

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Кафедра управління вантажною і комерційною роботою

МЕТОДИ І ФОРМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Конспект лекцій

Частина 2

Харків 2026

Богомазова Г. Є., Бауліна Г. С., Костенніков О. М., Чехунов Д. М.
Методи і форми управлінської діяльності: Конспект лекцій. – Харків:
УкрДУЗТ, 2026. – Ч. 2.– 79 с.

Конспект лекцій розкриває сутність професійної комунікації, управлінської діяльності, стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах. У конспекті висвітлено особливості використання невербальних засобів комунікації, причини виникнення конфліктів у професійній діяльності, методи ефективної поведінки в конфліктних ситуаціях. Матеріал спрямований на формування у здобувачів знань про сучасні підходи щодо управління організацією, розвиток комунікативних і лідерських компетентностей, а також навичок ухвалення обґрунтованих управлінських рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності J7 «Залізничний транспорт» усіх форм навчання другого (магістерського) рівня, які навчаються за освітніми програмами «Організація перевезень і управління на транспорті» і «Митний контроль на транспорті (залізничний транспорт)»

Іл. 1, бібліогр.: 19 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри управління вантажною і комерційною роботою 26 червня 2026 р., протокол № 12.

Рецензент

доц. Г. І. Шелехань

ЗМІСТ

Тематичний план освітнього компонента	4
Вступ	5
Лекція 9. Невербальні засоби комунікації	6
Лекція 10. Конфлікти у професійній діяльності	20
Лекція 11. Методи і форми поведінки особи в конфліктній ситуації	34
Лекція 12. Вимоги до сучасного керівника	41
Лекція 13. Стилi управлінської діяльності	49
Лекція 14. Планування діяльності підприємства	60
Лекція 15. Стратегія підприємства	68
Список літератури	78

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА

Номер лекції	Тема лекції	Кількість годин
Лекція 9	Невербальні засоби комунікації	2
Лекція 10	Конфлікти у професійній діяльності	2
Лекція 11	Методи і форми поведінки особи в конфліктній ситуації	2
Лекція 12	Вимоги до сучасного керівника	2
Лекція 13	Стилі управлінської діяльності	2
Лекція 14	Планування діяльності підприємства	2
Лекція 15	Стратегія підприємства	2

ВСТУП

У сучасних умовах зростання конкуренції та високої динамічності зовнішнього середовища ефективність діяльності підприємств значною мірою визначена якістю управління, професійною комунікацією та здатністю керівників своєчасно реагувати на виклики сьогодення. Досягнення стратегічних цілей організації неможливе без налагодження ефективної взаємодії між працівниками, конструктивного вирішення конфліктних ситуацій, застосування сучасних стилів керівництва, а також використання дієвих методів планування і стратегічного управління.

Освітній компонент «Методи і форми управлінської діяльності» вивчає теоретичні та практичні засади професійної комунікації, управлінської взаємодії, лідерства, планування і стратегічного розвитку підприємств. Особливу увагу приділено ролі невербальних засобів комунікації у професійній діяльності, причинам виникнення конфліктів і способам їх конструктивного вирішення, вимогам до сучасного керівника, особливостям застосування різних стилів управлінської діяльності, а також принципам планування діяльності підприємства і формування його стратегії.

Метою курсу є формування у здобувачів вищої освіти системних знань про сучасні підходи щодо управління організаціями, розвиток комунікативних, організаційних і лідерських компетентностей, набуття практичних навичок ефективної взаємодії в колективі, управління конфліктами, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Актуальність освітнього компонента зумовлена необхідністю підготовки конкурентоспроможних фахівців, які здатні ефективно працювати в умовах нестабільності та постійних змін, застосовувати сучасні методи управління, забезпечувати результативну комунікацію, реалізовувати довгострокові стратегії розвитку організації.

Лекція 9

НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ

План

- 9.1 Ділова комунікація.
- 9.2 Види невербальних комунікацій.
- 9.3 Класифікація невербальних засобів спілкування.
- 9.4 Інклюзивна комунікація.

9.1 Ділова комунікація

У межах комунікативного аспекту спілкування психологічна взаємодія партнерів сконцентрована навколо проблеми контакту. Цю проблему не потрібно обмежувати вміннями і навичками комунікативної поведінки і використання засобів спілкування. Головне для успіху контактів – сприйняття партнерів один одного.

У літературі з етики ділового спілкування проблемі культури мовлення приділяють значну увагу. Мова будь-якої людини має бути правильною. Мова ділової людини – особлива, тому що помилки у вимові і вживанні слів відволікають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді і призводять до непорозумінь. Мова завжди має відповідати ситуації, культурному і професійному рівню слухачів. Із цим пов'язане і вживання жаргонів чи сленгових виразів. Деякі жаргонні слова дуже яскраві і точні, і якщо вжити їх у неформальній ситуації, до місця і в розмові зі співрозмовником, який напевно знає їхнє значення, то це цілком припустимо. Але, переступивши поріг конференц-залу чи будь-якого солідного офісу, ділова людина повинна утриматися від уживання жаргонних слів. Мова має бути зрозумілою співрозмовнику. Тому варто обережніше вживати професійні слова, за допомогою яких представники

однієї професії розмежовують близькі поняття, що мають для неспеціалістів загальну назву. При цьому професійні слова відрізняються від офіційних наукових термінів. Але в спілкуванні з бізнесменами вживання професійних слів небажане, оскільки для неспеціалістів вони не несуть інформаційної цінності. У діловій розмові цілком можна обійтися без мудрованих наукових термінів. Не варто напружувати співрозмовника, навіть якщо він добре освічений. Усне мовлення, на відміну від письмового, має бути максимально простим і зрозумілим. Однак часто канцеляризми і штампи ускладнюють мову ділових людей, роблять її незрозумілою і нудною. Поширеною помилкою є повторення одних і тих самих слів, уживання штампів, канцеляризмів, що збіднює мову, робить її одноманітною і нецікавою. Існує також безліч мовних конструкцій, які допомагають у процесі ділової бесіди коротко, зрозуміло і чемно виразити те чи інше поняття, побажання, прохання, полегшують ведення бесід і переговорів [6].

Успіх будь-якого ділового контакту переважно залежить від уміння встановлювати довірливий контакт із співрозмовником, а такий контакт залежить не стільки від того, що говорять, скільки від того, як поведуться співрозмовники [18]. У цьому процесі важливу роль відіграють емоції, манери партнерів, жести. Ефективність ділової взаємодії визначена не тільки тим, як зрозуміли слова співрозмовника, а і вмінням правильно інтерпретувати візуальну інформацію, тобто погляд партнера, його міміку та жести, рухи тіла, позу, дистанцію і кут спілкування, а також темп і тембр мовлення. Саме вміння «прочитати» невербальний, експресивний репертуар співрозмовника сприяє досягненню взаєморозуміння. Відстеження такої інформації під час ділової розмови допоможе зрозуміти морально-особистісний потенціал партнера, його внутрішній світ, настрій, почуття і переживання, наміри та сподівання, ступінь рішучості або її відсутності.

Внутрішній світ людини, мова його тіла і жестів взаємопов'язані. Рефлекторна природа більшості реакцій людини не дає їй змогу повною

мірою контролювати свої жести, позу або міміку. Люди рідко замислюються про свої рухи під час розмови, тому в ситуації, коли їхні думки та слова не співпадають, очі та жести викривають це, тобто інколи втрачають через це інформацію.

Психологи вважають, що через слова ми передаємо лише 7-10 % інформації, через міміку і жести – 55 %, а через інтонацію – 3 % інформації.

Ділова комунікація – це вистава, де кожний учасник «спостерігає за спостерігачем», і виграє той, хто, з одного боку, може слідкувати за враженням, яке він сам справляє, а з іншого – відслідковує невербальні сигнали партнера.

Знання мови жестів і рухів тіла допомагає не тільки краще розуміти співрозмовника, а і, що більш важливо, передбачати, яке враження справило на нього те, що він почув, ще до того, як він висловиться з певного питання словами. Отже, така безслівна мова може попередити про те, чи необхідно змінити свою поведінку або застосувати щось інше, щоб досягти певного результату.

9.2 Види невербальних комунікацій

До *невербальних засобів комунікації* належать інтонація, гучність, пауза в мові, міміка, а також поза, погляд, жести, дистанція тощо. Вони доповнюють і підсилюють вербальну інформацію, допомагають більш точно доносити зміст інформації, призначеної для партнера, і підтримувати з ним продуктивний діалог [13]. За спостереженнями, лише 7 % повідомлень визначено їхнім вербальним змістом, 93 % має невербальну природу, із яких 38 % визначено модуляцією голосу, а 55 % – виразом обличчя.

Коли спілкуються за допомогою невербальних засобів, дуже важливими є жести рук, особливості ходи, голосу, а також вираз обличчя (міміка), очей (мікроміміка), поза, рух усього тіла загалом (пантоміміка),

дистанція тощо. Причому вираз обличчя іноді краще, ніж слова, говорить про ставлення до співрозмовника. Відомі гримаси, які виражають відданість, доброзичливість, лестощі, презирство, страх, заздрість, ненависть тощо.

Невербальні засоби спілкування поділяють на три групи:

1 Візуальні:

- кінесика (рух рук, ніг, голови, тулуба);
- напрям погляду і візуальний контакт;
- вираз очей;
- вираз обличчя;
- поза (зокрема, локалізація, зміна поз відносно словесного тексту);
- шкірні реакції (почервоніння, піт);
- дистанція (відстань до співрозмовника, кут повороту до нього, особистий простір);
- допоміжні засоби спілкування, зокрема особливості статури (статеві, вікові) і засобів зміни зовнішності (одяг, косметика, окуляри, прикраси, татуювання, вуса, борода, сигарета та ін.).

2 Акустичні (звукові):

- пов'язані з мовою (інтонація, звук, тембр, тон, ритм, висота звуку, мовні паузи і їхня локалізація в тексті);
- не пов'язані з мовою (сміх, плач, кашель, подих, скрегіт зубів, «шморгання» носом тощо).

3 Тактильні (пов'язані з дотиком):

- фізичний вплив (вести сліпого за руку, контактний танець та ін.);
- такевика (потиск руки, плескання по плечу).

Невербальна комунікація може бути поділена на три умовні складові (рисунок 9.1).

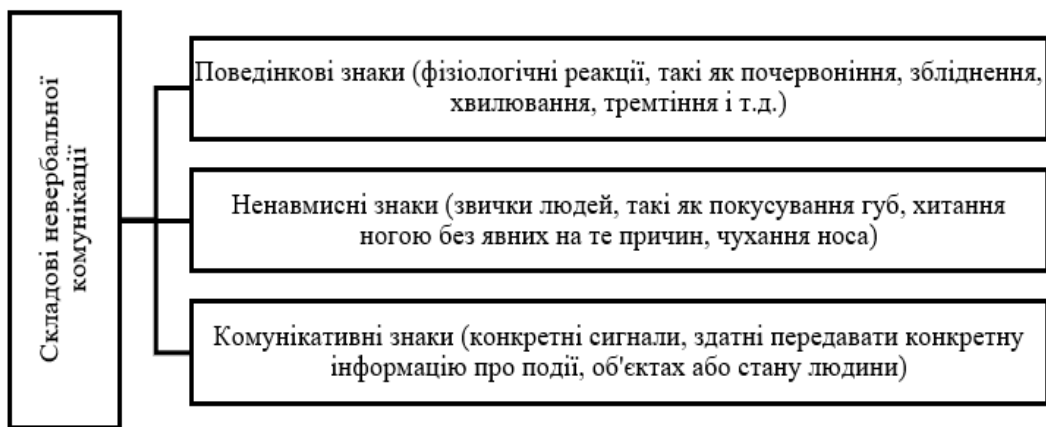


Рисунок 9.1 – Складові невербальної комунікації

Невербальне спілкування людини часто проявляється неусвідомлено. За його появу відповідає підсвідомість індивіда. Тому, напевно, людина не зможе контролювати свої дії.

9.3 Класифікація невербальних засобів спілкування

Існують різні типології невербальних засобів спілкування, оскільки їх утворюють і сприймають різні сенсорні системи: зір, слух, тактильні відчуття, смак, нюх, з урахуванням моменту, коли відбувається спілкування [13].

За загальними ознаками невербальні засоби спілкування класифікують так:

- 1) кінесика;
- 2) зовнішній вигляд;
- 3) проксеміка;
- 4) гаптика;
- 5) окулесика;
- 6) хронеміка;
- 7) паравербальні та екстравербальні сигнали.

Першою серед невербальних засобів спілкування називають **кінесіку**, або оптико-кінетичну систему. Кінесика включає жести, міміку і пантоміміку, рухи тіла, погляди, які доповнюють мову і роблять її більш виразною. Цей метод допомагає підтримувати увагу слухача і акцентувати ті моменти, які є найважливішими для оповідача.

Жести – це рухи тіла, які передають внутрішній стан людини і несуть інформацію про її думки, переживання, а також про її ставлення до того, що відбувається з нею та навколо неї. Жести можуть бути не досить виразливими, наприклад рухи голови або тіла, але використовувані вони разом із мовленням для того, щоб щось виділити в ньому, підкреслити, а іноді й замінити його. Інтерпретуючи жестикуляцію, увагу зазвичай звертають на відкритість чи закритість жестів і пози. Навряд чи втягнута голова і підняті плечі створюють враження щирої та відвертої людини, тоді як відкриті долоні, навпаки, сприятимуть створенню довіри.

Виділяють чотири типи жестів залежно від їхнього призначення:

- жести-символи (наприклад, жест, що створює за допомогою великого та вказівного пальців букву «о», у США означає «усе добре», у Франції – «нуль»);

- жести-ілюстратори (розмову доповнюють рухом руки в певному напрямку і діапазоні);

- жести-регулятори (наприклад традиційний потиск руки);

- жести-адаптори, які передають почуття та емоції.

Значення жестів полягає в наданні інформації як доповнення до вербальної:

- про психічний стан партнера;

- його ставлення до учасників контакту і питання, що обговорюють;

- бажання, висловлені, без слів або ж зупинені свідомістю (ідеомоторика: захотів встати, але тільки сіпнувся);

- команди, що не увійшли до тексту (те, що залишилося на умі), рефлекторний багаж розрахунків, виражений в узагальненій символічній формі;

- зазвичай жести виражають ставлення не до будь-якої, а емоційно значущої інформації;

- зазвичай спочатку з'являється жест, а потім формулюють висновок, тобто можна передбачати характер висновку.

