають її положення на ринку, властивості товару, умови його виробництва і збуту.

Конкурентноздатність організації і вироблених нею товарів співвідноситься як ціле і його частина. Можливість компанії конкурувати залежить від конкурентноздатності товару і сукупності економічних методів діяльності організації, що впливають на результати конкурентної боротьби; а також від рівня науково-технічного прогресу і ступеню досконалості технології виробництва, використання новітніх винаходів і відкриттів, упровадження сучасних засобів автоматизації виробництва.

Результати досліджень діяльності ряду комерційних організацій дозволило М.Портеру висловити припущення про те, що на галузеву конкуренцію впливають п'ять факторів (рис.13.3).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | Потенційні новачки | | | |  | | |
|  |  | | | |  | | Загроза вводу нових фірм | |  | |
| Товари субститути з інших галузей | |  | Можливості ведення конкурентної боротьби | | | | |  | | Покупці |
|  | загроза товарів замінників | | | |  | можливості постачальників диктувати свої умови | | | можливості покупців відстоювати свої інтереси | |
|  |  | | Постачальники | | | | |  |  | |
|  |  | | | |  | |  | |  | |
| Рис. 13.3. П'ять сил, що впливають на галузеву конкуренцію. | | | | | | | | | | |

Організації надають великого значення для оцінки реальних можливостей у конкурентній боротьбі і розробці мір і засобів, за рахунок яких можна підвищити конкурентноздатність. Для оцінки конкурентноздатності організації використовується ситуаційний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, виробничо-господарський і кадровий аналіз.

Таблиця 13.2

Діагностика підприємства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ситуаційний аналіз | Організаційно-управлінський аналіз | Фінансово-економічний аналіз | Виробничо-господарський аналіз | Аналіз кадрового потенціалу |
| 1. Сильних і слабких сторін (SWОТ – аналіз) | 1. Аналіз системи цілей і стратегії їхнього досягнення | 1. Аналіз фінансових результатів | 1. Аналіз використання основних фондів | 1. Рівень освіти |
| 2. Стан здоров'я. Вік |
| 2. Стратегічної позиції | 2. Аналіз організаційної структури | 2. Аналіз ефективності інвестиційних проектів | 2. Аналіз використання матеріальних ресурсів | 3. Виробничий досвід і практичні знання |
| 3. Сегментів ринку | 3. Аналіз процесів управління | 3. Аналіз фінансового стану | 3. Аналіз використання праці і заробітної плати | 4. Організа-ційні якості |
| 4. Конкуренції | 4. Аналіз структури інформації | 4. Аналіз ефективності діяльності |  | 5. Цілеспря-мованість |
| 5. Позиційний аналіз | 5. Аналіз організаційної культури | 5. Аналіз потоку коштів |  | 6. Інтелектуальні здібності |

Результати проведеного дослідження беруться за основу при розробці стратегії організації, її технічної, асортиментної і збутової політики.

# Контрольні питання

1. Дайте характеристику поняттю і складу методів менеджменту.
2. Що лежить в основі класифікації методів.
3. Назвіть відмітні риси економічних методів.
4. Що представляє собою економічний механізм господарювання.
5. Які особливості комерційного розрахунку.
6. Назвіть критерії вибору ціни.
7. Назвіть основні напрямки фінансової політики організації.
8. Які прийоми і методи використовують для діагностики підприємства.
9. Назвіть основні фактори від яких залежить можливість організації конкурувати на ринку.

# 14. ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДНИЦЬКІ (АДМІНІСТРАТИВНІ) МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

## **14.1 Сутність і склад організаційно-розпорядницьких методів управління**

Організаційно-розпорядницькі методи управління – це сукупність прийомів і способів прямого впливу на керований об'єкт із метою зміни його стану відповідно до існуючих умов.

Організаційно-розпорядницькі методи є суттєвою складовою процесу управління. У загальній системі методів управління ці методи складають не менш 15%. В даний час адміністративні методи забезпечують ефективне використання економічних методів, що обумовлено переходом до ринкових відносин. Організаційно-розпорядницький вплив здійснюється шляхом проектування і створення підрозділів у керованій системі і встановленні взаємозв’язків між ними, регламентації їх діяльності, а також шляхом розпорядницьких актів відповідно з існуючою ієрархією.

Найважливіша ціль цих методів - вишукування і максимальне використання можливостей підвищення ефективності діяльності організації.

По ролі в процесі управління можна виділити методи організаційного, розпорядницького і дисциплінарного впливу.

Організаційний вплив полягає у встановленні й удосконалюванні організаційних зв'язків між елементами керованої і керуючої систем. За допомогою адміністративних актів тривалої дії (положень, статутів, правил, інструкцій і т.д.) формуються організаційні структури підрозділів, регламентуються взаємозв'язки між структурними підрозділами, закріплюються і чітко розподіляються обов'язки, права і відповідальність між виконавцями.

Розпорядницький вплив - це форма оперативної організаторської роботи, що має метою усунути неполадки в керованому об'єкті, здійснити часткове коректування при зміні умов роботи.

Дисциплінарний вплив спрямований на підтримку стійкості (стабільності) організаційних зв'язків на основі дисциплінарних вимог і систем відповідальності.

Усі ці види методів і впливів взаємозалежні, використовуються спільно і доповнюють один одного, але між ними є ряд розходжень.

По-перше, при використанні методів організаційного впливу (організаційне регламентування, нормування, інструктування) не вказуються конкретні виконавці, дати виконання, визначається в деяких випадках лише термін дії. При застосуванні розпорядницьких методів впливу (наказ, розпорядження, указівки) обов'язково визначаються виконавці і терміни виконання завдань.

По-друге, організаційні методи носять загальний характер, вони менш динамічні, ґрунтуються на типових ситуаціях. Розпорядницькі методи орієнтуються на конкретні, сформовані в даний момент чи прогнозовані на майбутнє ситуації.

По-третє, розпорядницькі методи ґрунтуються на правилах, нормах, що вироблені організаційними методами.

Перевагу організаційно - розпорядницьких методів можна визначити як строгість установлених правил, швидкість прийняття рішень; успішність застосування на їхній основі інших методів управління; запобігання конфліктів у трудових колективах за рахунок забезпечення збалансованості робочих місць, а також узгодженням між обов'язками і правами кожного працівника; між відповідальністю і владою.

Недостатньо кваліфіковане застосування адміністративних методів породжує негативні моменти:

1. збільшення апарата управління для видання і реалізації численних індивідуальних актів управління;
2. великі потоки інформації утрудняють своєчасний аналіз їхнього змісту й обробку, у результаті можуть з'явитися помилкові рішення;
3. обмеження чи повна втрата самостійності нижчестоящих ланок і виконавців.

Таким чином, керівник, організатор виробництва, менеджер повинний бути розпорядником, що володіє як економічними так і організаційно-розпорядницькими методами.

## **14.2 Організаційний вплив**

Організаційний вплив спрямований на всі елементи керованої системи: працю людей, виробничі процеси, предмети і засоби праці. Об'єктами організаційного впливу можуть бути як елементи керованої системи (виробництво), так і елементи керуючої системи (апарат керування); як процеси безпосереднього виготовлення продукції, так і процеси керування підприємством, включаючи організацію праці виробничого й управлінського персоналу.

Організаційний вплив дає однозначне рішення ситуації, безпосередньо впливаючи на об'єкт керування.

Методи організаційного впливу дуже різноманітні по своєму складі: вони спрямовані на формування, регулювання і розвиток як виробничої системи, так і системи керування. До цих методів відносяться організаційне регламентування, нормування, організаційно-методичне інструктування, організаційне проектування.

Організаційне регламентування - це жорстка форма організаційного впливу. Вона характеризується конкретної адресністю і виражається в розробці і реалізації організаційних документів, що визначають зміст і порядок організаційної діяльності. Розрізняють наступні види регламентування:

1) загальносистемна регламентація, що встановлює порядок функціонування всієї системи - Закон України "Про підприємства в Україні", Положення ( Статут ) про конкретне підприємство;

2) функціональна регламентація, що чітко визначає і розмежовує права, обов'язки, цілі, задачі і внутрішній порядок роботи підрозділів. Здійснюється шляхом розробки і запровадження в дію відповідних положень (положення про відділ);

3) структурна регламентація, охоплює процес і структуру керованої системи, представлена у вигляді взаємозв'язків між основними елементами структури управління;

4) посадова регламентація, що здійснюється шляхом розробки посадових інструкцій, функціональних таблиць тощо, у яких визначені положення і відповідальність виконавців.

Організаційне регламентування здійснюється за допомогою положень, статутів, постанов, посадових інструкцій .

Організаційне регламентування охоплює процеси і структуру керованої системи і тому воно взаємодіє з технічною (технологічною) регламентацією, коли необхідно скласти організаційно - технологічні карти, регламенти роботи устаткування, маршрути руху предметів праці і т.д. результатом організаційного регламентування є створення стандарту організації, положень, інструкцій, карт, схем, графіків тощо. Усі ці документи призначені для відносно однорідних і повторюваних задач.

Важливо визначити коло питань, при рішенні яких необхідна тверда цілеспрямована регламентація, відокремивши їх від питань, де замість такої регламентації потрібні рекомендації, що допускають волю вибору, творчого пошуку рішень. Таке розмежування не виключає необхідності і доцільності творчого підходу при визначенні об'єктів регламентації.

Організаційне регламентування вирішує наступні задачі: а) у найбільш повній мері визначення функцій, робіт і операцій, що покладаються на конкретних виконавців відповідно цілям і задачам організації; б) розподіл функцій, робіт і операцій між структурними підрозділами і ланками підприємства відповідно до принципів раціонального поділу праці і побудови організаційних структур; в) визначення змісту, обсягу, періодичності і форми інформації; г) установлення конкретних посадових обов'язків кожного працівника по виконанню визначеного кола функцій, робіт і операцій. Для здійснення цих задач необхідно розробити і ввести повсюдно класифікатори функцій, робіт і операцій, типові системи інформаційного забезпечення, зміст інформації необхідної і достатній для виконання покладених функцій, робіт і операцій; типові рішення по побудові організаційних структур; типові положення про структурні підрозділи підприємств; типові і конкретні посадові регламенти праці в апараті управління.

Організаційне регламентування тісне зв'язано з організаційним нормуванням, що припускає розробку і реалізацію норм і нормативів, за допомогою яких установлюються границі діяльності підприємства. Цей важіль адміністративного управління менш жорсткий, чим регламентування. Організаційне нормування діяльності підприємства нерозривно зв'язано з економічним управлінням, забезпечує його необхідними орієнтирами в виробничо-господарській діяльності. Організаційне нормування повинне відповідати ряду вимог: 1) нормування необхідно поєднати зі стимулюванням і ефективними санкціями за порушення норм; 2) норма і нормативи повинні відбивати останні дані науки і передовий досвід; 3) норми повинні бути напруженими, тобто не надмірно жорсткими і не занадто привільними; 4) вони не повинні бути занадто детальними, тобто сковувати ініціативу виконавців; 5) нормативи, регламенти варто розробляти адресно, щоб вони сприяли зміцненню особистої відповідальності.

В даний час використовуються наступні види норм і нормативів:

- організаційно-технічні нормативи (технічні, креслярські, організаційні, документальні стандарти, маршрути руху предметів праці, режими обробки тощо);

- організаційно-структурні нормативи (схеми підпорядкування виробничої й організаційної структури, типові схеми управління, типові штати, нормативи чисельності робітників та службовців, норми часу і т.д.);

- оперативно-календарні нормативи, що регламентують протікання виробничих процесів, розміри партій деталей, тривалість виробничих циклів і ін.;

- експлуатаційні і ремонтні нормативи (фонд корисного часу роботи робітників і устаткування, витрати часу на ремонт верстатів, встановлення міжремонтного періоду та інше);

- матеріально-постачальницькі і транспортні нормативи (норма витрати матеріалів, норма запасів, транзитна норма, порядок підписання договорів, умови постачань, норма простоїв вагонів під вивантаженням і навантаженням тощо);

- адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього трудового розпорядку, правила оформлення наймання, звільнення, переходу на іншу роботу, відрядження і інше).

Організаційне інструктування - це найбільш гнучка, м'яка форма адміністративного впливу. Інструктування припускає роз'яснення порядку, ознайомлення з умовами, правилами роботи, порядком її виконання, очікуваними труднощами і шляхами їхнього подолання, консультації по виконанню тих чи інших дій. Це в основному методична розробка інформаційного характеру. Інструктування можна проводити письмово чи усно. Основними документами є інструкції, правила, а також різні інструктивні матеріали, у яких визначається порядок і методи виконання різних видів управлінських робіт. Це правила, рекомендації, методичні рекомендації, методичні вказівки й ін.

Організаційне регламентування і нормування є основою організаційного проектування. Організаційне проектування охоплює всі сторони управлінських відносин і має на меті створення моделі системи управління. В організаційному проектуванні повинні бути відбита: 1) структура апарата управління; 2) процеси управління (комплекти положень про відділи і служби, посадові інструкції, функціональні таблиці, планування приміщень і робочих місць, розпорядок дня, графік проведення нарад, система оцінки якості роботи і контролю виконання, проект поліпшення умов праці, система обробки документації); 3) оргтехніка (система зв'язку, сигналізації, диспетчеризації, механізації множних, розрахунково-обчислювальних, креслярсько-графічних робіт; меблі й устаткування приміщень); 4) система роботи з кадрами.

Організаційне проектування можливе здійснювати після проведення організаційного аналізу і діагностики. Ці інструменти організаційної роботи застосовуються в процесі дослідження системи управління підприємством. Головне призначення організаційного аналізу - розкрити резерви підвищення ефективності і якості управлінської діяльності. При цьому досліджується організація, методи і техніка управління. Матеріал організаційного аналізу служать вихідною базою для виявлення недоліків у роботі конкретної організації. Основна мета діагностики складається у визначенні причин зниження ефективності, надійності діяльності всієї системи управління і її елементів. Потім вже в ході організаційного проектування намічаються заходи щодо їхнього усунення.

## **14.3 Розпорядницький вплив**

Розпорядницький вплив означає одиничні оперативні організаційні команди, які спрямовані на ліквідацію відхилень, що виникають у структурі або процесах функціонування організації.

За допомогою регламентуючих методів визначають бажаний стан системи, та умови її функціонування в стійких типових умовах. Однак у реальному процесі управління виникає безліч ситуацій, що не передбачені регламентом чи проектом, тому що цілком запрограмувати всю діяльність організації неможливо. Крім того можуть виникнути непередбачені зміни і в сполучених системах, що забезпечують діяльність організації – у постачальників, замовників та інших. В усіх ситуаціях повинні бути знайдені найбільш раціональні рішення по ліквідації відхилень від установлених норм, що були передбачені організаційними актами. Крім того, згодом раніше розроблені регламенти застарівають, і виникає необхідність розробки нових, що відповідають існуючим умовам. Уся ця поточна організаційна робота здійснюється за допомогою розпорядницьких методів.

Розпорядницький вплив являє собою активну і гнучку форми впливу на виробництво. Розпорядницькі методи можна класифікувати по ряду ознак: за рівнем управління; формі впливу (наказ, розпорядження, указівки, інструктаж, рекомендації); формі передачі розпорядження (документальна, усна).

