

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Маркетинг на транспорті»

О.Е. Наумова

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ
ТА ЛОГІСТИКИ**

Конспект лекцій

Частина 1

Харків 2010

Наумова О.Е. Основи менеджменту, маркетингу та логістики: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – Ч.1. – 102 с.

Даний конспект містить матеріал для підготовки студентів усіх спеціальностей факультету АТЗ УкрДАЗТ, які опановують дисципліну «Основи менеджменту, маркетингу та логістики». У частині I даного конспекту системно, відповідно до програми вивчення дисципліни розглядаються теоретичні та практичні основи менеджменту.

Матеріал конспекту структуровано відповідно до тематики лекцій, що викладаються. До кожної теми лекції наводяться літературні джерела з переліку основної та додаткової літератури.

Рекомендується для студентів технічних та економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, слухачів курсів підвищення кваліфікації, а також тих, хто цікавиться питаннями, пов'язаними із теорією та практикою застосування менеджменту на підприємствах.

Іл. 31, табл. 3, бібліограф.: 20 назв.

Конспект лекцій затверджено та рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Маркетинг на транспорті» 01 грудня 2009 р., протокол №5.

Рецензент
проф. В.С. Верлока

О.Е. Наумова

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ
ТА ЛОГІСТИКИ

Конспект лекцій

Частина 1

Відповідальний за випуск Наумова О.Е.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 30.06.10 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,25. Обл.-вид.арк. 3,5.

Замовлення № Тираж 50. Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 2874 від. 12.06.2007 р.
Друкарня УкрДАЗТу,
61050, Харків - 50, майдан Фейєрбаха, 7

ЗМІСТ

Вступ	5
Тема 1 Сутність менеджменту, його основні поняття, функції та сучасні концепції	6
1.1 Еволюція поглядів на сутність менеджменту	6
1.2 Функції менеджменту	9
1.3 Розвиток управлінської думки	11
Тема 2 Організація як об'єкт управління. Соціальна відповідальність менеджменту і культура підприємства	16
2.1 Поняття організації, її характеристики. Розподіл управлінської праці в організації	16
2.1.1 Професійно-кваліфікаційний розподіл праці	18
2.1.2 Функціональний розподіл праці	19
2.1.3 Структурний розподіл праці	19
2.2 Концепція життєвого циклу організації	20
2.3 Внутрішнє середовище організації	21
2.4 Зовнішнє середовище організації.	24
Тема 3 Планування як функція менеджменту	28
3.1 Сутність та види планування	28
3.2 Стратегічне планування	31
3.3 Бізнес-план	37
Тема 4 Організація як функція менеджменту	44
4.1 Сутність функції організації	44
4.2 Поняття організаційної структури, принципи її побудови, централізовані та децентралізовані організації	50
4.3 Види організаційних структур	51
4.3.1 Бюрократичні структури	52
4.3.2 Адаптивні структури управління (органічні)	57
Тема 5 Мотивація як функція менеджменту	58
5.1 Поняття і сутність мотивації	58
5.2 Типи мотиваційних теорій	61
5.2.1 Змістовні теорії мотивації	61
5.2.2 Процесні теорії мотивації	69
Тема 6 Контроль як функція менеджменту	75
6.1 Поняття та процес контролю	75
6.2 Види управлінського контролю	79

6.3 Контроль поведінки працівників в організації	82
Тема 7 Прийняття управлінських рішень в організації	86
7.1 Сутність процесу прийняття управлінських рішень	86
7.2 Класифікація управлінських рішень	87
7.3 Технологія прийняття управлінських рішень	89
Тема 8 Комунікації у менеджменті	92
8.1 Сутність процесу комунікації	92
8.2 Міжособові та організаційні комунікації	95
8.3 Управління комунікаційними процесами	99
Список літератури	101

ВСТУП

Становлення ринкових відносин в Україні неможливо без створення системи менеджменту, яка є запорукою ефективного функціонування будь-якого підприємства незалежно від сфери його діяльності. Завданням менеджменту є розроблення і застосування на практиці наукових підходів, принципів та методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну та ефективну роботу підприємства шляхом випуску конкурентоспроможного товару. Кінцевою метою менеджменту, як практики ефективного управління, є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації його діяльності. Проте в умовах конкурентного ринку необхідним фактором, що сприяє досягненню ринкових цілей підприємства, є маркетинг. Сутність маркетингу полягає у тому, що діяльність підприємства, включаючи програму виробництва, науково-технічних досліджень, капіталовкладень, фінансів, робочої сили, збуту, технічного обслуговування та ін., повинна ґрунтуватися на глибокій обізнаності попиту споживачів, їх потреб і запитів. Отже, це надійний інструмент, що дозволяє підприємству працювати в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища. Разом з тим, управління підприємством стає оптимальним лише тоді, коли базується на логістичній концепції, що тісно пов'язана з активною ринковою стратегією. Предметом вивчення логістики є методологія управління матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними потоками.

Таким чином, з метою економічної підготовки студентів технічних спеціальностей у навчальний план підготовки бакалаврів усіх спеціальностей факультету АТЗ включено дисципліну «Основи менеджменту, маркетингу та логістики». Теоретичні знання та практичні навички, що отримують студенти під час вивчення дисципліни, дозволять майбутнім фахівцям успішно реалізувати сучасні підходи в управлінні та ефективно досягати поставлених цілей.

У першій частині конспекту лекцій з дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та логістики» містяться відомості про теоретичні основи менеджменту.

ТЕМА 1

СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ФУНКЦІЇ ТА СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ

- 1.1 Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
- 1.2 Функції менеджменту.
- 1.3 Розвиток управлінської думки.

1.1 Еволюція поглядів на сутність менеджменту

Структурними елементами економіки будь-якої країни є підприємства і організації. Діяльність цих організацій передбачає певну систему управління. Виділення управління як виду діяльності зумовило виникнення такої науки, як менеджмент. Для позначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття, зокрема «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування» тощо.

Управління – це цілеспрямований вплив однієї системи на іншу, у результаті якої остання змінює свою поведінку.

Отже, управління є найбільш загальним поняттям. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів. Наприклад, на технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо.

Менеджмент – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Адміністрування поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

Керування поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

«Менеджмент» – це надзвичайно широке та багатомірне поняття. Важко дати єдине абсолютно чітке та повне визначення поняття «менеджмент». Функції, сфери, рівні менеджменту та ситуації, у яких вони реалізуються, значно різняться між собою. Щоб з'ясувати сутність менеджменту, на нього треба подивитись з різних точок зору:

- з філологічної;
- з емпіричної (практичної), тобто з точки зору виду професійної діяльності;
- з точки зору системи знань, тобто виникнення та розвитку науки управління.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова «manus» – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття «менеджмент». Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття «менеджмент» неоднозначно, а саме:

- а) менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;
- б) менеджмент – це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату організації;
- в) менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- г) менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Останніми роками спостерігається певна конвергенція поглядів на менеджмент (рисунок 1.1).

У широкому розумінні **менеджмент** – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, галузі, у

якій вони працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, загальне для діяльності всіх менеджерів і становить фундамент науки менеджменту, складає її основи. При цьому слід зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї або іншої організації. Той, хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам'ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху.



Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників не однаковий. Спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди є дещо таке, що не піддається кількісному аналізу і що прийнято називати мистецтвом управління. Проте, це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на вдачу, інтуїцію, власний досвід. **Мистецтво управління** саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

Таким чином, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, які покладено в його основу.

Рішення актуальних для бізнесу завдань забезпечується раціональною і гнучкою взаємодією всіх елементів організації, що можливе завдяки створенню ефективної системи менеджменту.

Система менеджменту – це сукупність взаємозв'язаних елементів організації, які взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставленої мети на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів.

Систему менеджменту складають суб'єкт і об'єкт менеджменту.

Суб'єкт менеджменту – керівник (координатор) управлінських дій, або «система, що керує» – це конкретна людина, яка реалізує управлінські відносини.

Об'єкт менеджменту – виробничо-господарська організація і її зовнішнє оточення, або «керована система». Але це не обов'язково конкретна людина, це може бути підрозділ або сукупність посад.

1.2 Функції менеджменту

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій.

Функції менеджменту – це відособлені види управлінської діяльності, використання яких дає можливість досягнення цілей організації.

Розділяють загальні та конкретні функції.

Загальні функції

Прогнозування – це процес передбачення майбутнього стану підприємства, його зовнішнього і внутрішнього середовища, а також можливих термінів і

способів досягнення очікуваних кількісних і якісних результатів. Базується на наукових методах і інтуїції.

Планування – це процес визначення цілей підприємства і вибору оптимального шляху їх досягнення.

Організація – це діяльність, що направлена на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків і відносин, що дає можливість ефективно працювати для досягнення цілей.

Координація – це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Мотивація – це діяльність, що направлена на спонукання себе й інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення певної мети.

Контроль – це діяльність, що направлена на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки і аналізу результатів її діяльності і внесення, необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від тих, що заплановано.

Всі ці функції властиві управлінню будь-якою організацією і всіма процесами в ній. Зазначені функції менеджменту, що виконуються у зазначеній послідовності, утворюють поняття «**цикл менеджменту**».

Слід зауважити, що такий підхід до розуміння циклу менеджменту зовсім не означає, що процес управління має дискретний характер (в понеділок - планування, у вівторок – організація тощо). Реально у роботі менеджера постійно сполучаються усі перелічені функції менеджменту.

Конкретні функції

Конкретні функції задіяні у всіх видах (сферах) діяльності, що обумовлено горизонтальним розподілом управлінської праці, і відображають її особливості. До них відносять управління: персоналом (менеджмент персоналу), виробництвом (виробничий менеджмент), фінансами (фінансовий менеджмент), маркетинговою діяльністю (маркетинговий менеджмент), інноваціями (інноваційний менеджмент) та ін.

Крім того, конкретні функції підрозділяють:

- за ознаками процесів управління – управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, поставками, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю;
- за ознаками об'єктів управління – управління підприємством, цехом, службою, відділом, бригадою, ділянкою, проектною групою;
- за ознаками елементів виробничо-господарської діяльності – управління працею, інформацією, технологіями.

1.3 Розвиток управлінської думки

Хоча організації як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існують не одне тисячоліття, але до середини XIX століття практично ніхто не замислювався над тим, як управляти ними системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі, почала формуватися саме у середині XIX століття. Причиною тому були зміни, які внесла промислова революція у виробничий процес та середовище функціонування організацій.

Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася у США.

На відміну від інших наук розвиток управлінської думки не був системою знань, які накопичувалися послідовно. Навпаки, на першому етапі (до середини XX століття) наука управління розвивалася одразу за кількома відносно *самостійними напрямками (підходами до управління)*, кожний з яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту (рисунок 1.2).

Вирізняють три ранні підходи до менеджменту: класичний; поведінковий; кількісний підхід.

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

- а) школу наукового управління;
- б) адміністративну школу (класичну теорію організації).

Наукове управління було спрямовано на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (операційних виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці.

Засновниками школи були Ф. Тейлор («Принципи наукового управління», 1911р.), Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант [2].

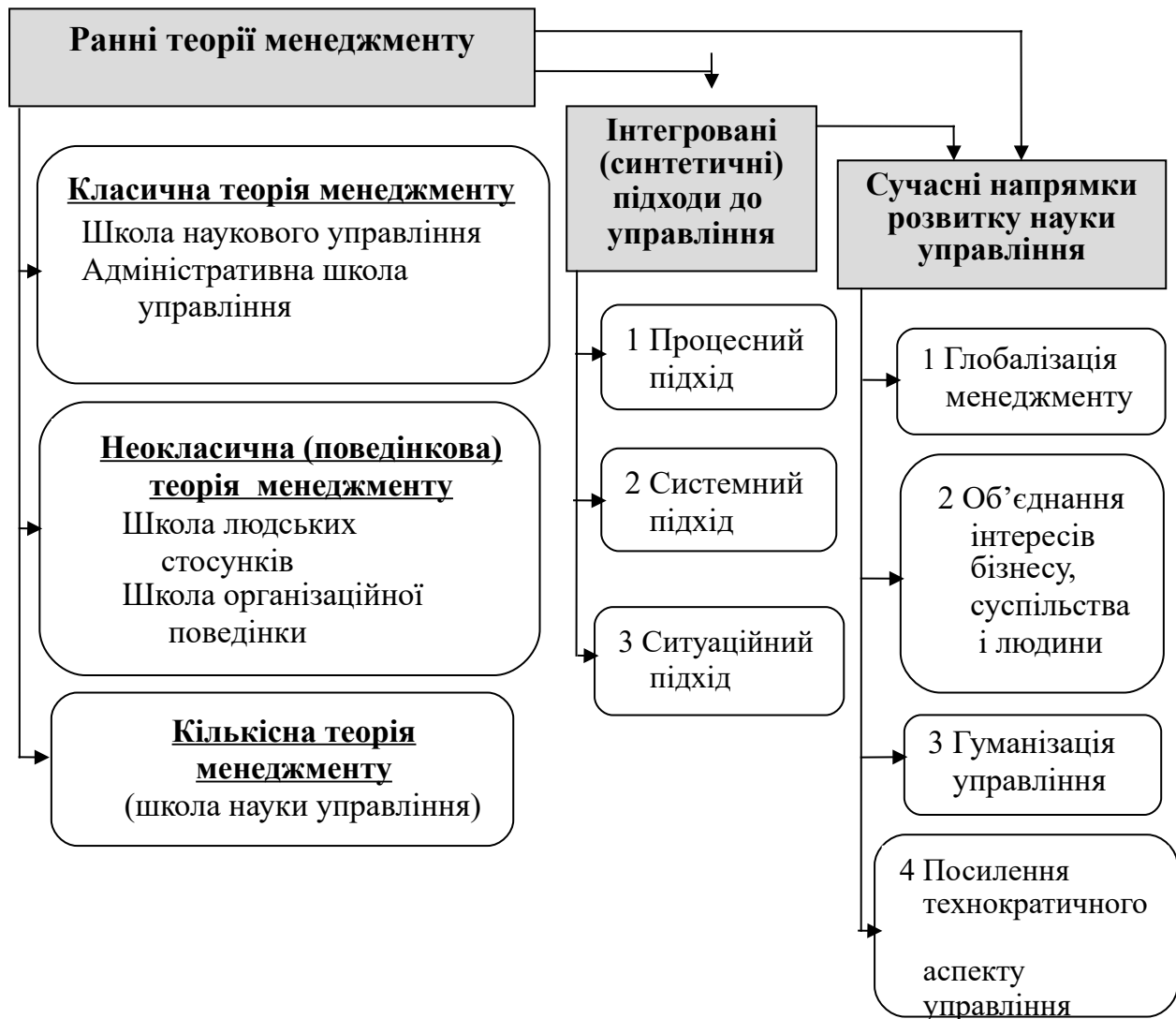


Рисунок 1.2 – Еволюція управлінської думки

Здобутки школи наукового управління:

- а) обґрунтоване нормування праці, включаючи необхідність відпочинку та перерв (реалістичних завдань);
- б) доведення необхідності відбору робітників для виконання певних операцій, а також їх навчання;
- в) впровадження практики стимулювання кращих результатів робітників-виконавців;

г) відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання робіт.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (Анрі Файоль, Ліндал Урвік, Честер Бернард) намагалися вирізнити загальні характеристики та закономірності управління організацією загалом. Метою їх досліджень було визначення **універсальних принципів управління**, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Недоліки адміністративної школи:

- помилковість пошуків універсальних принципів управління;
- ігнорування соціальних аспектів управління.

Здобутки адміністративної школи:

- а) детальне дослідження основних функцій управління;
- б) опрацювання принципів побудови структури організації та управління працівниками.

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту». Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Хьюго Мюнстерберг «Психологія та промислова ефективність», 1912; Ліліан Гілбрет «Психологія управління», 1914; результати Хотторнських експериментів Елтона Мейо [2]).

Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Ренсіс Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерік Герцберг та ін.

Поведінковий підхід до менеджменту включають в себе дві школи:

а) **школа людських відносин**. Представники цієї школи досліджували переважно *проблеми індивідуальної психології* працівників організації. Їх зусилля були зосереджені у сфері поведінки індивідуума в організації, на його мотивації;

б) **школа організаційної поведінки**. Її представники концентрували увагу на вивченні *типів групової поведінки*, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

В загальних рисах *основна мета обох шкіл* полягає у підвищенні ефективності організації шляхом підвищення ефективності використання її людських ресурсів.

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів.

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Інтереси представників кількісної школи майже повністю пов'язані із застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління – спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.

Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатовимірність управління.

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються **інтегрованими підходами до управління** (процесний, системний, ситуаційний).