Причинами появи жестів також можуть бути різні впливи:

1) мода, холод, чистота, особливості одягу, приміщення, меблів і т. д.;

2) партнер копіює жести присутньої в цей час людини;

3) рефлекторно підключені рухові реакції з колишніх моделей, навіть без зв'язку (нібито) зі станом, який цей жест позначає;

4) від слів, сказаних у цей час або раніше: якщо у відповідний момент групі людей сказати, наприклад, «тягне час», то хто-небудь витягне ноги або встане, витягнеться.

Але, незалежно від причин їх появи, жести завжди – «знак можливої дії».

Міміка – це експресивно-виразні рухи різних частин обличчя людини (особливо очей, рота), які передають психологічний її стан у певний момент часу. Вираз обличчя допомагає краще інтерпретувати приховування або демонстрацію емоцій, зрозуміти інформацію, яку передають за допомогою мовлення, вказує на ставлення до когось або чогось.

Пантоміміка – це система виразних рухів людини, за допомогою яких вона демонструє іншим людям свій внутрішній психофізіологічний стан або показує своє особисте ставлення до того, що відбувається з нею та навколо неї.

За допомогою **рухів тіла** у звичайній розмові люди пояснюють значення сказаного, проте деякі неконтрольовані рухи руками можуть багато розповісти про стан співрозмовників. Зім'ятий у руці аркуш паперу чи нервово теребіння речей у руках видає хвилювання. Менше

послугуються руками ті, хто каже неправду: міцно стиснені чи засунуті глибоко в кишені руки немовби відмовляються брати участь в обмані. Часте торкання рукою обличчя також можна розцінювати як можливу ознаку брехні. Класичний приклад – рука, що перебуває над ротом чи під ним. Інші рухи, якими намагаються замаскувати неправду – потирання носа, погладжування підборіддя, смикання вуха, несподіване широке розведення рук.

Про напруженість, дискомфорт, неприємні відчуття чи спробу збрехати свідчить часто схрещування ніг, повертання на стільці, метушливість. Почісування потилиці, терезіння підборіддя, необґрунтоване торкання свого волосся вважають швидше ознакою зніжковіння, збентеження, безуспішними спробами знайти вихід із ситуації чи розв'язати певну проблему. Підсвідомий рух до носа може означати стан нерішучості співрозмовника.

Кивок головою використовують для схвалення або підтвердження чогось, а також як сигнал, який дає партнеру основу для вступу в діалог.

Поза тіла. Поза тіла зазвичай вказує на ті або інші міжособистісні відносини, соціальний статус партнерів. Вона може змінюватися залежно від настрою та емоційного стану людини. Однак для інтерпретації необхідно враховувати культурний потенціал людини та загальноприйняті етикетні умовності, яких слід дотримуватися в тих або інших конкретних ситуаціях.

Пози поділяють так:

- **закрита поза** – її сприймають як позу недовіри, незгоди і протидії, людина намагається якось закрити передню частину тіла і зайняти якомога менше місця в просторі (наприклад «наполеонівська» поза стоячи: руки схрещені на грудях);

- **відкрита поза**, у якій корпус тіла спрямований у бік співрозмовника, долоні відкриті, стопи розгорнуті до партнера по

спілкуванню – це поза довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту.

Хода – це стиль пересування людини (ритм, динаміка кроку, амплітуда перенесення тіла з рухом). За ходою можна судити про самопочуття людини, її характер, вік. Наприклад, «важка» хода характерна для людей, що знаходяться в гніві, «легка» – для радісних. Люди, зайняті розв’язанням проблем, часто ходять у позі «мислителя» (голова опущена, руки зчеплені за спиною, хода повільна). Для створення привабливого зовнішнього вигляду найкращою є хода впевненої людини, таке саме враження створює і правильна постава – легка, пружна і завжди пряма. Голова при цьому має бути трохи піднята, а плечі розправлені.

Зовнішній вигляд. Основна мета – повідомлення про себе. Через імідж ділові партнери інформують оточення про свій соціальний статус, види діяльності, самооцінку та ін.

Проксеміка (проксемічні засоби спілкування) – дистанція між співрозмовниками, тобто просторове відношення. Тут значення надають такому чиннику, як відстань між співрозмовниками. Відстань між співрозмовниками залежить як від віку, так і статі комунікантів, і ступеня знайомства між ними. Відстань між комунікантами залежить також від ряду відносин типу любов – дружба – доброзичливість – недоброзичливість – ворожнеча.

Відстань між учасниками ділового спілкування свідчить про його формальність або неформальність, ставлення партнерів один до одного, ступінь зацікавленості в розмові.

Як відомо, не кожную людину ми пускаємо близько до себе. Щоб можна було говорити про дистанцію, яка залежно від обставин відокремлює нас від інших, потрібно поділити простір на чотири зони: інтимну, особисту, соціальну, публічну.

Людей, яких ми не пускаємо до границі *інтимної зони*, ми тримаємо на відстані приблизно наполовину витягнутої від тіла руки (не менше 45 см). У діловій взаємодії вторгтися в чужу інтимну зону взагалі не прийнято, тому багато людей важко переносять ситуації, коли хто-небудь без дозволу до них доторкається, поплескує по плечу.

Особиста зона в діловому спілкуванні дорівнює від 45 до 120 см.

Соціальна зона – це та відстань, на якій ми тримаємося від людей, яких не дуже добре знаємо або зовсім незнайомі, а також під час взаємодії з малою групою – 15 ± 7 осіб. Зазвичай така відстань прийнятна для групової ділової зустрічі, наради, дискусії, прес-конференції, семінару, «круглого столу» та ін. У діловій взаємодії таке спілкування здійснюване на відстані від 1,2 до 3,5 м.

Публічна зона – це відстань, переважно для взаємодії з великою групою людей, масовою аудиторією. Вона починається від 3,5 м.

Орієнтація, тобто положення людей, які стоять або сидять, один відносно одного. Орієнтація може бути змінена залежно від ситуації та свідчити про ступінь суперництва або співпраці.

Гаптика (дотик, тактильне спілкування). Торкання можуть бути використані для підтримки і привітання залежно від ставлення. Дотики часто регульовані культурними відмінностями. Дотики – важливий чинник під час взаємодії індивідуумів. Хтось у процесі розмови має звичку поплескувати по плечу навіть мало знайомих людей, хтось мимоволі торкається руки співрозмовника під час розмови тощо. Важливим чинником тут є соціальне становище учасників комунікації, стать, ступінь близькості, ставлення до тактильних відчуттів, стиль тактильної поведінки, фізичний і психологічний стан контактуючих, наявність третіх осіб, а також інші умови, які мають особистісний характер. Допустимі норми тактильної поведінки регульовані індивідуальними і соціальними установками. Як приклад можна навести випадок, коли американський бізнесмен, бажаючи

встановити контакти з жителями Яви, наприкінці переговорів, натхненний прихильністю до нього протилежної сторони, поклав руку на плече яванцю – жест, який, за їхньою культурою, був приниженням гідності людини, що вплинуло на неблагополучний результат угоди. Таке саме негативне ставлення до нерегламентованих дотиків можна зустріти в Китаї, Єгипті. Однак є культури, які, навпаки, високо цінують торкання – італійська, турецька, латиноамериканська. Експерти зазначають, що нестача тактильних контактів може впливати на психічний стан: виникають емоційні порушення, неврози.

Тілесний контакт (такесичні засоби спілкування) виявляється в різних формах – рукостискання, підштовхування, поплескування, погладжування тощо.

Виділяють *три типи рукостискання*: домінуюче (коли рука зверху, а долоня розгорнута вниз), покірне (коли рука знизу, а долоня розгорнута вгору), рівноправне (коли обидві руки залишаються у вертикальному положенні).

Потиск прямий, не зігнутою рукою – ознака неповаги. При цьому людина прагне зберегти дистанцію і нагадати про нерівність.

Потиск кінчиків пальців аналогічно потиск прямою, не зігнутою рукою. Ініціатор такого рукостискання хоче тримати партнера на зручній для себе відстані.

Потиск із застосуванням обох рук виражає щирість або глибину почуттів до партнера.

Поплескування по плечу можливо за умови близьких відносин, рівності соціального стану людей, що спілкуються.

Окулесика (візуальний контакт) – контакт очей, що регулює розмову і вказує на зміну ролей оратора і слухача. Зоровий контакт використовують для підтвердження присутності інших людей і може розкрити інформацію про відносини, емоції, домінування і владу в

соціальних відносинах. Погляд допомагає зчитувати найрізноманітніші сигнали: від прояву інтересу до когось або чогось до демонстрації абсолютного ігнорування. Вираз очей перебуває в тісному зв'язку з мовною комунікацією. Взагалі, на думку вчених, під час спілкування необхідно зустрічатися поглядами близько 60-70 % усього часу спілкування. Якщо співрозмовник занадто довго дивиться в очі, то це лякає. Менший час візуального контакту свідчить про недовіру до співрозмовника. Коли людина розмірковує над відповіддю на питання, вона відводить погляд у бік.

За допомогою очей передають найточніші сигнали про стан людини, оскільки розширення і звуження зіниць не піддаються свідомому контролю. Із постійним освітленням зіниці можуть розширюватися або звужуватися залежно від настрою. Якщо людина збуджена, знаходиться в піднесеному настрої або зацікавлена чимось, її зіниці розширюються в чотири рази проти нормального стану. Навпаки, сердитий, похмурий настрій змушує зіниці звужуватися.

Специфіка ділового погляду виражена в тому, що його фіксують у районі чола співрозмовника - це передбачає створення серйозної атмосфери ділового партнерства. Погляд скося використовують для передавання інтересу чи ворожості. Якщо він супроводжений злегка піднятими бровами чи посмішкою, це означає зацікавленість. Якщо ж погляд супроводжений нахмуреним лбом або опущеними куточками рота, це свідчить про критичне або підозріле ставлення до співрозмовника.

Якщо під час розмови співрозмовник опускає повіки, то це підсвідомий жест «прибрати» вас зі свого поля зору, тому що ви йому стали нецікаві. Якщо прикриті повіки поєднано з відкинутою головою і довгим поглядом, відомим як «погляд звисока», то ваш партнер підкреслює свою перевагу над вами.

Хронеміка (час) – те, як людина використовує час або говорить про нього. Люди мають різні психологічно-часові орієнтації, які впливають на

те, про що вони думають і як сприймають час у своєму повсякденному житті. Культура може відігравати важливу роль у визначенні спрямованості часу, тому важливо бути в курсі цих відмінностей і їхнього потенційного впливу на відносини.

Використання часу може вплинути на спосіб життя, особисті відносини і трудове життя. У різних культурах люди зазвичай мають різне сприйняття часу, і це може призвести до конфліктів між людьми. Сприйняття часу включає пунктуальність, взаємодію і готовність чекати. У хронології використовують три основні типи часу: інтерактивний, концептуальний і соціальний.

Паравербальні та екстравербальні сигнали. Значення висловлювання може змінюватися залежно від того, яка інтонація, ритм були використані для його передавання. Мовленнєві відтінки впливають на значення висловлювання, сигналізують про емоції, стан людини, її впевненість або сором'язливість [13].

9.4 Інклюзивна комунікація

Інклюзивна комунікація – це процес обміну інформацією, який забезпечує рівний доступ до спілкування для всіх людей незалежно від їхніх фізичних, сенсорних, когнітивних, мовних, культурних чи соціальних особливостей.

Інклюзивне спілкування – це спосіб взаємодії, який забезпечує повагу, рівність і можливість повноцінної участі всіх людей незалежно від їхнього віку, статі, національності, мови, стану здоров'я, фізичних чи ментальних особливостей, соціального статусу та інших відмінностей.

У Статті 2 Конвенції про права людей з інвалідністю [11] (далі Конвенція) знаходимо визначення комунікації як форми взаємодії, що охоплює використання мов, текстів, абетки Брайля, тактильного

спілкування, великого шрифту, доступних мультимедійних засобів, так само, як і друкованих матеріалів, аудіозасобів, звичайної мови, читців, а також підсилювальних і альтернативних методів, способів і форматів спілкування, зокрема доступних інформаційно-комунікаційних технологій; включає мовленнєві й жестові мови та інші форми невербальної комунікації.

Інклюзивна комунікація підтримувана багатьма статтями Конвенції, але статті 9 і 21 [11] є особливо важливими, оскільки вимагають для людей з інвалідністю доступу до інформації та спілкування в різних формах. Ці статті визначають право людей з інвалідністю дізнаватися, надавати інформацію та говорити те, що вони хочуть, так само, як і всі інші [12].

Головною ідеєю інклюзивної комунікації є однакова взаємодія з людиною незалежно від наявності в неї інвалідності, оскільки інвалідність – не визначальна характеристика людини, а лише одна з особливостей, які мають вплив на наш життєвий досвід і особистісні характеристики. Включаючи інклюзивну комунікацію в повсякденну практику, ми збільшуємо наші шанси на ефективну взаємодію з усіма людьми.

Основні принципи інклюзивного спілкування:

- повага до гідності кожної людини;
- використання коректної та недискримінаційної лексики;
- уникнення стереотипів і упереджень;
- доступність інформації для всіх учасників спілкування;
- уважне слухання та врахування потреб співрозмовника;
- толерантність до різноманітності думок і досвіду.

Інклюзивне спілкування сприяє створенню комфортного середовища, у якому кожна людина відчуває себе прийнятою, почутою та цінною.

Засобами інклюзивної комунікації є:

- використання простої та зрозумілої мови;
- субтитри і сурдопереклад;
- аудіоописи для людей із порушеннями зору;

- альтернативні формати документів (шрифт Брайля, електронні версії, великі шрифти);
- адаптація інформаційних ресурсів відповідно до принципів доступності.

Інклюзивна комунікація сприяє усуненню бар'єрів у взаємодії між людьми, забезпечує рівні можливості для отримання та передавання інформації, підвищує ефективність співпраці та формує суспільство, засноване на принципах рівності, поваги і недискримінації.

