

## **Менеджмент**

Сутність, історія розвитку, закони, закономірності та принципи менеджменту.

### **Тема 1. Менеджмент як мистецтво управління.**

У відомого американського економіста, патріарха менеджменту П. Друкера є ілюстрація двох видів бізнесу за аналогією з двома видами організмів: безхребетних (безхребетних) і хребетних (скелетообразних). Потреба в менеджменті, вважає він, виникає тоді, коли безхребетні переростають в скелетообразні. На його думку, в бізнесі така потреба з'являється, коли чисельність зайнятих досягає декількох сот чоловік. Управління (менеджмент) - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації. Іншими словами, це діяльність, спрямована на ефективне придбання, розміщення та використання людських зусиль і фізичних ресурсів для досягнення мети (цілей).

Менеджмент як практична діяльність постійно реалізує і доповнює існуючі знання про нього, які в сукупності характеризуються як думка менеджменту. Теоретичні ж відображення знань про менеджмент, його функції, цілі та сферах представляють собою навчання менеджменту. Як наука вчення менеджменту існують у вигляді концепцій, сутність та історія розвитку яких збагатили і продовжують збагачувати сучасну теорію і практику управління. У міру зростання ролі управління із загальної виробничої та громадської діяльності все виразніше виділяється управлінська діяльність. Потім вона відокремлюється, потім спеціалізується. Нарешті, стає видом професійної діяльності.

Об'єктом професійного менеджменту як самостійного виду діяльності є господарська діяльність організації в цілому або її конкретна сфера (виробництво, збут, фінанси, НДДКР тощо) і суб'єктом - фахівець-менеджер. Управління різними рівнями організації - низовим, середнім і вищим – забезпечують відповідні менеджери.

Необхідно розрізняти поняття "менеджер" і "підприємець". Менеджер незалежний від власності на капітал фірми, в якій він працює за наймом. Підприємець, як правило, власник, який бере на себе ризик витрат, пов'язаний з організацією нового підприємства або з розробкою нової ідеї, нового продукту, нового виду послуг. Однак часто, особливо на початковій стадії господарської діяльності, підприємець одночасно є і менеджером. Розглядаючи еволюцію управлінської думки, необхідно пам'ятати, що організація - це досить старе явище в суспільному житті. Навіть доісторичні люди жили організованими групами. Безумовно, весь цей час існувала і практика управління, яка в різні періоди не була однаковою. Однак як наукова дисципліна управління виник лише наприкінці XIX - початку XX століття.

Бум менеджменту в найбільш розвинених країнах, насамперед у США, припадає на період після другої світової війни.

Поняття "менеджер" стало означати професію, "менеджмент" - область досліджень. Виникли концепції, школи, підручники, спеціальна література. Важливо розрізнити менеджмент як функцію і практику, і менеджмент як галузь знань і дисципліну.

В якості першого менеджмент має дуже глибокі коріння - елементи його мали місце ще 5000 років до н.е. (Древній Єгипет, Греція, Китай, Індія та ін.) Однак у вигляді систематизованого знання, науки його ще не було навіть за часів А. Сміта і К. Маркса. І один, і інший вважали, що економіка підпорядкована дії об'єктивних економічних законів, що не залежать від людини, відповідно до яких і слід організовувати економічне життя, виробництво національного багатства. Останній з великих англійських класиків політичної економії, основоположник неокласики А. Маршалл додав чинник організації (менеджмент) до трьох чинників виробництва: землі, праці й капіталу. Але менеджмент усе ж не був центральним фактором. З того часу знання менеджменту, засновані на фактах, на емпіричному (індуктивному) розумінні починають замінюватися знаннями, заснованими на дедукції, тобто мисленні, що базується на теоріях. Менеджмент багато в чому стає схожим на капітал, а історія все в більшій мірі підтверджує ту істину, що економічний і соціальний розвиток суспільства значною мірою є результатом роботи, яку виконує менеджмент.

Сьогодні загально визнано, що конкурентоспроможність окремих організацій, економічне процвітання нації в цілому, перш за все, залежать від рівня практичного управління і від якості розробок теоретичного менеджменту. Наявність природних багатств, виробнича і технологічна оснащеність тих чи інших країн стають другорядними факторами. Загально визнаним стало і розуміння того, що дозвіл практичних проблем управління прямо залежить від успіхів теоретичного менеджменту. Проте це визнання аж ніяк не прояснив традиційного для управлінської думки питання: менеджмент - це наука чи мистецтво, засноване на досвіді? У цьому, як видається, криється причина того, що "науково" обгрунтовані рішення часто приносять не тільки користь, а й значної шкоди. Адже залежать вони, в кінцевому підсумку, лише від реальної влади і прийнятих рішень.