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності. Кожна функція управління, в свою чергу, складається із взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

Об'єктом досліджень процесного підходу є *безперервний* процес виконання *взаємопов'язаних* функцій управління організацією.

Системний підхід розглядає що організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків із її зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Схематично системний підхід до управління можна подати так, як показано на рисунку 1.3.

Об'єктом досліджень системного підходу є *елементи внутрішнього та зовнішнього середовища* організації.



Рисунок 1.3 – Системний підхід до менеджменту

Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник, повинні змінюватися залежно від ситуації.

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають *найбільш значущі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища* організації.

Література: [3, 4, 6, 8, 9, 12 -15, 17-20].

ТЕМА 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ І КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Поняття організації, її характеристики. Розподіл управлінської праці в організації.

2.2 Концепція життєвого циклу організації.

2.3 Внутрішнє середовище організації.

2.4 Зовнішнє середовище організації.

2.1 Поняття організації, її характеристики. Розподіл управлінської праці в організації

За визначенням Честера Бернарда: «**Організація** – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей».

Всі організації мають загальні для них **характеристики**.

Всі організації використовують **чотири види ресурсів** (рисунок 2.1):

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

Будь-яка організація є **відкритою системою**. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг), вона забирає із зовнішнього середовища. У свою чергу продукція, що виробляється організацією, також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже, організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

Всі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

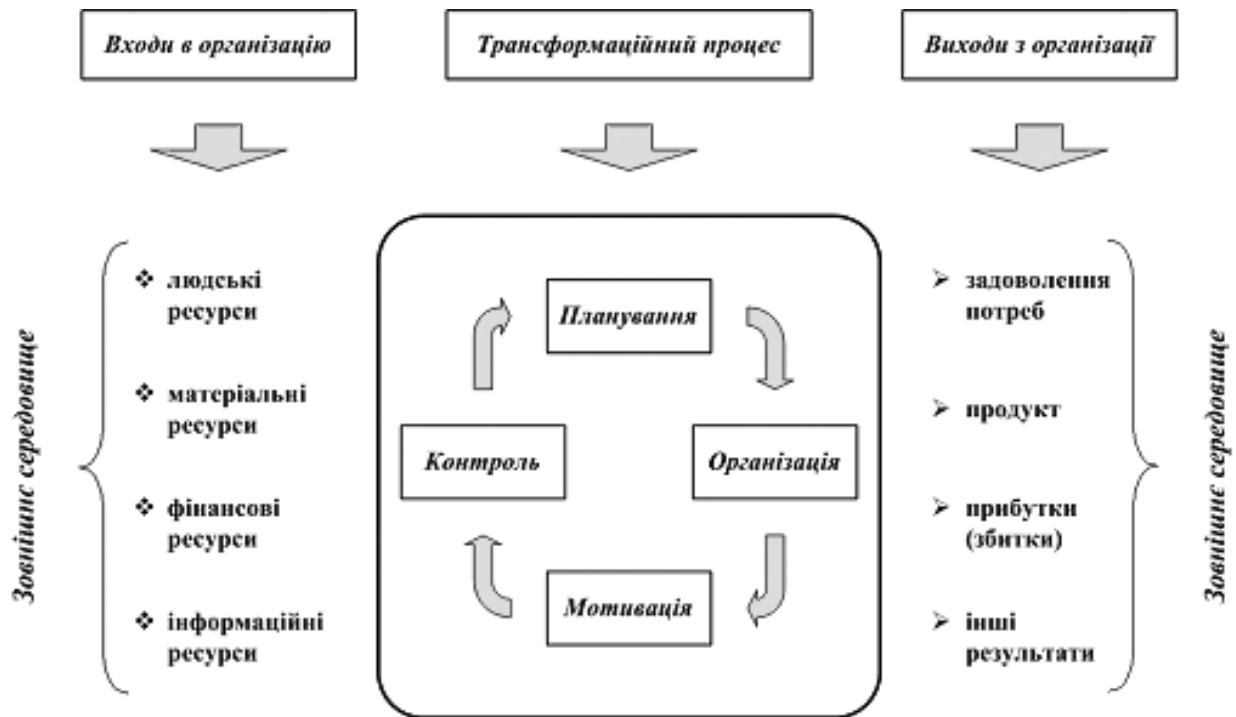


Рисунок 2.1 – Загальна системна модель організації

Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається **горизонтальним поділом праці**. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає потреба у так званому **вертикальному поділі праці**, тобто у відокремленні діяльності із координації дій від самих дій, що координуються.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

Всі організації мають структуру (сукупність підрозділів та зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка надає їм цілісність й спроможність реалізувати своє призначення.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. **Складовими успіху** при цьому виступають:

а) виживання, тобто можливість існування якомога довше;

б) результативність та ефективність.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За словами П. Друкера:

- **результативність** є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (*doing the right things*);

- **ефективність** є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (*doing things right*).

Перше і друге є однаково важливим. Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у такому розумінні – це щось невідчутне, непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати, передати кількісно. Ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів в організацію.

2.1.1 Професійно-кваліфікаційний розподіл праці

Враховує види і складність виконуваних робіт. За цим критерієм виділяють:

– керівників – вони очолюють колектив, наділені повноваженнями приймати рішення, несуть

відповідальність за результати. Саме їх називають менеджерами. Залежно від того, які підрозділи вони очолюють – основні виробничі або функціональні, розділяють – *лінійних* (директори, начальники цехів, майстри, бригадири) і *функціональних* (головний економіст, начальник відділу маркетингу, відділу кадрів);

– спеціалістів – вони аналізують інформацію щодо стану організації і умов її діяльності і готують варіанти управлінських рішень. До них відносять економістів, бухгалтерів, маркетингологів, технологів, юристів, психологів тощо;

– службовців (технічні виконавці) – обслуговують діяльність спеціалістів і керівників, виконують інформаційно-технічні операції, рутинну роботу.

2.1.2 Функціональний розподіл праці

Базується на формуванні груп працівників, які виконують однакові функції менеджменту:

- планування (плановий відділ),
- мотивація (відділ праці і заробітної плати),
- контроль (бухгалтерія, відділ контролю якості).

Очолюють ці служби функціональні менеджери, а в склад входять фахівці відповідного рівня.

2.1.3 Структурний розподіл праці

Здійснюється відповідно до масштабів і сфери діяльності організації. Відображає систему ієрархічних відносин в ній.

За цим критерієм виділяють керівників трьох рівнів: вищий, середній, нижчий.

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації – президент (директор), віце-президенти (заступники), виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її

реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

Середній рівень менеджменту (керівники виробничих та функціональних підрозділів) розробляє та реалізує оперативні плани із впровадження рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо.

Менеджери нижчого рівня (керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо) координують діяльність операційних виконавців.

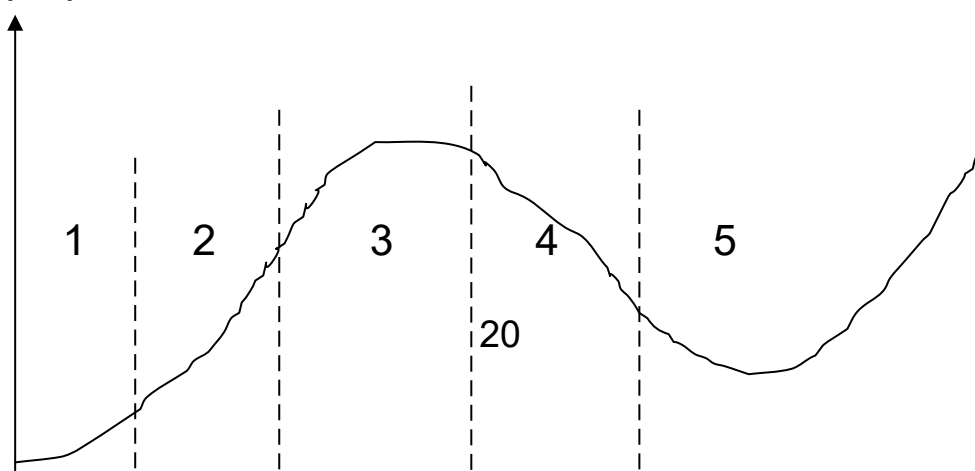
Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі – відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

2.2 Концепція життєвого циклу організації

Згідно з концепцією життєвого циклу, вся діяльність організації проходить ряд стадій (рисунок 2.2). Для кожної стадії необхідний свій набір керівників.

Народження організації (1). Для цієї стадії характерні визначення головної цілі організації, стилю керівництва, формування іміджу. Керівник формує діяльність організації на довгострокову перспективу. Основне завдання – вийти на ринок.

Розмір організації



→
Т, час

Рисунок 2.2 – Стадії життєвого циклу організації

Дитинство і юність (2). Головна ціль – короткостроковий прибуток і прискорене зростання, виживання за рахунок жорсткого керівництва. Основне завдання – зміцнення і розширення частки ринку.

Зрілість (3). Систематичне, збалансоване зростання. Характерне делегування повноважень. Основне завдання – зростання у різних напрямках.

Старіння організації (4). Основна мета – зберегти результати, що досягнуто. Основне завдання – забезпечення стабільності. Для етапу характерні: вільний режим організації праці, участь у прибутку.

Відродження (визволення) організації (5). Основна мета – забезпечення оновлення по всіх функціях організації. Для етапу характерне впровадження нових технологій, методів управління. Новий керівник.

2.3 Внутрішнє середовище організації

Згідно з системним підходом до менеджменту кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується елементами, які вона формує. Сукупність цих елементів складає внутрішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище менеджменту організації – сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації.

До основних змінних внутрішнього середовища організації належать: цілі, завдання, структури, технології, люди.

Цілі організації – конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група працюючи разом.

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Залежно від концепції підприємства встановлюється генеральна мета, **місія організації** – суто економічного або соціально-економічного характеру. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, вимірні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рисунку 2.3.

Мета – це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, відносно якого вона встановлена й має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція (розукрупнювання). «Дерево цілей» будується таким чином, щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

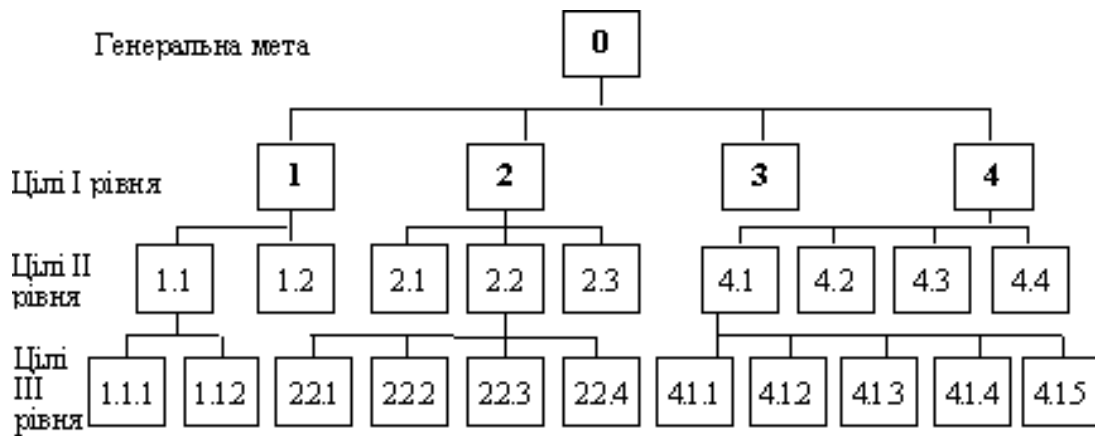


Рисунок 2.3 – «Дерево цілей» організації

Таким чином, «дерево цілей» організації містить:

- місію організації (глобальну мету – філософію існування організації);

- стратегічну мету організації;
- тактичні цілі організації;
- цілі підрозділів;
- цілі виробничих одиниць;
- індивідуальні цілі персоналу.

Структура організації – логічні взаємовідносини взаємодії організаційних форм протікання технологічних процесів переробки вхідних ресурсів, побудовані в такому вигляді, який дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Схеми структури організації завжди розробляється зверху до низу. Спочатку розділяють її на широкі сфери дій, потім на менші команди і на функціональні завдання конкретним виконавцям.

Система технологій – процес перетворення в системі, який складається з відпрацювання програм і здійснення порядку виконання операцій над ресурсами та інформацією з метою перевтілення їх у бажану продукцію.

Персонал організації – люди зі своїми запитами, характерами та переживаннями, або центральний фактор будь-якої організації. Персонал – це найважливіший елемент організації, його найбільша цінність.

Поведінка, успіх працівників організації залежить від таких чинників: рівень матеріального забезпечення людини, розумові і фізичні здібності, рівень освіти, потреби,

психологічний тип особистості, ролі і статуси в організації, звичаї, традиції, встановлені правила роботи, поведінка керівника, стиль його керівництва тощо.

Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто неможливо сформулювати і потрібно приймати без доказів всіма членами колективу.

Складові організаційної культури:

- філософія існування організації і її ставлення до співробітників і клієнтів;
- цінності, що домінують;
- норми, які приймаються всіма членами організації неухильно;
- психологічний клімат в організації;
- поведінкові ритуали (церемонії, використання певних виразів, кольори корпорації, девіз).

Рівні організаційної культури

1-й рівень (видимий). Охоплює артефакти культури – манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів.

2-й рівень (невидимий). До нього відносяться загальні цінності, які знаходять віддзеркалення в словах і справах працівників, приймаються працівниками і усвідомлено культивуються.

3-й рівень. Це базові переконання, які є суттю організаційної культури. Саме вони управляють поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

2.4 Зовнішнє середовище організації

Будь-яка організація – це відкрита система, розвиток якої залежить від зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище організації – сукупність елементів, які не входять до складу організації, але здійснюють певний вплив на неї.

Як правило, фактори зовнішнього середовища поділяють на фактори прямого впливу та фактори непрямого (опосередкованого) впливу.

Фактори прямого впливу – фактори, що безпосередньо впливають на діяльність організації. До них відносяться: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, місцеві органи державної влади, контактні аудиторії (рекламні агенції, банки тощо).

Фактори непрямого впливу – сукупність факторів, які діють не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. До них відносять наступні фактори:

а) політичні:

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації/націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);
- рівень протекціонізму (взагалі);
- зростання/зменшення значення уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими урядами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками);

б) правові:

- дієвість правової системи;
- традиції, що склалися в правовій сфері;
- ступінь правової захищеності;
- динамізм правового середовища;
- рівень суспільного контролю за діяльністю правової системи суспільства;

в) економічні:

- характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства»;

- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- особливості конкурентної боротьби;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського проценту;
- система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- вартість землі;
- г) *науково-технічні:*
 - «технологічні прориви» (де саме);
 - скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій;
 - питома вага наукоємних виробництв і продукції;
 - рівень технології;
 - вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
 - вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
 - вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції;
- д) *природно-екологічні:*
 - природно-кліматичні умови;
 - територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
 - якість і кількість природних ресурсів;
 - розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
 - законодавство з економічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
 - стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;
- е) *демографічні:*

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах);
- наявна та потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили);

ж) соціально-культурні:

- сприяння/недовіра до приватного бізнесу;
- відносини «підприємство — громадські організації»;
- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
- професіональний рівень і рівень грамотності;
- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки;

к) міжнародне середовище (по окремих країнах):

- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної платні;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського процента;
- рівень валового національного продукту;
- рівень податків тощо.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища. Найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості:

– взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;

– складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;

- динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Треба зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Тому кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

Література: [2-4, 6, 8, 10, 11, 13-16, 18, 20].

ТЕМА 3

ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 3.1 Сутність та види планування.
- 3.2 Стратегічне планування.
- 3.3. Бізнес-план.

3.1 Сутність та види планування

Для того щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

- сформулювати цілі, до яких прагне організація;
- визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- на підставі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це у сукупності і характеризує у широкому розумінні сутність функції планування.

Планування – процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових питання:

а) де організація знаходиться у даний момент (теперішній стан)?

б) чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?

в) як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До *підфункцій планування* відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна подати як послідовність таких етапів:

а) встановлення цілей діяльності організації;

б) розроблення стратегії діяльності організації (шляхів досягнення цілей);

в) надання стратегії конкретної форми (впровадження стратегії у конкретні дії організації). Цей етап здійснюється шляхом розроблення забезпечуючих планів та бюджетів.