Лекція 10

КОНФЛІКТИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

План

- 10.1 Сутність конфлікту.
- 10.2 Елементи конфлікту.
- 10.3 Класифікація конфліктів.
- 10.4 Причини виникнення конфліктів.
- 10.5 Конфлікти в умовах кризових і воєнних ситуацій.

10.1 Сутність конфлікту

Кожен стикається з конфліктами в повсякденному житті. Деякі з цих конфліктів викликають лише легке роздратування, а інші призводять до серйозніших наслідків. Керівник-лідер має розробити свою стратегію успішного врегулювання конфліктів, щоб запобігати напруженню або тривалому невдоволенню, які у свою чергу несприятливо впливають на моральний стан і продуктивність роботи працівників. Особу у спілкуванні

характеризує те, чого вона хоче, її бажання, інтереси, цілі. Кожен учасник спілкування має певні уявлення про власні можливості, здібності, а також про те, що він має робити. Спілкування нормальне, якщо узгоджено інтереси учасників, погляди на ситуацію, що склалася, правила реалізації інтересів.

Головне для менеджера – навчитися управляти конфліктом, знати закономірності його протікання та шляхи його вирішення, а також бути обізнаним у галузі психології особистості та психології людських відносин. Кожен керівник повинен володіти мистецтвом вирішення конфліктів заради позитивного психологічного клімату в колективі, без якого неможлива творча, ефективна діяльність.

Конфлікт (із лат. conflictus – зіткнення) – зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей і груп.

Конфлікт – це відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, для яких характерно протистояння за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо).

Для управління конфліктною ситуацією керівник-лідер повинен знати психологічний механізм, джерела і причини виникнення, динаміку розвитку конфліктів, передбачати його розгортання і поведінку учасників, вміло вибирати стратегію і тактику своєї поведінки. Конфлікти в організації виникають через конкретні аспекти діяльності, відносини людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої.

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити його основні ознаки, сформулювати умови його виникнення. Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів і суджень, які можна вважати необхідною умовою виникнення конфлікту [9]. Для конфлікту завжди характерно протистояння суб'єктів соціальної взаємодії, що виявляється через задоволення взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного,

психологічного і т. п.). Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів і суджень, а також стан протиборства між ними.

10.2 Елементи конфлікту

Основними структурними елементами конфлікту є сторони конфлікту; предмет конфлікту; образ конфліктної ситуації; мотиви конфлікту; позиції сторін-конфліктерів.

Сторонами конфлікту вважають суб'єктів соціальної взаємодії, інтереси яких порушено безпосередньо, або суб'єктів, які явно (неявно) підтримують конфліктерів. Учасників конфлікту називають *опонентами* (від лат. *opponens* – той, що заперечує), *суперниками*, *противниками*. Зазвичай ними є окремі особи, які відстоюють інтереси групи, організації. Опоненти мають різну «вагу», «силу», тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їхні шанси на перемогу. Опонентом першого рангу є особа, яка діє від власного імені і має на меті досягти в конфлікті особистої мети. Опонент другого рангу – особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету. Опонентом третього рангу вважають структуру із взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета.

Предмет конфлікту – об'єктивно наявна чи уявна проблема, що служить причиною протиборства між сторонами (проблема влади, відносин, першості співробітників, їхньої сумісності). Це саме та суперечність, яка є причиною виникнення конфлікту.

Відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії визначає *образ предмета конфлікту*.

Мотиви конфлікту, як внутрішні спонукальні сили, підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту. Мотиви виявляються у формі потреб, інтересів, цілей, переконань.

Позиції сторін-конфліктерів – це те, про що заявляють вони один одному у ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити основні ознаки його прояву.

Ознаками конфлікту є:

- наявність ситуації, що учасники сприймають як конфліктну;
- неподільність об'єкта конфлікту, тобто об'єкт конфлікту не може бути поділений між учасниками конфліктної взаємодії;
- бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не вихід із наявної ситуації.

Характерними рисами конфлікту є невизначеність результату, розходження цілей і поведінки кожної зі сторін.

Початок конфлікту визначають об'єктивні (зовнішні) ознаки поведінки, спрямовані проти іншого учасника. Якщо інший учасник усвідомлює, що ці акти спрямовано проти нього, і протидіє їм, то конфлікт починається; якщо дії не починаються, то виникає конфліктна ситуація.

Початок конфлікту визначають за таких умов:

- перший учасник свідомо і активно діє, завдаючи шкоди іншому учаснику (опоненту), при цьому під дією розуміють як передавання інформації, так і фізичну дію;
- другий учасник (опонент) усвідомлює, що зазначені дії спрямовано проти його інтересів;
- другий учасник починає у відповідь агресивні дії, спрямовані проти першого. Тільки з цього моменту можна вважати, що конфлікт почався.

Розвиток конфлікту зазвичай відбувається з поступовим розширенням складу його учасників, іноді й предмета конфлікту: виникнення невеликої

конфліктної ситуації втягує у взаємодію двох суб'єктів, ті залучають своїх захисників, свідків, адвокатів; зачіпають інтереси свідків, розростається предмет конфлікту і склад його учасників [4]. Закінчення конфлікту – припинення дій усіх сторін-конфліктерів, незалежно від причин, із яких почався конфлікт.

10.3 Класифікація конфліктів

Для вибору адекватного методу впливу і управління відповідним конфліктом доцільно їх класифікувати залежно від основних ознак: способу розв'язання; сфери прояву; спрямованості впливу; ступеня виразності; форми вияву; порушених потреб [3].

На основі класифікації визначають види і різновиди конфліктів.

Вид конфлікту – варіант конфліктної взаємодії, виокремлений за певною ознакою.

1 *Спосіб розв'язання конфліктів* припускає їх розподіл на антагоністичні (насильницькі) конфлікти і компромісні (ненасильницькі).

Насильницькі (антагоністичні) конфлікти являють собою способи розв'язання суперечностей руйнуванням структур усіх сторін-конфліктерів чи відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті. Ця сторона і виграє. Наприклад, повна поразка супротивника в суперечці, вибори органів влади і т. д.

Компромісні конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, термінів, умов взаємодії.

2 *Сфери прояву конфліктів* вкрай різноманітні: політика, економіка, соціальні відносини, погляди і переконання людей. Виділяють політичні, соціальні, економічні, організаційні конфлікти.

Політичні конфлікти – зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу.

Соціальний конфлікт являє собою суперечності в системі відносин людей (груп) із посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів. Різновидом соціальних конфліктів є конфлікти трудові чи соціально-трудова, тобто у сфері трудової діяльності. Це велика група конфліктів, що виникають у країні дуже часто у вигляді страйків, пікетів, виступів великих груп працівників.

Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, в основі яких лежать суперечності між економічними інтересами окремих особистостей, груп. Це боротьба за певні ресурси, пільги, сфери економічного впливу, розподіл власності тощо. Зазначені види конфліктів поширені на різних рівнях управління.

Організаційні конфлікти є наслідком ієрархічних відносин, регламентування діяльності особи, застосування розподільчих відносин в організації: використання посадових інструкцій, функціонального закріплення за працівником прав та обов'язків; упровадження формальних структур управління; наявності положень з оплати і оцінювання праці, преміювання співробітників.

З *За спрямованістю впливу* (службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями) виділяють вертикальні та горизонтальні конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, який знаходиться в опонентів на момент початку конфліктних взаємодій.

У вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що і визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник – підлеглий, вища організація – підприємство, засновник – мале підприємство.

У горизонтальних конфліктах відбувається взаємодія рівноцінних за обсягом наявної влади чи ієрархічним рівнем суб'єктів: керівники одного рівня, фахівці – між собою, постачальники – споживачі.

4 *Ступінь виразності* конфліктного протистояння припускає виділення прихованих і відкритих конфліктів.

Відкриті конфлікти характеризує явно виражене зіткнення опонентів: сварки, суперечки. Взаємодію регулюють нормами, що відповідають ситуації і статусу учасників конфлікту.

У разі прихованого конфлікту відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами-конфліктерами, але при цьому використовують непрямі способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

5 *За формою їх вияву (обсягом)* конфлікти розрізняють як внутрішньоособистісні; міжособистісні; конфлікти між особистістю і групою; внутрішньогрупові; міжорганізаційні та міжгрупові конфлікти.

Внутрішньоособистісні конфлікти – це конфлікти всередині людини. Вони є наслідком неузгодженості вимог організації з особистісними потребами, цінностями співробітника, суперечливості вимог, а також різноманітних перевантажень.

На вибір правильного рішення в разі внутрішньоособистісного конфлікту людина може витратити багато сил і часу, а отже, стрімко зростає емоційна напруженість, може виникнути стрес, а перед ухваленням рішення поведінка особистості може стати неконтрольованою. Прикладами є конфлікти «плюс-плюс», «плюс-мінус», «мінус-мінус».

Іншим різновидом внутрішньоособистісного конфлікту є рольовий конфлікт, коли в одній особистості виникає необхідність одночасно виконувати різні ролі, які до того ж суперечать одна одній. Постає питання вибору, що виконувати.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами чи цінностями працівника.

Складність вирішення внутрішньоособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді відбувається зіткнення трьох складових, необхідних для досягнення поставленої мети: бажання («хочу»), можливості («можу»), необхідності («треба»).

Міжособистісні конфлікти у сфері управління та виробництва виникають через претендування на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів. Найпоширенішим типом є діадні (між двома учасниками) конфлікти, у які втягнуто осіб-носіїв різних цінностей, інтересів, думок. Це емоційно запальні, напружені конфлікти, які мають відкриту форму перебігу. Найчастіше виникають на основі особистих симпатій-антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами.

Залежно від порушених потреб виділяють когнітивні конфлікти і конфлікти інтересів.

Конфлікт когнітивний – конфлікт поглядів, точок зору, знань. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є переконати опонента, довести правильність своєї точки зору, своєї позиції.

Конфлікти інтересів можна подати як протиположності конфлікту когнітивному, що означає протиборство, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів (груп, індивідів, організацій).

Конфлікти між особистістю і групою виявляються як суперечності між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки і праці. Спричиняють їх неадекватність стилю керівництва рівневі зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, несхвалення групою моральної позиції та характеру керівника.

Характерною ознакою внутрішньогрупових конфліктів є втягнутість у конфлікт усієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти. *Внутрішньогрупові конфлікти* нерідко є продовженням міжособистісного конфлікту, у який поступово входить уся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу. Можуть вони бути і наслідком розходження принаймні двох поглядів із приводу вирішення ділового питання. За таких обставин конфлікт каталізує пошук нових ідей, розв'язків.

Міжорганізаційні конфлікти здебільшого розгортаються у формі конкуренції між організаціями. Їхніми носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки, а рядові співробітники стають учасниками міжорганізаційних конфліктів рідко. Тривалість конфлікту залежить від предмета суперечностей, характерів людей, що зіштовхнулися в ньому. Тривалі конфлікти дуже небезпечні, оскільки вони надовго фіксують негативний стан їхніх учасників. Часті конфлікти породжують глибоке і тривале напруження стосунків.

До категорії *міжгрупових конфліктів* належать конфлікти у формальних групах колективу (наприклад між адміністрацією і профспілками), у неформальних групах, між формальними і неформальними групами. Виникають унаслідок неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів.

10.4 Причини виникнення конфліктів

Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм і конструктивного їх розв'язання. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати і регулювати їх.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення і визначають динаміку перебігу.

В організації за безпосередніми причинами виокремлюють такі види конфліктів:

- *конфлікти через інформаційні причини* (відсутність, дефіцит інформації, хибної інформації, відмінності в розумінні важливості, в інтерпретації інформації, порядку та способах оцінювання);
- *конфлікти інтересів* (розбіжність виробничих, особистих інтересів);
- *конфлікти, породжені особливостями спілкування* (виразні емоції, хибне тлумачення і стереотипність мислення, відсутність зворотного зв'язку, повторювана негативна поведінка тощо);
- *організаційно-структурні конфлікти* (нерівність щодо влади і авторитету, відсутність потрібного часу, фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво);
- *конфлікти систем цінностей* (відмінності критеріїв оцінювання ідей і поведінки, розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За ознакою «об'єктивність – суб'єктивність причини» конфлікти бувають діловими та емоційними.

Ділові конфлікти є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації праці, стилі керівництва тощо). Будь-який діловий конфлікт може перетворитися на емоційний, коли об'єкт конфлікту втрачає свою значущість для опонентів. Здатність переростати в емоційні – найбільша небезпека ділових конфліктів.

Емоційні конфлікти відбуваються у формі перманентно ворожих відносин його учасників, що періодично виникають із різних приводів.

Джерела таких конфліктів в особистих якостях опонентів, передусім у їхній психологічній несумісності.

За ступенем впливу на колектив виокремлюють конфлікти, що лихоманять організацію (зазвичай постають вони як дрібні зіткнення на основі психологічної несумісності осіб, які належать до організації), і руйнівні конфлікти (в їхній основі глибокі та принципові розбіжності в поглядах співробітників організації).

За впливом на життя і розвиток організації конфлікти розрізняють як такі, що спричиняють ускладнення, і такі, що не мають негативних наслідків.

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважають ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей і т. п.

На всю мережу об'єктивних детермінант, що зумовлюють виникнення конфліктів, найчастіше накладена дія цілого ряду суб'єктивних чинників, що коріняться в соціально-психологічних особливостях індивідів та їхній міжособистісній взаємодії [7]. Серед них до виникнення конфліктів найчастіше призводять:

1) порушення принципів управління, що виявляються в неправильних діях керівників (порушення трудового законодавства, несправедливе використання заохочень і покарань, недолуге використання кадрового потенціалу, деструктивний вплив на соціальні статуси і ролі підлеглих, недостатнє врахування психологічних особливостей, особистих інтересів і потреб працівників);

2) неправильні дії підлеглих (несерйозне ставлення до праці, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання);

3) психологічна несумісність працівників, зіткнення їхніх цілей, настанов, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі та результаті спілкування, а також у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;

4) наявність у колективі так званих «важких людей» — «агресивістів», «скаржників», «зануд» і т. п., які своєю поведінкою створюють у найближчому соціальному оточенні стан соціальної напруженості, що призводить до виникнення конфліктів;

5) виникнення в міжособистісних контактах працівників колективу суперечностей, які призводять до того, що одні індивіди своїми словами, судженнями, вчинками торкаються чи принижують соціальний статус інших, їхні матеріальні й духовні інтереси, моральну гідність, престиж;

6) маніпулювання, тобто приховане управління співрозмовником, партнером проти його волі, під час якого маніпулятор одержує однобічні переваги за рахунок жертви;

7) невідповідність слів, оцінок, учинків одних членів колективу очікуванням, вимогам інших його членів.