Отже, менеджмент - це не тільки сфера практичної діяльності, а й винятково важлива самостійна галузь знань, наукова та освітня дисципліна. Її становлення, розвиток, еволюція - не завжди послідовні кроки вперед. На думку менеджменту, а значить, і на підходи до об'єктів управління - техніці і людям, впливають успіхи в осмисленні питань, пов'язаних з управлінням, багатьма іншими науками, такими як математика, інженерна наука, психологія, соціологія, антропологія.

Інтерес не тільки того, якою була управлінська думка, а й чому вона була

такою, а також якою вона може стати в майбутньому ріднить даний аспект із мистецтвом.

Розглянемо більш детально історичні та культурні особливості розвитку науки управління в загальному, і на матеріалі країни Японії.

## **Еволюція розвитку мистецтва управління**

### **Етапи досконалості науки сучасного управління**

Хронологічний порядок розвитку сучасної управлінської думки добре відомий. Серед основних шкіл сучасного менеджменту найбільш авторитетними і загальноновизнаними виступають наступні школи [5, с.44]:

1. Школа наукового управління (1885-1920). Основні представники: Ф. Тейлор, Френк і Ліліан Гілбрет. Вивчали управління виробництва на низовому рівні, а не в цілому.

2.Адміністративна школа в управлінні (1920-1950). Основні представники: Анрі Файоль, Лінделл Урвік, Джеймс Муні. Досліджували управління стосовно до всієї організації, а не окремої її частини.

3. Школа людських відносин (1930-1950). Основні представники: Мері Паркер Фоллет і Елтон Мейо. У 1950 роках трансформувалася в школу поведінкових наук (Дуглас Макгрегор, Герберт Саймон, Девід Макклелланд та ін.)

4. Наука управління або кількісна школа (1950-по т.ч.). Особливо швидкий розвиток ця школа отримала у другій половині ХХ ст., Коли з'явилися комп'ютери і відповідну освіту у менеджерів.

Кожна школа - це сукупність концепцій щодо розуміння сутності, принципів, функцій і методів менеджменту як організації управління і як процесу прийняття управлінських рішень на основі мети, програми, дій, інформації і ін Саме в цьому полягають їх спільність, відмінність і разом з тим історична значимість для розвитку теорії і практики менеджменту. Продемонструємо розвиток сучасної управлінської думки на малюнку



**Зростання управлінської думки**

Так, школа наукового управління розробила принципи і методи організації праці, які всегдзначимості ці дві школи в західній літературі не безпідстави часом об'єднуються в одну - класичну.

Внесок школи людських відносин в теорію менеджменту пов'язаний з розробкою наукових основ вирішення проблем людського чинника в організації, умінням ефективно керувати поведінкою людей. Суть кількісної школи полягає в дослідженні окремих операцій і моделей, що полегшує можливість побачити і зрозуміти складну ситуацію конкретної дійсності. Ця школа спирається на економіко-математичні методи.

Постійний прогрес економіко-математичних методів є передумовою виникнення нових підходів до планування і організації виробництва. Разом з тим, широке їх застосування переконливо свідчить про те, що управління - це не тільки мистецтво, але й наука. Напевно, тому в спеціальній літературі кількісну школу іноді називають наукою управління.

Коротко характеристику підходів, які так чи інакше засновані використані в названих вище школах моно охарактеризувати, як процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід пов'язаний з розумінням управління як універсального процесу, що складається з певних управлінських функцій. Як відомо, таке розуміння управління й опис його функцій вперше дали представники адміністративної школи. Ними ж, зокрема А. Файодем, вихідними функціями були названі планування, організація, розпорядження, координація і контроль. Надалі перелік функцій значно розширився.

До п'яти названих вище функцій різні автори відносять сьогодні також мотивацію, комунікацію, дослідження, оцінку, прийняття рішень, підбір персоналу, ведення переговорів, укладання угод і т.п. І хоча перелік функцій у різних авторів не збігається, погляди прихильників процесного підходу залишаються незмінними в розумінні управління як серії безперервних взаємопов'язаних дій, які мають зазначені функції. Процесуправління є для них просто загальною сумою всіх його функцій, в той час як організація розглядається незалежно від окремих її частин і від навколишнього середовища.