На рівні підприємства використовується оперативно-розпорядницький вплив у вигляді оперативних і диспетчерських нарад, виробничих засідань, які можна проводити за допомогою селекторного зв'язку. Розпорядження може бути оскаржене в директора підприємства. Розпорядження може бути письмовим чи усним. Виданню письмових розпоряджень передує робота групи фахівців. Усні розпорядження (указівки) охоплюють більш широке коло питань, чим письмові. Протягом робочого дня керівник може видати кілька усних розпоряджень. Усний розпорядницький вплив більш динамічний і його ефективність залежить від знань, досвіду, здібностей керівника. При виданні усного розпорядження варто керуватися наступними правилами:

- чітко і ясно формулювати усні розпорядження, щоб зрозуміла була їх обов'язковість; може бути регламентований термін виконання, метод виконання, умови виконання задачі; уникати зайвої регламентації, враховувати досвід і кваліфікацію виконавця; розпорядження можна віддавати тільки безпосередньо підлеглим особам, уникати видачі розпоряджень «через голову» безпосереднього керівнику; здійснювати попередню оцінку ситуації, враховувати відповідність наявних засобів поставленій задачі. Якщо ситуація невизначена то варто використовувати рекомендаційний вплив.

Накази являються актами одноособового управління у відповідності з принципом єдиноначальності. Наказ – це письмова або усна вимога керівника до підлеглого виконати визначене завдання з вказівкою терміна виконання, використовуваних засобів та інших умов. На підприємстві накази видають тільки лінійні керівники. Видаються вони у ініціативному порядку, у порядку виконання постанов і розпоряджень уряду, так і на основі приказів та інструкцій вищестоящих органів. По змісту накази охоплюють широке коло питань:, які пов’язані з організацією роботи всіх підрозділів та апарату управління; кадрів та трудової дисципліни; заохочування; командировок та інші . В залежності від цього всі накази можна розділити на два види: накази по загальним та організаційним питанням, які встановлюють форми організацій праці, порядок роботи організації, порядок зберігання цінностей тощо, а також накази по особистому складу, які оформляють призначення, переміщення, звільнення, відпустки робітників.

Оформлення та видання наказу відповідає таким вимогам: оформлення накази повинно бути доцільним; відповідати існуючому законодавству, постановам уряду, наказам вищестоящих органам управління.

Розпорядження – це вимоги до підлеглих при вирішенні окремих питань краткострокового характеру. Вони видаються по конкретним випадкам відхилень у ході виробництва від поставлених задач, обов’язків, повноважень.

Розпорядницький вплив – один з складних видів управлінської роботи. Для її виконання необхідні не тільки знання, а і особисті якості керівника – вміння правильно орієнтуватись та швидко оцінювати обставини і реагувати на зміни, що проходять; логічно мислити; бути товариським; оперативно готовити та віддавати розпорядження та забезпечувати їх виконання.

Усі форми розпорядницького впливу зв'язані між собою, кожна з них може випливати з іншої, бути її продовженням, доповненням і конкретизацією.

## **14.4 Дисциплінарні методи управління**

Дисциплінарні методи відносяться до третьої групи організаційно-розпорядницьких методів керування.

Дисципліна – це обов'язкове для кожного працівника, підприємства, установи дотримання встановлених законів, правил, регламентів, режимів, порядку, договірних відносин і зобов'язань.

Визначальної є державна дисципліна. Вона включає дотримання усіх вимог і обов'язкове виконання всіма організаціями своїх обов'язків, обумовлених законодавством, а також тими цілями і функціями, для виконання яких вони створені. Її видами є:

- трудова дисципліна – форма суспільного зв'язку між людьми в процесі праці, визначена сукупність правил, положень і регламентів, що регулюють трудовий розпорядок на підприємствах і в установах;

- виробнича дисципліна – регламентована правилами і порядком плину виробничого процесу вимогами від учасників виробництва дотримання усіх виробничих розпоряджень, підпорядкування управлінським рішенням вищестоящих рівнів;

- технологічна дисципліна – визначає необхідність дотримання усіх вимог технології виробничого чи управлінського процесів, спрямована на безупинне підвищення ефективності виробництва і якості продукції, що випускається;

- планова дисципліна покликана забезпечувати своєчасну й обґрунтовану розробку, а також виконання державних планів, об'єднання зусиль на досягнення загальних цілей народногосподарського розвитку, у тому числі на кожнім підприємстві в установі;

- договірна дисципліна дозволяє організувати нормальну роботу організації і вимагає дотримання усіх видів договір по постачаннях продукції;

- платіжна і фінансова дисципліна – дотримання термінів платежів у бюджет, банки, ефективне використання грошових ресурсів, дотримання правил використання фінансових засобів по призначенню;

- виконавська – це дисципліна своєчасної і точної реалізації виробничих завдань і керуючих впливів, вона забезпечується високим рівнем організації справи, надійністю функціонування всіх ланок системи управління, вихованням відповідальності в кожного працівника за доручену йому справу; для підняття рівня виконавської дисципліни ведуть постійну роботу по регламентуванню, нормуванню, інструктуванню, поліпшенню морально-психологічного клімату, підвищенню кваліфікації, поліпшенню інформаційного, технічного забезпечення.

**Контрольні запитання:**

1. Дайте характеристику організаційно-розпорядницьким методам керування.
2. Назвіть їх переваги та недоліки.
3. Що представляє собою система організаційного впливу.
4. Охарактеризуйте та наведіть приклади організаційного регламентування.
5. Що означає розпорядницький вплив та сфера його застосування.
6. Які види дисциплінарних методів вам відомі.

**15. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ**

**15.1. Роль соціально-психологічних методів управління**

Основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. Організація прагне максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників, створюючи всі умови для найбільш повної віддачі робітників на роботі і для інтенсивного розвитку їхнього потенціалу. Це одна сторона взаємодії людини й організації. Інша сторона – яку роль вона грає в житті людини, що вона дає їй, який зміст вона вкладає у свою взаємодію з організацією. Встановлення органічного сполучення цих сторін взаємодії людини й організації є однією з найважливіших задач менеджменту, тому що він забезпечує основу ефективного управління й основні напрямки соціально-психологічних методів управління.

Соціально-психологічні методи – сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування і розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються усередині них; структуру зв'язків потреб, інтересів, стимулів, соціальних задач. Ці методи відрізняються мотиваційною основою. Соціальна мотивація передбачає орієнтування на політичні, національні, моральні, сімейні й інші соціальні інтереси. Методи впливу включають як заохочення, так і різні форми санкцій. При цьому враховують особливості соціального механізму, що діє в колективі, до складу якого завжди входять не тільки формальні але і неформальні групи, а також роль і статус кожної особистості; систему взаємин у колективі, соціальні потреби й інші соціальні аспекти. І хоча застосування соціальної мотивації зв'язано з особливою складністю, тонкістю і нерідко невизначеністю кінцевого ефекту, роль її постійно зростає (рис. 15.1).

Психологічна мотивація припускає вплив на колектив і окрему особистість з метою активізації трудової і суспільної діяльності. Розрізняють непрямі і прямі види мотивації. При непрямій мотивації застосовують маніпуляторні методи. З їхньою допомогою створюють визначену (заплановану) ситуацію, що дозволяє працівнику чи групі виконати нову роботу в режимі повсякденної організації праці. До прямих видів мотивації відносяться :

1. Переконання - аргументований вплив за допомогою логічних засобів зі зняттям упереджень і інших психологічних бар'єрів.
2. Уселяння - це спосіб впливу, розрахований в основному на емоційне сприйняття повідомлення, судження, концепції, без логічних доказів. Ефективність уселяння залежить як від істинності висунутих положень, так і від авторитету, щирості, уміння оцінити конкретну ситуацію коммуникатора, тобто того що вселяє. Дуже діючим у формуванні представлень про матеріальні і духовні цінності, соціальні інтереси і мотиви поводження є сполучення переконання і вселяння.
3. Наслідування - вплив на працівника чи групу прикладом.
4. Залучення - психологічний прийом, за допомогою якого всі робітники стають безпосередніми учасниками підготовлюваних рішень і інших заходів.
5. Спонукання - висловлення, що підкреслюють позитивні якості працівників, їхню кваліфікацію і досвід, що виражають впевненість у рішенні ними поставлених задач.
6. Примус - впливи, що зобов'язують виконувати доручення проти волі чи бажання працівника, обумовлені виробничою необхідністю.

Непрямі методи мотивації розрізняють по формах опосередкування:

1. Умови праці - ритмічність, зовнішня привабливість, ступінь навантаження, змінність, наявність елементів творчості.
2. Елементи системи управління - форми стимулювання, контролю, організаційні структури, положення, посадові інструкції.
3. Особистісні, соціальні і соціально-психологічні фактори, –психологічний клімат, характер традицій і ін.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно їхнім індивідуальним здібностям, схильностям, інтересам і дотриманні психологічної сумісності шляхом регулювання відносин між людьми, впливу на індивідуальну психологію окремих працівників.

Тому знання аспектів психології і правильне їхнє використання кадрами управління має важливе значення. Вони повинні, зокрема, розуміти особливості поводження людини, враховувати її темперамент, тип вищої нервової діяльності.

Мотивація

Віди

**Соціальні взаємини**

-інтереси

-потреби

-заохочення

**Психологічні**

-на колектив

-на особу

**Прямі**

-убеждение

-внушение

-подражание

-вовлечение

-побуждение

-принуждение

**Не прямі**

-умови праці;

-елементи системи управління

-особисті фактори

Далека

Близька

Термін, строки

Основа

Рис. 15.1 **Види мотивації**

І.П. Павлов розкрив основні закономірності вищої нервової діяльності людини і створив навчання про її типи, що визначаються по співвідношенню сили як показника працездатності, рухливості й урівноваженості. Розрізняють наступні типи темпераментів:

1. Сильний, рухливий, неврівноважений (холеричний), характеризується ініціативністю, швидкістю дій і рішень, відсутністю злопам’ятності і тривалої уразливості. Холерика обтяжує повільний темп діяльності і пасивність.
2. Сильний, рухливий, урівноважений (сангвіністичний). Працює завзято і продуктивно, коли справа цікавить його; тяготиться одноманітністю в роботі; швидко орієнтується в обстановці, легко входить у колектив, ініціативний; схильний іноді бути незібраним, виявляти поспішність у рішеннях, нестійкість в інтересах.
3. Сильний, малорухомий (флегматичний); для нього характерна витримка і спокій навіть у важких обставинах, незворушність, стійкість у прагненнях і настроях, посидючість, концентрація уваги; флегматик дотримує рівності у відносинах, роботі, повільно переключається з одного на інше, неквапливий.
4. Слабкий, рухливий, неврівноважений (меланхолік); схильний до сильних переживань по незначних приводах, трохи замкнутий і нетовариський, нерішучий; важко вступає в контакт із новими людьми.

Ефективність і якість управлінського впливу досягається також знанням соціально-психологічних типів працівників – погляди, інтереси, потреби, професійний і кваліфікаційний рівень, смаки, сильні і слабкі сторони характеру й ін. Ці типи досить стійкі. Виділяють десять основних, соціально-психологічних типів працівників (табл. 15.1).

Таблиця 15.1

Характеристика соціально-психологічних типів працівників

|  |  |
| --- | --- |
| Тип | Характеристика |
| 1 | 2 |
| Дисциплінований | Усвідомлене підпорядкування керівництву і виконання пропонованих вимог. Ініціативний, самокритичний, комунікабельний, активний, громадський працівник, дорожить робочою кар'єрою, честю, достоїнством працівника "не по милості начальства" |
| Новатор | Дисциплінований, творчо відноситься до справи і розпоряджень керівництва, має своє хобі, вважає себе не нижче інженера по знанню професії. Зайво категоричний, честолюбний, самовпевнений. Для керівництва "заморочливий". |
| Незалежний | Звичайно це кадровий працівник, має авторитет серед товаришів. Дисциплінований, активний, якщо керівник для нього авторитет. Схильний до спору, неохоче підпорядковується керівнику, якщо він не авторитетний, часто виступає неформальним лідером, для вмілих керівників - помічник, опора; для недосвідчених – критикан. |
| Пристосованець | Дисциплінований вибірково - коли вигідно чи при строгому керівництві. До завдань відноситься байдуже, схильний до показухи, окозамилюванню, іронічно відноситься до передовиків |
| Кар'єрист | На очах дисциплінований, іноді "новатор", охоче підтримує всі пропозиції керівника, переслідуючи корисливі цілі. Намагається з усіма ладити, бути товариським, активним: щоб піднятися над товаришами по роботі. Виступає в якості «порадника недосвідченого» керівника. Завжди намагається бути на очах. |
| Зразковий виконавець | Дисциплінований по яким-небудь разовим корисливим цілям, вислужується перед керівником. Досягши мети, стає безініціативним, незацікавленим в успіху колективу працівником. Іноді переходить на інше підприємство, де знову стає зразковим наполнителем. |
| Залежний | Дисципліновано і підкоряється, якщо авторитетний керівник, вимогливий колектив. Схильний «до кругової поруки», охоче підкоряється неформальному лідеру там, де вимогливість у колективі отсутствует, стає недисциплінованим, допускає шлюб у роботі |
| Довірливий | Охоче підкоряється розпорядженням керівника, некритичний. Його принцип «на те і начальство, щоб за нас думати». Увага керівника до своїх особистих справ: родині, побут цінує й охоче поділяється і радостями і негодами |
| Пасивний | Підпорядкуванням тяготиться, виконання завдань намагається «розтягти», пропоновані вимоги розцінює як обмеження своєї особистої волі». Інтерес керівника до особистого життя не приемлет. Звичайно виступає в ролі «критика з публіки» |
| Свавільний | Найбільш важкий для керування тип працівника. Примхливий, егоїстичний, стосовні до розпоряджень з роздратуванням. Робить прогули, іноді хуліганські вчинку Схильний до критиканства, іноді анонімник і сутяга. |

Знання керівником, членами колективу характеристик соціально-психологічних типів працівників дозволяє визначати і вибирати стиль і методи управління, що забезпечать ефективний вплив в колективі. Важливе місце тут приділяється знанню і розумінню групової психології трудового колективу.

**15.2. Концепція групової динаміки**

Організації будь-якого розміру складаються з декількох груп, тобто відносно відособлених об'єднаннь людей, що знаходяться в досить стійкій взаємодії і здійснюючих спільні дії протягом достатнього проміжку часу. Взаємодія членів груп базується на визначеному загальному інтересі і зв'язано з досягненням загальної мети. При цьому група володіє визначеним груповим потенціалом або можливостями, що дозволяють їй вступати у взаємодію з оточенням і адаптуватися до змін, що відбуваються.

Характерними рисами групи є три ключових компоненти:

1. Члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому;
2. Члени групи регулярно взаємодіють між собою;
3. Праця членів групи спрямована на досягнення визначеної мети.

Існує два типи груп: формальні і неформальні. Ці типи мають значення для організації і впливають на її членів.

Формальні групи звичайно виділяються як структурні підрозділи в організації. Вони мають формально призначеного керівника, формально визначену структуру ролей, посад і позицій усередині групи, а також формально закріплені за ними функції і задачі. Формальні групи можуть бути сформовані для виконання регулярної функції чи створені для рішення визначеної задачі.

Неформальні групи створюються не розпорядженням керівництва , а з їхніми взаємними симпатіями, загальними інтересами, однаковими захопленнями, звичками тощо. Такі групи існують у всіх організаціях, хоча не представлені в схемах, штатних розкладах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поводження, у них складається розподіл ролей і позицій. Звичайно ці групи мають явного чи неявного лідера, можуть впливати на своїх членів навіть більше, ніж формальні структури.