Під час планування доцільно додержуватися таких принципів планування:

а) принцип єдності – припускає системний характер планування. Всі плани організації взаємозв'язані між собою і не повинні суперечити один одному, а бути збалансованими;

б) принцип безперервності – всі розроблені плани, залежно від результатів виконання, підлягають коректуванню з урахуванням змін в зовнішньому середовищі;

в) принцип гнучкості (пов'язаний з другим принципом). Його суть – в здатності планів і процесу планування змінювати напрям під впливом обставин;

г) принцип точності. Плани повинні бути конкретизовані і деталізовані настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. (Наприклад: стратегічне і довгострокове планування обмежується головною ціллю і напрямом діяльності, тому що інформація про майбутнє обмежена. Плани на день деталізуються за годинами);

д) принцип участі. Тісно пов'язаний з принципом єдності. Суть – участь кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функцій, які він виконує.

Перші чотири принципи були запропоновані А. Файолем, а останній – Р.Л. Акоффом.

На практиці існує багато критеріїв **класифікації планів організації**. Найчастіше з них використовують такі:

а) за критерієм широти охопленої сфери розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні плани;

б) за критерієм часового горизонту планування плани поділяють на довгострокові й короткострокові.

Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегічне планування – це планування на перспективу. Вказує напрям дій організації для забезпечення реалізації місії підприємства. Зазвичай розробляються на 10-25 років, але в сучасному бізнесі – на 3-5 років. Відповідальними за розроблення цих планів є керівники вищої ланки.

Тактичні плани – це плани, що конкретизують та доповнюють стратегічні.

Тактичне планування – планування на середні часові проміжки, протягом яких здійснюється реалізація управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів. Охоплює 1-2 роки. Відповідальними за розроблення тактичних планів є керівники середньої та низової ланок управління.

Деталізація тактичних планів здійснюється в процесі оперативного планування.

Оперативне планування – це планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізують плани підрозділів і служб підприємства, і здійснюється їх коректування у зв'язку із зміною обставин, що не передбачаються тактичними планами.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

- що конкретно треба зробити,
- хто повинен це зробити,
- як це має бути зроблено.

Оперативне планування охоплює терміни до 1 року з розділенням на квартали і місяці.

Короткострокові плани – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило, не повинні змінюватися.

Довгострокові плани – це плани, що розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

3.2 Стратегічне планування

У широкому розумінні **стратегія** – це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації. У практичному плані найчастіше використовується таке визначення стратегії.

Стратегія – це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Щоб вижити у світі бізнесу, необхідно постійно спостерігати за змінами середовища. Чим частіше відбуваються зміни у зовнішньому середовищі організації, тим більш нагальною є потреба у розробленні стратегії.

Виділяють **три основні рівні стратегій**:

- а) загальнокорпоративна стратегія;
- б) стратегія бізнесу;
- в) функціональна стратегія.

Загальнокорпоративна стратегія визначає бізнес, яким передбачає займатись організація. Вона містить такі *складові*: місія організації, види та ринки діяльності, бажане зростання та рентабельність. Таким чином, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: сфера стратегії та розподіл ресурсів.

Стратегія бізнесу є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але орієнтована на конкретний структурний підрозділ організації. Стратегія бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг даної структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі.

Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Відповідні служби організації опрацьовують **функціональні стратегії** – стратегії оптимального використання ресурсів організації загалом за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами.

Усі рівні стратегій пов'язані між собою і утворюють піраміду стратегій (рисунок 3.1).

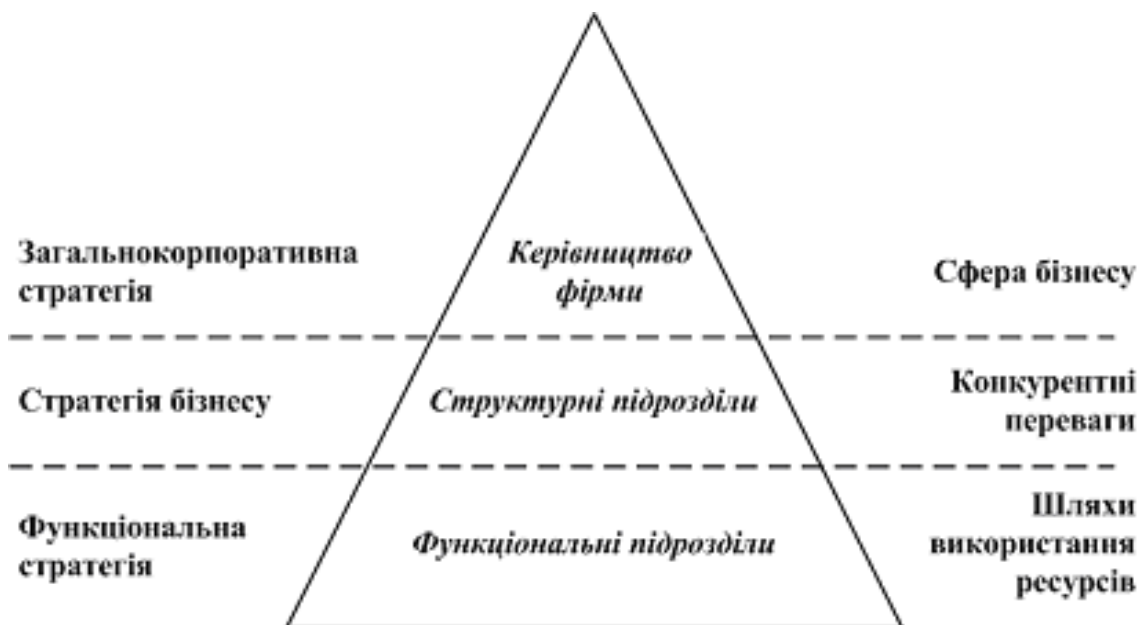


Рисунок 3.1 – Піраміда стратегій

Послідовність етапів процесу розроблення стратегії зображена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Послідовність етапів стратегічного планування

Визначення місії фірми. Місія фірми окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витратити зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: «Яким бізнесом передбачає займатися фірма?»

П. Друкер говорив: «Бізнес не визначається назвою компанії, її статусом або формою організації. Його визначає бажання задовольнити споживача, коли він придбає продукт або послугу. Отже, на питання: «Яким є мій бізнес?» можна правильно відповісти, якщо подивитись на нього з іншого боку, з точки зору споживача та ринку». Таким чином, місію фірми слід шукати за її межами, в її споживачах та ринку, на якому вона працює.

Зміст місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі такі **елементи**:

- головні цілі діяльності;
- основні споживачі;
- товари (послуги), що виробляються (надаються);
- ринки або сегменти ринку діяльності;
- специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів;

- конкурентні переваги.

Для з'ясування перешкод та небезпек діяльності підприємства проводиться *аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища*.

Аналіз зовнішнього середовища – процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації. Зовнішній аналіз переслідує подвійну *мету*:

а) визначити **сприятливі можливості**, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;

б) визначити **загрози та небезпеки** для організації, які обмежують можливості організації у просуванні до мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють так:

а) **глобальні фактори** (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) **галузеві фактори** (сукупність елементів, що мають відношення до продукту галузі).

Оцінити вплив глобальних факторів досить складно. Однак спроба такої оцінки примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. В рамках **галузевого аналізу** мають бути оцінені такі **фактори**:

а) **споживачі** (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) **постачальники** (інтенсивність конкуренції поміж постачальниками, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) **конкуренти** (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) **технології** (ступінь змінності технології виробництва даної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте, лише деякі з них визначають можливість та спроможність організації конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху.

Аналіз внутрішнього середовища – це процес оцінки факторів, які виникають в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Основне завдання аналізу внутрішнього середовища – виявлення сильних та слабких сторін організації (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони організації

Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
<p>1 Специфічні, особливі якості фірми у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетингу, • виробництва, • персоналу, • фінансів, • дослідження та розробок <p>тощо</p>	<p>1 Яких якостей не вистачає фірмі у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетингу, • виробництва, • персоналу, • фінансів, • дослідження та <p>розробок тощо</p>
<p>2 Унікальні знання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • патенти, • know-how, • промислові секрети, • комерційні таємниці <p>тощо</p>	<p>2 Які ресурси є для фірми дефіцитними</p>

Сильні сторони – це особливі властивості організації, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

З'ясування сильних та слабких сторін організації дозволяє визначити зони:

- підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони);
- зони, на які можна спиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу. SWOT – аббревіатура англійських слів:

S – strenght – сила,

W – weakness – слабкість,

O – oportunities – можливості,

T – threats – загрози.

SWOT-аналіз ґрунтується на зіставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. SWOT-аналіз має виявити:

а) зв'язок основних проблем організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища;

б) шляхи ефективного використання сильних сторін та сприятливих зовнішніх факторів для вирішення основних проблем організації;

в) шляхи усунення або зменшення впливу слабких сторін та зовнішніх загроз на діяльність організації.

В результаті отримуємо матрицю SWOT, в якій розглядаються усі можливі парні комбінації на кожному з полів (рисунок 3.3).

	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле „СІМ” (сила і можливості)	Поле „СІЗ” (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле „СлМ” (слабкість і можливості)	Поле „СлЗ” (слабкість і загрози)

Рисунок 3.3 – Матриця SWOT-аналізу

Визначення цілей діяльності організації. В процесі розроблення стратегії цілі організації звичайно формулюються у таких **термінах**:

- **прибутковість** (обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);
- **продуктивність** (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);
- **продукція** (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);
- **ринок** (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);
- **виробничі потужності**;
- **персонал** (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

Результативність встановлення цілей діяльності організації залежить від:

- правильності формулювання цілей;
- широти поінформованості персоналу організації;
- стимулювання їх досягнення.

Аналіз альтернатив та вибір стратегії. Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи. Тому необхідно виявити:

- а) способи досягнення мети;
- б) найкращий з цих способів.

Для цього керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з-поміж них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація орієнтується на використання власних переваг.

На підставі складених стратегічних планів проводять бюджетування – розподіл між підрозділами організації ресурсів, необхідних для реалізації певної мети.

3.3 Бізнес-план

Розроблення плану або програми дій щодо реалізації значних і тривалих проектів (угод) є неодмінною умовою обґрунтування задуму та надійності очікуваного результату. У світовій практиці плани реалізації підприємницьких проектів отримали назву бізнес-планів.

Бізнес-план – документ, який містить систему взаємопов'язаних у часі та просторі й узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Використовують їх суб'єкти всіх форм і видів підприємництва. Бізнес-план – невід'ємна складова підприємницьких угод виробничого, торгово-комерційного та фінансово-кредитного характеру. Він є документом, який за допомогою слів і цифр виражає задум майбутнього проекту. Потрібний такий план як при створенні нового підприємства, так і при реконструкції або розширенні існуючого. Не обходяться без нього власники великих капіталів і ті, хто тільки ще мріє про бізнесовий успіх. Пишуть його зрозумілою менеджерам банку мовою за звичною для них формою. Документ повинен бути переконливим, відобразити не тільки ентузіазм ініціатора і виконавця проекту, а передусім фінансово-економічні, науково-технічні, технологічні, організаційні, соціальні та інші аспекти його реалізації. Навіть якщо гроші для реалізації

проекту не потрібно позичати, розроблення бізнес-плану сприятиме уникненню багатьох ризиків.

Бізнес-планування здійснюють з метою з'ясування таких питань:

- у чому полягає сутність і мета проекту (угоди);
- чи піддається підприємницька ідея (проект) практичній реалізації;
- як буде організована реалізація проекту (угоди);
- чи має передбачуваний бізнес переваги перед конкурентами;
- якими є ці переваги для підприємця, а якими — для інвесторів;
- чи достатній ринок збуту для прогнозованої продукції (послуг);
- чи відповідає кваліфікація працівників та керівників підприємства організації бізнесу;
- яких фінансових затрат вимагає реалізація проекту (угоди);
- як залучити інвестиції;
- що в бізнесі є привабливим для потенційних інвесторів;
- якого прибутку можна очікувати від його реалізації;
- яка ефективність (рентабельність) проекту (угоди);
- за який час окупляться затрати.

Розробляють бізнес-план для власників, керівників та працівників організації з метою детального аналізу всіх аспектів організації нового бізнесу та оцінки очікуваних результатів, а також для потенційних інвесторів (банків, підприємств, організацій, фондів, окремих громадян) з метою переконливої мотивації вкладення коштів у бізнес. Він є ефективним засобом донесення нової ідеї, розробки проекту до осіб, спроможних їх фінансувати. Водночас він є основою для оцінки перспективи розвитку та управління новим бізнесом. Над бізнес-планом повинні працювати лінійні, функціональні менеджери і фахівці – фінансисти, маркетологи, юристи.

Бізнес-планування утворюють такі етапи:

– підготовчий період (підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розроблення календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації);

– розроблення бізнес-плану;

– презентація бізнес-плану — доведення його основних положень до потенційних інвесторів.

Очолює та координує роботу з розроблення бізнес-плану перший керівник організації.

Зміст і структура бізнес-плану не регламентовані нормативними чи інструктивними документами.

Здебільшого він містить такі елементи:

1 Титульний лист (обкладинка). Від його оформлення значною мірою залежить сприйняття документа. Тому обкладинка повинна створювати ефект професійності. На ній зазначають авторів проекту, назву та адресу підприємства, ім'я та адресу бухгалтера, якщо він брав участь у підготовці проекту.

Документ повинен бути написаний чітко, лаконічно, як правило, його пишуть від третьої особи (наприклад, «власник» або «пан Іваненко» тощо). У бізнес-планах існуючих організацій використовують першу особу множини («ми»). Текст повинен бути орієнтованим на читача, який нічого не знає про цю організацію.

2 Резюме. Це стислий виклад основних розділів бізнес-плану, що дає змогу оцінити його з першого погляду. Чим більший обсяг документу, тим важливіше значення резюме.

3 Зміст (стосується тільки документів обсягом понад 10 сторінок). Містить перелік назв розділів та номерів відповідних сторінок, що сприяє оперативному пошуку необхідної інформації.

4 Вступ. У ньому одним-двома абзацами формулюють особливість і завдання проекту. Якщо проект передбачає кілька фаз, про це обов'язково треба згадати. Якщо мета бізнес-плану полягає в акумуляції необхідних коштів, вона повинна бути сформульована.

5 Історія діяльності підприємства. Цей розділ необхідний тоді, коли йдеться про купівлю, реконструкцію чи

розширення вже існуючого підприємства. Він повинен містити таку інформацію: дата введення в дію (дата створення) і опис найважливіших подій у недалекому минулому. Можна перелічити також основні продукти, послуги, ринки збуту та інші чинники, завдяки яким підприємство розвивається. Необхідно подати інформацію про фінансовий стан на поточний момент (калькуляцію додають наприкінці документа). Для великомасштабного проекту можуть знадобитися підрахунки за останні три роки.

6 Персонал (керівництво). Цей розділ плану є своєрідною вірчою грамотою власника (власників) або менеджера (менеджерів) підприємства. У ньому зазначають вік, кваліфікацію, майновий стан (наприклад, нерухоме майно), ділові зв'язки і, що найважливіше, – досвід роботи за фахом. Великомасштабний проект передбачає вичерпні біографічні дані. Цілком доречна інформація про намір найняти керівника певного рангу. Не менш важлива інформація і про те, як ініціатори створення власних підприємств працюють над підвищенням свого кваліфікаційного рівня, навчаючись на бізнес-курсах тощо.

7 Штат. У цьому розділі описують необхідний штат працівників (кількість, кваліфікація), зайнятість (повний чи неповний робочий день), заробітну плату. У деяких випадках ця інформація вказує на фази розвитку організації.

8 Продукт (послуга). Передбачає детальний опис пропонованого продукту або послуги. При цьому необхідно зазначити, на якому етапі перебуває підготовка до виробництва нового товару (ідея, прототип, зразок, виробництво обмеженої кількості). Якщо товар перебуває на стадії виробництва, слід зазначити, скільки часу воно триває, яку кількість товару випущено тощо. Бажано долучити до плану одну-дві фотографії виробу. Якщо організація надає послуги, необхідно докладно описати їх та клієнтів, котрі ними користуються.

9 Дослідження ринку і план маркетингу. Ця надто важлива частина плану повинна займати щонайменше одну сторінку тексту, а у великомасштабних проектах – і більше. Чимало організацій розпочинають свою діяльність із

виробництва якісних продуктів чи послуг. Однак часто невтішні наслідки їх діяльності спричиняє відсутність достатньої кількості споживачів. Тому дуже важливо дослідити ринок ще до початку діяльності і переконатися в шансах проекту на успіх.

Результати дослідження ринку дають змогу з'ясувати обсяг ринку споживачів пропонованого продукту (послуги), переваги організації (чим вона приваблює людей). Результати досліджень повинні бути оформлені у цифрах. Не підтверджені цифрами фрази на зразок «існує великий ринок для...» не здатні гарантувати успіх.