Суб'єктивні причини конфліктів обумовлені індивідуально-психологічними особливостями і безпосередньою взаємодією людей під час об'єднання їх у соціальні групи. В основному це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації. Нерідко частина інформації спотворена через її суб'єктивне сприйняття, нечітке і неправильне трактування, брак часу. Іншу частину може навмисно приховувати співрозмовник, якщо йому не вигідно її повідомляти. Багато інформації за усної форми її передавання під час розмови не засвоюють через неуважність чи проблеми зі швидким розумінням [17].

Соціально-психологічними чинниками конфліктів є психологічна несумісність, незбалансована взаємодія людей.

До виникнення соціально-психологічних конфліктів призводить також нерозуміння людьми того, що під час обговорення проблеми протилежність позицій може бути викликана не реальною розбіжністю в поглядах опонентів, а підходом до цієї проблеми з різних боків.

Однією з найтипівіших причин конфліктів, що належать до цієї групи, є внутрішньогруповий фаворитизм, тобто надання переваги членам своєї групи перед представниками інших соціальних груп.

Особистісні чинники конфліктів зумовлені особливостями психіки людини (мірою її збудливості, егоцентризму, стійкості до стресів, рівнем наполегливості, самооцінкою тощо).

Причинами конфлікту можуть стати також безпринципність керівника, помилкове розуміння ним єдиноначальності як незаперечного принципу управління, марнославство і чванство, різкість і брутальність у поводженні з підлеглими.

Багато конфліктів виникають із вини керівників, які прагнуть знаходити лазівки і обходити директиви та нормативні акти, продовжуючи непомітно все робити по-своєму. Не виявляючи належної вимогливості до себе, вони понад усе ставлять особистий інтерес і створюють навколо себе атмосферу вседозволеності. Нестриманість менеджера, нездатність правильно оцінити ситуацію та знайти правильний вихід із неї, невміння розуміти і враховувати напрям думок і почуття інших людей породжують конфлікт.

10.5 Конфлікти в умовах кризових і воєнних ситуацій

Сучасні кризові та воєнні події суттєво змінюють умови життя і діяльності людей, організацій і суспільства загалом. Невизначеність майбутнього, загроза безпеці, порушення звичних умов праці, нестача ресурсів і постійне емоційне напруження створюють середовище, у якому значно підвищена ймовірність виникнення конфліктів. У таких умовах конфлікти стають не лише наслідком суперечностей між людьми, а і реакцією на стрес, втому, тривогу та необхідність адаптації до нових реалій.

В умовах кризи причинами конфліктів часто стають дефіцит ресурсів та обмежені можливості для задоволення потреб усіх учасників діяльності. Ресурсами можуть бути фінанси, матеріали, обладнання, транспортні засоби, енергетичні ресурси, робоча сила та час. Коли ресурси стають обмеженими, між окремими працівниками, підрозділами або організаціями виникає конкуренція за їх розподіл. Це може призводити до непорозумінь, взаємних претензій і відкритих конфліктів.

Особливого значення набуває психологічний чинник. Людина, яка тривалий час перебуває в умовах стресу, може проявляти підвищену емоційність, дратівливість, нетерпимість до думок інших і схильність до конфліктної поведінки. Постійне інформаційне навантаження, необхідність швидко ухвалювати рішення, високий рівень відповідальності та відсутність достатнього відпочинку негативно впливають на емоційний стан працівників. У результаті навіть незначні суперечності можуть перерости в серйозні конфлікти.

Воєнні ситуації створюють додаткові чинники конфліктності. Працівники можуть переживати тривогу за власну безпеку та безпеку своїх близьких, відчувати втому від постійної напруги і невизначеності. У таких умовах особливо важливими стають питання довіри, підтримки та ефективної комунікації. Нестача інформації або її суперечливість часто породжують чутки, які можуть стати причиною конфліктів у колективі. Тому відкритий обмін інформацією та своєчасне інформування працівників є важливими інструментами запобігання конфліктним ситуаціям.

Керівники організацій повинні приділяти особливу увагу формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Вони мають забезпечувати прозорість ухвалення рішень, справедливий розподіл ресурсів, підтримувати конструктивний діалог між працівниками і створювати умови для взаємної довіри. Важливим завданням є також

організація психологічної підтримки персоналу, проведення тренінгів зі стресостійкості та розвитку навичок ефективної комунікації.

У транспортній галузі та на залізничному транспорті конфлікти в кризових умовах можуть виникати через порушення графіків руху, обмеження пропускної спроможності інфраструктури, дефіцит рухомого складу, нерівномірність транспортних потоків і необхідність оперативного ухвалення рішень. Тому для забезпечення безперервності перевізного процесу важливо координувати дії всіх учасників транспортного процесу, використовувати сучасні інформаційні системи, дотримуватися принципів ефективної комунікації.

Лекція 11

МЕТОДИ І ФОРМИ ПОВЕДІНКИ ОСОБИ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

План

11.1 Стили конфліктів.

11.2 Стадії конфлікту.

11.1 Стили конфліктів

Способи поведінки в конфліктній ситуації – це конкретні дії, що виконують учасники конфлікту. Цей елемент є центральним у структурі конфлікту і відіграє такі ролі:

- *пізнавальну* – дає інформацію (безпосередню чи опосередковану) про те, що турбує учасників конфлікту;
- *оцінну* – показує значущість, важливість конфлікту для конкретних його учасників;

- регулятивну – впливає на поведінку протилежної сторони в конфлікті (блокує або, навпаки, посилює її дії).

Відомо кілька основних способів поведінки людей у конфліктній ситуації, зміст яких визначено мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох таких показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» і «орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони». Різний ступінь цих показників і їх поєднання дає змогу виділити п'ять основних типів поведінки особи в конфліктній ситуації – стилів конфліктів [17].

1 Стиль уникання, ухилення. Людина, що дотримується цієї стратегії, прагне уникнути конфлікту. Ця стратегія може бути доречна, якщо предмет розбіжностей не має для людини великої цінності, якщо ситуація може розв'язатися сама собою (це рідко, але все ж таки буває), якщо зараз немає умов для ефективного розв'язання конфлікту, але через деякий час вони з'являться.

Стиль уникання можна запропонувати для застосування в таких ситуаціях:

- джерело розбіжностей тривіальне і несуттєве порівняно з іншими важливішими завданнями, тому не варто витрачати на нього сили;
- людина не може або навіть не хоче розв'язати питання на свою користь;
- у працівника мало влади для розв'язання проблеми бажаним для нього способом;
- існує бажання виграти час, щоб вивчити ситуацію і одержати додаткову інформацію, перш ніж ухвалити рішення;
- намагатися розв'язати проблему негайно небезпечно, тому що розкриття і відкрите обговорення конфлікту можуть тільки погіршити ситуацію;
- підлеглі можуть самі успішно врегулювати конфлікт;

- у керівника був важкий день, а розв'язання цієї проблеми може мати додаткові прикroщі.

2 Стиль згладжування. Цей стиль ґрунтований на тезах «Не варто розгойдувати човен», «Давайте жити дружно». «Згладжувач» прагне не випустити назовні ознаки конфлікту, конфронтації, закликаючи до солідарності. При цьому часто забувають проблему, що лежить в основі конфлікту. Унаслідок цього може тимчасово наступити спокій. Негативні емоції не проявляються, але вони нагромаджуються. Рано чи пізно залишена без уваги проблема і негативні емоції, що нагромадилися, призведуть до вибуху, наслідки якого виявляться дисфункціональними.

3 Стиль примусу. Той, хто дотримується цієї стратегії, намагається примусити прийняти свій погляд за будь-яких обставин, його не цікавить думка інших. Цей стиль пов'язаний з агресивною поведінкою, для впливу на інших людей тут використовують владу, засновану на примусі, і традиційну владу. Цей стиль може стати ефективним, якщо його використовують у ситуації, що загрожує існуванню організації або перешкоджає їй досягти своїх цілей. Керівник відстоює інтереси справи, інтереси організації, і деколи він просто зобов'язаний бути наполегливим. Головний недолік того, що керівник використовує цю стратегію, – придушення ініціативи підлеглих і можливість повторних спалахів конфлікту.

4 Стиль компромісу. Для цього стилю характерне ухвалення погляду іншої сторони, але певною мірою. Здатність до компромісу в управлінських ситуаціях високо цінують, оскільки зменшує недоброзичливість і допомагає відносно швидко розв'язати конфлікт. Але за деякий час можуть виявитися і дисфункціональні наслідки компромісного розв'язку, наприклад незадоволеність «половинчастими рішеннями». Крім того, конфлікт у деякій видозміненій формі може виникнути знов, оскільки залишилася

нерозв'язаною проблема, що породила його. Такий підхід до розв'язання конфлікту можна використовувати в таких ситуаціях:

- обидві сторони мають однаково переконливі аргументи і мають однакову владу;
- задоволення особистого бажання має занадто велике значення;
- людину може влаштувати тимчасове рішення, тому що немає часу для вироблення іншого, або ж інші підходи для розв'язання проблеми виявилися неефективними;
- компроміс допоможе хоч щось одержати, ніж усе загубити.

5 Стиль співробітництва. Ґрунтований на переконаності учасників конфлікту в тому, що розбіжність у поглядах – це неминучий результат того, що в розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. За цієї стратегії учасники визнають право один одного на власну думку і готові зрозуміти один одного, що дає їм змогу проаналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співробітництво, не прагне досягти своєї мети завдяки іншим, а шукає, як розв'язати проблему. Цей стиль найважчий, тому що він потребує тривалішої роботи. Мета його застосування – розроблення довгострокового взаємовигідного рішення. За такого стилю потрібне вміння пояснити свої бажання, вислуховувати один одного, стримувати свої емоції. Відсутність одного з чинників робить цей стиль неефективним.

Для розв'язання конфліктів такий стиль можна використовувати для певних ситуацій:

- потрібно знайти загальний розв'язок, якщо кожний із підходів щодо проблеми важливий і не допускає компромісних рішень;
- у працівника тривалі, міцні і взаємовигідні відносини з іншою стороною;
- основною метою є придбання спільного досвіду роботи;
- сторони здатні вислухати одна одну і викласти суть своїх інтересів.

11.2 Стадії конфлікту

Кожен конфлікт – це процес. Розгляд конфлікту в динаміці передбачає виокремлення основних його *етапів (стадій)*. До них належать [17]:

- виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації;
- перехід до конфліктної поведінки;
- розв'язання конфлікту.

Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. У більшості випадків конфлікт породжений певною об'єктивною ситуацією. Схематично зміст ситуації можна відобразити в такий спосіб. Сторони А і Б стають учасниками конфліктної ситуації тоді, коли намагання сторони А досягти бажаного для неї стану С об'єктивно перешкоджає досягненню стороною Б бажаного для неї стану Д, і навпаки. В окремих випадках С і Д можуть бути прагненнями тієї самої особи, як це спостерігають у ситуації конфлікту бажань, про який ішлося вище.

Об'єктивну конфліктність ситуації учасники конфлікту можуть певний час не усвідомлювати. Тому цей етап протистояння сторін називають ще стадією потенційного конфлікту.

Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації. Для того щоб конфлікт став реальним, сторони мають усвідомити ситуацію як конфліктну, бо саме це породжує конфліктну поведінку. Але цікаво, що ситуацію можна сприймати як конфліктну навіть тоді, коли об'єктивно її не існує. Вона є такою лише в уявленні опонентів. Можливі кілька випадків співвідношення між образами (ідеальними картинами) конфлікту і реальністю:

1 Об'єктивна конфліктна ситуація існує, і сторони вважають, що структура їхніх інтересів конфліктна, тобто вони адекватно розуміють суть

реального конфлікту, один одного і ситуацію в цілому. У такому випадку можна говорити про адекватно зрозумілий конфлікт.

2 Об'єктивна конфліктна ситуація існує і сторони сприймають її як конфліктну, але з тими чи іншими суттєвими відхиленнями від реальності. Це випадок неадекватно зрозумілого конфлікту.

3 Об'єктивна конфліктна ситуація існує, але вона не усвідомлена сторонами. У цьому випадку ми фактично не маємо справи з конфліктом як соціально-психологічним явищем, оскільки психологічно він не існує для сторін.

4 Об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але, незважаючи на це, сторони помилково сприймають свої відносини як конфліктні. Цей випадок називають помилковим конфліктом.

5 Конфліктність відсутня і об'єктивно, і на рівні усвідомлення.

Перехід до конфліктної поведінки. Крім емоційного забарвлення, розуміння ситуації як конфліктної може бути супроводжене переходом до конфліктної поведінки сторін, хоч це не завжди є обов'язковим.

Ця стадія конфлікту є найбільш відкритою і найгострішою, тому досить часто, коли говорять про конфлікт, то розуміють саме цю ситуацію, тим самим звужуючи поняття конфлікту і не розкриваючи повністю його зміст.

Реалізація сторонами певного способу поведінки в конфлікті (відхід від конфлікту, боротьба, поступливість, компроміс, співробітництво) може сприяти поглибленню та ескалації конфлікту або, навпаки, припиненню конфліктних дій і «згортанню» конфлікту.

Розв'язання конфлікту. Кінцевою стадією конфлікту є його розв'язання. Необхідність виникнення такої стадії в «чистому» вигляді існує не завжди, а лише за певних способів конфліктної поведінки, які демонструють сторони на попередній стадії. Коли учасники конфлікту на третій його стадії використовують такі стилі поведінки, як «відхід від

конфлікту», «поступливість», «компроміс», «співробітництво», то четверта стадія або взагалі не виникатиме (за стилю співробітництва), або принаймні буде відсунена на певний час (за стилю «відхід від конфлікту», «поступливість», «компроміс»), оскільки ці стилі вже передбачають готовність сторін до повного чи часткового розв'язання конфлікту. Коли ж на третій стадії конфлікту його сторони (або одна з них) уперто дотримуються стилю «боротьба», то необхідність переходу до четвертої стадії є очевидною [8].