Поряд з поняттям група існує і поняття команда. Однак ці два поняття не є взаємозамінними. Концепція команди має на увазі, що всі її члени прихильні однієї місії і несуть колективну відповідальність. Ефективність роботи команди визначається по двох результатах – продуктивному випуску й особистому задоволенню, тобто насиченню індивідуальних потреб її членів і підтримці в них прагнення до командної праці. Менеджери формують команди. Команду характеризує тип, структура, склад, розмір, розподіл ролей.

В одній і тій же організації можуть існувати команди різних типів. Так різновидами формальних команд є вертикальні, горизонтальні і спеціалізовані команди.

Об'єднання працівників у команди переслідує цілі залучення їх до процесу прийняття рішень і наступне їхнє перетворення в самокеровані команди, у яких члени команди виконують функції менеджерів. Однієї з різновидів самокерованої команди є віртуальні команди, у яких використовуються комп'ютерні технології і програмне забезпечення спільного доступу.

**15.3. Етап розвитку команди**

Розвиток команди відбувається не випадково, а проходить через визначені стадії.

Перша стадія – формування команди. Це період орієнтації і знайомства її членів. На цьому етапі великі необмеженість, учасники приймають на себе ті повноваження, які їм запропонують формальні і неформальні лідери.

Друга стадія – сум'яття. Члени команди затверджуються у своїх ролях, створюються коаліції, групи. Команді не вистачає єдності, спільності. Лідер повинний спонукувати всіх членів команди до участі в керуванні. Вони повинні пропонувати ідеї, обговорювати можливі рішення.

Третя стадія – нормування. У команді встановлюється порядок. Учасники приходять до консенсусу щодо ролей, формуються внутрішні взаємозв'язки. Лідер повинний підкреслювати відкритість, робити допомогу членам групи.

Четверта стадія – виконання роботи. Члени команди роблять усе для виконання місії організації, координують свої зусилля, усувають розбіжності. Лідер зосереджує увагу на досягнення максимально можливого результату.

П'ята стадія – розформування. При виконанні місії організації, рішенні задач команди розформовують. Лідер офіційно повідомляє про припинення діяльності команди – проводить урочисту церемонію, роздає нагороди чи пам'ятні значки.

**Контрольні питання:**

1. Яка роль соціально-психологічних методів керування.
2. Дайте характеристику соціальної мотивації.
3. Назвіть прямі методи мотивації.
4. Визначите склад непрямих методів мотивації.
5. Що визначає соціально-психологічні типи працівників, назвіть їх.
6. Чому керівник повинний враховувати темперамент працівників.
7. Дайте визначення групи і її характерних рис.
8. Що таке формальної і неформальної групи.
9. Чим відрізняється група від команди.

**РОЗДІЛ V**

**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ**

**16. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**16.1 Цілі й основні напрямки інноваційного менеджменту**

Будь-яка соціально – економічна система досягає успіху у своїй діяльності, якщо вона знаходиться в стані послідовного і неухильного розвитку. Розвиток це придбання нової якості, що визначає стійкість життєдіяльності організації, її ріст. Така організація націлена на освоєння нових технологій, що дозволяють робити нові види продукції більш високої якості і з меншими витратами, тобто організації потрібна ефективна система інноваційного управління.

Найбільший внесок у розвиток теорії інновації належить австрійському економісту Й.Шумпетеру, який розробив теорію економічного розвитку. Він вважав, що нововведення складають основу економічного росту організації. Пізніше, розвиваючи дану теорію, він став використовувати термін «інновація». Інновація це багатоаспектне поняття:

1. При функціональному підході інновація розглядається як процес свідомого здійснення змін у техніці, технології й організації праці.

2. В управлінському підході, інновація це одна з можливих реакцій підприємства на суспільні потреби.

3. У соціальному підході, вона стає елементом соціально – економічного прогресу.

4. Предметний підхід стосується сукупності виробів, процедур і методів, які характеризуються певними рисами. У даному випадку інновація виражається: у застосуванні нових видів інструментів чи нових принципів користування інструментом; у впровадженні нового технологічного процесу чи матеріалу; у використанні нового місця або територій раніше невідомих; у здійсненні нової дії.

У світовій економічній літературі інновація інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, що втілюється в нових продуктах і технологіях. Вона може являтися реакцією на зменшення ефективності, або на зміни внутрішній чи зовнішній середи , а також мати попереджуючу дію. Інновації ініціюються зверху вищим керівництвом або знизу виконавцями.

Методологія системного опису інновацій базується на міжнародних стандартах, відповідно до яких інновації повинні: мати новизну, задовольняти ринковому опитуванню; приносити прибуток виробнику.

Інновація може бути розглянута як у динамічному ( інноваційний процес) так і в статичному аспекті. В останньому випадку інновація представляється як кінцевий результат науково-виробничого циклу (НВЦ).

Термін «інновація» і «інноваційний процес» близькі, але не однозначні. Інноваційний процес зв'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій.

Розрізняють три логічні форми інноваційного процесу:

1. Простий внутриорганізаційний ( натуральний) інноваційний процес припускає створення і використання нововведення усередині однієї і тієї ж організації, нововведення в цьому випадку не приймає безпосередньо товарної форми.

2. Простий міжорганізаційний ( товарний) інноваційний процес - нововведення виступає як предмет купівлі – продажу. Така форма означає відділення функцій виробника нововведення від функції його споживача.

3. Розширений інноваційний процес виявляється в створенні нових виробників нововведення, у порушенні монополії виробника – піонера, що сприяє через взаємну конкуренцію удосконалюванню споживчих властивостей товару, що випускається.

Простий інноваційний процес переходить у товарний за дві фази: перша - створення нововведення і його поширення; друга - дифузія нововведення.

Поширення інновацій це інформаційний процес, форми і способи якого залежать від потужності комунікаційних каналів, особливостей сприйняття інформації суб'єктами, що хазяюють, їхніх здібностей до практичного використання цієї інформації тощо.

Дифузія інновації – процес, завдяки якого нововведення передається по комунікаційних каналах між членами соціальної системи. Іншими словами дифузія – це поширення вже один раз освоєної і використаної інновації в нових умовах чи місцях застосування.

Суб'єктів інноваційного процесу можна розділити на наступні групи - новатори, ранні реципієнти, рання більшість і відстаючі.

Новатори є генераторами науково-технічних знань. Це можуть бути індивідуальні винахідники, дослідницькі організації. Вони зацікавлені в одержанні частини доходу від дослідження винаходів.

У ролі ранніх реципієнтів виступають підприємці, які першими засвоїли нововведення. Вони прагнуть до одержання додаткового прибутку шляхом якнайшвидшого просування нововведень на ринок.

Рання більшість представлена фірмами, які першими впровадили нововведення у виробництво, що забезпечує їм додатковий прибуток.

Відстаючі фірми зіштовхуються із ситуацією, коли запізнювання з нововведенням приводить до випуску нових виробів, що уже морально застаріли. Усі групи, крім першої, відносяться до імітаторів.

Й. Шумпетер вважав чекання надприбутків головною рушійною силою прийняття нововведення . Однак на ранніх стадіях дифузійних нововведень ніхто із суб'єктів, що хазяюють, не має достатньої інформації про відносні переваги конкуруючих ,але вони змушені впроваджувати одне з альтернативних нововведень під погрозою витиснення з ринку.

Сучасна концепція теорії інновації включає таке поняття як "життєвий цикл продукції" (рис.16.1).

У початковій фазі НДОКР проводяться фундаментальні теоретичні дослідження, прикладні вишукування і проектно - конструкторські розробки. Їхнім результатом є нові знання, наукові ідеї. Вони утворять інтелектуальний продукт, що має ринкову вартість. У процесі прикладних досліджень нові знання втілюються в оригінальних зразках техніки і технології і підтверджується можливість їхнього застосування. У процесі проектно - конструкторських розробок визначаються форми впровадження у виробництво винаходів, формується нова науково-технічна інформація, що відбивається у відповідних документах; виготовляються перші зразки нововведення.

На другій фазі – технологічне освоєння, проводиться підготовка і впровадження результатів розробок і забезпечення необхідних умов. Здійснюється безпосередня взаємодія науки і виробництва, від якої залежать темпи освоєння, терміни впровадження, початок масового виробництва нового продукту.

# ЗРОСТАННЯ

# ЗРІЛІСТЬ

# СПАД

# Фаза

НДОКР

# Фаза технологічного освоєння

# Фаза стабілізації обсягів виробництва

# Фаза

# зменшення обсягів

# Рис.16.1. Схема життєвого циклу продукції

# Инноваційний процес

На наступній фазі відбувається тиражування нових продуктів. Стабільне виробництво повинне забезпечити задоволення потреб суспільства в конкретних видах виробів заданої якості і кількості.

Остання фаза життєвого циклу продукції демонструє стадію, коли ринок досягає насичення, відбувається зниження продажів і подальше забезпечення попиту на продукцію можливо завдяки новим технічним і технологічним рішенням з метою відновлення продукції, що випускається, і закріплення підприємства на ринку.

Інноваційний процес є частиною життєвого циклу продукції і включає різні стадії – починаючи від дослідження і розробки ідеї, і кінчаючи доведенням її до промислового впровадження, одержання нового продукту і його комерціалізації. Заключний етап інноваційного процесу вимагає реконструкції виробничих потужностей, удосконалювання технології, підготовки персоналу, рекламної діяльності.

Основою ухвалення інноваційного рішення є формування інноваційної цілі – бажаного результату діяльності підприємства, що може бути досягнута у визначений термін за рахунок підвищення інноваційного потенціалу. На рівень розвитку інноваційного потенціалу впливають безліч факторів.

## Таблиця 16.1

### Фактори, що впливають на розробку нововведень

|  |  |
| --- | --- |
| Фактори, що сприяють розробці нововведень | Фактори, що не сприяють розробці нововведень |
| 1. Збереження і розширення виробничої бази. 2. Скорочення витрат 3. Реалізація нестатків і пропозицій споживача. 4. Підвищення науково-технічного потенціалу фахівців. 5. Імідж організації. | 1. Високі витрати по розробці і впровадженню нововведень. 2. Тривалі терміни між розробкою і впровадженням. 3. Непевність в успіху. 4. Не патентоспроможність нововведень. 5. Труднощі в збереженні частки на ринку. 6. Відсутність необхідних ресурсів і кваліфікованих кадрів. |

Таким чином деякі фактори негативно впливають процес впровадження нововведень. Крім того зміни часто викликають опір з боку робітників організації. Для переборювання опору необхідно своєчасно навчити персонал роботі в нових умовах, розробити ефективну систему мотивації робітників, залучати їх до прийняття рішень по реалізації нововведень, забезпечити широку гласність та інформованість, для прояснення ситуації.

**16.2. Інноваційна стратегія**

В умовах посилення конкуренції, глобалізації й інтернаціоналізації ринку, скорочення термінів дії конкурентних переваг інноваційність стає ключовим фактором успіху. А стратегічне управління нововведеннями – важливішою задачею підприємства.

Розрізняють два типи інноваційної стратегії:

* адаптивну, коли підприємство використовує нововведення як відповідну реакцію на зміну ринкових умов з метою збереження позицій на ринку, тобто з метою виживання;
* конкурентну, коли нововведення використовуються як основа для досягнення успіху, спосіб досягнення конкурентних переваг.

Адаптивну стратегію характеризує концентрація зусиль на часткових змінах, додаткових поліпшеннях існуючих продуктів, ринків, технологій, що дає можливість підприємству функціонувати, але не розвиватися.

Конкурентна стратегія ґрунтується на товарному підході і системному мисленні. Це стратегія постійної інноваційності, самовдосконалення підприємства, її відрізняє здатність до експериментування, аналізу успіхів і невдач. Серед конкурентних стратегій можна назвати:

а) стратегію досягнення переваг по витратах – конкурентні переваги досягаються за рахунок більш дешевого виробництва і збуту продукції, у рамках даної стратегії фірма орієнтується на широкий ринок і робить товар у великій кількості;

б) стратегію орієнтації на конкретний сегмент ринку – специфічний сегмент ринку формується через нижчі ланцюги, зусилля концентруються на декількох товарах; підвищується якість продукту;

в) стратегію орієнтації на нові ринки – одночасно розробляють нові товари й освоюють нові ринки; найбільш ризикована і дорога, але ефективна стратегія.

Приймаючи ту чи іншу стратегію, керівництво повинне враховувати чотири фактори:

1. Ризик. Який рівень ризику фірма вважає прийнятним для кожного з прийнятих рішень?
2. Знання минулих стратегій і результатів їхнього застосування. Це дозволить фірмі більш успішно розробляти нові.
3. Фактор часу. Нерідко добрі ідеї зазнають невдачі тому, що були запропоновані до здійснення в невідповідний момент.
4. Реакція на власників. Стратегічний план розробляється менеджерами компанії, але часто власники можуть робити силовий тиск на його зміну. Керівництву варто мати на увазі цей фактор.

Розробка стратегії може здійснюватися трьома шляхами: зверху вниз, знизу нагору і за допомогою консультативної фірми. У першому випадку стратегічний план розробляється керівництвом компанії і як наказ спускається по всіх рівнях управління.

При розробці «знизу нагору» кожен підрозділ (служба маркетингу, фінансовий відділ, виробничі підрозділи, служба НДОКР та інші) розробляє свої рекомендації зі складання стратегічного плану в рамках своєї компетенції. Потім ці пропозиції надходять керівництву фірми, де вони узагальнюються і остаточне рішення приймається на обговореннях в колективі. Це дозволяє використовувати досвід, накопичений у підрозділах, безпосередньо зв'язаних з досліджуваними проблемами, і створює в працівників враження спільності всієї організації в розробці стратегії.

Фірма може скористатися і послугами консультантів для дослідження організації і розробки стратегії.

**16.3 Формування інноваційних інфраструктур**

Створення нових інноваційних структур – одна з основних задач економічної політики.

Інноваційні інфраструктури являють собою організаційну, матеріальну, фінансово-кредитну, інформаційну базу для створення умов для розвитку інноваційної діяльності, комерціалізації науково-технічної продукції, її реалізації. Організаційно це сукупність служб, відділів, що займаються реалізацією технічної політики і управлінням нововведеннями. Інноваційна інфраструктура аналізує також фінансові ресурси.

Сформована система внутріфірмового управління процесом інновації припускає:

- створення спеціалізованих підрозділів – рад, комітетів, робочих груп по розробці технічної політики;

- створення центральних служб, відділень нових продуктів для координації інноваційної діяльності;

- виділення цільових проектних груп чи центрів по розробці нової продукції;

- підвищення ролі відділів, лабораторій, центрів інновації;

- утворення венчурних підрозділів;

- організація консультативної допомоги в області нововведень;

- створення лабораторій із проблем освоєння нової технології.

До об'єктів інфраструктури можна віднести науково-технічні парки, бізнес інкубатори, технополіси, центри високих технологій тощо. Усі ці структури мають загальні цілі: формування умов сприятливих для розвитку інноваційної діяльності. Вони повинні сприяти входженню науки в ринкове середовище, розвитку підприємництва в науково-технічній сфері. Тому їхнє формування визначається станом ринкової інфраструктури. Інноваційні інфраструктури здатні знизити невизначеність інноваційних процесів. У цій якості вони виступають як окремий суб'єкт, що хазяює.