У цій частині окреслюють і план маркетингу: рекламування, сприяння продажу, поширення і продаж продукту або послуги. Докладне їх висвітлення займає сторінку або й більше тексту і передбачає відповіді на питання: як рекламуватиметься продукт або послуга (з переліком усіх деталей та витрат); як продаватиметься продукт або послуга (оптом, у роздріб, через посередників, на замовлення, на експорт тощо); які фази збільшення збуту заплановано (якщо це планується).

10 Постачальники і субпідрядники. Чимало організацій, особливо щойно створених, зазнають труднощів у придбанні сировини, товарів чи послуг, тому нерідко вдаються до послуг підприємств-постачальників. Вони, як і субпідрядники, здебільшого зацікавлені у діяльності клієнтів і надають їм усіляку підтримку і навіть грошові кредити. Однак необхідно остерігатися потрапити в залежність від єдиного постачальника, намагатися мати альтернативні джерела необхідних товарів. Тому у цій частині бізнес-плану зазначають постачальників і субпідрядників, фіксуючи назви фірм, наслідки ділового спілкування з ними.

11 Приміщення. Передбачає опис необхідного приміщення (офісу, крамниці, складу, майстерні, фабрики тощо), його площі (у квадратних метрах). Обґрунтовують при цьому вибір місця розташування, інші параметри (величина вантажних відсіків, бетонна підлога, наявність джерел трифазового струму тощо), доцільність купувати чи

орендувати приміщення, а також ймовірність сподівань на фінансову підтримку держави.

12 Обладнання. Цей пункт містить перелік та характеристики необхідного обладнання, аргументи на користь придбання нового чи використовуваного джерела постачання. Важливо зазначити, чи потрібно купувати обладнання відразу, а також наскільки можна сподіватися на фінансову підтримку. Коли йдеться про велику кількість обладнання, краще подати перелік його в кінці бізнес-плану.

13 Транспорт. Оскільки придбання транспорту становитиме значну частину стартових витрат, доцільно описати його характеристики і ймовірне використання (новий автомобіль чи такий, що був у використанні, упродовж якого часу його планують використовувати).

14 Ліцензія. Необхідний цей пункт тільки тоді, коли для роботи підприємства потрібна ліцензія. Зазначають, хто надає її, скільки вона коштує, скільки часу для цього необхідно і які умови її одержання.

15 Дозвіл на перебудову. Наявність цього пункту теж зумовлюється конкретними обставинами. У ньому зазначають термін, необхідний для виконання таких робіт, і що для цього вже зроблено.

16 Патенти. Якщо початок роботи організації передбачає отримання відповідних патентів, це теж необхідно зазначити.

17 Інше. Містить перелік законів та підзаконних актів, які впливають (можуть впливати) на діяльність організації, і пояснює, як саме.

18 Ціна на продукт чи послугу. У разі випуску продукту, як правило, подають типову націнку аналогічних товарів. При виробництві послуг ціну визначають на підставі їх собівартості плюс середній розмір рентабельності послуг за аналогією з іншими організаціями. Розмір націнки (рентабельності послуг) є дуже важливим аспектом, оскільки новостворені підприємства часто занижують ціни, що нерідко призводить до прикрих наслідків.

19 Оцінка ризику. Ризик існує в кожній діяльності. Його потрібно спрогнозувати у цифрах, оскільки інвестор

має знати ступінь надійності капіталовкладень. Небезпека можлива з різних причин: поява нового конкурента або зміни в законодавстві, труднощі з постачанням товарів чи сировини, зміни у світовій економіці або курсах валют, хвороби, природні катаклізми тощо. Реальний (типовий) ризик дає підстави сумніватися в тому, що підприємство досягне очікуваного рівня збуту.

Корисним буде прогнозування обігу готівки на підставі заниженого на 20-50 % рівня збуту за збереження тих самих накладних витрат (заробітної, орендної плати, комунальних платежів тощо). Такий прогноз для зменшеного обсягу продажу можна помістити в додатку до бізнес-плану. У цьому розділі можна згадати про дії у разі появи непередбачених труднощів (наприклад, хто керуватиме підприємством на випадок хвороби ініціатора).

20 Фінансові потреби. У цьому розділі чітко зазначають бюджет реалізації проекту загалом, скільки хто вкладає і чи потрібні позики. Позики розподіляють на акціонерний капітал (акціонерне товариство), кредити і короткострокові банківські позики понад визначений ліміт («овердрафт»). Зазначають, на який час ці гроші потрібні і на що їх використовуватимуть.

21 Додатки. Як правило, це прогноз обігу готівки, передбачувані прибутки (витрати), баланс, різноманітні бухгалтерські документи, технічні дані, дослідження ринку, які подають наприкінці бізнес-плану.

Дотримання пропонованої структури бізнес-плану повинно також відобразити особистість його ініціатора, тому співвідношення між складовими, манера викладу, способи аргументування, певна емоційність як вияв захопленості ідеєю теж можуть позитивно вплинути на потенційних інвесторів. Зважений і продуманий бізнес-план є важливою складовою майбутнього успіху підприємця.

Література: [1, 3, 4-8, 13-15, 17-20].

ТЕМА 4

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1 Сутність функції організації.

4.2 Поняття організаційної структури, принципи її побудови, централізовані та децентралізовані організації.

4.3 Види організаційних структур.

4.1 Сутність функції організації

Організація – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

1 Поділ праці – поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

2 Департаменталізація – групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

Розрізняють декілька базових схем департаменталізації (рисунок 4.1):

- *функціональна* – за основними функціями управління;
- *продуктова* – за окремими видами продуктів, що виробляються;
- *територіальна* – за географією фізичного розташування підрозділів;
- *орієнтована на споживача* – за принципом задоволення потреб найбільш значущих споживачів.

Кожний із зазначених способів групування має свої переваги та недоліки. Тому на практиці спостерігається *змішування* базових схем департаменталізації.

3 Делегування повноважень – процес передачі керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника та необхідності спеціалізації в управлінні.

Елементи делегування повноважень:

- **передача повноважень** (надання підлеглому права приймати рішення);
- **прийняття відповідальності** (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати певну роботу);
- **підзвітність** (вимога до підлеглого повідомляти про наслідки своїх дій безпосередньому начальнику).

Слід зауважити, що підлеглий ніколи не буде нести повної відповідальності, оскільки її несе той, хто передає свої повноваження.

Існують *три типи повноваження*, що передаються підлеглим:

- лінійні;
- штабні;
- функціональні.

- ① Функціональна департаменталізація - групування робіт за основними функціями управління



- ② Продуктова департаменталізація - групування робіт за окремими видами продуктів, що виробляються



- ③ Територіальна департаменталізація - групування робіт за географією розташування підрозділів



- ④ Департаменталізація за споживачами - групування робіт за найбільш значущими споживачами



Рисунок 4.1 – Базові схеми департаменталізації

Лінійні – повноваження, які передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації.

Штабні (апаратні, адміністративні) – повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні,

обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Сутність штабних повноважень полягає у їх *дорадчому характері*.

Функціональні – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів і є обмеженою формою повноважень. Разом з тим, вони порушують принцип єдиноначальності: підлеглий може мати одразу двох начальників – лінійного та функціонального, що часто спричиняє конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

4 Встановлення діапазону контролю – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру. Внаслідок делегування повноважень в організації виникає кілька організаційних рівнів управління. Кількість організаційних рівнів визначається діапазоном контролю (нормою керованості).

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації внаслідок:

- зростання витрат на управління;
- ускладнення зв'язків між підрозділами, викривлення інформації;
- ускладнення процесів планування і контролю.

На нижчих рівнях управління норма керованості (діапазон контролю) може сягати **20-30**, на середніх – **7-15** людей, на вищих – **3-7**. Якщо навантаження на керівника в 1,5 рази більше від норми, що рекомендується, необхідно вводити посаду заступника.

Діапазон контролю – параметр, який визначає **високу** чи **плату** побудову організації. Кожна з них має свої переваги та недоліки (рисунки 4.2).

5 Створення механізмів координації. Налагодження взаємодії між підрозділами та окремими виконавцями досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

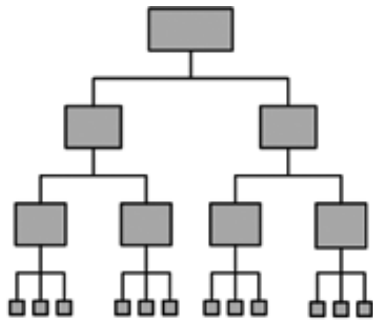


Схема високої структури організації

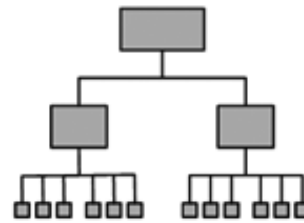


Схема плоскої структури організації

	Тип структури	
	висока	плоска
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> • простота, чіткість взаємодії • надійний контроль • більш тісне керування 	<ul style="list-style-type: none"> • оперативність інформації та рішень • незначна кількість менеджерів • задоволеність підлеглих роботою
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення кількості управлінців 	<ul style="list-style-type: none"> • виконавці легко виходять з-під контролю
Сфери застосування	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, що вимагають жорсткого контролю • роботи із частими змінами 	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, ідентичні для багатьох виконавців • керівництво висококваліфікованими працівниками

Рисунок 4.2 – Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації

Координація роботи здійснюється (рисунок 4.3):

а) шляхом підпорядкування (**вертикальна координація**);

б) шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня (**горизонтальна координація**).

Механізми вертикальної координації

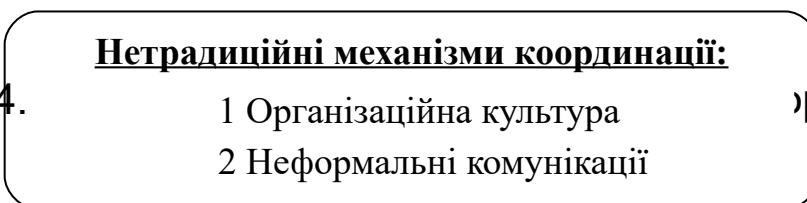
1 Прямий контроль (нагляд)
2 Стандартизація 2.1 правила 2.2 стандартні операційні процедури 2.3 графіки робіт

Механізми горизонтальної координації

1 Взаємодопомога (взаємні комунікації)
2 Створення тимчасових робочих груп
3 Створення комісій
4 Організація зборів між підрозділами



Рисунок 4.



організації

Механізми вертикальної координації:

- *прямий контроль* (надання керівникові права передачі роботи та контролю її виконання);
- *стандартизація діяльності* (визначення способу виконання роботи).

Стандартизація здійснюється шляхом застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Механізми горизонтальної координації:

- а) взаємодопомога* (взаємні комунікації);
- б) оперативні* (тимчасові робочі) групи;
- в) комісії* (постійні робочі групи);
- г) збори співробітників* підрозділів.

Взаємодопомога – неформальні контакти між співробітниками організації.

Оперативна група – тимчасова група працівників різних підрозділів, створена для вирішення специфічної короткострокової проблеми (виконання спеціального завдання).

Комісія – постійна група представників різних підрозділів, сформована для вирішення довгострокової проблеми (виконання довгострокового завдання).

Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує *організаційну структуру*.

4.2 Поняття організаційної структури, принципи її побудови, централізовані та децентралізовані організації

Організаційна структура – впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

При побудові організаційних структур необхідно дотримуватися таких принципів:

а) структура управління повинна відображати цілі і завдання організації;

б) при формуванні структури необхідно передбачати оптимальний розподіл праці між підрозділами і окремими працівниками, що забезпечить творчий характер роботи, нормальне навантаження і необхідний рівень спеціалізації;

в) формування структури управління ґрунтується на визначенні повноважень і відповідальності кожного працівника і підрозділу зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

г) структура управління повинна бути адекватна соціально-культурному середовищу організації.

Залежно від ступеня делегування повноважень розрізняють централізовані і децентралізовані організації.

Централізовані організації

Всі повноваження і відповідальність щодо певної функції зосереджені в одному підрозділі і є прерогативою керівника цього підрозділу. Це призводить:

– до підвищення контролю і координації спеціалізованих функцій;

– зменшення кількості помилкових рішень;

– забезпечення збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Децентралізовані організації

Передбачають делегування повноважень на низькі рівні управління. Високий рівень децентралізації в організації означає, що:

– більшість рішень приймається на низьких рівнях управління;

– рішення, які приймаються на низьких рівнях, є важливими для організації;

– зменшується централізований контроль за рішеннями;

– менеджери вищого рівня ухвалюють стратегічні рішення;

– менеджери середнього і низового рівнів ухвалюють поточні рішення.

Повністю централізованих або децентралізованих організацій не існує. Ступінь децентралізації характеризується:

– кількістю рішень, які приймають на низових рівнях управління;

– важливістю рішень;

– наслідками рішень, які приймаються на низьких рівнях управління;

– організацією контролю за роботою підлеглих.

4.3 Види організаційних структур

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише «скелетом» системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб.

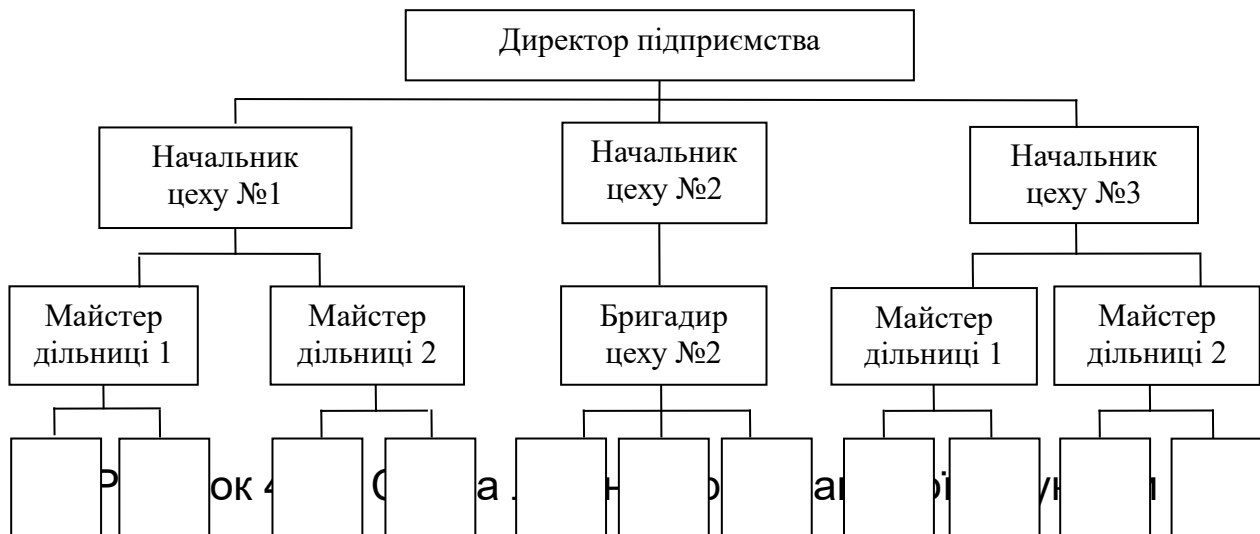
Всі види організаційних структур об'єднують у дві групи: бюрократичні та адаптивні.

4.3.1 Бюрократичні (ієрархічні, формальні, механістичні, класичні, традиційні) структури характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією процедур і правил, централізованим ухваленням рішень. Вони функціонують як чітко налагоджений механізм. Їх доцільно застосовувати при стабільному зовнішньому середовищі.

До бюрократичних відносяться:

- а) лінійна організаційна структура;
- б) лінійно-штабна організаційна структура;
- в) функціональна організаційна структура;
- г) лінійно-функціональна організаційна структура;
- д) дивізійна організаційна структура.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням (рисунок 4.4).



Переваги:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;

• економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки:

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації;

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Лінійно-штабна організаційна структура – різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності (рисунок 4.5).