У цьому полягає головний недолік процесного підходу до управління - відсутність системності. Усунути його покликаний виник вже після другої світової війни системний підхід.

Системний підхід припускає, що менеджери розглядають організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів. При такому розумінні конструкції організації її структура не може бути стабільною. Більш того, при зміні кожного з елементів цієї структури (частини організації) всі інші частини певною мірою також відчують його вплив. Оскільки при цьому положення інших частин змінюється не відразу, то зміни впливають на майбутню ефективність організації в цілому.

Розуміння взаємодії елементів структури організації, а також можливих наслідків цієї взаємодії дуже важливі для її керівників, особливо на вищому рівні. Керівники повинні усвідомлювати безпосередній вплив рішень,

прийнятих в організації, так само як і їх опосередкований вплив. Вони повинні брати до уваги вплив навколишнього середовища на організацію та організації, у свою чергу, на зовнішнє оточення. У цьому виявляється результуючий ефект управління, розуміння його залежності від багатьох різних факторів.

Системний підхід усунув головний недолік підходів різних шкіл до управління, який був у зосередженні уваги на якійсь одній частині (елементі) організації. Він дозволив побачити організацію в єдності її складових. А оскільки будь-яка організація в суспільстві є відкритою системою, то і в єдності з зовнішнім по відношенню до неї світом.

Системний підхід, краще інших дозволяє наблизитися до розуміння відмінності підходів у менеджменті від його шкіл або концепцій. По-перше, він заснований на теорії систем, вперше застосованої в менеджменті в кінці 50-х років кількісної школою, або школою науки управління. По-друге, системний підхід не є розробкою заходів по керівництву, принципів чи функцій управління. Він - всього лише спосіб мислення по відношенню до організації, що дозволяє умоглядно представити її в єдності складових елементів. Нарешті, по-третє, як підхід він дозволяє інтегрувати вклади всіх шкіл і концепцій, які до нього існували в теорії та практиці управління і, ймовірно, дозволить синтезувати знання нових шкіл (концепцій), які з'являться в майбутньому.

Ситуаційний підхід виник в кінці 60-х років як відповідь на нез'ясоване системним підходом питання: яка з змінних організації або її оточення є основоположною, особливо важливою? Для керівника при прийнятті управлінських рішень це часом не менш важливо, ніж розуміння того, що організація складається з численних елементів (частин).

Ситуаційний підхід визнає правильність традиційних теорій управління, а також пов'язаних з ними конкретних прийомів керівництва. Відповіднодо цього підходу не існує якої-небудь один, найкращий з усіх способів управління організацією. Велика кількість факторів як в самій організації, так і в навколишньому середовищі свідчить про дію "закону ситуації", про який, як ми дізнаємося пізніше, говорили ще в 20 - 30-х роках основоположники школи людських відносин. Менеджер повинен володіти знаннями, які дозволяли б йому приймати рішення, виходячи з конкретно ситуації, що склалася.

По суті, як і у випадку з системним підходом, ми бачимо, що ситуаційний підхід - це скоріше спосіб мислення про організаційні проблеми і їх рішення. Мистецтво, управлінський талант менеджера полягає в знаходженні найбільш значущих змінних в даній конкретній ситуації і визначенні специфічних прийомів, використання яких вплинуло б на ефективність досягнення цілей організації.

Отже, за наявності знань про засоби професійного управління, вміння передбачити в конкретній ситуації як позитивні, так і негативні наслідки, для успіху ситуаційного підходу обов'язковим є здатність менеджера правильно інтерпретувати ситуацію і визначати, які фактори є найбільш важливими для

отримання бажаного ефекту. Безумовно, здогади, метод проб і помилок для визначення найбільш вірного вирішення організаційних проблем в умовах ситуаційного підходу виключаються.

Наукове дослідження змінних, виділення з тисяч малозначущих змінних розумного їх кількості, причому без втрати точності результату і можливості через управління ними впливати на ситуацію - такий найважливіший внесок ситуаційного підходу в менеджменті. Пошук цих змінних важкий, створення моделі управління "не розрізняє ситуації", можливо, поки нереально. Однак це не є свідченням кризи теорії управління або того, що ситуаційний підхід відірваний від практики, стає перешкодою на шляху розвитку управлінської думки.

Пошук істини і її втілення в мистецтві управління триває.

### Розвиток мистецтва управління в Японії

Мистецтво управління та його роль були визнані лише відносно недавно самими представниками японського менеджменту.