Контрольні питання:

1. Що входить у поняття нововведення у відповідності з класифікацією Й. Шумпетера.
2. Назвіть етапи інноваційного процесу.
3. Які основні фактори характеризують інноваційний потенціал.
4. Назвіть основні типи інноваційної стратегії і їхні характеристики.
5. Яка роль інноваційних інфраструктур.
6. Назвіть принципи менеджменту, що забезпечують ефективність інновацій.
7. Роль фахівців в інноваційній діяльності.

# 17. ВИРОБНИЧИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**17.1 Сутність і зміст системи виробничого менеджменту**

Виробничий менеджмент у перекладі з англійського означає управління виробництвом. Це система взаємозалежних елементів, що характеризують виробництво, його організацію, технічне й інформаційне обслуговування, а також цільову, функціональну, керуючу підсистеми. Якість і ефективність виробничого менеджменту залежить від якості стратегічного менеджменту і маркетингу, НДОКР, система ціноутворення.

Структура системи виробничого менеджменту повинна максимально відповідати вимогам наукових підходів, принципів і методів менеджменту (рис.17.1).



Рис.17.1. Структура системи виробничого менеджменту

* 1. підвищення якості товарів, що випускаються та послуг, що надаються;
  2. ресурсозбереження;
  3. розширення ринку збуту товару;
  4. організаційно-технічний розвиток виробництва;
  5. соціальний розвиток колективу;
  6. методичне забезпечення;
  7. ресурсне забезпечення;
  8. інформаційне забезпечення;
  9. правове забезпечення;
  10. маркетинг;
  11. планування;
  12. організація процесів;
  13. облік і контроль;
  14. мотивація;
  15. регулювання;
  16. управління персоналом;
  17. соціологія і психологія менеджменту;
  18. розробка і реалізація управлінського рішення;
  19. аналіз у прийнятті рішень;
  20. прогнозування в прийнятті рішень.

У виробничому менеджменті рекомендується застосовувати наступні наукові підходи: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний. Кожний з перерахованих підходів відбиває чи характеризує один з аспектів менеджменту. Вони не дублюють один одного, а доповнюють.

Одним зі складніших наукових підходів до менеджменту є відтворювальний – підхід, орієнтований на постійне поновлення виробництва товару для конкретного ринку з меншими, у порівнянні з кращим аналогічним товаром на даному ринку, сукупними витратами за життєвий цикл товару на одиницю його корисного ефекту. Застосування відтворювального підходу дозволить організації випускати конкурентноздатну продукцію. Цей підхід передбачає застосування випереджальної бази порівняння при плануванні відновлення об'єктів, вивчення дії закону економії часу, закону конкуренції, прогнозування відтворювальних циклів об'єкта, аналіз застосування факторів зовнішнього середовища, факторів конкурентної переваги.

Для підвищення ефективності функціонування і конкурентноздатності організації необхідно поряд з застосуванням наукових підходів і методів розробляти цільову підсистему системи виробничого менеджменту і закладати в стратегію цілі по підвищенню якості продукції, що випускається, ресурсозбереженню, розширенню ринку збуту продукції, організаційно - технічному розвитку колективу, охороні навколишнього природного середовища. До показників якості товару відносяться показники призначення, безвідмовності, довговічності, схоронності, ремонтоздатностіі, екологічності, ергономічності, технологічності, стандартизації й уніфікації.

Підприємство це виробничо - господарська одиниця, що представляє собою сукупність матеріальних і трудових ресурсів і певним чином організована для досягнення конкретно поставлених цілей. Підприємство розглядається як визначений майновий комплекс, що включає матеріальні і нематеріальні елементи і права і є об'єктом права. Цей майновий комплекс належить підприємцю / індивідуальному чи їх об'єднанню /, що керує даним майном.

1. До складу матеріально - грошових елементів підприємства входять:

– приміщення - виробничі будинки, магазини, адміністративні приміщення;

– наявні кошти – касова готівка;

– права промислової власності – права на винахід, промислові зразки, товарні знаки, ноу – хау, фірмові найменування;

– придбанні авторські, ліцензійні, орендні й інші права;

– грошові вимоги і борги, включаючи отримані позики і кредити.

2. До нематеріальних елементів можна віднести постійні ділові зв'язки, положення на ринку, придбану репутацію, клієнтуру. Все це поєднується поняттям «гудвіл».

3. Підприємство наділяється деякими правами правосуб'єктності. Воно може мати власне найменування / фірму / і бути зареєстрованим у торговому реєстрі як самостійне підприємство або філія.

На підприємстві ведеться бухгалтерський облік і складається баланс. Підприємства здійснюють технологічний процес виробництва як засіб перетворення матеріально – технічних і людських ресурсів у продукти і послуги.

Фірма може мати одне чи безліч виробничих підприємств кожне з який спеціалізоване на випуску закріпленої за ним номенклатури виробів.

Між підприємствами установлюються виробничі взаємозв'язки по лінії кооперування чи вертикальної інтеграції /послідовного постачання сировини, матеріал/ тобто мова йде про технологічний поділ праці усередині організації.

В управлінському процесі діяльність підприємств підлягає плануванню, організації, координації, контролю.

**17.2. Організаційні форми управління**

Ринкові відносини сприяли до появі різноманітних нових форм господарювання, постійному удосконалюванню систем управління, пошуку їхніх нових варіантів, форм і методів, розробку оптимального сполучення централізації і децентралізації управління, подальше формування адміністративної й інноваційної культури.

Організаційна інтеграція підприємств можлива на самій різній основі – галузевий, міжгалузевий, позавідомчої, територіальної, програмної тощо. Основою ефективності будь-яких форм об'єднань є договірна основа, добровільні початки входження в них всіх учасників, активна горизонтальна кооперація між ними.

Добровільні об'єднання створюються для успішного рішення задач, що стоять перед підприємствами, розширенню їхніх можливостей у виробничому і соціальному розвитку, підвищенню ефективності використання матеріальних, фінансових, людських і інших ресурсів на основі організації спільної діяльності, поділу праці і кооперації, об'єднання зусиль і засобів у науково – технічному, виробничому і соціальному розвитку, здійсненню природо захисних та інших заходів. В теперішній час відомі наступні організаційно – правові форми об'єднання організацій і підприємств.

Для успішної організації діяльності приведених організаційно – правових форм у складі їхньої структури, як правило, створюються наступні ланки:

Таблиця 17.1

Організаційні форми управління

|  |  |
| --- | --- |
| Від | Характеристика |
| Асоціація | Добровільне об'єднання юридичних осіб для досягнення загальної господарської, наукової, культурної чи іншої мети. Організації і підприємства, що входять в асоціацію, зберігають свою самостійність і права юридичної особи. Керівні органи асоціації не мають розпорядницьку владу у відношенні асоціативних членів і виконують свої функції на основі договорів. Асоціації мають власне найменування з вказівкою організаційно – правової форми і діють на підставі статуту. |
| Концерн | Це об'єднання підприємств різних галузей промисловості, зв'язку, транспорту, банків, страхових компаній на основі централізації функцій науково – технічного і виробничого розвитку, а також інвестиційної, фінансової зовнішнє – економічної й іншої діяльності. Підприємства – учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень і функцій, у тому числі по представленню їхніх інтересів у взаєминах з іншими організаціями. |
| Консорціум | Це тимчасове добровільне об'єднання підприємств будь-яких форм власності з метою рішення задач економічного, науково – технічного чи інвестиційного характеру, у тому числі реалізації великих цільових програм і проектів. Учасники консорціуму зберігають свою повну господарську самостійність і підкоряються спільно обраному виконавчому органу. |
| Холдінг | Володіє контрольним пакетом акцій інших компаній і підприємств із метою контролю і керування їх діяльністю. Може займатися підприємницькою діяльністю, яка має значення для усіх власників акцій. |
| ФПГ | Поєднують виробничі підприємства і банківські структури. Характерна концентрація і розмаїтість стратегій, диверсифікованість стратегії. Прийняття рішень здійснюється по багаторівневій ієрархії. |
| АТ | Об'єднання підприємств, організацій і окремих осіб (акціонерів), що володіють статусом юридичної особи. Для засновування АТ потрібно мінімум статутного капіталу, розподільного на визначене число акцій. Акціонери несуть відповідальність по зобов'язаннях у межах свого внеску. |

вищий орган управління, через який у прийнятті рішень беруть участь усі вхідні підприємства;

виконавчий орган управління, що формується вищим органом і здійснює керівництво поточної діяльності;

виконавчий апарат, що забезпечує роботу вищого і виконавчого органів, підготовку і реалізацію їхніх рішень.



Рис. 17.2 Структура управління асоціацією

До компетенції вищого органа належить: внесення змін і доповнень до складу об’єднання; реорганізація і ліквідація об’єднання; збільшення чи зміна статутного капіталу; дроблення чи консолідація акцій; здійснення угод, зв'язаних із придбанням і відчуженням майна.

Рада директорів здійснює загальне керівництво діяльністю асоціації. До числа питань стратегічного характеру, розв'язуваних радою належать: визначення пріоритетних напрямків діяльності асоціації; прийняття рекомендацій з розміру дивідендів.

Керівництво поточною діяльністю здійснює правління, головою якого є генеральний директор.

Оперативне керівництво здійснюють штатні органи управління і лінійні керівники виробничих підрозділів.

**17.3. Виробництво як об'єкт управління**

Основною формою господарювання є акціонерне товариство відкритого чи закритого типу. В акціонерному товаристві з повним технологічним циклом виготовлення виробів кожне з них проходить визначені виробничі процеси, що відносяться до відповідної фази цього циклу (заготівельні, обробні, складальні). Разом з тим окремо розглянутий виробничий підрозділ АТ (наприклад, цех) є цілісним господарським організмом і відбиває єдність його виробничої й економічної діяльності. Акціонерна форма господарювання може інтегрувати будь-які форми власності і форми господарювання.

Акціонерне товариство має гнучку організаційно-виробничу структуру, внутрівиробничі зв'язки й економічні відносини спрямовані на максимальну децентралізацію управлінських функцій.

Виробництво є динамічною системою, що розвивається і створеної на основі раціонального сполучення в часі і просторі засобів праці, предметів праці і самої праці. Зазначені елементи взаємозв’язані і взаємозалежні вимагають чіткої і цілеспрямованої взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем кожного підрозділу. В основному виробництві здійснюється перетворення предметів праці в готову продукцію (рис. 17.3).

Виробничі підрозділи (цехи) основного виробництва зв'язані і взаємодіють з цехами допоміжного виробництва – інструментальними, ремонтно-механічними, енергетичними. Робота цехів організується на основі відповідної підготовки – забезпечення кресленнями, технологією зборки деталей, інструментом, пристосуваннями, фахівцями. Ззовні цехи забезпечуються сировиною, матеріалами, заготівлями комплектуючими виробами, що накопичуються і зберігаються на відповідних складах.

Рух цих предметів праці утворює виробничі процеси, що організуються відповідно до типу, особливостям і масштабам виробництва. Сукупність послідовно виконуваних операцій по обробці і зборці виробів – виробничий процес, здійснюваний у цехах основного виробництва. Вони строго спеціалізовані, мають високий рівень механізації й автоматизації. Ефективність функціонування цехів залежить від інших виробничих підрозділів і служб, що роблять відповідні послуги.

Цехи основного виробництва вимагають чіткої регламентації їхньої роботи, погодженої взаємодії трудових колективів по виготовленню продукції і виконанню поставлених цілей. Важливим фактором у процесі управління є оцінка фактичного стану виробництва в кожнім цеху і визначення шляхів подолання протиріч між ціллю і існуючою виробничою ситуацією.

Відповідно до цього визначаються конкретні задачі кожного цеху, що враховують максимальні можливості по реалізації цілей. Заключним етапом процесу управління є вироблення і прийняття управлінських рішень по усуненню протиріч, а також намічаються шляхи організаційного забезпечення виконання задач.

Цілі й задачі об’єкту управління

планування

Аналіз виробничої діяльності

Регулювання ходу виробництва

Контроль виконання виробничої програми

## Організація роботи

Координація

Мотивація

## Оперативний облік

## **ВИРОБНИЧІЙ ПРОЦЕС**

## Внутрішній й зовнішній вплив

## Рис.17.3. **Схема циклу управління виробництвом**

## Готові

## вироби

Практична реалізація процесу управління виражаються в роботах по формуванню виробничих програм цехам, оперативних змінно-добових завдань ділянкам, бригадам і безупинній оцінці їхнього виконання.

Для реалізації зазначених впливів використовуються раціонально розподілені і взаємозалежні в часі і просторі функції методи й організаційна структура управління.

Якщо загальні функції визначають сутність управління виробництвом, то зміст різних видів управлінської праці розкривається через конкретні функції. Їхня сукупність є механізмом, за допомогою якого забезпечується нормальний хід виробництва, раціональні зв'язки і взаємини між структурними підрозділами.

Генеральний директор

Головний інженер

Директор з економіки

Директор з за-

гальних питань

Директор по кадрам

Відділ головного конструктору

Відділ головного технологу

Відділ головного механіку

Відділ головного енергетика

Інженер з техники безпеки

Відділ організації праці

Відділ технічної інформації

Допоміжні цехи

Планово-економічний відділ

Відділ організації праці та зарплатні

Бухгалтерія

Фінансовий відділ

Юридичний відділ

Відділ капітального будівництва

Відділ матеріально-технічного постачання

Відділ збуту

Транспортний відділ

Складське господарство

Відділ маркетингу

Відділ кадрів

Відділ соціального планування

Відділ підготовки кадрів

Адміністративно-господарчій відділ

Житлово-комунальне господарство

Цеха основного виробництва

Рис. 17.4. **Зразкова схема управління середнім підприємством**

До конкретних функцій управління відносяться:

загальне лінійне управління; керування технічною підготовкою виробництва; керування технологічними процесами; організація основного виробництва; технічний контроль і іспити; облік і звітність; організація фінансової діяльності; організація праці і заробітної плати; організація роботи з кадрами; матеріально-технічне постачання і збут продукції; оперативне управління виробництвом; будівництво й експлуатація споруджень; мотивація діяльності; економічний аналіз; стандартизація продукції і технічних процесів; охорона праці і техніка безпеки; загальне діловодство і господарське обслуговування.

Конкретні функції управління можна об'єднати у відповідні функціональні підсистеми: виробництво, маркетинг, персонал, НДОКР, фінанси і менеджмент.

Для виконання функцій управління виробництвом створюється апарат управління. Організаційно він оформляється в заводоуправління. Розрізняють цехову, безцехову, корпусну, виробничу організаційну структуру. Проектування й удосконалювання виробничих структур може здійснюватися за допомогою пошукового, аналітичного, нормативного, типового чи блокового методу, що дозволяє закріпити за посадовою особою відповідальність за функціонування відповідного блоку. Структура повинна забезпечувати стандартний рівень керованості: кількість філій, структурних підрозділів, що замикаються на президенті/генеральному директорі встановлено від 3-5 до 12; для віце-президента/ зам. генерального директора – від 6 до 8; у керівника структурного підрозділу може бути до 10 підлеглих; число робітників у бригадах – від 5 до 15 осіб.