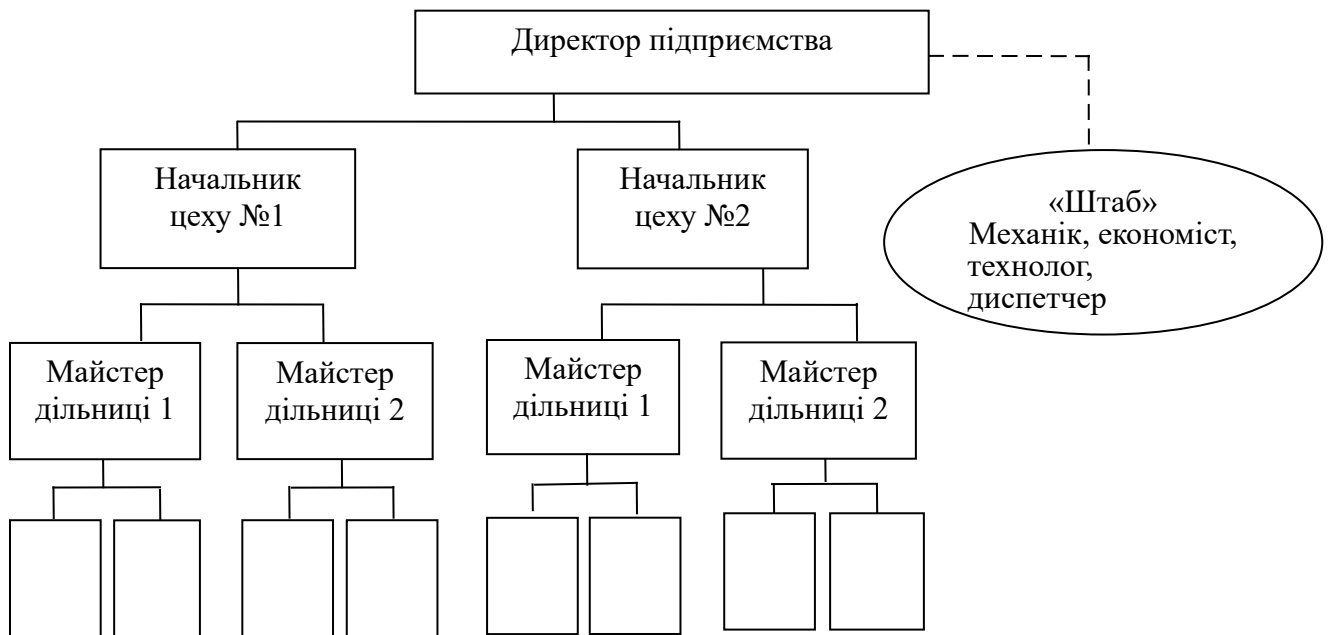


Рисунок 4.5 – Схема лінійно-штабної організаційної структури

Переваги:

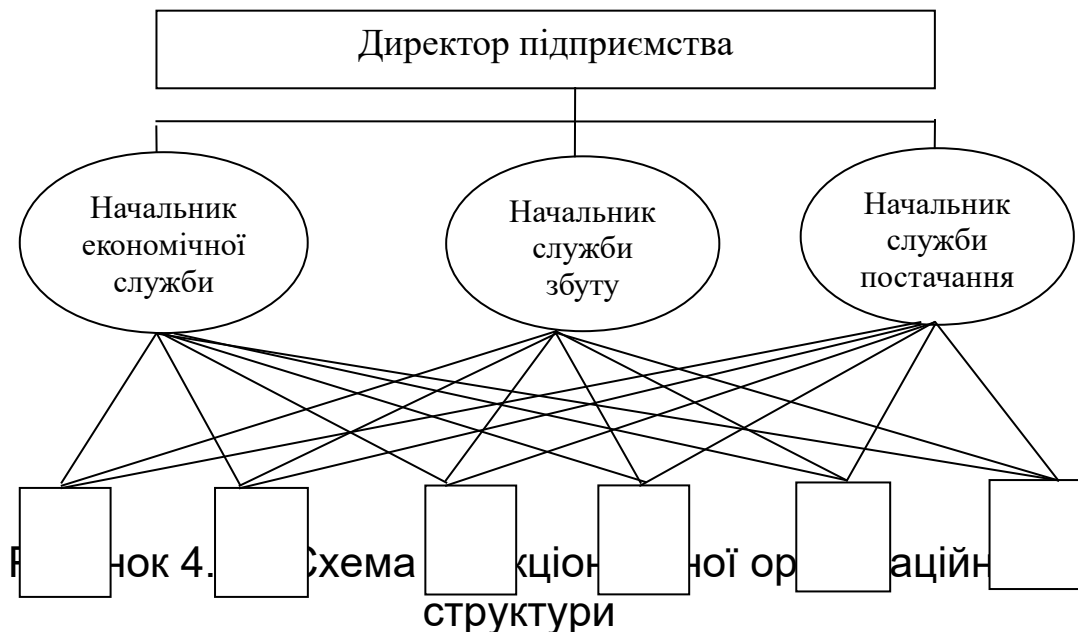
- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліки:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник

в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рисунок 4.6).



Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців (зменшується кількість рівнів управління).

Переваги:

- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки:

- порушення принципу єдиначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

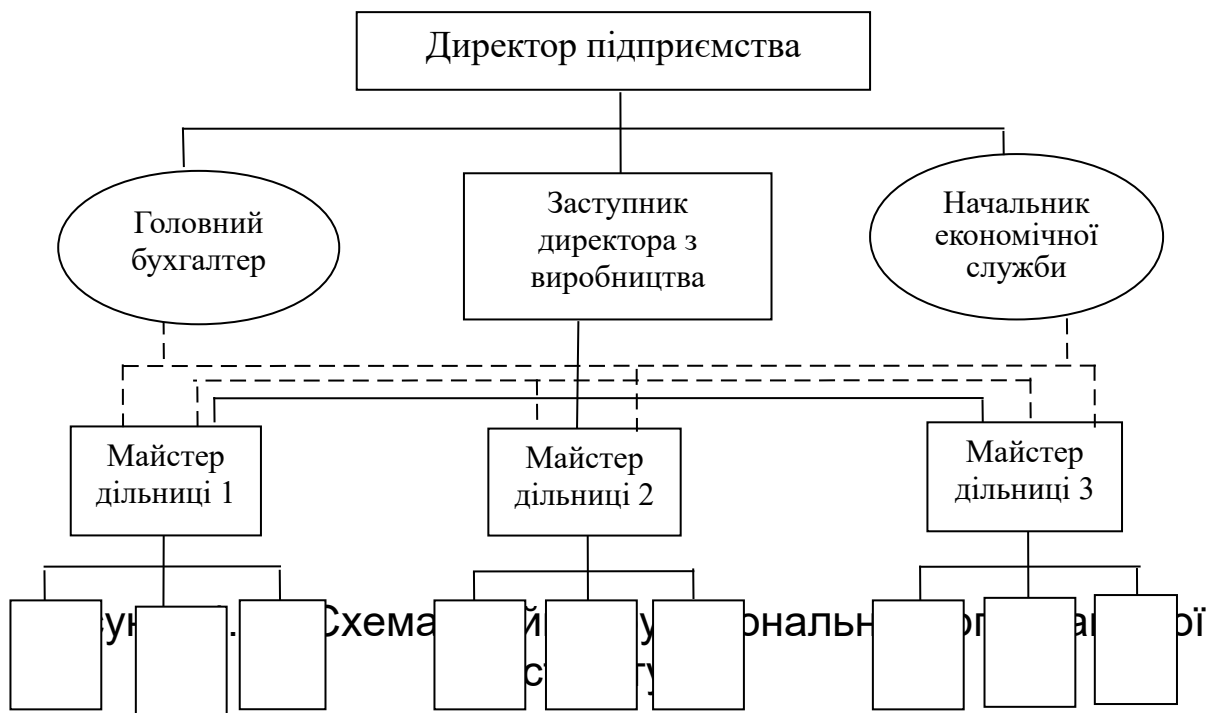
Лінійно-функціональна організаційна структура – комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рисунок 4.7).

Переваги лінійно-функціональної структури – поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

Недоліки:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначними змінами технології виробництва.



Дивізіональна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, юридична діяльність, кадрові питання тощо).

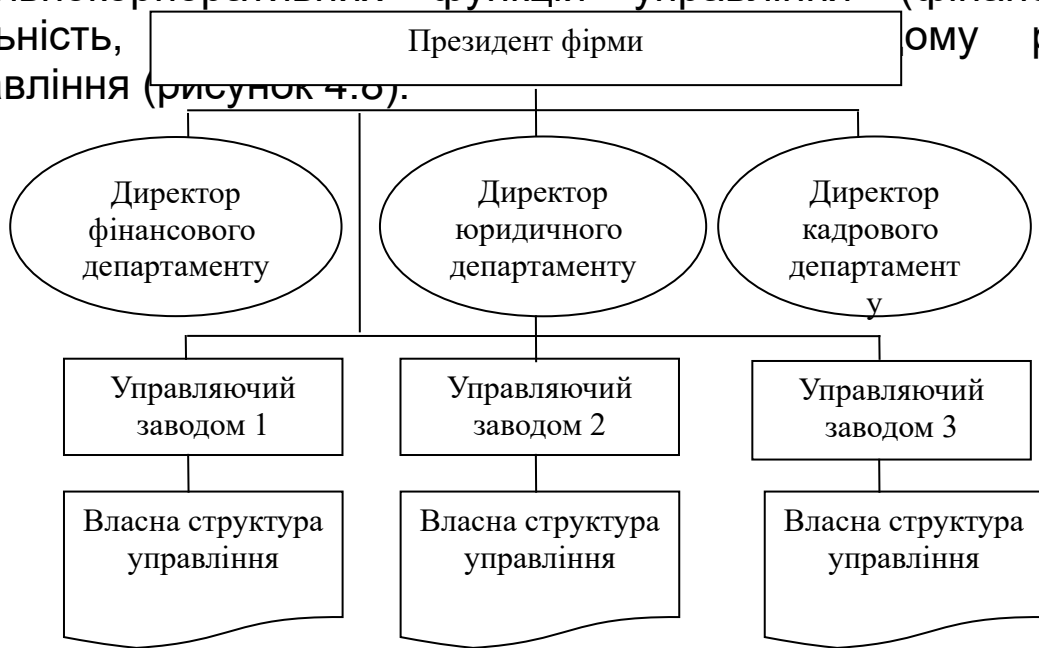


Рисунок 4.8 – Схема дивізіональної організаційної структури

Переваги:

- оперативна самостійність підрозділів;
- підвищення якості рішень;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

4.3.2 Адаптивні структури управління (органічні)

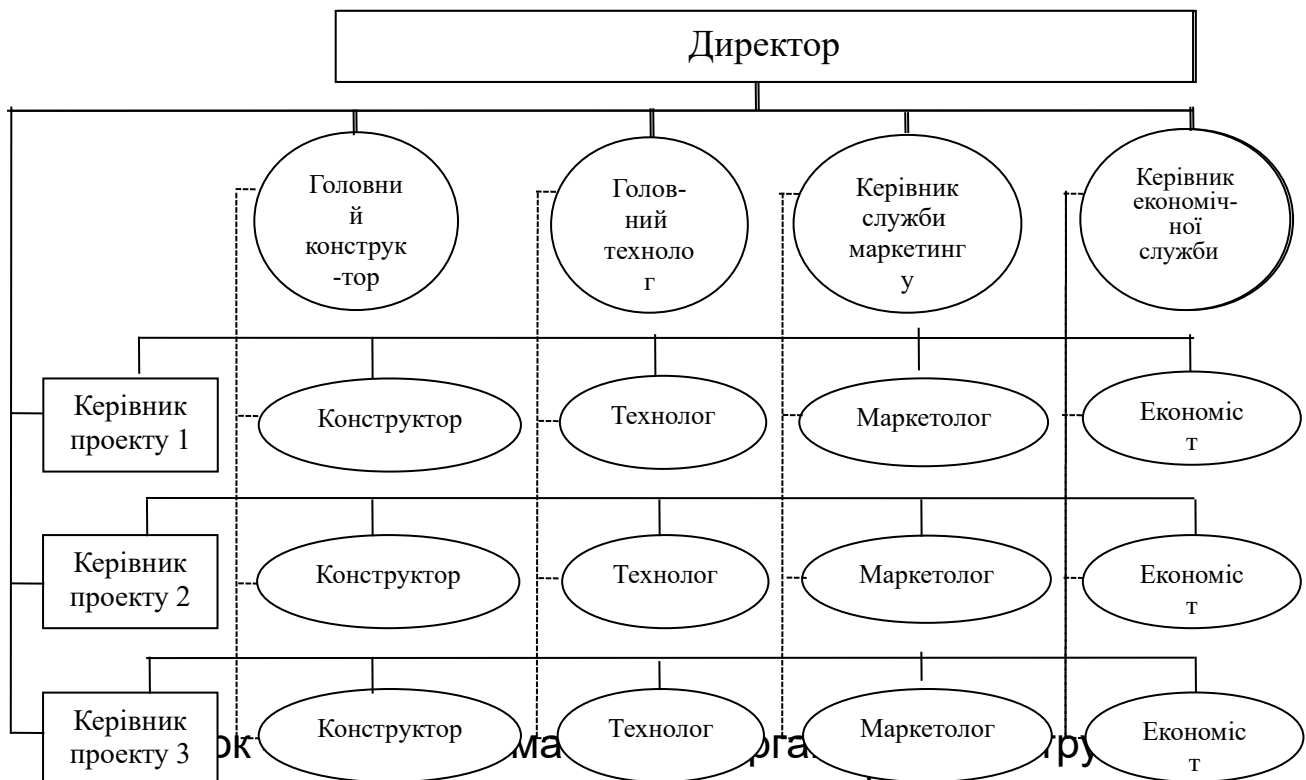
Це структури, які мають невелику кількість рівнів управління, децентралізацію ухвалення рішень, характеризуються неформальними міжособовими відносинами. Вони характеризуються слабким або помірним використанням формальних правил і процедур.

До таких структур відносяться:

а) проектно-цільова структура. Застосовується при розробленні організаційних проектів (модернізація виробництва, освоєння нового товару). Управління проектом припускає формування проектної команди, структури, визначення мети проекту, організацію виконання робіт. Керівник проекту повинен сформулювати концепцію управління проектом, розподілити завдання між учасниками

команди, визначити ресурси. По закінченні проекту структура розпадається, а працівники повертаються на свою постійну роботу;

б) матрична структура. Відображає два напрями управління – вертикальний і горизонтальний (рисунок 4.9).



Вертикальний напрям – управління структурними підрозділами за функціями. *Горизонтальний напрям* – управління окремими проектами, програмами, товарами, регіонами, до реалізації яких залучають людей різних підрозділів організації.

У такій структурі існує розподіл прав менеджерів, які здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які управляють виконанням проекту.

Переваги:

- висока адаптивність до змін середовища;
- ефективні механізми координації.

Недоліки:

- обмежена сфера застосування;
- складнощі в управлінні через подвійну підлеглість функціональних працівників, порушення принципу єдиновладності;

- конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Література: [3, 6, 8, 13-15, 17-20].

ТЕМА 5

МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1 Поняття і сутність мотивації.

5.2 Типи мотиваційних теорій.

5.1 Поняття і сутність мотивації

Для того, щоб привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату, необхідно здійснювати певний вплив на неї з боку управляючого органу. Отже, для ефективного функціонування організації необхідні певні інструменти впливу на її елементи. Одним із таких інструментів є мотивація.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання себе та інших працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- а) усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- б) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають **спонукання** як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби поділяють так:

- *потреби першого роду (первісні)*, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- *потреби другого роду (вторинні)*, які мають соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити, лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Спрощена модель процесу мотивації наведена на рисунку 5.1.