Один з лідерів японського бізнесу - Коносуке Мацусіта, звертаючи увагу громадськості на необхідність ефективного управління, писав: «Сучасні підприємницькі організації виконують важливу роль - підтримання суспільного життя. Їжа, одяг, житло стають доступними людям в результаті виробництва і розподілу. Отримуючи роботу, люди відчувають задоволення і отримують користь. Щоб досягти цих соціальних цілей, кожна організація повинна підтримувати своє здорове і працездатний стан. Це залежить від якості та ефективності управлінських рішень і дій. Діяльність, яку ми називаємо управлінням, вимагає повної віддачі, в ній сконцентрований людський інтелект та досвід. Людина, яка присвятила себе управління, займає дуже почесна і разом з тим відповідальне становище, вимагає повної самовіддачі та готовності піти на самопожертву».

За порівняно невеликий відрізок часу Японії з феодальної країни перетворилася в один зі стовпів людської цивілізації, це країна з передовими технологіями, але створюють це все люди і досвід розвитку управління в цій країні викликає найбільший інтерес у ході даного дослідження.

Згадаймо, що сучасні методи управління склалися в Японії в умовах повоєнної розрухи. Сум'яття перших повоєнних років поставило перед керівниками Японії завдання відновлення соціальної, політичної та економічної життя. Лідери бізнесу постали перед найгострішою необхідністю боротьби за відновлення своїх компаній.

Проведена американської окупаційної адміністрацією чищення провідних підприємств військових років створила атмосферу, в якій ті, хто зіткнувся із завданням відновлення, познайомилися і прийняли (в ряді випадків несвідомо) ідеологію управління і практичні методи американського бізнесу. Саме в цей період лідери японського бізнесу почали поступово осягати соціальну відповідальність і наслідки своєї діяльності

В умовах хаосу завдання відновлення японської індустрії лягло на плечі молодих адміністраторів.

Вони здійснили свої завдання, спочатку застосувавши традиційні методи управління до нових умов, а потім за допомогою засвоєних ними теорії та методів управління у США. Під керівництвом таких людей, як Куратов (з «Хітаті») і Ісізака (з «Тосіба»), почалося відновлення економіки, були закладені основи майбутнього росту.

У післявоєнній Японії з'явилися підприємці з новими ідеями, духом відкритості новому і бажанням використовувати що надаються можливості. Вони намагалися не тільки творчо застосувати передвоєнний досвід до нових умов, але й витягти корисні уроки, сприйняти нові ідеї і таким чином створити новий японський шлях розвитку.

Швидке відновлення і розвиток повоєнної Японії принесли нові проблеми - необхідність переоцінки та перегляду практики попередніх років, активних пошуків нової управлінської концепції. Ідеї К. Мацусіта та інших провідних фахівців виявилися не тільки реакцією на існуючий стан, а й серйозним внеском у створення нової стратегії управління.

Творчий пошук завершився створенням специфічної «японської» системи управління. На цей процес, без сумніву, вплинули американські ідеї, але, в той же час слід зазначити, що безпосереднє застосування американських методів управління виявилось невдалим. Іншими словами, ідеї американських вчених сприяли встановленню особливого стилю мислення і підходів, притаманних тільки японським керуючим. Ці труднощі направили творчий пошук на розвиток нових напрямків управлінської думки.

У результаті основні риси японської системи управління визначає ряд концепцій, які були відсутні в американській моделі. Найважливішими з них є система довічного найму і процес колективного прийняття рішень.

Підставою для створення нових теорій і принципів управління служили також загальні філософські погляди.

Уважне вивчення ідей К. Мацусіта і резолюції, прийнятої в 1956 р. промисловою групою «Дойкай», показує виникнення нової ідеології та філософії управління в Японії.

Основні риси системи управління довоєнного часу легко помітні. У "суспільстві існували чіткі межі поділу на «сокін» (клас керуючих) і «Коін» (робочий клас). Хоча і в передвоєнній Японії існувала певна групова орієнтація, відносини між підприємцями і робітниками були зовсім іншими. Переважала концепція, орієнтований бізнес на створення «дзайбацу». Відповідно до цієї теорії підприємства та робочі колективирозглядалися як щось, з чого їх власники можуть отримувати прибуток. Враховуючи ці обставини, можна з повним правом стверджувати, що зміни, зроблені найбільшими підприємцями після війни, були справді революційними.