##### Контрольні питання

1. Які елементи входять до складу системи виробничого менеджменту, розкрийте їхній зміст.
2. Що відноситься до матеріально-грошових елементів підприємства.
3. Дайте характеристику нематеріальним елементам підприємства.
4. Назвіть сучасні організаційні форми управління.
5. З яких ланок складається структура акціонерного товариства.
6. Дайте характеристику основних функціям управління виробництвом
7. У чому полягає зміст оперативного управління на рівні цеху.
8. Опишіть послідовність циклу управлінням виробництвом.
9. Який взаємозв'язок загальних і конкретних функцій управління.

**18. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ**

**18.1. Цілі і функції маркетингу**

Маркетинг – це вид діяльності по вивченню ринку, розробці, розподілу і просуванню товарів, за допомогою якої найкращим способом досягаються цілі організації в задоволенні потреб споживачів.

Головний принцип маркетингу – орієнтація на споживача і його потреби, їхнє формування і максимальне задоволення. Реалізація цього принципу у всіх сферах виробничо-господарської діяльності здійснюється через менеджмент і його основні функції - цілепологання, планування, організацію, мотивацію і контроль. Взаємозв'язок маркетингу і менеджменту на основі системного - цільового підходу представлений на рис.18.1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  | Зовнішнє оточення | | |  |  |
|  |  | |  |  |  | |
| Мета маркетингу – формування попиту, продаж й долі ринку |  | | Місія – організація виробництва й реалізації продукції й послуг |  | Мета менеджменту – забезпечення стабільного розвитку організації | |
|  |  | |  |  |  | |
| МАРКЕТИНГ  як система управління ринком для реалізації місії й мети організації |  | | ОРГАНІЗАЦІЯ  як об’єкт управління й внутрішня середа |  | МЕНЕДЖМЕНТ як система управління організацією, що забезпечує взаємодію елементів між собою та середою | |
|  |  | |  |  |  | |
| Рис 18.1. Місце маркетингу у менеджменті організації | | | | | | |

Основна ціль маркетингу – виявлення наявних нестатків і потреб на конкретний товар і їхнє задоволення більш ефективними способами, чим у конкурентів, з урахуванням інтересів суспільства. Основна ціль менеджменту – забезпечення стійкого розвитку організації в досягненні її місії і цілей шляхом використання властивих менеджменту засобів впливу на людей для забезпечення ефективної сумісної виробничо – господарської діяльності. Отже, у цілісної соціально – економічній системі (організації, корпорації, фірмі) співвідношення маркетингу і менеджменту варто розглядати як частку та ціле.

Маркетинг являє собою тип мислення керуючих і всього персоналу організації. Специфіка такого підходу – в орієнтації всієї діяльності організації, її персоналу і процесів управління на кінцеві результати: якість, результативність, ефективність, конкурентноздатність. При цьому варто враховувати ринкові умови і можливісті організації. Орієнтація розвитку організації на кінцеві результати підсилює роль управління процесами проходження результату тобто продукту, через усі стадії відтворення. Основним гаслом маркетингового підходу може служити така фраза: «Робите і продавайте товари, що безумовно будуть куплені, а не прагніть нав'язати людям те, що вам удалося зробити»

Маркетинг це система управління, що має свої принципи і функції.

Основним принципом маркетингу є обґрунтований вільний вибір цілей і стратегії функціонування організації і її розвитку, спрямованих на ефективне сполучення виробництва новітньої продукції з той, що вже випускає організація чи той, що буде модернізованою.

Важливим принципом маркетингу є комплексний підхід до ув'язування цілей з ресурсами і можливостями організації, вироблення шляхів їх досягнення на основі розробці програм маркетингу по продукту і по господарській організації в цілому.

Характерним для маркетингу принципом є досягнення оптимального співвідношення в управлінні, централізації і децентралізації, постійний пошук нових форм і інструментів для підвищення ефективності виробництва, творчої ініціативи працівників, упровадження нововведень, підвищення якості продукції, скорочення витрат виробництва.

На організацію вищенаведених принципів маркетингу орієнтовані його функції:

* облік вимог ринкового попиту і потреб споживачів, їхніх вимог до якостей, новизні, дизайну на основі комплексного дослідження ринків, розробці технічної політики і проведення НДОКР;
* визначення оптимального асортименту продукції, що випускається, і структури виробництва;
* прийняття обґрунтованих рішень, орієнтованих на кінцевий результат діяльності організації;
* розробка збутової політики на основі визначення максимально вигідних каналів збуту;
* організація інформаційного забезпечення управління маркетингом, організація системи комунікацій та контролю маркетингу.

**18.2. Сутність, зміст і цілі маркетингової діяльності**

Суть і зміст маркетингової діяльності відбиває об'єктивні умови розвитку ринку, що у певній мері втрачає хаотичність і попадає під регулюючий вплив заздалегідь установлюваних господарських зв'язків, де особлива роль приділяється споживачу. Споживач висуває свої вимоги до продукту, його техніко-економічним характеристикам, кількості, термінам постачання і тим створює передумови для розподілу ринку між виробниками. Зростає значення конкуренції, боротьби за споживача. Це змушує виробників ретельно і глибоко вивчати конкретних потенційних споживачів і запити ринку, що висуває високі вимоги до якості і конкурентноздатності продукції. Виробник цілеспрямовано ставить задачі перед науково-технічними розробками, вимагаючи, щоб їхні проекти відповідали визначеним умовам, розраховує орієнтовно витрати виробництва, рівень ціни, визначає більш раціональну технологію виробництва, включаючи інформоване і внутріфірмове кооперування.

Здійснення маркетингової діяльності виступає як об'єктивна необхідність орієнтації науково-технічної, виробничої і збутової діяльності фірми (підприємства) на облік ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Тут відбивається і постійно підсилюється тенденція до планомірної організації з метою підвищення ефективності функціонування фірми в цілому і її господарських підрозділів.

Маркетингова діяльність фірми спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, спираючись на запити ринку, установлювати конкретні поточні і головним чином довгострокові (стратегічні цілі, шляхи їхнього досягнення і реальні джерела ресурсів господарської діяльності) визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток.

Потреба в сучасному маркетингу виникла в 60-і роки. Тут особливу роль відіграли два фактори: по-перше, підсилилося значення науково-технічного прогресу, а разом з ним, зросло значення людського фактору як найбільш могутньої умови розвитку виробництва, підвищення його ефективності і якості, що не могло не позначитися на стабільності темпів росту і доходах працівників. По-друге, насичення ринку товарами першої необхідності об'єктивно привело до подальшого розвитку структури індивідуального споживання. Одночасно росли суспільні потреби. У цих умовах різко загострилася проблема збуту і в результаті розподілу світового ринку на сфери впливу між найбільшими корпораціями, тоді з особою силою зросла конкурентна боротьба. Це змусило найбільші корпорації, а надалі середні і дрібні пристосуватися до вимог ринку, з одного боку, і впливати на формування таких вимог, з іншого.

Цей процес підсилювався під впливом науково-технічної революції.

Виробнику важливо заздалегідь знати попит на продукцію, що випускається, щоб не витрачати марно фінансові, трудові і матеріальні ресурси, науковий потенціал, щоб бути упевненим, що зроблений продукт стане товаром.

Іншими словами, виробник покликаний випускати таку продукцію, що знайде збут, принесе прибуток. Тому усе більше поглиблюється розуміння того, що виробництво починається не з обміну, а зі споживання. Ця концепція знайшла своє втілення в маркетингу.

Вивчення попиту - це не просто достатнє виявлення попиту на конкретні товари і послуги, що задовольняють визначені потреби, але і формування цього попиту, передбачення, у якому напрямку він буде змінюватися під впливом науково-технічного прогресу, зміни купівельних спроможностей, вимог до якості і надійності продукції тощо.

Новий підхід до розробки виробничої програми організації знайшов своє вираження в теоретичному обґрунтуванні маркетингу, як інструменту регулювання процесу виробництва і збуту, а звідси і ринкових відносин. Зміст дії такого механізму полягає в тому, що споживач диктує свої умови на ринку, вимоги конкретному продукту по кількості і якості, а виробник до них пристосовується, але не пасивно, а активно, шляхом формування, у свою чергу, визначених потреб.

Вплив ринкового попиту – процес зі зворотним розвитком. Це важливо відзначити, тому що тут виявляється одна з характерних рис маркетингу.

Сучасний маркетинг робить упор на орієнтацію виробничої діяльності, визначення структурної політики фірми з урахуванням конкретного ринкового попиту. Важлива особливість маркетингу як визначеної системи внутріфірмового управління полягає в тому, що вона заснована на прийнятті рішень на базі різноманітних економічних розрахунків і орієнтована на створення організаційних, економічних і юридичних умов існування.

**18.3. Формування маркетингових стратегій і їхня класифікація**

Розробка маркетингових стратегій це складна і багатогранна робота, що визначається конкретною ситуацією. Об'єктом стратегії маркетингу виробничо-господарської системи є майбутнє положення організації на конкретному ринку, а також характер використання маркетингових засобів і методів. Зміст стратегії маркетингу змінюється в міру просування по стадіях маркетингової діяльності , що представлено на рис. 18.2.

На основі маркетингових досліджень і маркетингової інформації приймають управлінські рішення, формуючи ключову маркетингову стратегію, що реалізується в конкретній програмі.

Маркетингова програма включає заходи щодо стабілізації ситуації на ринку, вони є частиною стратегічного і тактичного плану організації. Пріоритетними є стратегії просування товарів на нові ринки, зміцнення положення на старих ринках, диверсифікованість.

При виборі маркетингової стратегії допомогти менеджеру може виділення ряду ознак, що комплексно характеризують як майбутнє положення організації на ринку, так і шляхи його досягнення.



Рис. 18.2. Схема маркетингової діяльності

1. Характер виробничо-господарської діяльності, її функціональне призначення, місце в економіці країни, вид бізнесу, стадія розвитку організації мають інтеграційний характер і формують соціально-економічну й організаційно-правову базу для розробки маркетингової стратегії.
2. Вид і масштаб ринку визначають поводження організації в досягненні стійкого ринкового положення: розширення ринку, проникнення в глиб ринку, просування товару на нові ринки, конкурентні переваги. Критерієм оцінки виступає частка продукції на ринку і її абсолютна і відносна величина , життєвий цикл товару.

Відповідно до зміни стратегії змінюються пріоритети засобів маркетингу. Так для товарної стратегії такими засобами є диверсифікованість, диференціація товару; при ціновій стратегія – підвищення чи зниження ціни, цінова кон’юктура; фірмова стратегія - фірмового товару, іміджу, стилю, дизайну; рекламна стратегія - інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування.

1. Ринкова кон’юктура впливає на стратегію попиту та пропозиції, тобто впливає на виробника. Особливості попиту дають підстави для використання конкретних стратегій , які б стимулювали залучення покупців до придбання товару; підтримки попиту і частки ринку.
2. Ринкове поводження як ознака виділення стратегії спирається на ряд характеристик організації: розміри, галузеву приналежність, охоплення ринку тощо.
3. Так для дрібних фірм головним є забезпечення гнучкості та адаптивності, можливості ефективно діяти при невеликому ресурсному потенціалі. Ця стратегія одержала назву «хитрих лисиць». Якщо дрібні фірми орієнтовані на виконання будь-яких замовлень, без обліку якості продукції, на швидке одержання і вилучення прибутку, то ця стратегія називається – «сірі миші»

Для організацій середнього розміру характерна стратегія ринкових ніш, використання інноваційного поводження, інтенсивного маркетингу, що здійснюється для формування попиту і стимулювання збуту за допомогою таких засобів як високі ціна і великі витрати на рекламу.

Для крупних організацій характерна стратегія широкого проникнення на нові ринки при високих витратах на формування попиту та стимулювання збуту – це стратегія " Зняття вершків ". Вона часто використовується для підвищення цін на нові товари на перших стадіях життєвого циклу товару на ринку.

Таким чином, стратегія дає підставу для використання конкретних маркетингових інструментів, засобів і методів забезпечення умов для досягнення обсягу продажів і частки ринку відповідно до цільових орієнтирів організації.

**Контрольні питання:**

1. Визначите сутність і зміст маркетингової діяльності.
2. Який взаємозв'язок маркетингу і менеджменту.
3. Назвіть основні принципи маркетингу.
4. Дайте характеристику основним функціям маркетингу.
5. Охарактеризуйте комплекс маркетингу.
6. За якими критеріями розрізняються стратегії маркетингу.
7. Від чого залежить ринкове поводження організації.
8. Чим обумовлена потреба у маркетингу.

**19. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**19.1. Концепція управління персоналом в організації**

Для всіх організацій управління персоналом - найважливіша складова менеджменту, оскільки без належним чином відібраних, розставлених і професійно підготовлених людських ресурсів жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Людина може розглядатися як робоча сила і як капітал. Якщо людина виступає як формальний, механічний виконавець своїх обов'язків, наказів і вказівок керівника – то її можна віднести до робочої сили і досить велике число таких людей складають визначену силу, але якщо людина має розвитий інтелект, виражений творчою індивідуальністю, заповзятливістю, новаторським складом характеру – це не просто робоча сила, це – коштовний капітал, основний фактор досягнення управлінських цілей.

Серед тих хто бере участь в управлінні, відповідно до змісту виконуваних функцій управлінської праці, можна виділити керівників, фахівців і технічний персонал.

Керівники або менеджери, це особи, що наділені необхідними владними повноваженнями, що мають підлеглих, за допомогою яких вони досягають цілей організації, що несуть персональну відповідальність за своєчасне прийняття і здійснення стратегічних, оперативних і інших рішень по всім життєво важливим питанням функціонування і розвитку організації. Для цього керівник домагається необхідної злагодженості роботи всього апарата управління.

Фахівці – працівники, які отримали спеціальну підготовку для виконання управлінських робіт, але не наділені офіційними владними повноваженнями. До них відносяться інженери, економісти, бухгалтера, технологи тощо. Відмітною рисою цієї групи є те, що на перше місце в їхній роботі висувається професійно - аналітична сторона. Від активної і творчої діяльності фахівців нерідко залежить ефективність усієї системи управління.

Технічний персонал покликаний обслуговувати керівників і фахівців. До цієї групи відносяться секретарі, оператори персональних комп'ютерів, техніки, креслярі, лаборанти й інші особи. Технічний персонал відрізняється вузькою, конкретною професійно – технічною підготовкою, необхідною для надання ефективної технічної допомоги керівникам і фахівцям управління. Крім того, працівники цієї групи забезпечують загальний ритм управлінського циклу, звільняючи керівників від рутинних, технічних операцій і дають їм можливість зосередиться на рішенні найбільш складних управлінських проблем. Від технічних працівників залежить чітке проходження інформації в різних сферах, доведення рішення до виконавців.

З управлінської точки зору керівники і підлеглі є відповідно суб'єктами й об'єктами керування. Керівник у якого є вищестоящий начальник, у відношенні до якого він сам – підлеглий, називається виконавчим керівником.

Різноманітність діяльності персоналу дозволяє говорити про ролі працівників в процесі управління, що не збігаються цілком з функціями керування, а представляють образний опис діяльності. Це необхідно для того, щоб висвітити окремі сторони роботи персоналу, використовуючи аналогії і багатства відтінків мови. Ролі керівників в організації різноманітні, але можна виділити основні:

* адміністратор – розпорядник, організатор;
* координатор – здійснюючий узгодження й упорядковані дії;
* контролер – людина, що перевіряє роботу інших;
* інформатор – той, що володіє інформацією і передає її;
* консультант – що роз'ясняє чи радить;
* вихователь – впливає на поводження і світогляд людей.