Відомі два основних способи розв'язання конфлікту:

- перетворення самої конфліктної ситуації;
- перетворення образів конфліктної ситуації, які склалися в учасників конфлікту.

Як перший, так і другий способи можуть бути реалізовані двояко: частково, коли виключена лише конфліктна поведінка і не виключена внутрішня спонука до конфлікту; повністю, коли конфлікт усунено і на рівні фактичної поведінки, і на внутрішньому рівні.

Слід зазначити, що *зміна внутрішньої, суб'єктивної картини конфлікту* – це спосіб у більшості випадків набагато складніший, ніж спосіб модифікації, *зміни самої об'єктивної ситуації* («розведенням» сторін, уведенням адміністративних санкцій, пошуком додаткових матеріально-фінансових можливостей тощо), оскільки завжди легше знайти додаткові ресурси, ніж змінити усталені погляди. Зміна образів конфліктної ситуації потребує від керівників:

- особливої психологічної підготовки;
- здатності до самоаналізу, адекватної самооцінки;
- саморегуляції (коли йдеться про «власні» конфлікти);
- уміння тактовно взаємодіяти з людьми (коли керівник є своєрідним «третейським суддею» у розв'язанні конфлікту) та ін.

Лекція 12

ВИМОГИ ДО СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

План

- 12.1 Важливі якості сучасного керівника.
- 12.2 Портрет сучасного керівника.
- 12.3 Класифікація особистісно-ділових якостей керівника.

12.1 Важливі якості сучасного керівника

Керівник – це особа, яка наділена правом ухвалення рішень і виступає єдиною начальником у межах наданих йому повноважень.

Вплив керівника на співробітників має на меті спонукання їх до певного службового поведіння, яке відповідало б як вимогам організації, так і власним уявленням.

Ефективна реалізація керівником управлінських функцій потребує наявності організаторських здібностей, такту, знання етичних правил і дотримання етикету, тому він повинен [14]:

- знати справу;
- мати організаторські здібності;
- знати потреби підлеглих;
- вміти спілкуватися;
- вміти визнавати свої помилки;
- володіти словами, які виражають його особисте ставлення до співрозмовника: «не знаю», «так», «ні», «потрібно порадитися», «як ви думаєте?»;
- вміти підбирати людей для роботи;
- вміти бачити в підлеглих їхні переваги і недоліки;

– вказувати підлеглим на недоліки, не принижуючи їхньої гідності.

Моделі керівника є основою професіограм на штатні посади, усі конкретні керівні посади з урахуванням особливостей діяльності організації, фірми, підприємства.

Так, модель керівника, включає три блоки якостей керівника:

- загальні якості (високий рівень інтелекту, фундаментальні знання, достатній досвід);

- конкретні якості (ідейно-моральні: світогляд, культура, мотивація; науково-професійні: знання, досвід, компетенція; організаційні якості: вміння добирати і розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати контроль; психофізичні якості: добре здоров'я, схильність до системного мислення, тренована пам'ять тощо);

- специфічні особистісно-ділові якості (комунікабельність, емпатичність, стресостійкість, красномовство тощо).

До узагальненого портрета керівника належать біографічні характеристики, здібності, особистісні риси, а також вікові особливості [15].

Біографічні характеристики керівника. Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівників. За даними японських учених, типовий японський керівник має університетський диплом (а іноді два) з інженерної спеціальності чи соціальних наук.

Здібності керівника. Це психологічні особливості керівника, які є умовою досягнення ним високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації. Здібності поділяють на загальні та специфічні. За спостереженнями американських дослідників, найефективнішими виявилися ті керівники, які мають не надмірно високі показники інтелекту; не всі, хто відмінно навчається, стають умілими керівниками. Специфічні здібності особистості керівника виявляють у його спеціальних знаннях, вміннях, компетентності, поінформованості під час конкретної діяльності.

Особистісні риси керівника. До них відносять стійкість до стресу, здатність домінувати, прагнення до перемоги, впевненість у собі, креативність, емоційну врівноваженість, відповідальність, заповзятливість, надійність, незалежність, товариськість.

Цей перелік не вичерпує всього багатства характеристик керівників, про що свідчать вітчизняна і зарубіжна управлінська теорія і практика. Тим більше, що динаміка політичних, соціально-економічних умов потребує розвитку управлінських здібностей, навичок керівника. Тому кожен не байдужий до справи керівник повинен постійно самовдосконалюватися.

Вікові особливості керівників. Знання їх дає змогу науково обґрунтовано планувати кар'єрне зростання управлінських кадрів, висувати до них об'єктивні вимоги, мати реальні очікування результатів їхньої діяльності.

Серед особистісно-ділових, професійних якостей керівника вчені виокремлюють головні і важливі. *Головними якістьми* є компетентність і комунікабельність.

Компетентність. Вона стосується особистісних рис, умінь і навичок, закорінених у раціональну (інтелектуальну) сферу особистості.

Компетентність керівника – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної і спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки. Компетентність передбачає системність мислення (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) і наявність організаторських якостей (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

Організаторські якості є наслідком вияву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших із яких належать:

- психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати тощо);

- здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх;
- критичність і самокритичність (уміння бачити недоліки у своїх діях і вчинках підлеглих);
- психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей);
- вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації);
- схильність до організаторської діяльності.

Комунікабельність. Маючи певний зв'язок із вродженими задатками особистості, вона є тим феноменом, який формується, розвивається у процесі життєдіяльності. Комунікабельність керівника (лат. *communico* – з'єдную, повідомляю) – риса особистості, яка виявляється у здатності встановлювати контакти, спілкуванні, товариськості.

До важливих особистісно-ділових, професійних якостей керівника за цією класифікацією належать:

- 1 Стійкість до стресу (здатність протистояти сильним негативним емоціогенним впливам, що викликають високу психічну напругу).
- 2 Морально-етичні якості (чесність, порядність, принциповість тощо).
- 3 Підприємницькі якості (уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику тощо).

12.2 Портрет сучасного керівника

Загалом можна висунути такі вимоги до сучасного керівника [14-16]:

- 1 *Здатність керувати собою і своїм часом* – інтеграційна здатність, що включає рівновагу між особистісними і професійними запитами і потребами; раціональне і результативне використання часу взагалі і працівника, зокрема; ефективне ранжування справ; доцільне спілкування з оточенням; наявність почуття власної гідності; стресостійкість.

2 *Наявність розумних особистих цінностей* – основні життєві позиції, які дають змогу сучасному керівникові виносити правильні судження про те, що важливо, а що ні, і ухвалювати правильні управлінські рішення.

3 *Наявність чітких особистих цілей*, що орієнтують керівника на конкретні справи і їхні результати і дають змогу ранжувати сили, час та інші ресурси управлінської діяльності.

4 *Постійне особисте зростання*, розвиток на основі знання себе і своїх індивідуальних можливостей, що передбачає виділення часу для розвитку, позитивне ставлення до перешкод, оцінювання власного досвіду, віру у власні сили, реагування на зміни в кар'єрі через управління професійним розвитком.

5 *Уміння ефективно розв'язувати проблеми*, що припускає постійну націленість на розв'язання проблем, вибір адекватних методів, використання системного підходу, визначення відповідальних осіб за проблему, чітка постановка мети роботи кожного, встановлення критеріїв для визначення успіху, уміле поводження з інформацією, ефективне планування, виділення часу на аналіз, ефективне координування роботи колективу.

6 *Здатність до інновацій* – інтеграційна здатність керівника, що включає позитивне оцінювання творчого підходу в інших людях, віру у власні творчі здібності, вміння виділяти чинники, що перешкоджають творчості, наполегливість у вирішенні завдань, вміння порвати з традиціями, потреба в змінах, використання системного підходу щодо розв'язання проблем і відбору новаторських ідей для їх вирішення, уміння вчитися на помилках, прагнення до ризику.

7 *Здатність впливати на оточення*: уміння правильно оцінювати оточення, встановлювати відносини, чітко викладати думки, наявність реалістичного уявлення про власне «Я», впевнена поведінка, прагнення бути наполегливим, уміння «почути» іншого, бажання його зрозуміти.

8 *Знання сучасних управлінських підходів*, що припускає знання стилів управління і власного стилю, зміна стилю управління залежно від потреби і ситуації, вміння домогтися від людей усього, що вони можуть дати.

9 *Здатність керувати* (вміло використовувати людські ресурси) – включає розуміння власної ролі і чинників, що впливають на виконання цієї ролі, адаптацію стилю управління до змін у суспільстві, системний підхід до аналізу роботи, кваліфіковане делегування повноважень і створення позитивного зворотного зв'язку, пошук активізації діяльності співробітників і критеріїв успіху.

10 *Уміння навчати і розвивати підлеглих* – особливе вміння керівника, пов'язане з його виховними функціями. Керівник повинен прагнути створити в колективі позитивне середовище для навчання, аналізувати потреби співробітників в навчанні, систематично оцінювати співробітників, знати сильні і слабкі сторони підлеглих, ставити цілі, що потребують зусиль, використовувати можливості розвитку в процесі роботи.

11 *Здатність формувати і розвивати робочі групи*: наявність навичок управління, створення сприятливого психологічного клімату, зацікавленість у результатах роботи, правильний підбір працівників і чіткий розподіл між ними обов'язків, підтримка особистісного розвитку підлеглих, формування ефективних внутрішньоколективних відносин, використання конфліктів у конструктивних цілях, заохочення працівників, які йдуть на ризик, висування високих вимог до підлеглих.

12.3 Класифікація особистісно-ділових якостей керівника

Найпоширеніші класифікації ілюструють, наскільки широким є діапазон вияву професійних якостей керівника. Особистість здібного керівника відрізняється від особистості нездібного керівника специфічними властивостями:

1 Психологічна вибірковість – здатність співпереживати, виявляти високу чутливість і сприйнятливості в описі та демонструванні психологічних об'єктів; оперативно і адекватно характеризувати психологічні особливості людей; виявляти вибірккову психологічну пам'ять і спостережливість у бесідах, вирішенні управлінських завдань; виявляти схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків інших людей і власних; глибока переконаність у силах, здібностях і можливостях групи людей; подумки ставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, міркувати «з її погляду», ухвалювати рішення, ставлячи собі запитання «а як би вчинив я, будучи на її місці?».

2 Практично-психологічний розум – здатність розподіляти обов'язки групової діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей; оперативно орієнтуватися в ситуаціях, які потребують практичного застосування знань для розв'язання проблем; виявляти винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей за певних умов життя і діяльності; викликати стимулюючі мотиви діяльності, знаходити шляхи та способи зацікавлення людей справою, використовувати моральні та матеріальні стимули цієї зацікавленості; ураховувати відносини, особисті симпатії, антипатії, психологічні відмінності людей під час групування їх для виконання спільної діяльності; навчатися для формування організаторських знань, навичок, умінь щодо пристосування психологічних особливостей людей до вимог діяльності; розв'язувати практичні проблеми крізь призму наявних людських можливостей (це є результатом вибіркової пам'яті та здатності розуму керівника, а також виявом його практичності й реалістичності) [10].

3 Психологічний такт. Особливістю цього феномену є почуття міри у відносинах і взаємодії з людьми, відсутність якого долає межі, за якими руйнуються оптимальні відносини керівника з підлеглим. Психологічний такт можна розвивати за допомогою мовної адаптації до різних людей,

відсутності «мовленнєвого шаблону», комунікативної винахідливості під час першого знайомства тощо; індивідуалізації спілкування з людьми на основі врахування їхніх усталених індивідуально-психологічних особливостей; розвитку відчуття ситуації; урахування зовнішніх обставин, які впливають на відносини індивідів; вияву чуйності, уважності, співчуття до людей; простоти, природності у спілкуванні, здатності бути самим собою у відносинах із людьми; почуття справедливості, вияву об'єктивності у ставленні до підлеглих і колег, здатності засвідчити і довести цю об'єктивність.

4 Суспільна енергійність – це емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членування фрази, інтонації, наголоси і паузи; вольове спонукання, яке реалізують у мовленнєвій, мімічній і пантомімічній формах (жести, погляд, поза, вираз обличчя).

5 Вимогливість як наявність у керівника високих потреб, запитів і спонукання підлеглих до неухильного виконання рішень, досягнення цілей:

- сміливість висувати вимоги;
- постійність, усталеність, неепізодичність вимог;
- гнучкість висування вимог з урахуванням конкретної ситуації;
- самостійність, невимушеність вимог;
- категоричність вимог;
- різноманітність форм вияву вимог, особливо здатність подати їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;
- індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей і стану людей.

6 Критичність як здатність аналітично ставитися до дійсності, конкретних справ виявляється в таких аспектах:

- критична спостережливість (уміння побачити і виокремити недоліки);

- самостійність (посилання на власні оцінні спостереження) критичності;
- мобільність критичного аналізу;
- логічність і аргументованість критичних зауважень – прямота і сміливість критичності (без скарг і критиканства);
- глибина та істотність критичних зауважень по суті;
- доброзичливість критичності.

Ця властивість є одним із стимулів розвитку підприємства.

7 Схильність до організаторської (управлінської) діяльності:

- спонтанне, самостійне входження в організаторську діяльність;
- перебирання на себе ролі організатора та відповідальності за роботу інших людей у важких і несприятливих умовах;
- потреба в організаторській діяльності, усталене, безкорисливе прагнення та готовність до неї;
- природність входження в організаторську діяльність, що відбувається немовби «само по собі», ніби інакше і бути не могло;
- невтомність в організаторській роботі;
- емоційно-позитивне самопочуття під час її виконання;
- незадоволеність, нудьга без організаторської діяльності.

Лекція 13

СТИЛІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План

13.1 Форми влади.

13.2 Стиль керівництва.

13.3 Основні функції керівника.