Прагнення до змін класично продемонстровано одним з найвизначніших сучасних підприємців С. Хондою: «Той, хто є керівником організації, пише він, - повинен в першу чергу зробити своє управління всебічно обгрунтованим. Це значить, що він повинен чудово

розуміти цілі діяльності своєї організації, обґрунтовувати її політику і створювати плани щодо досягнення поставлених завдань таким чином, щоб його підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності і отримували від роботи задоволення. Для того щоб виробити такий спосіб мислення, який підштовхував би підлеглих до досягнення визначених цілей у будь-яких умовах, лідер повинен володіти, теоретично сильною і практично застосовувану концепцією ».

І така концепція в Японії з'явилася.

Ця концепція спиралася на японську філософію і розвивала її в умовах стрімко мінливого світу.

Звертаючись до ери Токугави і вченню Судзукі теоретики і практики сучасного японського менеджменту не упустили їх ідей.

С. Ямамото вказує, що, хоча Судзукі і був провісником індустріальної Японії, необхідно інтерпретувати і вдосконалити його ідеї відповідно до потреб промислового розвитку.

Еїті Сібусана та інші дослідники виконали це завдання. В еру Мейдзі вони розробили нові суспільні теорії, що застосовуються до сучасності, але зберігають існували традиції. Йосин зазначає: «Ера Токугави заповіла сучасній Японії як здатність швидких перетворень, так і дисципліну і порядок у незмінному русі по шляху вдосконалення. Однак між ерою Токугави і сучасною Японією було сполучна ланка - ера Мейдзі, коли систематично і послідовно зверталися до традиційної філософії і цінностей, для того щоб прийняти виклик часу і протистояти проблемам епохи. Свідоме звернення політичної верхівки до окремих елементів феодалного спадщини при вирішенні нових проблем оцінюється як ключовий фактор сучасного розвитку Японії, коли в порівняно швидкий термін і відносно безболісно був зроблений перехід від відсталого аграрної країни до провідної промислової державі світу ».

Описані вище уявлення були передумовами для змін у стратегії управління, структурі організації та стилі керівництва.

Стрижнем іншої концепції стало визнання соціальної відповідальності, що лежить на керуючих.

Як зазначає Мацусіта «кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати певні цілі, відмінні від одержання прибутку, цілі, які виправдовують її існування. Вона повинна мати власне зізнання в цьому світі. Якщо керівник має розумінням цієї місії, він може довести до свідомості службовців, чого хоче досягти компанія, вказати її ідеали. І якщо його підлеглі усвідомлюють, що працюють не тільки за хлібнасушний, вони отримають стимул до більш напруженої спільної роботи в ім'я досягнення спільної мети ».

Ця ідея була виражена в документі, опублікованому в 1956 р . групою «Дойкай»: «Дії управляючих в сучасній корпорації виходять далеко за рамки отримання прибутку. Як з моральної, так і з практичної точки зору життєво необхідно, щоб керуючі прагнули до виробництва продукції найвищої якості при найменших цінах за допомогою найбільш повного використання

виробничого потенціалу відповідно до загальних інтересів економіки і з метою підвищення добробуту всього суспільства. Безсумнівно, що відповідальність керуючих перед суспільством є важливим важелем, що розвиває систему управління та напрямку поставлених цілей» [17, с.120].

Хоча «Дойкай» була не єдиною організація, що висуває нові управлінські рішення, її значення для новітньої японської історії не може бути переоцінено. У неї входили молоді фахівці нового, післявоєнного типу, і її документи виникали в результаті широких дискусій і напруженої вдумливої роботи.

У 1947 р. «Дойкай» опублікувала свій перший документ «Одна з точок зору на демократизацію бізнесу», де підбивалися підсумки дискусії, що проводилася в проблемній групі, керованою М. Отсукой, по демократизації бізнесу.

Декларація вказала в першу чергу, що компанія повинна контролюватися акціонерами, керівниками і робітниками. У керівництво компанії, що є вищим органом, що визначає і контролюючим політику компанії, повинні входити представники всіх трьох груп. Крім того, документ рекомендував гарантувати мінімальний дохід як керуючим, так і робітникам і ділити прибутки порівну між трьома вказаними вище групами. Профспілки були визнані необхідним елементом в структурі компанії, якщо вони забезпечують добробут робітників відповідно до їхнього внеску в досягнення - цілей компанії.