Підлеглі покликані здійснювати задуми керівників і виконувати свої ролі. Зміст основних ролей підлеглого:

* виконавець – працівник, що виконує рішення керівництва особисто чи за допомогою інших осіб (якщо він – виконавчий керівник);
* раціоналізатор – виступаючий із пропозицією по поліпшенню роботи;
* консультант – що роз'ясняє або дає компетентну раду керівнику чи колегам.

Управління не обмежується сферою праці, технологією й економікою виробництва. У соціально – економічних системах центральним елементом є людина, її інтереси, потреби, цінності й установки. Люди оживляють, генерують систему. Персонал управління, будучи ядром системи, має потребу в постійному, глибоко продуманому й обґрунтованому управлінському впливі.

Управління персоналом здійснює самостійний вид професійних фахівців – менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих управлінських працівників; розробка і реалізація політики підбора і розміщення персоналу; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; рішення питань, зв'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу; ротація персоналу, рух у системі керування, траєкторія кар'єри; мотивація і стимулювання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної діяльності.

Управління персоналом припускає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, добір, набір, розміщення тощо), але і сукупність факторів соціально – психологічного, морального характеру – демократичний стиль керівництва, турботливе відношення до потреб кожної людини, облік індивідуальних особливостей і ін.

Отже, основу концепції управління персоналом організації в даний час складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до задач і цілей організації.

Управління персоналом є система, що дозволяє реалізувати, узагальнювати цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, обліку особистого фактора. На людей в організації впливають ряд факторів.

1. Ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу – це відношення влади – підпорядкування.
2. Культура – спільні цінності, соціальні норми, установки поводження, що регламентують дії особистості.
3. Ринок – мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі – продажу продукції і послуг, відношеннях власності, рівновазі інтересів продавця і покупця.

Ці фактори впливу реалізуються у взаємозв'язку і від того, якому з них віддається пріоритет, такий і вигляд має економічна ситуація в організації.

**19.2. Формування ефективне працюючого персоналу**

Створення ефективне працюючого персоналу здійснюється на основі кадрової політики організації – системи обґрунтованих цілей, задач, орієнтирів, пріоритетів, потреб, принципів, методів, що визначають зміст та форми управління персоналом. Ця політика нерозривно зв'язана з методологією і концепцією управління персоналом, виходить з їх теоретичних вимог, інтегрує управлінські знання, накопичений минулий і дійсний досвід роботи з персоналом. Кадрова політика включає діяльність по плануванню, науковому передбаченню майбутнього, організації, мотивації і контролю. Кадрова політика повинна бути реалістичною, творчою, орієнтованою на стійкий розвиток організації, на залучення до роботи людей, професійно підготовлених, заповзятливих, з новаторськими задатками. Важливою рисою кадрової політики є її комплексність, що базується на єдності цілей, прийомів і методів роботи з персоналом, що враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів. Кадрова політика повинна бути єдиної для всієї організації, але в той же час багаторівневою, що охоплює всі групи персоналу, всі управлінські процеси при різних механізмах впливу на них. Суттєвою рисою є раціональність і превентивність кадрової політики, демократичність, соціальна база. Вона повинна спиратися на міцний законодавчий, правовий фундамент.

Кадрова політика реалізується на основі принципів управління персоналом, що відбивають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації. Усе різноманіття принципів доцільно розділити на загальні і часні (табл.19.1).

Принципи діють ефективно тоді, коли вони взаємодіють і доповнюють один одного, будучи інтегрованими в цілісну систему.

Планування роботи з кадрами.

Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць, у потрібний момент часу й у необхідній кількості відповідно до їхніх здібностей, схильностей і вимогам виробництва. Робочі місця повинні дозволити працюючим оптимальним образом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам створення гідних умов праці і забезпечення зайнятості.

Таблиця 19.1

Принципи кадрової політики

|  |  |
| --- | --- |
| Загальні принципи | Часткові принципи |
| Принцип системності.  Принцип рівних можливостей.  Принцип поваги людини і її достоїнств.  Принцип командної єдності.  Принцип горизонтального співробітництва.  Принцип правової і соціальної захищеності. | Принцип урахування довгострокової перспективи організації.  Принцип інтеграції і згуртованості колективу.  Принцип участі співробітників у прийнятті рішень.  Принцип опори на професійне ядро кадрового потенціалу.  Принцип дотримання балансу інтересів керівників і підлеглих співробітників.  Принцип співробітництва з профспілками і громадськістю. |

Планування спирається на аналіз динаміки кадрового потенціалу і на прогноз потреби в кадрах. Динаміка кадрового потенціалу – непрямий показник ефективності менеджменту. До основних параметрів кадрового потенціалу, що підлягають аналізу, відносяться: число працюючих, плинність кадрів, стаж роботи, відношення числа керівників до загального числа працюючих, освітній рівень і кваліфікація працівників, професійний склад персоналу, вікова структура і статевий склад персоналу.

В умовах стабільної, налагодженої роботи при сформованому колективі потреба в кадрах в основному задоволена наявним персоналом і основна увага приділяється підвищенню ефективності використання людського ресурсу. Організація, що розвивається, вимагає залучення нових працівників чи перепідготовки старих. Звідси виникає необхідність прогнозу потреби в кадрах як необхідного елемента планування діяльності.

Скласти прогноз потреби в кадрах – значить установити, працівники яких професій і спеціальностей будуть потрібні й у якій кількості, визначити вимоги до них і вирішити, скільки необхідно керівників (табл.19.2).

Організація роботи з кадрами. Залучення працівників.

Відповідальний етап управління персоналом – це залучення працівників, що здійснюється в три етапи: вербування, добір, наймання. Вихідним моментом виступає план набору нових працівників і вимоги до них, що містяться в професіограмах.

Таблиця 19.2

Склад плану роботи з персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Розділ плану | Зміст розділу |
| 1. Залучення працівників | Кількість потрібних людей, джерела покриття додаткової потреби, реклама набору персоналу |
| 2. Добір | Методи і способи оцінки кандидатів і процедура контролю |
| 3. Адаптація | Способи, засоби і терміни професійної і соціальної адаптації нових співробітників |
| 4. Заробітна плата і мотивація | Структура заробітної плати з метою забезпечення високої ефективності праці і для залучення і збереження працівників |
| 5. Підготовка резерву | Список осіб, намічених до заняття вакантних посад. Способи і терміни їхнього виявлення, навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, планування ділової кар'єри. |
| 6. Навчання | Форми і терміни навчання. Програми професійної підготовки, підвищення кваліфікації і перекваліфікації працівників. |
| 7. Переміщення | Планові перестановки і заміна кадрів. Підвищення, зниження, переклад, звільнення працівників. |
| 8. Оцінка діяльності | Методи і процедури оцінки трудової діяльності |
| 9. Контроль ефективності управління | Планові показники динаміки кадрового потенціалу у світлі їхнього впливу на досягнення цілей організації |
| 10. Соціальний захист | Заходи щодо поліпшення умов праці і побуту персоналу, налагодженню психологічного клімату в підрозділах, турбота про здоров'я і відпочинок людей, житлові умови і раціональне харчування. |

Вербування ведеться з зовнішніх і внутрішніх джерел трудових ресурсів. Організують залучення персоналу керівники чи працівники кадрових служб разом із притягнутими консультантами, а також спеціальні служби. Перш ніж вибрати спосіб оголошення про набір необхідно провести класичні маркетингові операції – сегментування ринку праці в сфері трудових ресурсів і визначення цільових груп впливу. Каналами набору є: особисті зв'язки, реклама, поширення запрошень на вулиці, пропозиція вакансій своїм працівникам, звертання в служби зайнятості й ін.

Добір – це другий етап залучення працівників. На великих фірмах кандидати проходять численні співбесіди з консультантами і членами адміністрації, а також психологічне тестування в психолога. Дрібні і середні фірми при доборі персоналу використовують наступні процедури – вивчення документів; опитування осіб, що знають кандидата; бесіда з кандидатом; психологічне тестування.

Наймання – заключна процедура залучення працівників. Оформляється наймання за допомогою договору, що регламентує відношення наймача і працівника, що установлює взаємні обов'язки і права.

Адаптація персоналу.

Адаптація означає в перекладі з латинського пристосування. Людина змушена пристосовуватися до нової роботи і нових умов. Розрізняють професійну і соціальну адаптації. Професійна адаптація припускає пристосування людини до робочого місця, засвоєння специфіки і вимог до трудових операцій, технологіям, принципам поділу і кооперації праці, освоєння технічних засобів тощо. Соціальна адаптація означає входження працівників у колектив, прийняття існуючих норм поведінки і цілей, стилю взаємин, форм спілкування, традицій і ритуалів, інших елементів організаційної культури. Працівник повинний бути інформований про організацію, про роботу, про місію організації, її проблеми, задачі; про його роль в організації, права і обов'язки; роз'яснити систему компенсацій; ознайомити з правилами, процедурами, інструкціями. Адаптація завершується формуванням власної позиції і стилю роботи, включенням у соціальну структуру колективу.

Підготовка резерву і навчання.

Резерв кадрів – коло осіб в організації, цілеспрямовано підготовлюваних для заняття конкретних посад.

Резерв звичайно готується для фахівців і керівників, іноді для висококваліфікованих робітників. Створення резерву являє собою двуєдину задачу: набір у резерв працівників і їхню підготовку до майбутньої діяльності. Другою умовою є наявність визначених якостей працівника, необхідних для успішної роботи на майбутній посаді. Виявлення якостей проводиться методами професіографії і психодиагностики.

Програма робіт з кадровим резервом включає: планове навчання, самостійну підготовку, виконання відповідальних доручень, заміщення керівника в його відсутність, обмін досвідом, стажування, ротацію кадрів.

Необхідно здійснювати безупинне, систематичне, планомірне навчання і підготовку працівників, з метою повного розкриття їхніх потенційних можливостей.

Переміщення.

Посадові переміщення являють собою перехід працівників з однієї посади на іншу в межах однієї організації. Переміщення бувають плановими і позаплановими, в зв'язку зі зненацька відкритими вакансіями. Звичайне заняття вакантних посад проводиться з резерву.

Серед планових перестановок особливе місце займає ротація кадрів – спосіб навчання починаючих керівників, що передбачає тимчасове переміщення їх з одного підрозділу фірми в інший з наступним поверненням на вихідну позицію. Це допомагає засвоїти специфіку роботи різних служб, познайомиться з неформальними структурами, усвідомити необхідність координації.

Планові перестановки здійснюються також у відношенні керівників вищої і середньої ланки тому що вважається, що період активної діяльності менеджера на одній посаді складає не більш 5-7 років.

Звільнення.

Звільнення – це припинення трудових відносин працівника з організацією-роботодавцем. Виділяють 4 типи звільнень:

1. Звільнення з ініціативи працівника в зв'язку з тим, що робота в даній організації не влаштовує його.
2. Звільнення з ініціативи адміністрації, оскільки працівник не влаштовує адміністрацію.
3. Звільнення через відсутність фронту робіт, у силу того, що вони повністю завершені.
4. Звільнення через недієздатність працівника (хвороба, смерть і ін.)

Контроль персоналу й ефективність управління їм.

Контроль персоналу включає дві функцій: контроль якості персоналу і контроль його роботи. Контроль якості персоналу починається процедурами добору кандидатів (вхідний контроль), продовжується в процесі роботи шляхом нагромадження й уточнення інформації про трудовий потенціал працівника (поточний контроль) і закінчується атестацією (підсумковий контроль).

Атестація – комплексна перевірка відповідності працівника посадовим вимогам. При цьому враховуються як результати праці, так і особисте відношення в колективі, здатність відстоювати свою позицію, моральні якості, принциповість, загальна культура тощо. Підсумком атестації є висновок про відповідність атестованого займаної посаді і пропозиції про збереження, зниження чи підвищення посадового статусу, включенні в резерв, направленням на навчання, звільненні.

Контроль трудової діяльності проводиться керівником систематично в процесі роботи чи спеціальними службами, що мають право контролю (відділом технічного контролю, ревізійною службою).

Індивідуальні міри контролю підлеглого повинні залежати від його сумлінності, ретельності, кваліфікації.

При оцінці діяльності персоналу варто установити якісні критерії, щоб з їх допомогою дати об'єктивну і досить повну характеристику внеску працівників у досягнення цілей організації – чітке виконання завдань, відсутність скарг із боку клієнтів, творчий підхід до роботи, висока якість праці, дотримання дисципліни й ін. У деяких випадках доречні кількісні критерії праці на основі натуральних показників чи за допомогою бальних оцінок.

Контроль трудової діяльності працівників здійснюється заради ефективного досягнення цілей.

**Контрольні питання:**

1. Що таке концепція керування персоналом, її цілі і складові частини.
2. Назвіть основні категорії робітників, що беруть участь у управлінні.
3. Назвіть основні ролі керівників в організації.
4. Назвіть основні принципи кадрової політики.
5. Як планується потреба в кадрах.
6. Що таке організація персоналу? Напрямки її здійснення.
7. Назвіть основні етапи набору (залучення) працівників.

8. Що представляють посадові переміщення.

**20. СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА, ВЛАДА, ЛІДЕРСТВО, КОМУНІКАЦІЇ**

**20.1. Керівник в організації**

Керівник (менеджер) – це особа, що має підлеглих і досягає цілей не тільки за рахунок своєї праці, але й у значній мірі за рахунок праці інших осіб (підлеглих), яких він організує і направляє на досягнення цілей.

Управлінські працівники повинні володіти визначеними професійними якостями, знанням і навичками, що відповідають задачам, характеру і змісту праці, а також бути здатними працювати з людьми. Вимоги до професійної компетентності складають кваліфікаційну модель менеджера, в основі якої лежить специфіка управлінської праці. Існує велике число кваліфікаційних моделей серед який можна назвати функціонально – сервісну трьохрівневу модель «Тричі сім».

Перший рівень представляє найважливіші вимоги, обумовлені функціональним змістом управлінської праці. Задаються якості без яких успіх роботи неможливий.

Другий рівень включає найбільше значимі вимоги з тих, котрі носять обслуговуючий характер стосовно першого рівня. На їхній основі розвиваються функціональні вимоги. Це сервісні основні вимоги.

Третій рівень поєднує сервісні вимоги меншої значимості, але все-таки бажані для успішного керівництва (табл.20.1).