13.1 Форми влади

Ефективність організації залежить не лише від професіоналізму керівника, а і форм влади, які він застосовує [3]. У сучасному менеджменті виокремлюють п'ять основних форм влади: владу примусу, винагороди, законну, експертну, харизматичну.

Влада примусу. Джерелом її є страх. Ґрунтована на побоюванні виконавця втратити роботу, посаду, премію, повагу, захищеність тощо. Вона не обов'язково передбачає насильство, але працівника завжди супроводжує відчуття невизначеності.

Недоліками такої влади є відсутність довіри між підлеглими та керівництвом; значні витрати на контроль за діями підлеглих; бажання підлеглого помститися керівникові; орієнтація підлеглих на виконання роботи лише в межах встановленого завдання, гальмування розвитку організації, стримування ініціативи. Така влада притаманна авторитарному керівникові й ефективна лише тоді, коли підлеглі дорожать місцем своєї роботи, не маючи змоги змінити її.

Влада винагороди. У її основі – стимули і винагороди як головні важелі впливу. Джерелом такої влади є прагнення людей задовольнити певні свої потреби. Керівник використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану роботу, певну поведінку тощо. Ця форма влади знайшла широке застосування з огляду на різноманітність існуючих винагород – від матеріальних до моральних.

Однак її недоліком є те, що з часом цінність звичної винагороди знижується, задоволення від її отримання втрачають. Тому її використання не дає бажаного результату. Але для забезпечення дієвості цієї форми влади винагорода має бути цінною для виконавця. При цьому потрібно розуміти, що в людей різне розуміння цінностей. З огляду на це ефективною влада винагороди буде в тому разі, якщо керівник знатиме пріоритети своїх підлеглих і будуватиме систему винагород відповідно до них.

Законна влада. Передбачає вплив на підлеглих через традиції, здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності. Ґрунтована на переконанні підлеглих у праві керівника віддавати накази, обов'язкові для виконання. Отже, джерелом законної влади є соціальні норми того суспільства, у якому функціонує конкретна організація.

Перевагами законної влади є забезпечення стабільності організації, швидкість і передбачуваність впливу, оскільки виконавець реагує не на певну людину (керівника), а на відповідну посаду. Суттєвий недолік – консерватизм, який перешкоджає організації бути гнучкою.

Експертна влада. У її основі – вплив через розумну віру, яка зумовлена переконаністю в тому, що керівник має ґрунтовні знання з питань, які вирішують. Джерелом експертної влади є знання. Підлеглий не піддає сумніву рішення керівника і шляхи його виконання. Підпорядкованість ґрунтована на усвідомленні та логіці. Чим значніші досягнення експерта (керівника), тим більша переконаність підлеглих у тому, що його рішення завжди правильні. Це посилює вплив на оточення.

Недоліками експертної влади є те, що навіть одне помилкове рішення похитне віру підлеглих, а отже, і авторитет керівника. Поява ще одного експерта спричинить конкуренцію за владу.

Різновидом експертної влади є *влада інформації*. Вона ґрунтована на можливостях і здатності керівника об'єднувати на своєму рівні всі інформаційні потоки. Джерелом цієї влади є мережа комунікаційних каналів, якою надходить інформація.

Якщо інформаційні канали доступні лише керівникові, який оперативно реагує на потенційні загрози або використовує можливості, про які інші ще не знають, у такому разі кажуть про *владу зв'язків*. Ефективне використання її дає змогу підтримувати позиції організації на потрібному рівні без її кількісного зростання. А за умов формування ринкових відносин (наприклад в Україні) це особливо важливо, оскільки з'являється

можливість не лише своєчасно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, а і за необхідності їм оперативно протидіяти, лобіюючи свої інтереси в законодавчих органах влади.

Перевагою експертної влади в усіх її різновидах є те, що вона поширена не лише на підлеглих, а і працівників різних рівнів з оточення керівника. Однак вона може бути небезпечною для того, хто її завоював, і є загрозою для інших. Влада інформації може бути підставою для поглиблення залежності від її носія і шантажування.

Харизматична (еталонна) влада. Сформована на засадах харизми, тобто в силі особистих якостей або професійних здібностей людини, визнаної лідером не лише формально. Таким лідерам властиві незалежність, гідність, неординарна і вражаюча зовнішність, риторичні здібності, талант управлінця, впевненість у собі, вимогливість і позитивний критицизм у ставленні до підлеглих, об'єктивність у заохоченні й покаранні, ввічливість і доброзичливість, почуття гумору, нормальне сприйняття дотепів і жартів, зацікавленість особистими проблемами підлеглих тощо.

Харизматичний керівник викликає в підлеглих симпатію, є для них взірцем. Його дії і вчинки знаходять безумовну підтримку в тих, хто перебуває під його впливом. Отже, джерело харизматичної влади – наявність тих, хто готовий іти за лідером.

Недоліком такої влади є те, що харизма може бути використана і для негативного впливу на людей. Крім того, харизматичні лідери можуть повірити в непохитність своєї влади над людьми і перестати використовувати інші її форми. Керівники зі знаннями експерта або харизматичними якостями часто застосовують для впливу на інших такі інструменти, як переконання та залучення до співробітництва.

Переконання. Потреба в ньому виникла внаслідок підвищення загального рівня розвитку працівників. Якщо раніше експертами були одиниці, то нині кількість людей із глибокими знаннями в різних галузях

науки чи практичної діяльності значно зросла. Вони вже нічого не приймають на віру, оскільки мають власну думку. Така ситуація потребує від керівника переконливих аргументів на користь своєї позиції. При цьому керівник «ділиться владою», бо визнає компетентність підлеглих і свою залежність від них, чим задовольняє їхню потребу в повазі.

Найбільшою перевагою впливу через переконання є те, що перевіряти працівника нема потреби. Він вважатиме справою честі виконати доручене завдання, оскільки воно допоможе організації досягти поставлених цілей. Однак сам процес переконання є важкою справою – потрібно багато часу, щоб передати свою точку зору іншій людині; при цьому немає впевненості в тому, що людина справді її сприйняла, навіть якщо з нею погодилася.

Залучення до співробітництва. Ґрунтовано на бажанні переважної більшості індивідів отримати визнання колег, відчувати їхню повагу до себе як особистості. Вплив через співробітництво полягає в тому, що керівник не переконує підлеглого у правильності вибраних цілей чи способів їх досягнення, а залучає його до їх формування та вибору шляхів досягнення. Однак цей інструмент впливу потрібно використовувати тільки в тому разі, коли потреби найвищого рівня є активним мотивуючим чинником для людини. Вони більш прийнятні для творчих особистостей, які охоче виявляють ініціативу і компетентність.

13.2 Стиль керівництва

Усі особистісні якості керівника проявляються в його стилі управління. *Стиль керівництва* – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих із метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

У межах традиційної концепції управління виокремлюють авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва. Ці стилі

відрізняються за багатьма параметрами: характером ухвалення рішень, ступенем делегування повноважень, способом контролю, набором використовуваних санкцій та ін. Але головною відмінністю все ж таки є бажані методи управління: командний із перевагою наказів, договірний з урахуванням соціально-психологічних особливостей управління або безсистемний [19].

Авторитарний стиль. Він передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право ухвалювати рішення з певних питань, пов'язаних із діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально ієрархічною. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви (саме тому цей стиль називають директивним), які не підлягають обговоренню – їх потрібно чітко виконувати. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку, яка ухвалює рішення і контролює виробничий процес, але реально в організаціях з авторитарним стилем управління в разі невдачі завжди виникає феномен «перекладання» відповідальності на нижчі рівні, тобто виконавців. Керівникам із таким стилем управління властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих, схильність до стереотипів, безкомпромісне сприймання підлеглих і їхніх дій.

Авторитарне керівництво має такі форми:

– *патріархальне.* Воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними ухвалювати рішення, а тому мусить піклуватися про них;

– *автократичне*. Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;

– *бюрократичне*. В основі його – надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;

– *харизматичне*. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

Демократичний стиль. Ґрунтований він на колегіальному ухваленні рішень керівниками (за особливо складних умов для розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників для ухвалення рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованості всіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей.

Участь управлінців усіх ланок у процесі ухвалення рішень сприяє тому, що кожний із них добровільно перебирає на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість для досягнення загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподілені між рівнями влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси.

Ліберальний стиль. Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника ухвалювати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій і відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи і організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники – мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати

робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або поєднання кількох стилів. Як видно, демократичний стиль управління є більш комфортним для підлеглих, які проявляють більше ініціативи, у результаті чого справа тільки виграє.

Однак демократичний стиль керівництва не за всіх умов застосовуваний. Він успішно спрацьовує за таких умов:

- стабільний, усталений колектив;
- висока кваліфікація працівників;
- наявність активних, ініціативних, нестандартно мислячих і діючих працівників (нехай навіть у невеликій кількості);
- неекстремальні виробничі умови;
- можливість здійснення вагомих матеріальних витрат.

Авторитарний стиль доречний за наявності принаймні двох умов: а) того потребує виробнича ситуація; б) персонал добровільно та охоче погоджується на авторитарні методи керівництва. За всіх «витрат» авторитарного стилю притаманні і важливі переваги:

- забезпечує чіткість і оперативність управління;
- створює видиму єдність управлінських дій для досягнення поставлених цілей;
- мінімізує час ухвалення рішень, у малих організаціях забезпечує швидку реакцію на зміну зовнішніх умов;
- не потребує особливих матеріальних витрат;
- у молодих, недавно створених підприємствах дає змогу успішніше і швидше впоратися з труднощами становлення та ін.

До недоліків авторитарного стилю належать:

- придушення (невикористання) ініціативи, творчого потенціалу виконавців;
- відсутність дієвих стимулів праці;
- громіздка система контролю;
- у великих організаціях – бюрократування апарату управління;
- невисока задоволеність виконавців своєю працею;
- високий ступінь залежності роботи групи від постійного пресингу керівника тощо.

На противагу авторитарному стилю демократичний стиль керівництва допомагає:

- стимулювати прояв ініціативи, розкрити творчий потенціал виконавців;
- успішніше вирішувати інноваційні, нестандартні задачі;
- ефективніше використовувати матеріально-договірні, стимули праці;
- включити також психологічні механізми трудової мотивації;
- підвищити задоволеність виконавців своєю працею;
- створювати сприятливий психологічний клімат в колективі і т. д.

Демократичний стиль означає, що особиста думка керівника не є безперечним, а служить відправною точкою для обговорення проблем і вироблення оптимального рішення. У результаті пошуку кращих рішень ураховують пропозиції будь-яких працівників.

Однією з головних переваг демократичного стилю є тверда впевненість членів колективу в тому, що вони виконують не спущений зверху наказ, а діють на основі спільно виробленого і вибраного ними рішення. Саме це почуття спонукає працівників співпрацювати з великим ентузіазмом для досягнення спільно розробленого рішення.

Причини неуспішного керівництва:

- манія величчя, ілюзорна віра у власну непогрішність, у те, що ти маєш виключне право розпоряджатися діями інших людей;

- надмірна підозрілість, хибна переконаність у тому, що коли ти «шахрай», то всі навколо схожі на тебе;
- амбітність і, виходячи з цього, зверхність, непривабливість у відносинах з оточенням;
- незнання потреб та інтересів своїх підлеглих;
- невміння стимулювати на добру працю і карати за недобросовісну;
- невміння або небажання бути відвертим і привітним зі своїми підлеглими;
- невіра в здібності своїх підлеглих;
- управління роботою підлеглих безпосередньо замість того, щоб правильно їх розподіляти між підлеглими;
- тримання всіх віжок управління в одних руках, ухвалення рішення за підлеглих і тим самим стримування їхньої ініціативи;
- невіра у професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи;
- виконання передусім знайомої і приємної роботи;
- невміння розробляти стратегію і тактику діяльності, планувати роботу і передбачати наслідки;
- труднощі, вимоги та обмеження в роботі керівників.

Керівнику необхідно стримувати свої емоції, він не має права на необдумане слово. Доцільно в певних межах дискутувати під час обговорення проблем, які потрібно розв'язувати колективу, і за необхідності виробляти рішення, яке було б зрозумілим і сприйнятим усіма членами колективу.

13.3 Основні функції керівника

До основних функцій керівника належать:

1 Функції адміністративно-організаційні. Керівник, відповідно до офіційно наданих йому прав і обов'язків, повинен координувати

індивідуальні дії членів групи в єдину загальну силу. Він розподіляє обов'язки і доручення між співробітниками, оцінює їхній результат, дає їм службову атестацію, несе персональну відповідальність за діяльність окремих підлеглих і всієї групи перед вищими інстанціями.

2 Функції стратегічні, пов'язані з постановкою стратегічних і тактичних цілей, вибором оптимальних методів їх досягнення. Реалізація цих функцій є показником творчого потенціалу керівника, його інтелекту, винахідливості, здатності знаходити нові рішення, висувати нові ідеї.

3 Функції експертно-консультативні. У процесі управління діяльністю групи керівник повинен бути особою з високою професійною компетентністю, до якого кожен співробітник може звернутися як до джерела достовірної інформації і найбільш кваліфікованого фахівця у вирішенні конкретних службових завдань. Висока професійна кваліфікація – одна з основних складових авторитету керівника. Начальник, призначений зверху, але не компетентний відносно вирішуваних колективом завдань, швидко втрачає свій авторитет, йому підкоряються тільки через вимоги службової дисципліни, він втрачає свої лідерські якості, і підлеглі шукають собі справжнього консультанта в особі неформального лідера.

Компетентний керівник є справжнім авторитетом і лідером, здатним організувати єдність формальної і неформальної структури групи, перетворити її в згуртований професійний колектив.

4 Функції комунікативні. Керівник – центр організації професійного колективу, основне джерело важливої службової інформації, необхідної для успішного функціонування групи. Таку інформацію передають у процесі спілкування з групою і окремими її членами. Комунікативність, вміння спілкуватися з людьми, доступність у спілкуванні, емпатія – основні професійно важливі якості керівника. Керівник може бути відкритим для спілкування зі співробітниками, тоді його сприймають як лідера, він не втрачає при цьому свого авторитету.

5 Функції виховні. Беручи рішення і направляючи колектив на вирішення поставлених службових завдань, керівник одночасно повинен забезпечувати високий виховний ефект у формуванні особистості своїх підлеглих. Він навчає і виховує їх особистим прикладом свого відповідального ставлення до служби, своєю високою професійною компетентністю.