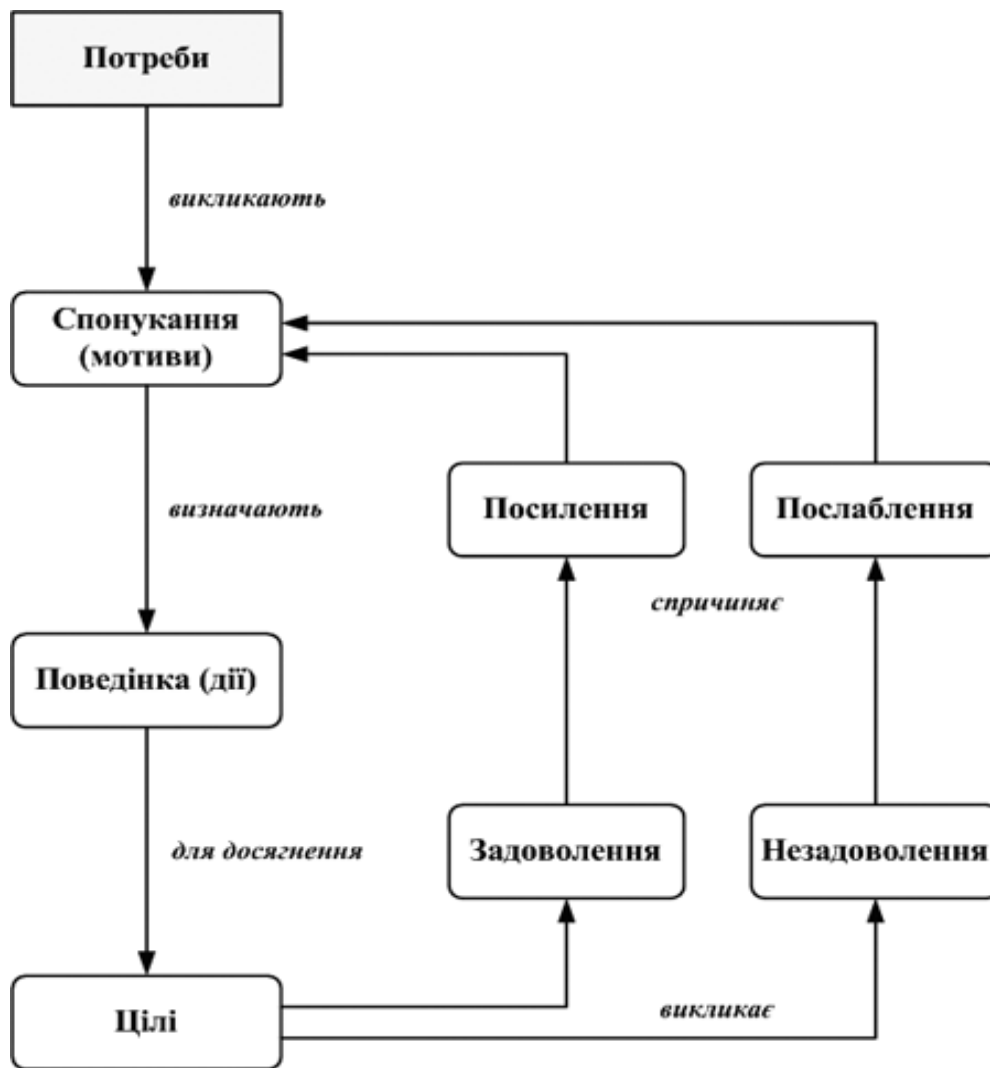


Рисунок 5.1 – Спрощена модель процесу мотивації

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому **сутність мотивації** у організації зводиться до створення умов, які дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонування людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

а) внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;

б) **зовнішнє** – його працівник отримує від організації (зарплата, просування службою, пільги, привілеї тощо).

5.2 Типи мотиваційних теорій

Розрізняють змістовні та процесні теорії мотивації.

5.2.1 Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідоміші змістовні теорії мотивації:

- а) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- б) теорія Клейтона Альдерфера ERG (existence, relatedness, growth);
- в) теорія потреб Девіда МакКлелланда;
- г) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга;
- д) теорії «Х» і «У» Дугласа Мак-Грегора.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу ґрунтується на тезах:

- потреби людини мають *ієрархічну структуру* (рисунок 5.2);
- поведінка людини визначається *найсильнішою на даний момент потребою*;
- найсильніша потреба визначає поведінку людини *до моменту її задоволення*;
- за одночасного існування кількох сильних потреб домінують *потреби нижчого рівня*.

Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

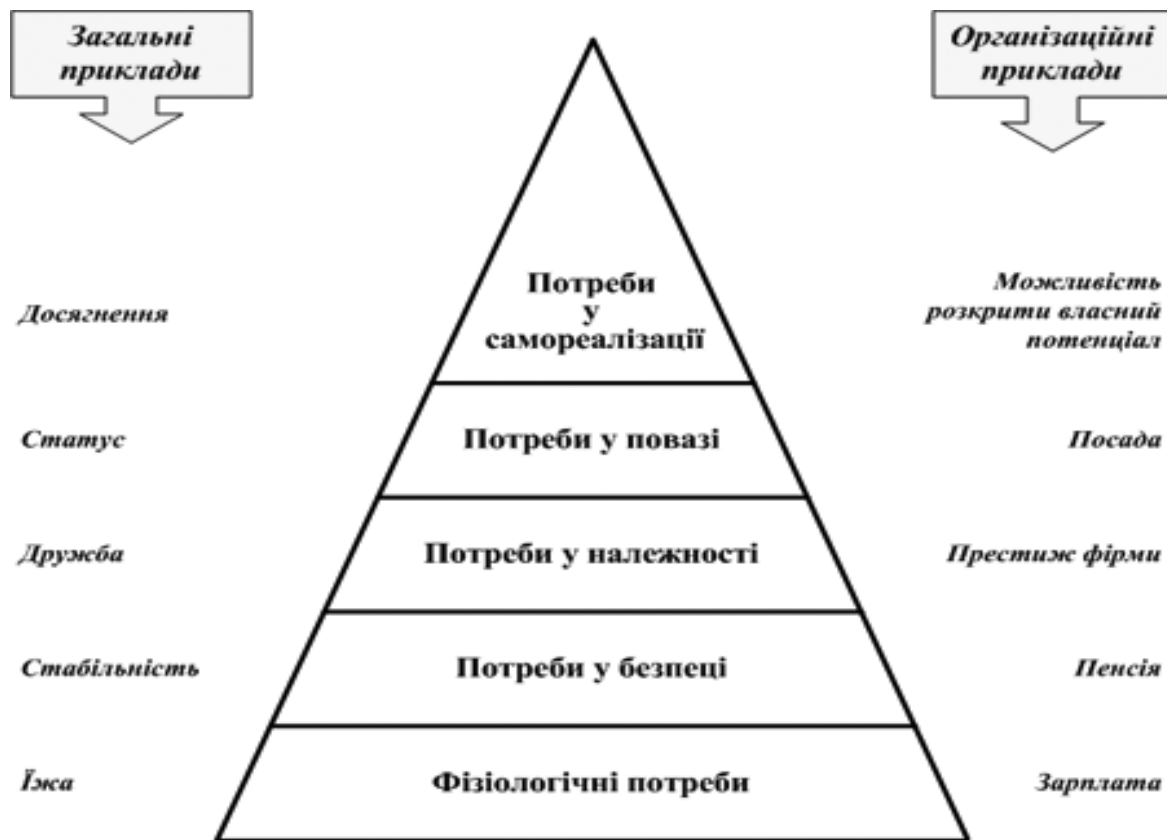


Рисунок 5.2 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Потреби першого порядку (**фізіологічні, базові**) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці (рисунок 5.3).

Після прийнятного у певному суспільстві задоволення базових потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного рівня – **потреби у безпеці**. Такі потреби означають, що базові потреби задовольнятимуться і надалі. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- **потреби в належності** – це потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
- **потреби в повазі** – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
- **потреби в самореалізації** – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Характеристика потреб



Фізіологічні потреби –

потреби, задоволення яких дозволяє вижити

Потреби у безпеці –

прагнення до стабільного, безпечного стану

Потреби у належності –

прагнення до громадських дій

Потреби у повазі –

прагнення до суспільного визнання власних досягнень

Потреби у самореалізації –

бажання повного використання власних здібностей

Засоби ефективного управління



застосування відповідних механізмів оплати праці
створення відповідних умов праці

створення надійної системи соціального страхування
застосування справедливих правил регулювання діяльності
оплата праці вище прожиткового мінімуму
виключення необхідності прийняття ризикованих рішень

надання функцій, що вимагають розширеної сфери соціальних контактів

використання різноманітних форм вираження визнання здібностей і результатів

надання нестандартних завдань, що потребують творчості та свободи дій

Рисунок 5.3 – Управління мотивацією за теорією А. Маслоу

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації.

Сучасні західні фірми загалом задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби у безпеці своїх працівників. Однак потреби вищих рівнів переважно залишаються незадоволеними – недостатня мотивація працівника обумовлена, головним чином, тим, що він не в змозі задовольнити потреби у приналежності, повазі і самореалізації.

Задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують таким шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти працівників організації;
- підтримка виникнення неформальних груп в організації;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організація курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.

Теорія К.Альдерфера ERG (existence, relatedness, growth). Це модифікована теорія потреб А.Маслоу. Альдерфер виділив три групи потреб, які мотивують поведінку людей:

- потреби існування (їжа, одяг, захист);
- потреба у зв'язках (комунікаційні потреби), направлена на підтримку контактів, визнання, самоствердження, підтримку;
- потреба в особистому зростанні (самореалізація, отримання адекватного визнання).

На відміну від теорії ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера свідчить про рух не тільки від низьких потреб до вищих, а і у зворотному напрямі, це демонструє посилення мотивуючої дії низьких потреб при неможливості задоволення вищих (рисунок 5.4).

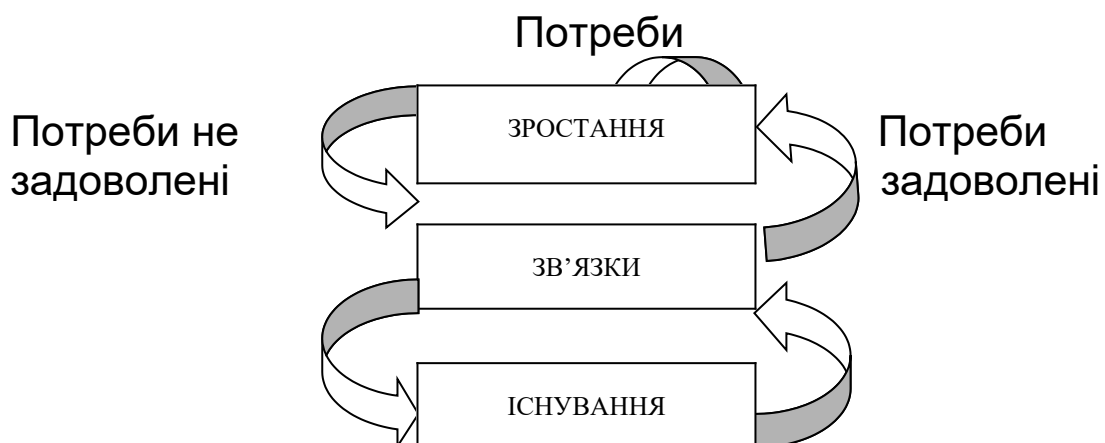


Рисунок 5.4 – Модель теорії ERG К.Альдерфера

Теорія потреб Девіда МакКлелланда пропонує інші три види потреб (рисунок 5.5):



1) **потреби в успіху** (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень). Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) **потреби у владі**, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»;

3) **потреби в належності**, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з **потребами в успіху** (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає **особисту** (персональну) відповідальність виконавця;

- має **чіткий і швидкий зворотний зв'язок** (для виявлення прогресу у виконанні роботи);

- характеризується **помірним ступенем ризику** (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Працівники з потребами в успіху не азартні гравці, які покладаються на випадок у досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими **потребами у владі** віддають перевагу роботі, яка передбачає:

- відповідальність за дії та поведінку інших людей;
- конкуренцію або орієнтацію на статус.

Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди із високими **потребами в належності** потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні:

- кооперація, а не конкуренція;
- високий ступінь взаємного порозуміння.

Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють атмосферу сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д. МакКлелланд зробив такі **висновки**:

а) люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній;

б) висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера;

в) потреби в належності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності;

г) у підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

Теорія мотиваційної гігієни розроблена **Фредеріком Герцбергом** на основі даних опитування, мета якого полягала у визначенні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила вирізнити дві групи факторів (див. таблицю 5.1):

а) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву «**дійсних (істинних) мотиваторів**»;

б) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Такі фактори називаються «**гігієнічними**».

Таблиця 5.1 – «Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг) працівника	Заробітна плата
Змістовність праці (можливість розвитку особистості)	Умови праці
Досягнення (успішність) в роботі	Соціально-трудова політика фірми
Високий ступінь відповідальності	Міжособові стосунки в колективі
Просування службою	Ступінь контролю з боку керівника
Можливості творчого та ділового зростання	Ставлення безпосереднього керівника

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти. Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає відчуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі не спроможні мотивувати людину. У кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформулювати нейтральне ставлення до роботи.

Задоволеність же роботою спричиняють лише мотиваційні фактори!

Отже, згідно з теорією “мотиваційної гігієни”, для того щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів. Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом *метод «збагачення праці»*. Метод «збагачення праці» побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені у виконанні цієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

а) *робота має бути значущою*, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:

- ставити до працівника вимоги, що мобілізують його здібності;

- мати певну завершеність, тобто конкретний результат;

б) *передбачати певну частку відповідальності виконавців*. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема, працівнику необхідно надати:

- свободу дій в плануванні його роботи;
- можливість вибору способу виконання;
- певну свободу і незалежність від дріб’язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника;

в) *наявність зворотного зв’язку*. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його праці.

Теорія «Х» і «У» Дугласа Мак-Грегора. Згідно з теорією «Х», люди при першій-ліпшій можливості уникають роботи, відповідальності, їм не вистачає відчуття честолюбства. Людям властиві лише вельми незначні амбіції, головним же чином вони потребують захисту. За

таких умов стимулювати людей до праці можна тільки контролюючи і караючи.

Згідно з теорією «У», за певних умов люди прагнуть відповідальності і виконання роботи, прагнуть виділитися на роботі. В цій ситуації відбувається орієнтація на потреби вищого порядку: причетності, автономії і самовираження, мати високу мету. Головне для працівника – реалізація свого творчого потенціалу.

5.2.2 Процесні теорії мотивації

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом, *поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:*

- *сприйняття* працівником конкретної ситуації;
- *очікування* працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- *оцінка* працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесних теорій мотивації відносять, зокрема:

- а) теорію очікувань (сподівань) В. Врума;
- б) теорію справедливості С. Адамса;
- в) модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

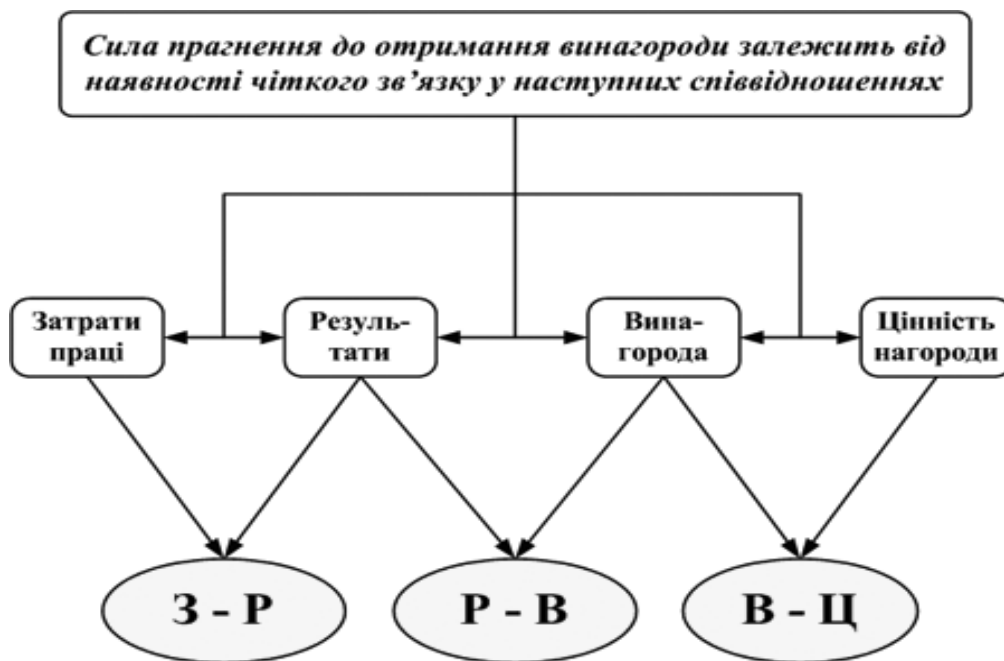
а) наявність зв'язку між *затратами праці і досягнутими результатами*, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (**З – Р**). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

б) *реальність отримання винагороди*, тобто очікування, що результати будуть винагородженні (**Р – В**). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;

в) *цінність винагороди*. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не являти для

людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (**В – Ц**).

Співвідношення зазначених трьох факторів і їх вплив на рівень мотивації в цілому «теорія сподівань» тлумачить так (рисунок 5.6). Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.



$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рисунок 5.6 – Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей працівника. Внаслідок цього завдання виконується невдало і демотивує

працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності.

Теорія справедливості С. Адамса передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості (рисунок 5.7).