Таблиця 20.1

Вимоги до менеджерів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Функціональні | 2. Сервісні основні | 3. Сервісні додаткові |
| 1 | 2 | 3 |
| 1.1. Розуміння людей.  1.1.1. Психологічна інтуїція — уміння зрозуміти психічні властивості і стан особистості.  1.1.2. Психологічний такт — уміння знайти потрібну форму спілкування.  1.1.3. Коммуникабельность, що | 2.1. Ясно усвідомлювані і чітко сформульовані особисті цілі, зв'язані з особистим життям і роботою. Усвідомлення цілей дозволяє менеджеру судити, наскільки важливо для нього те, що він робить, як уписується робота в стратегію його життя. Це формує його Влас | 3.1. Особиста організованість і висока культура власної праці, уміння розподілити сили |
| розуміється як здатність до встановлення і підтримки контактів і зв'язків | ну мотивацію, сприяє послідовності й обґрунтованості в рішеннях |  |
| 1.2. Якості лідера.  1.2.1. Здатність зрозуміти, виразити і відстоювати інтереси людей. 1.2.2. Бажання брати відповідальність на себе. 1.2.3. Здатність неформально впливати на навколишніх | 2.2. Прагнення до удосконалювання себе й організації в противагу почуттю самодостатності, самозадоволеності, заспокоєності,що виявляється в безупинному пошуку резервів, прагненні до обґрунтованих нововведень | 3.2. Об'єктивність оцінки подій у сполученні з прагненням знати думки інших |
| 1.3. Управлінська компетентність-знання основ сучасного менеджменту й уміння застосовувати їх на практиці, у тому числі:  1.2.4. Грамотний вибір стилю керівництва.  1.2.5. Ефективна мотивація (настроювання працівників на результативну працю).  1.2.6. Уміння організувати підготовку і прийняття рішень і ін. | 2.3. Енергійність, ініціативність, рішучість і наполегливість (завзятість) у досягненні цілей. Якості, необхідні в зв'язку з тим, що менеджер у своїй роботі зустрічає не тільки підтримку, але й опір, що приходиться переборювати | 3.3. Гнучкість, що розуміється як здатність швидко перешикуватися, відмовитися від неефективної стратегії і тактики |
| 1.4. Спеціальна компетентність — знання спеціальних питань, обумовлених профілем і специфікою роботи організації, а також ерудиція в області маркетингу, економіки, законодавства | 2.4. Володіння стратегією ефективного мислення.  Мається на увазі здатність концентруватися на головному, виявляти істотне, відкидати другорядне | 3.4. Здатність зберігати самовладання в непередбачених ситуаціях |
| 1.5. Здатність передбачати розвиток подій (об'єктивно необхідна для планування) | 2.5. Ефективне використання часу як узагальнений показник рівня організації праці | 3.5. Здатність знаходити необхідну інформацію |
| 1.6. Уміння ставити мети (є умовою грамотного планування) | 2.6. Моральні якості, адекватні рівню моралі, що панує в колективі, у тому числі в умовах ринку:  2.6.1. Єдність слова і справи.  2.6.2. Вимогливість до себе.  2.6.3. Непримиренність до недоліків, але терпимість до людей.  2.6.4. Турбота про персонал | 3.6.Знання технічних можливостей сучасної оргтехніки |
| 1.7. Здатність організувати взаємодії і налагодити оптимальний контроль (потрібно для встановлення раціонального поділу праці в організації, а також для вибору способів і міри контролю (див. 2.6.3), що забезпечують ефективність) | 2.7. Здоров'я фізичне і психічне, достатнє для забезпечення вимог до менеджера | 3.7. Здатність коротко і ясно говорити про справу |

У такий спосіб робота менеджера вимагає володіння широким колом навичок і умінь - концептуальних, людських і технічних, ступінь необхідності яких знаходиться в залежності від положення менеджера на службових сходах. Але незалежно від цього ефективний керівник повинний використовувати всі види навичок.

Концептуальні навички – це пізнавальні здібності людини сприймати організацію як єдине ціле й у теж час забезпечувати чітку взаємозв'язку її частин. До цих навичок відносяться мислення менеджера, його уміння обробляти інформацію, здатність до планування. В міру просування на верхні рівні ієрархії розвитку концептуальних якостей варто приділяти усе більшу увагу.

Під людськими навичками варто розуміти здатність працювати з людьми і за допомогою людей, уміння ефективно взаємодіяти як член команди, уміння мотивувати, координувати їхні дії, вирішувати конфлікти. Менеджер, що володіє людськими навичками мотивує підлеглих до самовираження, стимулює їх залучення у діяльність організації. Роль людських навичок менеджера постійно зростає, чому сприяють і глобалізація, і зростання ступеня різноманіття робочої сили.

Технічні навички – це спеціальні знання й уміння, необхідні для рішення робочих задач, тобто навички використання методів, технологій і устаткування, необхідних при виконанні конкретних функцій. Володіння даними навичками припускає наявність професійних знань, аналітичних здібностей і уміння правильно застосовувати інструментальні й інші засоби вирішення проблем. Технічні навички дуже важливі на низьких рівнях, а на більш високих рівнях ієрархії потреба в них зменшується.

**20.2. Лідерство: природа й визначення поняття**

Організації, що домагаються успіху, відрізняються від протилежних їм тим, що мають більш динамічного й ефективного керівника, здатного для досягнення цілей впливати на інших людей, тобто лідера. Слово «лідер» у перекладі з англійського означає ведучий. Лідер – не просто особа, яка має авторитет і довіру, але це людина, за якою йдуть люди.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо її порівнювати з власне управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не те саме. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові відносин з ними, насамперед покладається на посадову основу влади. Лідерство як специфічний тип відносин управління ґрунтується на процесі соціального впливу, а точніше взаємодії в організації. Це більш складний процес, що вимагає високого рівня взаємозалежності його учасників. Лідерство, на відміну від управління, припускає наявність в організації послідовників, а не просто підлеглих. Відносини «начальник – підлеглий», що характерні для традиційного погляду на управління, заміняються відносинами «лідер – послідовник». Процес впливу на людей з позицій про зайнятої посади називається формальним лідерством. Процес впливу через здібності і уміння чи інші ресурси, необхідні людям, одержав назву неформального лідерства.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному сполученні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. Отже лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних перемінних.

Ефективне лідерство припускає всебічний самоаналіз. Головним у роботі лідера є влада і вплив.

Вплив – це будь-яке поводження одного індивіда, що вносить зміни в поводження, відносини, відчуття іншого індивіда. В управлінні для зміни стану поводження індивіда необхідно застосувати силу. Такою силою є влада.

Влада – це можливість впливу на поводження інших. Влада може виявлятися в самих різних формах . Можна говорити про владу грубої сили, владу приклада, владу прохання, владу ідеї. Влада завжди заснована на залежності одного індивіда від іншого. Але разом з тим не можна розуміти владу як можливість нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншого особи.

Іншими словами, менеджер має владу давати завдання підлеглим, встановлювати оплату їхньої праці, уводити різні системи стимулювання, надавати визначені соціальні блага тощо. Але і підлеглі мають владу над менеджером, оскільки він залежить від них у таких питаннях, як надання інформації, забезпечення необхідної якості виконання завдання, підтримка тих чи інших дій і рішень керівника.

Тут можна нагадати одне з правил, що діють на залізницях країни. Відповідно до даного правила тільки особа, що установила попереджувальний сигнал, має право зняти його чи скасувати . У цьому випадку вона непідвласна розпорядженням керівників будь-якого рангу. Ефективний менеджер намагається підтримувати розумний баланс влади, достатній для забезпечення досягнення цілей, але не зухвалий у підлеглих почуття знедоленості і потім непокори . Баланс влади представлений на рис. 20.1.

Влада підлеглих

над менеджером

Залежність

менеджера від

підлеглих

Влада менеджеру

над підлеглими

Залежність

Підлеглих від

менеджеру

Рис. 20.1. Баланс влади

Парадокс влади полягає в наступному. Чим ефективніше діє менеджер, тим більше він змушений застосовувати владний вплив, але він ніколи не буде виявляти свою владу в приказній манері, що очікує підпорядкування. Навпаки, він буде піклуватися про реалізацію групових цілей, допомогати групі в її визначенні, забезпеченні необхідними ресурсами, створенні умов для полегшення досягнення цілей.

Влада може виявлятися в найрізноманітніших формах. Найбільше часто зустрічаються наступні :

1. Влада, заснована на примусі чи страху. Це одна із самих неефективних форм, тому що її дія може викликати тільки короткочасний результат. Вся історія розвитку людства свідчить, що не можна досягти високої ефективності, ґрунтуючись на страху чи примусі. Але з цього не виходить, що дану форму влади не слід застосовувати: навпаки, у ряді випадків менеджер зобов'язаний застосувати її стосовно недбайливих працівників - природно, у сполученні з іншими формами впливу.
2. Влада, заснована на винагороді. Це одна із самих старих і найбільш ефективних форм впливу на виконавців. Справа в тім, що вона не викликає протидії в підлеглих. Але менеджер повинний дуже вміло зіставляти результати праці, чекання підлеглого на винагороду з величиною реальної винагороди, оскільки порушення такого балансу може привести надалі до зниження продуктивності праці в підлеглого. Невиправдані, надмірні чекання виконавця повинні в делікатній формі перетинатися.
3. Експертна влада, заснована на високій ерудиції і великих спеціальних знаннях менеджера, що викликає в підлеглих повагу і впевненість у правильності його дій.
4. Еталонна влада (влада приклада). Характеристики чи властивості того, що впливає настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же. У результаті можливо навіть копіювання ходи, манери розмови тощо.
5. Традиційна (чи законна) влада. Традиції – це неписані закони поводження в колективі. Отож, традиційно вважається, що будь-який менеджер має право віддавати накази нижчестоящим керуючої і підлеглим. Іншими словами, ця форма влади заснована на готовності підлеглих «за традицією» визнавати авторитет – законну владу менеджера.
6. Особливу форму влади являє собою харизма. Це влада, побудована не на логіки, не на давній традиції, а на силі особистих якостей чи здатностей лідера.

Таким чином, в управління влада та вплив на підлеглих нерозривно пов’язані між собою. Тому виникає запитання: які засоби влади найбільш ефективні, які існують підходи для того, щоб спрямувати виконавців на досягнення цілей? Практика управління виробила три основних підходи: з позиції особистих якостей менеджера, поведінковий і ситуаційний. Так ефективне управління персоналом залежить від особистих якостей менеджера. Відповідно до теорії великих людей, кращі з керівників володіють певним набором особистих якостей. Наприклад, важливими є рівень інтелекту та знань, зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, високий рівень впевненості в собі, бажання успіху, здібність генерувати ідеї, вміння визнати та виправити помилку

Особливістю другого підходу - є вивчення зразків поведінки визнаного лідера і відповідь на запитання, що і як робить лідер. Лідерська поведінка може бути змінена на кращу за рахунок навчання та спеціальної підготовки. Лідерами становляться, а не народжуються – суть такого підходу.

Ситуаційний підхід до лідерства передбачає різну поведінку лідера в залежності від ситуації – директивне та підтримуюче лідерство; лідерство спрямоване на успіх та інші. В теорії менеджменту існує ряд моделей ситуативного лідерства, які доповнюють одна одну. Це моделі Фідлера, Персея і Бланшарда, Пауза і Мітчла, Врума – Йєттона- Яго.

В останній час з’явилась нова концепція, що об’єднує всі існуючи моделі, це – концепція атрибутивного лідерства. Вона концентрується на здібності лідера створити нове бачення проблеми і, використовуючи свою харизму, надихнути послідовників, визвати у них ентузіазм до дій по досягненню цілей організації.

Лідерство – це не управління. Управління зосереджує увагу на тім, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тім, щоб люди робили правильні речі. Розходження між лідером і менеджером приводиться по багатьом позиціям (табл.20.2).

Таблиця 20.2.

# Відмінності менеджера і лідера

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджер | Лідер |
| Адміністратор Доручає  Працює по цілям інших  План - основа дій  Покладається на систему  Використовує доводи  Контролює  Підтримує рух  Професійний  Приймає рішення  Поважаємий  Розум організації | Інноватор Надихає  Працює по своїм цілям  Бачення – основа дій  Покладається на людей  Використовує емоції  Довіряє  Дає імпульс руху  Ентузіаст  Перетворює рішення в реальність  Обожнюємий  Душа організації |

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Як показує практика, значна група менеджерів багато в чому має лідерські якості, а зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідко.

**20.3. Стилі управління**

Як показує вітчизняний і закордонний досвід, результати роботи залежать насамперед від методів управління групою. У кожній групі виявляється особистість керівника і стиль його роботи, тобто найбільш характерні застосовувані їм (правильні чи неправильні) методи роботи.

Стиль управління – це сукупність найбільш характерних і стійких методів рішення типових задач і проблем.

Саме в індивідуальному стилі виявляється своєрідний управлінський почерк окремого менеджера, що визначає і стиль роботи групи.

Отже, можна говорити про стиль роботи менеджера чи про стиль роботи всієї групи (що переважно). Це відбувається внаслідок того, що стиль управління стає визначальною характеристикою самої групи і за цією ознакою можна класифікувати групи виконавців.

Розрізняють автократичний (авторитарний), демократичний і ліберальний стилі управління. Докладно риси кожного стилю представлені в таблиці 20.3.

Таблиця 20.3

Зміст стилів керівництва

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Авторитарний | Демократичний | Ліберальний |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Природа стилю | Зосередження усієї влади і відповідальності | Делегуванню повноважень з утримання ключових позицій | Зняття відповідальності і передача влади на користь групи |
| Прерогатива в установлені цілей и вибору засобів | Прийняття рішень розділено по рівням на основі участі | Представлення можливості самоуправління в бажаном для групи режимі |
|  | Комунікаційні потоки ідуть переважно зверху | Комунікація здійснюється активно в двох напрямках | Комунікація в основному будується на горизонтальній основі |
| Сильні сторони | Увага терміну та порядку, можливість передбачення результатів | Посилення особистих обов’язків по виконанню роботи через участь в управлінні | Дозволяє почати справу так, як це бачиться і без втручання лідера |
| Слабкі сторони | Тенденція до стримування індивідуальної ініціативи | Потребує багато часу на прийняття рішень | Група може втратити швидкість и направленість руху |

Стиль конкретного керівника не завжди можна точно віднести до одному з зазначених видів. Звично для менеджера характерна сукупність методів взаємодії з підлеглими, що розташовані у визначеній позиції континуума стилів. Такий континуум (від латинського слова соштнша — безупинне, суцільне) був запропонований Лейкертом (рис. 20.3).



Рис.20. 3 Стилі управління

Полярними крапками на прямій є стилі лідерства, зосереджені на роботі і на людині. Ці ж полюси відповідають автократичному і ліберальному стилями управління.

Автократичний ( авторитарний ) стиль управління.

Типовим для автократичного стилю управління є використання голого адміністрування постійно, навіть тоді, коли це шкодить справі. Керівник безпосередньо втручається в більшість питань, самостійно їх вирішує, дає розпорядження і запитує необхідну інформацію. Від підлеглих працівників потрібно виконання завдань відповідно до вказівок керівників. Їхня особистість і погляди в значній мірі залишаються без уваги, а іноді і придушуються. Автократичний менеджер не допускає активної участі підлеглих у прийнятті рішень. Погляди підлеглих менеджер враховує лише в тій мері, у якій підлеглим удається його переконати. Таке поводження придушує позитивні стимули в роботі, не відповідає прагненням людей.

Менеджер-ліберал має орієнтацію на міжособистісні відносини, робить упор на взаємодопомогу. Він уникає дріб'язкової опіки над підлеглими, більш того — не втручається в їхні дії, іноді зайво довіряючи і не забезпечуючи належного контролю. Разом з тим ліберал піклується про підлеглих, вважається з їхніми нестатками, допомагає їм вирішувати навіть побутові проблеми, надаючи їм повну волю. Не випадково ліберальний тип керівництва часто називають - стиль не втручання. Ліберальний стиль у чистому виді зустрічається досить рідко, тому що забезпечення високої ефективності виробництва несумісно зі слабкістю управління.

Демократичний стиль управління.