6 Функція представництва. Керівник – офіційна особа, до обов'язків якого входить представництво групи в зовнішньому соціальному середовищі: інші організації, вище керівництво. На нарадах, конференціях він виступає від імені всіх членів групи, і за його зовнішністю і поведінкою судять про групу в цілому. Тому керівник-лідер повинен відповідати високим стандартам суспільної і професійної поведінки. Він повинен мати добрі навичками культурного спілкування, гідні манери і пантоміміку, високу культуру мови.

Лекція 14

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План

14.1 Форми планування.

14.2 Принципи планування.

14.3 Система планування.

14.4 Методи планування виробничої діяльності.

14.1 Форми планування

Планова діяльність, як система економічних заходів, може бути визначена як уміння передбачати мету і результати діяльності підприємства

і ресурси, потрібні для досягнення цих результатів. При цьому планування тісно переплітається із прогнозуванням, що передує плануванню [4].

Прогнозування – система кількісних і якісних передпланових досліджень, спрямованих на з'ясування можливого стану і результатів діяльності підприємства в майбутньому. На основі прогнозів визначають можливість досягнення встановлених цілей.

Планування – процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення на основі знань про закономірності функціонування різних господарських систем і облік можливих змін умов господарювання.

Слід зазначити, що планування – це функція управління, яка охоплює такий комплекс робіт: аналіз ситуацій і вплив чинників зовнішнього середовища; оцінювання і оптимізація альтернативних варіантів досягнення цілей, сформульованих на стадії стратегічного маркетингу; розроблення плану, реалізація плану.

Будь-яке підприємство являє собою економічну (виробничу) систему, що виникла в результаті суспільного поділу праці, покликана самостійно чи у взаємодії з іншими аналогічними системами задовольняти потреби суспільства. Підприємство є складовою економічної системи більш високого рівня (держави) і змушене враховувати ті «правила гри», які диктує держава [2]. Ці правила поведінки багато в чому визначені формою планування, що використовує держава. Існують дві форми планування, які на певному історичному етапі розвитку мали досить широке розповсюдження. Це – директивне та індикативне планування.

Директивне планування (обов'язкове, таке, що підлягає неухильному виконанню) припускає застосування, насамперед, командно-адміністративних важелів для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Така форма планування була застосовувана у країнах із неринковою економікою з централізованою системою планування. Хоч така форма

планування і мала певні позитивні моменти (наприклад можливість швидкої концентрації сил і ресурсів на найбільш важливих напрямках розвитку економіки країни) у цілому, вона не витримала випробування часом.

Індикативне планування є альтернативою командним методам управління, тому що не передбачає обов'язковості виконання рекомендацій.

Як інструмент управління, індикативне планування найчастіше застосовуване на макрорівні. Завдання індикативного планування називають індикаторами. Індикатори – це параметри, що характеризують стан і спрямованість розвитку економіки. Їх розробляють органи державного управління під час формування соціально-економічної політики і визначають характер державного впливу на господарські процеси з метою досягнення зазначених параметрів.

14.2 Принципи планування

Планування здійснюють на засадах відповідних принципів. *Принципи планування* – це основні правила (теоретичні посилення), які необхідно виконувати, щоб у процесі планування створити передумови для розроблення оптимального плану.

Принципи є вихідним відправним моментом у процесі реалізації наукового підходу для планування. Вони покликані сприяти підвищенню ефективності планування і тим самим служать цілям правильної організації планового процесу.

До принципів планування, на які найчастіше зустрічають посилення у спеціальній літературі, можна віднести:

- принцип цільової спрямованості, що передбачає чітко сформульовані цілі, яких необхідно досягнути;
- принцип участі – виходить із постулату, що найважливішим продуктом планування є не сам план як такий, а процес планування. Таке

твердження ґрунтоване на тому, що участь у процесі планування сприяє постійному підвищенню працівниками рівня їхньої кваліфікації, забезпечує більш повне розуміння економічних наслідків тих чи інших рішень, формує нові навички і знання;

– принцип безперервності передбачає організацію максимально часто повторюваного процесу планування, який би оптимально давав змогу реагувати на зміни умов господарювання, що відбуваються (тобто має існувати циклічність планування);

– принцип системності – впливає з того, що планування на підприємстві повинно мати системний характер, тобто передбачають, що будь-яка економічна система містить складові елементи (підрозділи), які, будучи складовою цією системи, орієнтовані на виконанні загальних цілей;

- принцип гнучкості – потребує, щоб у процесі розроблення планів була забезпечена можливість змінювати обсяги виробництва (навіть спрямованість діяльності) у зв'язку зі зміною обставин, тобто мають бути передбачені механізми, що давали б планам і самому процесу планування змогу адаптуватися до умов внутрішнього і зовнішнього середовища;

- принцип точності – потребує, щоб план був складений зі значним ступенем точності. Деталізація і конкретизація планів має бути в межах реальних можливостей, виходячи із інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище в плановому періоді.

План – це документ, що містить систему кількісних і якісних показників діяльності об'єкта планування в періоді, що розглядають.

За допомогою планів визначають рамки економічної діяльності (які дії потрібно розпочати, коли і яких показників досягти, які ресурси залучити і т. ін.). Одночасно планові показники є контрольними індикаторами для оперативного управління діяльністю.

14.3 Система планування

Планування має системний характер, тобто всі види планів, що розробляють на підприємстві, мають становити деяку цілісність, яка складається зі взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику системи [4]. Ця система в основі класифікації планів має відмінності за термінами, на які розробляють плани, і ступенем деталізації планових розрахунків і завдань. У наш час, виходячи з терміну, на який розробляють план, склалася така система планування:

- стратегічне планування (10-15 років);
- довгострокове планування (5-10 років);
- середньострокове планування (один-п'ять років);
- короткострокове (поточне і оперативне) планування (до року).

Стратегічне планування являє собою вид планової роботи, результатом якої є розроблення головних цілей діяльності підприємства, орієнтованої на досягнення передбачуваних кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами для стабільного та успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Довгострокове планування розраховане на термін від 5 до 10 років і передбачає формування перспективних цілей підприємства, а також ухвалення рішень, спрямованих на кращий розподіл його ресурсів, на основі довгострокових прогнозів. Цей вид планування спрямований на вирішення двох важливих завдань: впровадження нововведень і об'єднання інноваційних стратегій підрозділів підприємства.

Середньострокове планування розробляють на термін від одного до п'яти років (найчастіше п'ять). Порівняно з довгостроковими ці плани більш деталізовані, містять більше кількісних показників, у них зроблено акцент на розподілі ресурсів.

У середньостроковому плані формують основні завдання діяльності підприємства на встановлений період, наприклад виробнича стратегія підприємства і кожного підрозділу (реконструкція і модернізація, нарощування виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія збуту (структура збутової мережі та її розвиток, ступінь контролю над ринком і впровадження на нові ринки, проведення заходів, що сприяють розширенню збуту); фінансова стратегія (обсяги і напрями капіталовкладень, джерела фінансування, структура портфеля цінних паперів); кадрова політика (склад і структура кадрів, їх підготовка і використання); визначення обсягу і структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання.

Короткострокове планування розраховане на термін до одного року. Короткострокове планування є формою поточних і оперативних планів. Поточне планування здійснюють складанням плану роботи на рік із поквартальним її розподілом.

Розробляючи економічні плани на підприємствах, можна застосовувати два підходи – функціональний і процесний. Для функціонального підходу за основу для планування будь-якої бізнес-системи приймають положення про те, що будь-яка організаційно-управлінська структура створена для виконання головних завдань підрозділу і оптимізована за критерієм максимізації рівня виконання цієї функції за обмеженням на витрати. У зв'язку із цим розробленню системи планування має передувати функціональний аналіз бізнес-системи, складання ідеальної функціональної моделі підрозділу.

Планування діяльності підприємства здійснюване на засадах відповідної технології, яка передбачає:

- визначення і обґрунтування основної мети і завдань підприємства;
- оформлення поставленого завдання, установлення конкретних показників і завдань для виконавців;

– деталізацію завдання за видами і обсягами робіт, конкретними робочими місцями і термінами виконання;

– детальні розрахунки витрат і одержаних результатів на весь період планування.

Складання плану діяльності підприємства починається з підготовки проєкту окремих його частин: плану виробництва і реалізації продукції; плану матеріально-технічного забезпечення; плану кадрового забезпечення і заробітної плати; плану з нової техніки і капітальних вкладень; фінансового плану.

14.4 Методи планування виробничої діяльності

Розрізняють певні методи планування виробничої діяльності.

Ресурсний метод планування – характерний для монополістичного типу ринку, коли монополіст, який має ресурси, самостійно планує обсяги продукції для випуску. При цьому ймовірними можуть бути два варіанти планування. За першого варіанта для випуску планують велику кількість продукції, а ціну встановлюють залежно від попиту на певному ринку. За другого варіанта ціну (зазвичай високу) встановлює сам монополіст, а продукцію до випуску планують невеликими партіями, щоб не знизити ціну.

Цільовий метод планування – характерний для ринку досконалої конкуренції. План формують залежно від потреб підприємства і місткості ринку.

Екстраполяційний метод планування – передбачає встановлення планових завдань з урахуванням тенденцій у змінах основних показників діяльності підприємства за попередній період.

Пофакторний метод планування – ураховує вплив різних чинників на зміну тих чи інших планових показників.

Нормативний метод планування – найбільш точний метод планування, що базований на науково обґрунтованих нормах витрат основних видів ресурсів.

Балансовий метод планування – з одного боку, визначає планові величини ресурсів, необхідні для діяльності підприємства у наступний плановий період, а з іншого - визначає джерела покриття цих ресурсів.

Матричний метод планування – являє собою більш ускладнений вид балансового планування, у якому, окрім планування ресурсів і джерел їх покриття, можуть бути вказані й інші обставини, що впливають на формування плану, наприклад, терміни виконання тих чи інших показників тощо.

Одноваріантний метод планування – являє собою метод планування, що розрахований однією з науково обґрунтованих методик.

Багатоваріантний метод планування – являє собою метод планування, за якого розглядають декілька варіантів планування і за допомогою методів економіко-математичної оптимізації вибирають найбільш ефективний варіант.

Ручний метод планування – реалізують із використанням простих засобів для розрахунку (наприклад за допомогою калькулятора).

Механізований метод планування – реалізують із використанням засобів (наприклад комп'ютера), що автоматизують окремі планово-розрахункові операції, і здійснюють за безпосереднього втручання в цей процес працівника.

Автоматизований метод планування – реалізують за допомогою засобів, що повністю автоматизують процес планування (автоматизовані системи управління).

Табличний метод планування – метод, за якого планові показники формують у відповідних таблицях, які можуть містити алгоритм розрахунків.

Лінійно-графічний метод планування – метод, за якого планові показники відображають за допомогою графіків, діаграм, гістограм тощо.

Сітьовий метод планування – метод, за якого будують сітьовий графік, який відображає основні моменти планування, терміни їхньої реалізації, а також найбільш оптимальний шлях досягнення основних планових показників.

Лекція 15

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

План

15.1 Класифікація стратегій.

15.2 Формування та оцінювання рівня якості стратегій.

15.1 Класифікація стратегій

Стратегічне планування як особливий вид управлінської діяльності полягає у встановленні довгострокових цілей розвитку підприємства і, відповідно, визначення напрямів його діяльності на перспективу. Головним питанням під час розроблення стратегії є оцінювання клієнтів підприємства в майбутньому. Для того щоб формулювати і впроваджувати стратегічні завдання, керівники підприємства повинні володіти стратегічним мисленням, яке означає обдумування майбутньої структури підприємства та формування перспективного бачення його діяльності на 5-10 років наперед.

Існують різні підходи для класифікації стратегій. Стратегія диференціації означає, що підприємство істотно виділяється серед конкурентів, відрізняється від них за якимись ознаками своєї діяльності.

Підприємства, які застосовують стратегію диференціації, мають змогу більше, ніж їхні конкуренти, підвищувати ціну, оскільки споживачі погоджуються платити більше, щоб отримати кращу споживчу вартість.

Підприємство, що застосовує стратегію управління витратами (лідерство за витратами), досягає переваг завдяки зниженню власних витрат до нижчого рівня, ніж у конкурентів. Утримуючи витрати на низькому рівні, підприємство має змогу за низькими цінами продавати продукцію і водночас отримувати прибуток [19].

Підприємства, які дотримуються стратегії фокусування (спеціалізації), зосереджують увагу на специфічному регіональному ринку, асортименті виробів чи групі споживачів. Вона поєднує перші дві стратегії. Досягнення найвищого рівня обслуговування покупців цільового сегмента, який визначають з урахуванням географічної унікальності, особливих вимог щодо використання товару, особливих характеристик товару, привабливі тільки для цього сегмента [1].

Стратегія не просто зосереджена на конкретному періоді часу, а містить сукупність глобальних ідей розвитку підприємства. Стратегічний план підприємства включає стратегічні цілі підприємства, основні орієнтири їх досягнення – планування зростання, планування розвитку підприємства, інноваційне планування.

Стратегічні плани розробляє насамперед керівництво підприємства (фірми), оскільки визначення стратегії потребує масштабного погляду на майбутнє місце підприємства в економічній системі у віддаленій перспективі.

Стратегічному плануванню властиві такі риси:

- спрямованість на середньо- і довгострокову перспективу;
- орієнтація зусиль підприємства на вирішення головних цілей, від яких залежить виживання і прогрес підприємства;

– урахування впливу на об'єкт планування зовнішніх чинників у віддаленій перспективі, підготовка принципових рішень з адаптації до них із метою отримання максимальної вигоди чи мінімізації витрат.

Початковим етапом розроблення стратегічного плану є визначення місії, тобто причини існування і функціонування підприємства, що розглядають. Місія виконує роль направляючого орієнтира в процесі розвитку підприємства.

Подальшим етапом розроблення плану є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

Характеризуючи слабкі і сильні сторони підприємства (аналіз внутрішнього середовища), можна оцінити ступінь готовності підприємства задовольнити вимоги зовнішнього середовища в майбутньому, можливі шляхи удосконалення діяльності. При цьому аналіз відбувається в таких функціональних напрямках: виробництво, кадри, організація постачання, маркетинг і т. ін.