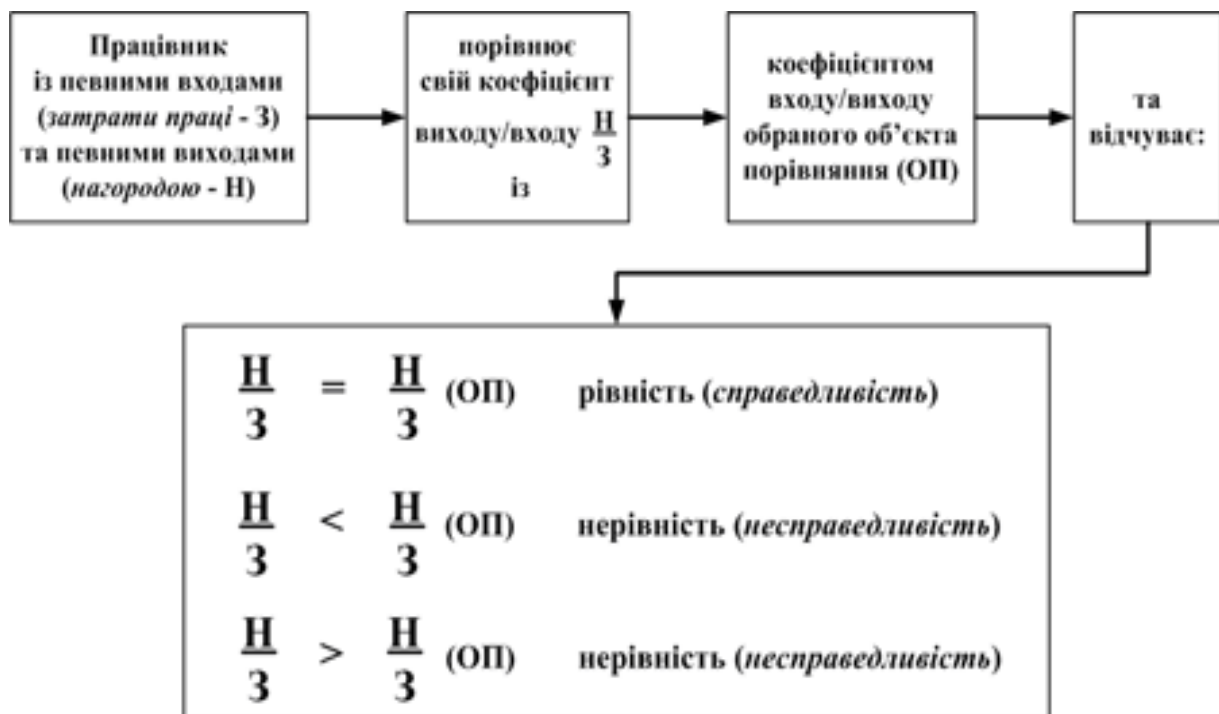


Рисунок 5.7 – Сутнісна характеристика «теорії справедливості» Стейсі Адамса

В теорії справедливості вирізняють такі *основні складові*:

працівник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода – зусилля і спроможний відчувати справедливість – несправедливість;

об'єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

«входи» – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація, здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

«виходи» – все те, що працівник отримує за виконання роботи (заробітна плата, премії, пільги, визнання заслуг, просування по службі тощо).

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, у працівника виникає відчуття несправедливості. За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які примушують працівника коригувати ситуацію, досягати відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути:

- зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо);
- зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);
- зміна ставлення до роботи;
- зміна об'єкта для порівняння;
- зміна коефіцієнта вихід/вхід об'єкта порівняння;
- зміна ситуації (залишення роботи).

Висновки «теорії справедливості» для практики мотивування:

- у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на *відносному винагородженні*, тобто винагородженні, яке отримують інші працівники за свій внесок;

- сприйняття має суб'єктивний характер; важливо, щоб *працівники мали повну інформацію* про те, хто, як і за що отримує винагородження;

- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій *плата відіграє важливе, але не вирішальне значення*;

• керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження працівниками, наскільки воно справедливе з їх точки зору.

Модель Лаймана Портера і Едварда Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурують *п'ять основних ситуаційних факторів*:

- а) витрачені працівником зусилля;
- б) сприйняття;
- в) отримані результати;
- г) винагородження;
- д) ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так, як це наведено на рисунку 5.8.

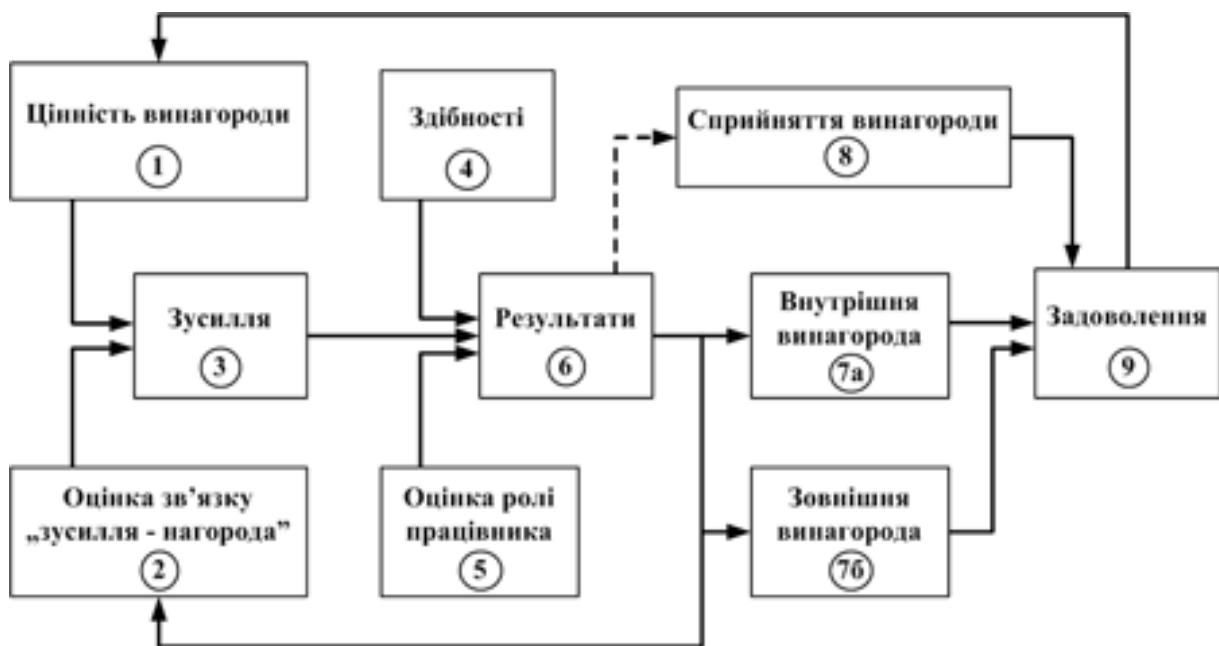


Рисунок 5.8 – Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера-Е. Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються (3), залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
- на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);
- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування по службі тощо;
- пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;
- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

а) *результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів праці;*

б) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності *необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.*

Література: [3, 6, 8, 13-15, 17-20].

ТЕМА 6

КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 6.1 Поняття та процес контролю.
- 6.2 Види управлінського контролю
- 6.3 Контроль поведінки працівників в організації

6.1 Поняття та процес контролю

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на рисунку 6.1, можна виокремити три *основні етапи*:

- а) *вимірювання* реальних процесів, що здійснюються в організації;
- б) *порівняння* результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- в) *реакція* на порівняння (коригуючі дії).

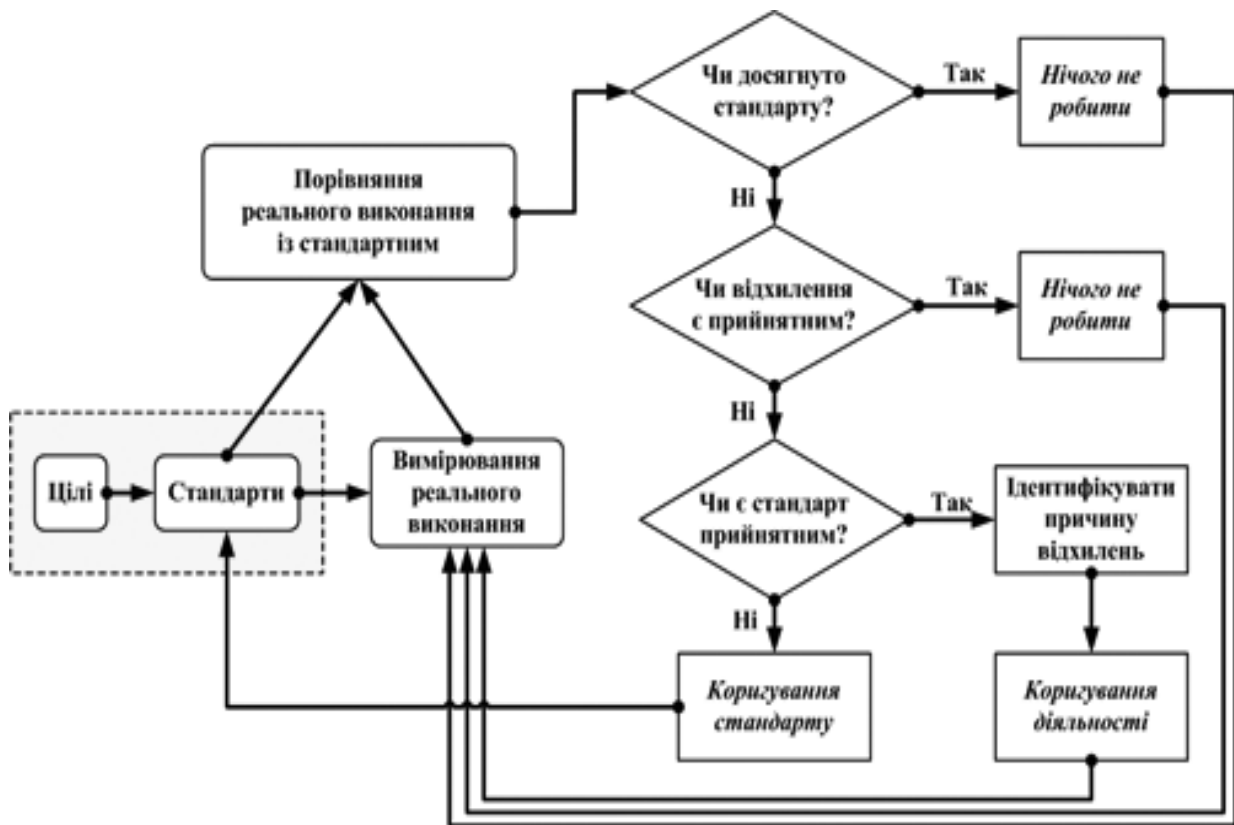


Рисунок 6.1 – Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передуює встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції *планування*.

Характеристика **основних етапів процесу контролю**.

Етап 1

Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових запитання: **ЯК** вимірювати і **що** вимірювати?

Менеджери зазвичай використовують *чотири основних методи вимірювання*: особисті спостереження; статистичні звіти; усні звіти підлеглих; письмові звіти підлеглих (рисунок 6.2).

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисті спостереження виявляються у отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

Статистичні звіти набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади **усних звітів підлеглих**. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

Характеристики **письмової звітності** подібні до звітності статистичної.

Зазначені переваги та недоліки вимагають комплексного використання усіх методів вимірювання у практичній діяльності менеджера.

<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
1 2 <i>Особисті спостереження</i>	1 Відсутність фільтрації інформації 2 Отримання широкого кола інформації	1 Вплив особистих якостей 2 Значні витрати часу 3 Негативна реакція підлеглих
2 <i>Статистичні звіти</i>	1 Згрупованість і упорядкованість інформації	1 Обмеженість окремими сферами діяльності 2 Низька оперативність
3 2 <i>Усні звіти підлеглих</i>	1 Висока оперативність 2 Хороший зворотний зв'язок	1 Фільтрація інформації 2 Труднощі із документуванням
4 2 <i>Письмові звіти підлеглих</i>	1 Легка каталогізація (можливість посилання)	1 Низька оперативність 2 Формальний характер інформації

Рисунок 6.2 – Характеристика основних методів вимірювання

Не менш важливим є правильний вибір об'єктів контролю, оскільки він впливає на ставлення працівників до того, що контролюється.

Деякі із сфер контролю є **загальними для всіх менеджерів** незалежно від рівня і сфери їх діяльності:

- напрямки діяльності підлеглих;
- задоволеність працівників роботою;
- виконання параметрів бюджетів.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер із виробництва має контролювати:

- обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами;
- рівень якості продукції, що виготовляється;
- рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;
- виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.

Іншими будуть об'єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

Етап 2

Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами

На цьому етапі встановлюється *ступінь відхилення* реального виконання від стандарту. Принципово важливим

є визначення прийняттого рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера.

Особливої уваги вимагає *спрямованість* відхилень.

Етап 3 Реакція на порівняння

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з ***трьох варіантів дії*** як реакцію на результати порівняння:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності.

Перший варіант застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах прийняттого.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, здійснюється коригування. Однак спочатку необхідно з'ясувати ***причини надмірного відхилення*** від стандартів, а саме:

а) ***нереалістичність стандартів*** (їх завищення або заниження). Значна розбіжність між результатами діяльності підлеглих та стандартом демотивує працівників. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану із їх досягненням. Найбільш складною при цьому є проблема зниження стандарту;

б) ***недоліки у діяльності підлеглих***. У цьому випадку менеджер має вдатись до коригування їх діяльності: зміни стратегії, організаційної структури, практики винагородження, програм навчання, перепроєктування робіт, перестановки працівників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також ***характер коригуючих дій***:

а) ***оперативні***, спрямовані на негайне виправлення наслідків;

б) ***стратегічні***, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджерам часто бракує часу на стратегічні коригування, тому вони постійно «гасять пожежі». Ефективні менеджери, навпаки, з'ясовують причини відхилень, оцінюють переваги їх ліквідації і заздалегідь здійснюють коригування.

6.2 Види управлінського контролю

Існують різні ознаки класифікації систем контролю. Найбільш поширеною є класифікація контролю за критерієм часу здійснення контрольних операцій, тобто:

- до початку робіт;
- впродовж виконання роботи;
- після виконання робіт.

Випереджаючий контроль здійснюється до початку трансформаційного процесу і спрямований на якість та/або кількість усіх вхідних ресурсів у організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації. *Мета* випереджаючого контролю – запобігання ситуаціям, здатним завдати шкоди організації, а не їх лікування.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо впродовж трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні на відхилення, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і коригуючими діями менеджера є мінімальним. *Мета* поточного контролю – з'ясування причин відхилень, що обумовлює його широке застосування.

Заключний контроль відбувається після завершення трансформаційного процесу, його об'єктом є *виходи* із організації. Основний недолік заключного контролю – констатація відхилень, коли збитки невідворотні. Отже, ефективність заключного контролю нижча від інших, однак для багатьох видів діяльності він є єдиним можливим видом контролю.

Цілі заключного контролю:

- отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;
- побудова ефективної системи мотивації.

Створення і використання систем контролю в організації часом викликає так званий *дисфункціональний ефект*, який призводить до:

- намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється;
- маніпулювання даними контролю.

У більшості випадків основною причиною появи дисфункціонального ефекту є відсутність системи комплексних показників оцінки діяльності працівників. Якщо, наприклад, контролюються лише кількісні результати роботи, слід очікувати зниження якісних параметрів, оцінювання лише процесу, а не результатів діяльності призводить до імітації бурхливої діяльності на шкоду досягненню цілей організації.

Параметри ефективної системи контролю.

Ефективна система контролю має відповідати певному набору *критеріїв*, серед яких можна визначити:

1 Точність. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2 Своєчасність. Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3 Економічність. Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.

4 Гнучкість. Система контролю повинна бути «спроможною» враховувати зміни та «вміти» пристосовуватися до них.

5 Зрозумілість. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.

6 Обґрунтованість критеріїв. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати ярлик «некомпетентності», говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.

7 Стратегічна спрямованість. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об'єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

8 Особлива увага виняткам.

9 Численність критеріїв. Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

10 Підтримка коригуючих дій. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу “якщо... – тоді...”

6.3 Контроль поведінки працівників в організації

Фінансовий контроль дозволяє ефективно контролювати використання фінансових та фізичних ресурсів організації. Проте його можливості щодо контролю поведінки працівників в організації суттєво обмежені.

Контроль поведінки працівників в організації, модель якого подана на рисунку 6.3, має свої специфічні особливості.

Складові **елементи** процесу контролю поведінки працівників в організації наведені нижче.

Стандарти діяльності працівників. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від їх діяльності.