Цей стиль має тенденцію до більш широкого поширення і в даний час представляє собою найбільш ефективний тип управління. Він займає проміжне положення між автократичним і ліберальним типами, при цьому, перший відрізняється недостатньою, а другий — надмірною самостійністю працівників.

Демократичний менеджер зберігає за собою належні права; але разом з тим вважається з думкою своїх підлеглих і забезпечує їхню участь у прийнятті рішень. Кращим засобом для цього служить не тільки індивідуальна взаємодія між підлеглими і керівником, але і взаємодія колективна, спільна діяльність усієї групи в цілому.

Найбільше раціональною формою колективної взаємодії в демократичній групі є наради за участю всіх її членів. Але в остаточному підсумку рішення приймає менеджер, причому він одноосібно і цілком бере на себе відповідальність за це рішення.

Ефективність управлінських зусиль менеджера - демократа як правило, незмірно вище, ніж у менеджера-ліберала, і перевищує в більшості випадків ефективність застосування авторитарного стилю. Головна причина цього — довіра до підлеглих і передача їм частини прав і відповідальності за виконувану роботу.

**20.4.Взаємодія керівника і підлеглих**

Взаємодія – діяльність суб'єктів, що характеризується наявністю між ними безпосереднього чи опосередкованого зв'язку і відбувається через спілкування і комунікації.

У менеджменті принципово значимим є спілкування працівників усередині колективу, а також із клієнтами, замовниками, партнерами і т.п. Результати такого спілкування безпосередньо впливають на ефективність організації. Відбувається спілкування заради досягнення цілі і для оптимізації умов: забезпечення психологічного комфорту, самоствердження у власній думці і перед людьми, відчуття своєї значимості. Люди мотивовані на спілкування, оскільки воно виступає засобом задоволення потреб. Можна виділити такі види спілкування:

* імперативне – прагнення змусити партнера зробити щось, оскільки немає можливості використовувати спонукальні методи;
* маніпулятивне – схований примус шляхом обману зробити вигідні операції;
* актуалізоване – вільне вираження свого самозначимого «Я»;
* діалогічне – вільний обмін інформацією;
* монологічне – передача інформації без зворотного зв'язку;
* смиренне – безкорисливе служіння партнерам, зосередженість на нестатках людей; эмпатія, турбота, поступливість.

Реалізація спілкування залежить від сторін, що спілкуються, тому не завжди можливо здійснити бажаний характер спілкування.

При спілкуванні людей передається інформація про положення і процеси, що протікають усередині фірми і її оточенні, що є основою прийняття рішень.

Процес передачі і прийому інформації в спілкуванні називається комунікацією. Процес комунікації складається з характерних елементів і етапів.

Таблиця 20.4.

Елементи й етапи комунікації

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Елемент | Сутність | Етап | Зміст |
| Відправник | Особа, що передає інформацію | Вибір інформації для передачі | Відправник вирішує, яке значиме повідомлення слід передати. Інформація повинна бути конкретною. Інакше вона буде неправильно зрозуміла й не призведе до відповідного ефекту. |
| Повідомлення | Інформація, кодована за допомогою символів | Кодування й вибір каналу передачі | Відправник кодує інформацію, використовуючи для цього вербальні або інші знакові системи. Він також обирає канал, сумісний з типом символів, що використовуються для кодування |
| Канал передачі | Засіб, за допомогою якого здійснюється кодування інформації | Передача | Фізичний процес переносу закодованої інформації від відправника до одержувача |
| Одержувач | Особа, що отримує інформацію й намагається зрозуміти її зміст | Декодування | Процес розшифрування символів й переводу їх у думки одержувача |

Комунікації між окремими людьми називаються міжособистісними чи особистісними, а комунікації між організаціями – організаційними. У таблиці 20.5. приведені причини неефективності комунікацій.

Для підвищення якості керування варто постійно удосконалювати комунікації, підвищувати рівень спілкування і керування організації. Вдосконалення між особових комунікацій можливо за рахунок наступних дій:

1. Пояснення ідей до початку їх впровадження.
2. Конкретне, чітке й однозначне тлумачення дій.
3. Вираження уваги до почуттів інших людей та їх проблем.
4. Спостереження за невербальними реакціями партнера.
5. Контролювання власних жестів, поз, інтонацій.
6. Вміння слухати.

До засобів вдосконалення організаційних комунікації можна віднести:

1. Спрощення управлінської структури. Мінімізація числа управлінських ланок. Максимальне делегування повноважень.
2. Організація інформаційних потоків на підставі мінімальної необхідності та зі зворотним зв’язком.
3. Активне використання технічних засобів зв’язку й сучасних інформаційних технологій.
4. Налагодження психологічного клімату у підрозділах та у організації в цілому.

Таблиця 20.5

Причини неефективності комунікацій

|  |  |
| --- | --- |
| Міжособистих | Організаційних |
| Невміння говорити  Невміння слухати  Сематика  Поганий зворотний зв'язок  Невербальні перешкоди  Минулий досвід  Соціальні установки | Особисті інтереси і думки  Наявність проміжних управлінських структур  Напружені відносини чи конфлікти в організації  Інформаційні перевантаження в керівників |

**Контрольні питання**:

1. Назвіть якими навичками повинний володіти менеджер.
2. Вкажіть основні відмінності менеджера і лідера.
3. Дайте визначення поняттю лідерства.
4. Яка роль менеджера в організації.
5. Назвіть основні форми прояву влади.
6. Що таке стиль керування і його характеристики.
7. Назвіть основні види спілкування.
8. Який вплив на стиль керівництва має мінливість зовнішнього середовища організації.
9. Коротко поясніть сутність основних елементів процесу обміну інформацією.
10. Дайте характеристику методам удосконалювання комунікацій.

**21. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**21.1 Поняття про фактори ефективності**

Ефективність діяльності організації є однієї з найбільш загальних економічних категорій. Ефективність є критерієм доцільності створення нових видів продукції і послуг, здійснення інвестиційних процесів, розробки і впровадження нової техніки, реалізації заходів щодо удосконалювання організації виробництва праці і управління.

Розвиток управління повинен супроводжуватися підвищенням його ефективності. У свою чергу підвищення ефективності управління визначається ростом його потенціалу тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів і умов їхнього використання. Ефективність управління організацією – це швидке й адекватне реагування на зміну зовнішнього середовища, орієнтація на людину, побудову організації, безупинна інноваційна діяльність. Фактори ефективності не однакові для великої і малої організації, оскільки ці організації виконують різні місії в процесі задоволення потреб, у них різні цільові установи, їхні можливості непорівнянні.

Велика організація здійснює активну наступальну стратегію, намагаючись відтіснити конкурентів, залучає висококваліфікованих фахівців, займається венчурним (ризиковим) підприємництвом, що не припустимо для малої фірми. У результаті методи і механізми менеджменту, що забезпечують ефективність великої організації, непридатні для малої, тому що все ситуаційно.

Багатовіковий досвід людства показав, що головною умовою ефективного менеджменту є постановка цілей і їхнє ефективне досягнення за допомогою людей. Тому до принципів ефективного менеджменту можна віднести:

1. Забезпечення ефективної діяльності організації вимагає високого професіоналізму і високої підготовки менеджерів. Такий професіоналізм народжується в процесі спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління.

2. У переліку факторів ефективного управління варто виділяти мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки. Для виявлення цієї здібності необхідно проводити психологічне тестування менеджерів.

3. Для забезпечення своєчасності прийняття управлінських рішень необхідно створити й освоїти методологію їхньої розробки.

4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Бачення майбутнього, засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі дозволяє постійно контролювати зміни, що відбуваються в організації.

5. Важливим фактором ефективності управління є корпоративність, тобто розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних співвідношень. Вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його цілі, а також засобом у механізмі управління.

6. Лідерство також входить у сукупність факторів ефективного менеджменту. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але і сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, зміцнілою довірою до менеджера, авторитетом влади, упевненістю. Лідерство може відігравати вирішальну роль у забезпеченні ефективності управління. Тому необхідний пошук і проектування лідерства, адже лідерство – це не тільки особистість менеджера, але і характеристика всієї системи управління, характеристика організації управління.

7. Особливу роль грають оперативність і гнучкість управління, оскільки часто виникає потреба у швидких і рішучих заходах, зміні методів управління по ситуаціях, що складаються, адаптації до зовнішніх змін.

8. Стратегія і якість програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм, від якості яких і залежить ефективність менеджменту організації.

9. Людський фактор тобто наявність помічників менеджера, що можуть користатися його особливою довірою і здатним узгоджено і доцільно здійснювати задану програму.

10. Система моніторингу. Вона являє собою спеціально організовані дії по визначенню імовірності і реальності настання змін і необхідності для їхнього своєчасного виявлення і розпізнавання.



Рис. 21.1 Тенденції розвитку управління

Своєчасна організація опинилась в ситуації, коли необхідно ефективне і прибуткове господарювання і постійні зміни організації, прагнення не тільки до виживання, але і до розвитку. Сучасна організація повинна залучати для рішення виникаючих проблем кожного співробітника, спонукувати працівників до безупинного удосконалювання професійної майстерності і саморозвитку.

21.2. Зміни в управлінській парадигмі

Парадигма це фундаментальний підхід до сприйняття, усвідомлення і розуміння світу. Визначальними моментами парадигми управління ХХ с. були стійкість, доцільність і рівновага. Нова парадигма припускає, що на зміну ієрархії, твердим правилам і графікам приходить робота в командах, безпосередні взаємодії, перманентні інновації, безупинне навчання й удосконалювання. Нова парадигма припускає пошук прийнятного стану в процесі безупинних змін.

Основна ідея нової організації – орієнтація на вирішення проблем, участь співробітників у встановленні стратегічного напрямку руху організації і визначення тактичних прийомів. Спільно зважуються виникаючі задачі, забезпечуючи організації такий ступінь гнучкості, що дозволяє оперативно й адекватно реагувати на зміну зовнішнього середовища. У нових організаціях використовуються командні форми праці, горизонтальні зв'язки, спеціальні групи і концепції, такі як теорія мережної організації відповідно до якої групи одержують статус автономних центрів прибутку і на них покладається відповідальність за виробництво продукції, за підвищення кваліфікації тощо.

# Таблиця 21.1

# Змінена управлінської парадигми

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Парадигма 90х років ХХст. | Парадигма ХХ1ст. |
| Культура | Стабільність, раціональність | Зміни, рішення проблем |
| Технології | Механічні | Електронні |
| Задачі | Матеріальні | Ментальні, що базуються на ідеях |
| Ієрархія | Вертикальна | Горизонтальна |
| Влада/контроль | Вищого менеджменту | Широко розповсюджена |
| Цілі кар'єри | Безпека | Особистий ріст/майстерність |
| Лідерство | Автократичне | Перетворююче |
| Робоча сила | Однорідна | Різноманіття культур |
| Виконання робочих завдань | Індивідуальне | Командне |
| Ринки | Локальні, внутрішні | Глобальні |
| Фокус уваги | Прибуток | Споживачі |
| Якість | По можливості | Без виключень |

У нових організаціях, працюючи по найму співробітники наділені владою. Наділення владою може здійснюватися у формі самокерованих робочих команд, збагачення процесів праці, груп участі в управлінні. Тому керівник зобов'язаний працювати з людьми і сприймати їх як основний ресурс, прагнути до того, щоб люди відчували себе реальними власниками.

Делегування такого роду відповідальності співробітникам розширює можливості колективного розуму організації. Важливішою характеристикою менеджменту являється орієнтація на нову соціальну групу в організаціях – когнітаріат, основа якої є використання інтелекту, високий рівень знання і культури, доступ до інформації. Головне завдання менеджменту – нарощувати та ефективно використовувати цей ключовий ресурс.

У такій організації повинний бути надлишок інформації. Ідентифікація потреб і вирішення проблем жадають від співробітників усвідомлення того, що відбувається. Вони повинні оцінювати як ситуацію в організації в цілому, так і на ділянці, за діяльність якого несуть відповідальність. Офіційні бюджетні дані, інформація про доходи і витрати підрозділів повинні бути доступні кожному. Даний підхід одержав назву відкритого менеджменту. Кожен співробітник має право на одержання й обмін інформацією з будь-яким співробітником компанії. Широке застосування одержали відкриті комунікації (створення умови для обговорення проблем, неофіційні збори). Основним комунікаційним механізмом є електронна пошта, що дозволяє перебороти тимчасові і просторові бар'єри.

Фундамент нової організації – корпоративна культура – набір ключових цінностей, переконань, погодженого розуміння, норм. Культура такої організації створює відчуття спільності, співчуття і турботи кожного про кожне. Повага до співробітників ґрунтується на їхньому внеску в бізнес компанії. Адаптивність культури означає прояв особливої уваги до співробітників, споживачам, акціонерам. У такій культурі на перший план виходять творці нових ідей, товарів, робочих процесів.

Однак фундаментальні зміни, що відбуваються в організації, підривають відчуття стабільності в співробітників. Кар'єра перестала бути сходженням по вертикальній ієрархії, а перетворилася в переміщення по горизонталі. Особистий успіх визначається успіхом організації. Кожен співробітник повинний думати самостійно мотивувати себе до праці, здобувати нові знання, підвищувати кваліфікацію, опановувати мистецтвом установлення взаємин. Відповідальність за кар'єрне просування покладається на самих співробітників, їм уже не гарантується зайнятість. Як результат високої невизначеності в умовах відсутності гарантій зайнятості, безперестанних змін у характері виконуваних завдань стає стрес, тобто фізична й емоційна відповідна реакція індивіда на вимогу й обмеження.

**Контрольні питання:**

1. Дайте визначення поняттю «ефективний менеджмент».

2. Назвіть основні принципи і фактори діяльності, що забезпечують ефективність організації.

3. Покажіть взаємозв'язок факторів ефективного менеджменту.

4. Чим викликані зміни в управлінській парадигмі 90х років ХХ в.

5. Приведіть основні характеристики нової організації.

**ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Ансофф И. Стратегическое управление . Сокр. Пер. с анг. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Антикризисное управление. Учебник Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М. 2000 – 432 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
4. Грейсон Дж., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге ХХ1 века. – М.: Экономика. 1991. – 320 с.
5. Дафт Р.Л. Менеджмент. – Спб: Питер, 2001. – 832 с.
6. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
7. Клейнер Т.Б., Качанов Р.М., Тамбовцев В.Л. Предприятия в нестабыльной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 328 с.
8. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 240 с.
9. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: ЭК МОС, 1998. – 310 с.
10. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
11. Кузин Б.. Юрьев В., Шахлинаров Г. Методи и модели управления фирмой. – СПб. Питер, 2001. – 432 с.
12. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: ЭК МОС, 1998 – 260 с.
13. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
14. Менеджмент организаций. Учебное пособие под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра. 1995. – 320 с.
15. Мескон М., Альберт М., Хероури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 702 с.
16. Минаев Е.С., Агеева Н.Г.,. Аббата Дага А. Управление производством и операциями. – М.: ИНФРА, 2000. – 256 с.
17. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школа стратегий. Пер. с анг. Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 336 с.
18. Пономаренко В.С. Стратегічне управліня підприємством. – Х.: Основа. 1999. – 620 с.
19. Уткин Э.А. Стратегическое планирование. – М.: ЭКЛЮС, 1999. – 440 с.
20. Финансовый менеджмент. Под ред Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 1993. – 368 с.
21. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 1998. – 370 с.
22. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие. Под ред. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 1999. – 589 с.