Наступним етапом є розгляд можливих стратегічних альтернатив: швидке зростання; обмежене зростання; скорочення. У великих підприємствах можуть мати місце всі три види альтернатив.

Тактичний план є розгорнутою програмою виробничої діяльності підприємства, спрямованою на виконання завдань стратегічного плану з найбільш повним і раціональним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Найчастіше розгорнутий тактичний план діяльності підприємства охоплює розроблення в таких напрямках:

– план очікуваного обсягу продаж, що здійснюються у рамках маркетингової діяльності; планування основної діяльності підприємства. У рамках розроблення цього розділу визначають показники виробничої програми підприємства;

– планування залучення трудових ресурсів і витрат на їх оплату, що охоплює розрахунок чисельності необхідного персоналу в професійному і кваліфікаційному розрізі; питання продуктивності праці; визначення необхідних витрат на оплату праці всіх категорій персоналу з урахуванням встановлених законам доплат і надбавок (за класність водіям, за роботу в шкідливих умовах і т. п.);

– планування матеріально-технічного забезпечення. Завданням цього розділу плану є визначення необхідних ресурсів у цілому по підприємству, термінів і умов їх постачання;

– планування витрат. У цьому розділі визначають загальні витрати; витрати в розрізі елементів витрат і статей калькуляції;

– витрати на одиницю продукції чи послуг. Тут вирішують питання планування прибутку і рентабельності, складання кошторису доходів і витрат, плани надходжень коштів, виплат та ін. За необхідності перераховані вище розділи плану можуть бути доповнені планами інвестицій, заходів з охорони навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів, соціального розвитку колективу, інноваційної діяльності.

Рішення, ухвалені для тактичного планування, менш суб'єктивні, ніж для розроблення стратегічних планів, тому що базовані на об'єктивній інформації. Вони більш конкретизовані і завжди прив'язані до показників роботи структурних підрозділів підприємства.

Оперативні плани спрямовані на вирішення конкретних питань діяльності підприємства (розраховують на добу, декаду, місяць).

Оперативно-календарне планування (ОКП) є завершальним етапом у плануванні господарської діяльності підприємства. Основним завданням ОКП є конкретизація показників тактичного планування для організації повсякденної планомірної та ритмічної роботи підприємства і його структурних підрозділів. Своє відображення ОКП знаходить у системі

показників, що доводять за необхідності до кожного робочого місця, хоча в основному це плани для підрозділів підприємства. Оперативні плани зазвичай містять тільки кількісні показники.

Розподіл планів за часовою ознакою обумовлений прагненням керівництва підприємств мати як орієнтири розвитку в максимально доступному для прогнозування майбутньому, так і конкретні завдання в повсякденній діяльності.

15.2 Формування та оцінювання рівня якості стратегій

Усі плани як документи, які містять систему кількісних і якісних показників діяльності об'єкта планування, не можуть бути однаковими за інформаційним навантаженням. На зміст планів і ступінь деталізації завдань впливають в основному такі чинники:

- рівень планування, тобто залежно від того, хто є суб'єктом планової діяльності. Чим нижче рівень, тим вищий ступінь деталізації планів;
- період, охоплений плануванням. Чим коротший період, охоплений планом, тим більший ступінь деталізації системи планових показників;
- сформована на підприємстві практика планування.

Оцінювати плани необхідно на таких його етапах: до впровадження (попереднє); у процесі реалізації (поточне); після досягнення планових показників (завершальне).

До основних принципів формування моделі оцінювання рівня якості планів відносять:

- системність (оцінювання якості планів відбувається на основі інтегрального показника, що враховує часткові показники з відповідними ваговими коефіцієнтами з урахуванням взаємозв'язків між ними);
- повноту і достовірність. Повнота оцінювання забезпечена наявністю часткових показників, що відображають усі елементи системи планів.

Достовірність забезпечена наявністю обґрунтованої інформаційної бази для оцінювання;

– адекватність оцінювання забезпечена вибором структури системи показників з урахуванням їхніх взаємозв'язків, вагових коефіцієнтів, адекватністю відображення кожним показником чинника, що досліджують;

– економічність;

– коректність.

До основних етапів оцінювання економічних планів до моменту їх введення в дію належать формування експертної оцінки; збір інформації; узагальнення отриманої інформації та зведення її в систему показників; оцінювання наявних варіантів плану та вибір оптимального або відхилення всіх варіантів (у разі недосягнення певного рівня оцінювання) [19].

Для збору необхідної для оцінювання інформації формують експертну комісію зі спеціалістів, які мають знання як про певне конкретне підприємство і галузь, так і процеси планування. В експертну комісію можуть бути залучені спеціалісти з інших підприємств, що підвищує рівень об'єктивності такого оцінювання.

Експертне оцінювання плану відбувається на основі оцінювання експертами показників, які характеризують план, присвоєнням їм певних оцінок (балів) із урахуванням питомої ваги кожного чинника в їхній загальній сукупності, розрахунку інтегрального показника та аналізу результату за шкалою оцінювання.

Збирають інформацію, необхідну для об'єктивного оцінювання планів (дані про поточний стан підприємства, цілі, завдання і стратегію підприємства, стан галузі та тенденції її розвитку, стан і тенденції світового господарства в певній галузі), члени комісії разом з іншими працівниками підприємства за дорученнями вищих управлінців. Узагальнення отриманої інформації та зведення її в систему показників дає змогу оцінити варіанти планів і вибрати оптимальний (за який пропонують взяти план із найвищою

оцінкою якості) або визнати всі варіанти неприйнятними через невідповідність мінімальному рівню поставлених вимог. В останньому випадку ставлять завдання розробити нову систему планів.

Формування інтегрального показника оцінювання планів включає такі етапи:

- формування ознакової множини, тобто сукупності показників, що характеризують рівень якості плану та їх кількісне відображення;
- вибір способу стандартизації показників;
- обґрунтування значень вагових коефіцієнтів і оцінювання інтенсивності впливу цих чинників;
- визначення процедури агрегування показників;
- визначення шкали значень результуючого показника.

До основних показників оцінювання якості економічних планів можна віднести спадковість і взаємоузгодженість з іншими планами, узгодженість із параметрами зовнішнього середовища, варіантність, збалансованість, економічну обґрунтованість, корегованість, відповідність, ризикованість, еластичність, мобільність (маневреність), структурованість, забезпеченість, повноту охоплення, процесну повноту і підтримку розвитку потенціалу підприємства.

Показник спадковості та взаємоузгодженості із планами відображає життєздатність і внутрішню ефективність системи планів, які формують на всіх рівнях управління (інституційному, управлінському і технічному), кожен із яких вирішує завдання відповідного рівня менеджменту. При цьому стратегічні плани визначають для планів нижчих рівнів загальні напрями діяльності, а плани нижчих рівнів, орієнтовані на безпосереднє втілення в життя стратегії підприємства, мають їх деталізувати і доповнювати.

Показник узгодженості плану з параметрами зовнішнього середовища показує, наскільки з формуванням плану брали до уваги

параметри зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії та інші громадські організації, система економічних відносин у державі, міжнародні події, науково-технічний прогрес, рівень техніки і технології) і наскільки розроблені плани відповідають актуальному стану цих параметрів і тенденціям їх зміни.

Показник варіантності пов'язаний із розробленням не менш як трьох альтернативних варіантів досягнення однієї і тієї самої мети і вибором оптимального варіанта, що забезпечує досягнення запланованої цілі з найбільшою ефективністю. Цей показник свідчить про ймовірне наближення сформованих планів до оптимальних за низкою критеріїв.

Показник збалансованості плану оцінюють за спадковістю балансу показників за основними сферами діяльності та формуванням планового резерву для найважливіших показників. Критерієм оцінювання цього показника є рівень збалансованості з урахуванням резервів. Збалансованість плану передбачає відповідність ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо) визначеним у плані завданням.

Показник економічної обґрунтованості плану є інтегральним показником життєздатності та ефективності системи планів у прогнозованому на плановий період діапазоні кількісних значень параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, з урахуванням чутливості планів до можливих змін цих параметрів.

Показник корегованості (забезпечення зворотного зв'язку) плану відображає ступінь можливості для виконавця плану (вихід системи планування) надавати пропозиції зі зміни плану його розробнику як під час розроблення, так і в процесі виконання за проміжними результатами. Таке корегування забезпечує адаптивність системи планів до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, урахування нових чи недооцінених чинників впливу і є передумовою динамічного управління.

Інтегральний показник відповідності показує рівень відповідності сформованого варіанту плану переліку певних показників (критеріїв), зокрема стратегії та цілям підприємства (передбачає, що формування планів базовано на розробленій стратегії та наборі цілей підприємства і сприяє їх досягненню); системній відповідності, відповідності плану загальним тенденціям розвитку, відповідності ресурсам підприємства, етапу життєвого циклу підприємства та етапу життєвого циклу товару.

Показник маневреності відображає здатність системи планів зберігати узгодженість із параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища та їхніх змін різного характеру. Зі зміною зовнішніх і внутрішніх умов реалізації плану необхідно мати змогу швидко пристосовувати план до цих змін. Проте затверджені, а особливо реалізовані рішення, набувають властивостей інертності, що сприяє виникненню явища «незворотності» планів. Це розглядають як додаткове обмеження та маневрування елементами системи. Завдання полягає в тому, щоб у процесі розроблення плану врахувати можливі інерційні впливи результатів реалізації запланованих рішень. Маневреність через еластичність впливає на рівень ризику і є важливим, хоча і не єдиним, чинником підвищення надійності та зниження напруженості планів.

Показник структурованості показує, наскільки логічно та обґрунтовано викладено матеріал у плані, наскільки у плані присутня структура. За прийнятих стандартів якості необхідно також дотримуватися правил оформлення документів, у тому числі планів. Вимоги щодо оформлення і структуризації можуть розробляти також планові відділи підприємства самостійно.

Показник забезпеченості показує, наскільки план підтверджений маркетинговою діяльністю підприємства. Інтегральний показник забезпеченості включає такі показники:

– маркетингове забезпечення оптимального розвитку бізнесу;

- підтвердження результатів маркетинговими дослідженнями;
- повнота охоплення маркетинговими заходами функціонального життєвого циклу товару;
- наявність обґрунтованих заходів за всіма складовими маркетингу (маркетинг-мікс).

Показник процесної повноти показує, наскільки система планів підтримує вибрану на підприємстві процесну модель. Універсальна процесна модель описує такі основні види діяльності підприємства:

1 «Вироблення погоджених умов діяльності», тобто стратегічне планування, політика, регламенти діяльності, у тому числі організаційна структура підприємства.

2 «Розвиток» – усі види діяльності з розроблення нового продукту, впровадження виробничих технологій, систем якості.

3 «Продаж (реалізація)» – усі види діяльності, пов'язані з формуванням потоку зобов'язань між бізнес-системою та навколишнім середовищем, націлених на надання вироблених нею цінностей.

4 «Виробництво» – це всі види діяльності, пов'язані з переробкою ресурсів у готову продукцію в обсягах, якості та кількості, що відповідають вимогам зовнішнього середовища.

5 «Відтворення ресурсів» – усі види діяльності, спрямовані на одержання із зовнішнього середовища виробничих ресурсів у тій кількості і тій якості, які відповідають вимогам процесу «Виробництво».

6 «Відтворення механізмів» – це всі види діяльності, спрямовані на забезпечення бізнес-системи основними засобами й устаткуванням, кількісно та якісно відповідними вимогами виробництва.

7 «Розрахунки» – усі види діяльності, пов'язані з обміном готової продукції на кошти, заходи з ліквідації дебіторської та кредиторської заборгованості, розподіл коштів.

8 «Відтворення компетенцій» – це всі види діяльності, пов'язані із забезпеченням бізнес-системи необхідними компетенціями.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Андрийчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 314 с.
- 2 Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми, теорії, методології, практики: монографія. Київ: УАДУ, 2000. 326 с.
- 3 Бандурка А., Бочарова С. П., Землянська Є. В. Психологія управління: навч. посіб. Харків: Фортуна-прес, 1998. 340 с.
- 4 Бурик А. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. Київ: Видавництво Центр навчальної літератури, 2017. 260 с.
- 5 Василевська Т. Е. Професійна етика як складова професіоналізму державного службовця. *Зб. наук. праць НАДУ*. Київ: НАДУ, 2005. Вип. 2. С. 111–120.
- 6 Губенко Л. Г., Немцов В. Д. Культура ділового спілкування: навч. посіб. Київ: ЕксОб, 2000. 200 с.
- 7 Завадський Й. Організація і психологія управління трудовими колективами. Київ: Урожай, 1995. 159 с.
- 8 Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
- 9 Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей. Київ: КМ – БУКС, 2020. 256 с.
- 10 Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації по відношенню до жінок: затв. Організацією Об'єднаних Націй 995_794 від 06.10.1999 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text.
- 11 Конвенція про права осіб з інвалідністю (Конвенцію ратифіковано Законом № 1767-VI від 16.12.2009 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text.

12 Лещук Г. Інклюзивна комунікація як інструмент формування інклюзивної культури: термінологічний аналіз. *Social Work and Education*. 2021.Vol. 8, No. 3. P. 364-372. DOI: 10.25128/2520-6230.21.3.

13 Наварро Д. Словник мови тіла. Секрети невербальної комунікації. Харків: Vivat, 2021. 192 с.

14 Орбан-Лембрик Л. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 567 с.

15 Савельєва В. С. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2005. 320 с.

16 Саймон Герберт А. Адміністративна поведінка. Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: пер. з англ. Вид. 4-те, перероб. і доп. Київ: АртЕк, 2001. 375 с.

17 Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія: підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

18 Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2004. 280 с.

19 Yoffie D. B., Cusumano M. A. Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andry Grove, and Steve Jobs. New York: HarperCollins Pbblishers, 2015. 272 p.

МЕТОДИ І ФОРМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Конспект лекцій

Частина 2

Відповідальна за випуск Богомазова Г. Є.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 30.06.2026 р.
Умовн. друк. арк. 4,75. Тираж . Замовлення № .
Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.