Вимірювання реального виконання. В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

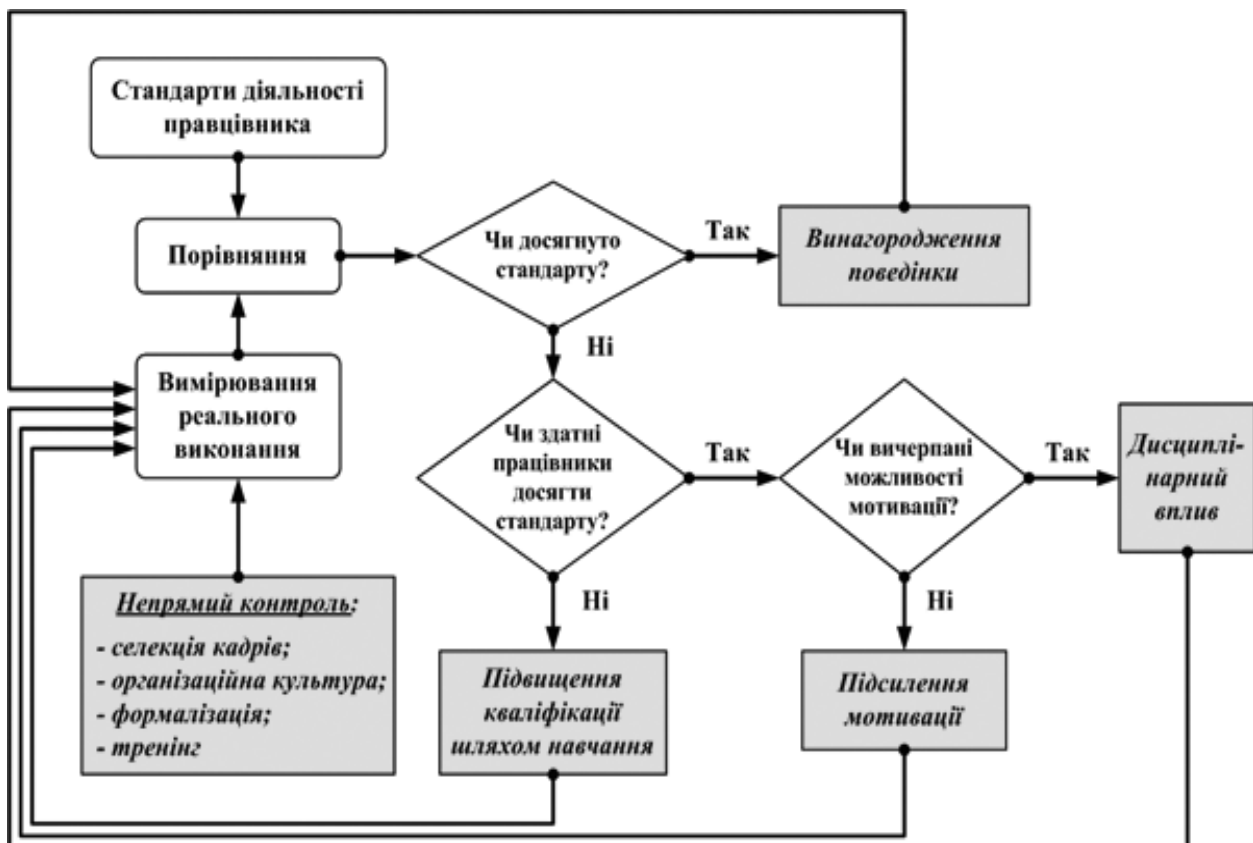


Рисунок 6.3 – Модель процесу контролю поведінки працівників в організації

Вирізняють **три основних підходи** до оцінки діяльності виконавців в організації:

- а) оцінка за абсолютними стандартами;
- б) оцінка за відносними стандартами;
- в) оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). За використання абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного працівника визначеному критерію.

Оцінка за відносними стандартами полягає у порівнянні діяльності одного працівника із результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати працівників. При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінки не рекомендується за умов:

- незначної кількості працівників, діяльність яких оцінюється;
- незначних відмінностей у результатах роботи підлеглих;
- якщо високо оцінений за абсолютним стандартом працівник може бути найгіршим за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (МВО), оцінку діяльності працівників краще здійснювати за **критерієм ступеня досягнення цілей**.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, щоб зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі визначити найкращих, середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

Якщо оцінка діяльності використовується як механізм контролю, зворотний зв'язок (повідомлення працівникові про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки (проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників є:

- винагородження;
- підвищення кваліфікації підлеглих;
- підсилення мотивації;
- дисциплінарний вплив.

Винагородження. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Інструментами винагородження можуть також виступати:

- похвала;
- підвищення у посаді;
- спеціальні винагороди (премія, пільги);
- надання бажаного робочого завдання;
- символи статусу тощо.

Коли діяльність підлеглих є незадовільною, менеджер має визначити причини цього:

- неадекватність здібностей;
- недостатня мотивація.

За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скоригувати **програму підвищення кваліфікації** для даного працівника.

Якщо працівник здатний працювати ефективніше, але не працює, проблемою стає **мотивація**.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджер вживає дисциплінарних заходів.

Дисциплінарний процес включає чотири послідовних кроки:

- а) усне попередження;
- б) письмове попередження;
- в) тимчасове призупинення діяльності;

г) звільнення з роботи.

Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю). В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки працівників, до яких, зокрема, належать:

- ефективна селекція (підбір кадрів);
- використання феномену організаційної культури;
- формалізація процедури прийому на роботу;
- навчання працівників (тренінг).

Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

Ефективна селекція (підбір кадрів) означає підбір працівників не тільки за їх кваліфікацією, здібностями до виконання відповідної роботи, але й за їх особистими людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Чим краще підлеглі сприймають цінності та норми **організаційної культури**, тим більше ймовірність пристосування їх поведінки до побажань менеджера.

Формалізація означає, що кожного нового працівника у процесі прийому в організацію знайомлять з письмовим описом його роботи. Чим більш ґрунтовно підготовлений такий опис, тим легше менеджерів контролювати поведінку працівника у подальшому. **Інструментами формалізації** також виступають: політика, правила, процедури.

Тренінг: у даному випадку йдеться не тільки і не стільки про навчання виконавця робочих операцій. Новим працівникам необхідно пройти «малу орієнтаційну програму» для ознайомлення з організаційними цілями, історією, філософією, правилами.

Література: [3, 6, 8, 13-15, 17-20].

ТЕМА 7

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1 Сутність процесу прийняття управлінських рішень

7.2 Класифікація управлінських рішень

7.3 Технологія прийняття управлінських рішень

7.1 Сутність процесу прийняття управлінських рішень

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації.

У вузькому розумінні **прийняття рішення** – це процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення.

У цьому випадку прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. Однак процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних **факторів**. До найважливіших з-поміж них належать наведені нижче:

Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний зі зростанням відповідальності (інформаційні умови прийняття рішень).

Час, який відведений менеджером для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають

можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуючи дефіцит часу.

Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати правильні рішення.

Політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

7.2 Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення в основному класифікують за декількома ознаками:

а) за сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всієї організації;
- часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем;

б) за тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого часу (більш одного року);
- поточні рішення – реалізуються в короткостроковому періоді для забезпечення поточної роботи організації;

в) за рівнем прийняття:

- рішення, що приймаються на вищому рівні управління;
- рішення, що приймаються на середньому рівні управління;
- рішення, що приймаються на низовому рівні управління;

г) за особливостями вирішуваних організацією завдань:

– організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив у стандартних ситуаціях;

– організаційні незапрограмовані (інноваційні) рішення – спричинені новими факторами і ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, удосконалення структури управління, методів мотивації;

– компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя, які виникають;

д) за способами обґрунтування:

– інтуїтивні рішення – базуються на відчуттях менеджера щодо правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

– рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках) – їх передумовою є знання, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;

– раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; в основному бувають найоб'єктивнішими;

е) за способом прийняття:

– індивідуальні рішення;

– колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;

– колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом;

ж) за характером:

– економічні рішення;

– технологічні рішення;

Діагноз проблеми:

*виявлення та опис проблемної ситуації;
встановлення мети вирішення проблеми;
ідентифікація критеріїв прийняття рішення*

7.3 Технологія прийняття управлінських рішень

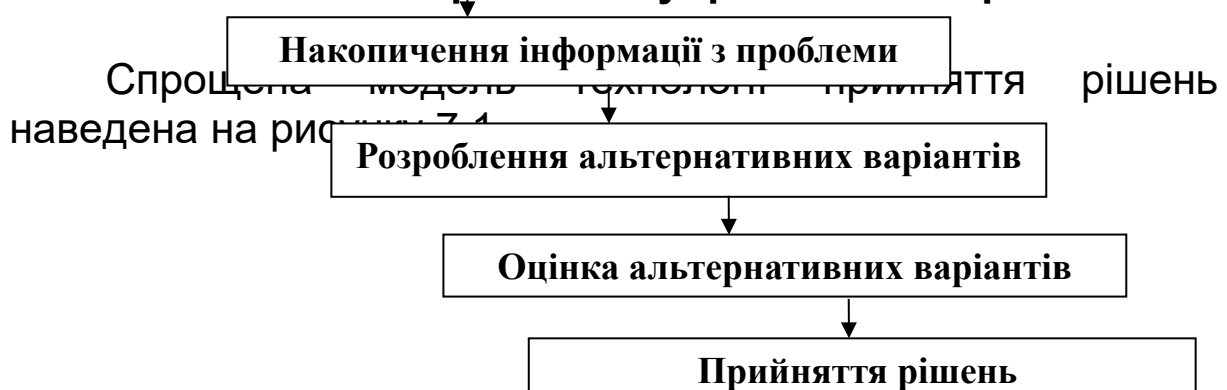


Рисунок 7.1 – Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

Діагноз проблеми включає такі підетапи:

- **виявлення та опис проблемної ситуації** (означає усвідомлення протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);

- **встановлення мети вирішення проблемної ситуації** (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);

- **ідентифікація критеріїв прийняття рішення** (визначення ознак, на підставі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. **Якість інформаційних матеріалів** у свою чергу оцінюється за допомогою таких **критеріїв**:

- а) **об'єктивність** – це інтегральний критерій, який поєднує у собі такі часткові критерії:

- *повнота інформації* (наявність відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);

- *точність інформації* (ступінь відповідності інформації оригіналу);

- *несуперечливість інформації* (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);

- *переконливість інформації* (доведеність, достовірність інформації);

б) **лаконічність** – стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

в) **актуальність** – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

г) **своєчасність** – здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;

д) **комунікативність** – властивість інформації бути зрозумілою для адресата.

Розроблення альтернативних варіантів означає розроблення, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

Складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

В процесі розроблення альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати такі вимоги до них:

- **взаємовиключеність альтернатив** – впливає з визначення категорії “прийняття рішення” як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

• **забезпечення однакових умов опису альтернатив:** часових, ресурсних, зовнішніх тощо (однакових “стартових” умов для кожної альтернативи).

Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями:

• **реалістичність** – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації (юридичних обмежень, можливостей існуючих технологій, моральних та етичних норм тощо);

• **відповідність ресурсам організації;**

• **прийнятність наслідків реалізації** альтернативи:

• не тільки основних, але і побічних;

• не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Література: [3, 6, 8, 13-15, 18].

ТЕМА 8 КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

8.1 Сутність процесу комунікації

8.2 Міжособові та організаційні комунікації

8.3 Управління комунікаційними процесами

8.1 Сутність процесу комунікації

У вузькому розумінні **комунікація** – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

В теорії управління під **комунікацією** розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, **чотири умови**:

а) наявність щонайменше двох осіб:

- відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;
- одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;

б) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;

в) наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;

г) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процесі комунікації, модель якого наведена на рисунку 8.1, вирізняють такі **етапи**:

- формування концепції обміну інформацією;
- кодування та вибір каналу;
- пелелача повідомлення через канал;



зворотний зв'язок

Рисунок 8.1 – Модель процесу комунікації

Кодування – процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним продуктом процесу кодування інформації. *Результативність кодування* залежить від:

- здібностей відправника кодувати інформацію для обміну;
- ставлення відправника до інформації, яка кодується;
- ступеня обізнаності відправника з інформацією, що кодується;
- соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирається *канал комунікації* – засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів для кодування інформації;
- характер повідомлення;
- вагомість і привабливість каналу для одержувача;

- конкретні переваги (недоліки) того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передачі одного і того самого повідомлення.

Передача повідомлення по каналу є доставкою повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод («шумів»). *Перешкоди* – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

Декодування означає переведення отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для одержувача повідомлення, останній зрозуміє, що мав на увазі відправник. На практиці одержувач частіше тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До того ж слід враховувати вплив перешкод (шумів). Усе це, зрештою, вимагає здійснення п'ятого, заключного, етапу процесу комунікації.

Заключний етап комунікації – це **зворотний зв'язок** – процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями (одержувач повідомляє відправника про те, як він зрозумів зміст повідомлення). При цьому одержувач:

- кодує інформацію про сприйняття повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник, у свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника із власною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

8.2 Міжособові та організаційні комунікації

В загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін «*міжособові комунікації*».

В організації працівники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює його. Тому для позначення процесів комунікації у межах організації використовують поняття «*організаційні комунікації*».

Вирізняють **три основні методи міжособових комунікацій**:

- а) усна комунікація;
- б) письмова комунікація;
- в) невербальна комунікація.

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

Переваги усної комунікації:

- швидкість обміну інформацією;
- хороший зворотний зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- простота здійснення комунікації.

Недоліки усної комунікації:

- використання для повідомлення неадекватних слів;
- можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Формами **письмової комунікації** виступають: накази; розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;
- матеріальність, помітність;
- спроможність піддаватись перевірці;
- ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальна комунікація – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в таблиці 8.1.

У залежності від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Таблиця 8.1 – Класифікація невербальних засобів комунікації

Основні невербальні засоби комунікації	Елементи невербальних засобів комунікації
1 Рухи частин тіла («мова тіла»)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2 Мова	Інтенації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3 Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування

4 Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5 Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

Неформальні комунікації виникають спонтанно. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

- задоволення потреб працівників організації у соціальній взаємодії;
- покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють **три типи організаційних комунікацій**:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В межах **міжрівневих комунікацій** розрізняють: **низхідні й висхідні**.

Низхідні комунікації – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їх **мета** – спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. **Метою** таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації порівняно з низхідними.

Горизонтальні комунікації бувають між членами однієї групи або працівниками одного рівня. Їх **мета** –

прискорення й полегшення обміну інформацією в організації, координація і інтеграція різних функцій. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які сполучають функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати **комунікаційними мережами**.

Мережа **неформальних комунікацій** отримала назву «**виноградної лози**». В такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати «чутками». Чутки є невід'ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв'язку, і становлять для менеджера практичний інтерес, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою.

Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.

8.3 Управління комунікаційними процесами

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- *визначення перешкод* на шляху до ефективної комунікації;
- *розроблення й реалізацію засобів усунення таких перешкод* і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато *факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації*. Основними з них є такі:

а) *фільтрація*. Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

- конфлікту між сферами компетенції;
- конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення;
- висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);
- отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій;

б) *вибіркове сприйняття*. Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування;

в) *семантичні бар'єри*. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактори, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів;

г) *поганий зворотний зв'язок*;

д) *культурні відмінності* між відправником і одержувачем інформації;

е) *інформаційні перевантаження* виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіви менш важливої інформації.

Підвищення ефективності комунікацій вимагає удосконалення повідомлень та удосконалення механізму розуміння повідомлень.

Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є такі:

а) *регулювання інформаційних потоків* (поділ проблем між менеджером і підлеглими);

б) *удосконалення зворотного зв'язку* на основі:

- формулювання запитань в процесі повідомлення;
- повторення всього або частини повідомлення;
- застосування різних варіантів викладення інформації;

в) *використання емпатії* – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо;

г) *заохочення взаємної довіри*;

д) *спрощення мови повідомлення*;

е) *розвиток здатності ефективно слухати*.

Література: [2, 3, 4, 6-8, 13-15, 17-20].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 1998. – 207 с.

2 Браун Л. Имидж – путь к успеху / Пер. с англ. – СПб: Питер-Прес, 1996. – 284 с.

3 Верлока В.С., Сиволовська О.В., Дергоусова А.О. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 69 с.

4 Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Изд. «Триада» Лтд», 1997. – 384 с.

5 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.

6 Гірняк О.М., Лазановський Н.П. Менеджмент: Підручник. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 351 с.

7 Дафт Р.Л. Менеджмент. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2007. – 864 с.

8 Дідковська Л.Г., Гордієнко Л.П. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.

9 Друкер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.

10 Кредісов А.Г., Панченко Е.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання» КОО, 1999. – 556 с.

11 Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993. – 352 с.

12 Лэнд Питер Э. Менеджмент – искусство управления / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1995.

13 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

14 Основы менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. В.С. Верлоки. – Харьков: Издательский Дом «Инжэк», 2004. – 352 с.

15 Осовська Г.В., Копитова І.В. Основы менеджменту. Практикум: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.

16 Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001. – 656 с.

17 Уткин Э. Курс менеджмента. Учебник. – М: Зерцало, 2001. – 448 с.

18 Хміль Ф.І. Менеджмент. Підручник. – К.: Вища школа, 2005. – 357 с.

19 Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.

20 Цыпкин Ю.А. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М., 2001. – 439 с.