Декларація 1947 р. стала документом великої ваги. Вона була першою спробою висунути концепцію, застосовну в умовах післявоєнної кризи. Чи погоджувалися менеджери з цими положеннями чи ні, це не так важливо, головне - вони отримали приклад для створення своїх доктрин, які, на їхню думку, могли допомогти уникнути економічної катастрофи. Він дав їм поштовх до роздумів, вихідний пункт можливої позиції та основні напрямки для дискусії.

Наступною важливою віхою вдосконалення підходів у національному управлінні бізнесом став з'їзд 1956 року, де «Дойкай» прийняла Декларацію «Відповідальність керівника бізнесу перед суспільством». Цей документ був офіційним. Комплексний характер, якого набула до 1956 року японська промисловість, вимагав зусиль менеджерів з підтримки загальнонаціонального добробуту. Увага до громадських чинників було чимось новим. Пошуки нової філософії були викликані стурбованістю долями нації. У ньому вже не було закликів розділити доходи порівну між керівниками й виконавцями, а підкреслювалася найважливіша роль управління і в цьому відчутний вплив американського менеджменту.

Незабаром після 1956 року Японія вступила в період безпрецедентного швидкого розвитку. Загострення конкуренції призвело до краху окремих фірм, і сумнівні дії менеджерів розійшлися з високими ідеалами заяв «Дойкай».

У 1964 році «Дойкай» опублікувала третє важливе заяву «теорія управління» у нових умовах. У документі наголошувалося на незалежність і

самостійність підприємців. Документ також закликав до нової філософії управління. «У заяві було визнано, що злиття традиційних цінностей із сучасною технологією зробило великий внесок у швидкий економічний розвиток Японії. Однак в умовах швидко мінливого оточення була поставлена під сумнів ефективність ряду традиційних заходів, включаючи традиційний погляд на організацію компанії. Нова філософія управління, на думку авторів, повинна включати функціональну спрямованість, гнучкість і професіоналізм. Заяву також визнано, що можливе ефективне використання ряду традиційних методів. У ньому підкреслено, що система заохочення, заснована на вислугою років, показала свою ефективність в умовах, де зазвичай нагородження проводиться за пристосовуваність і творчий підхід. Однак не слід відмовлятися від системи довічного найму, оскільки відданість компанії та ідентифікація інтересів працівника з її інтересами дають більший вигаш, ніж відшкодування збитків, пов'язаних з подібною системою. Укладачі документа закликали японських керуючих використовувати і вдосконалювати позитивні моменти японської управлінської системи».

У заяві була підкреслена суспільна значущість професії менеджера і вказано, що його вплив поширюється не тільки на робітників і найближче оточення, але в умовах високо індустріалізованого суспільства безпосередньо або опосередковано також і на все суспільство.

У 1965 р. була організована комісія з вивчення поточних проблем теорії управління, яка зібрала воедино погляди менеджерів. Комісія виробила узагальнений погляд, який серед усього іншого свідчив про зміни в понятті прибутку як мети діяльності: «Хоча витяг прибутку залишається основною метою ділової активності, необхідно уточнити, що розуміє під цим той або інший керівник. Поняття про прибуток як про мету розширилося і перетворилося в поняття створення і збільшення благ, причому одним з аспектів цього є зростання суспільної значущості менеджерів. Сюди ж відноситься забезпечення суспільного добробуту і справедливий розподіл створеного між учасниками виробничого процесу».

Нафтова криза 1973 р. різко змінив обстановку, призупинивши процес швидкого зростання, що викликало нове занепокоєння у бізнесменів. У подальшому доповіді «Дойкай» «Управління для вісімдесятих» (1980 р.) Говориться: «Успіх японських компаній у подоланні кризи може бути пояснений постійними зусиллями в галузі енергозбереження. Енергійні зусилля на технологічному рівні були основним фактором подолання цієї ситуації. Однак напередодні 80-х років частина японських компаній перемістила акцент з адаптивної стратегії на технологічному рівні до оптимізації общекорпоративної політики». Дискусія про філософію управління не припинялася в 70-ті роки.

Вищенаведені положення дозволяють розглядати японську систему управління як синтез імпортованих ідей і культурних традицій. Три доповіді «Дойкай» визначили основні напрями діяльності керуючих у критичні періоди. Саме з їх допомогою пошук шляхів до нової системи управління прийшов до концепції, що не суперечить традиційним типом японського

мислення. Ібука і Хонда виводили свої теоретичні положення саме з цієї, традиції. Вони бачили внесок культури в цю теорію. Тому, щоб зрозуміти природу сучасної управлінської думки Японії не можна без розуміння її традиційної культури.

Безумовним завоюванням японського менеджменту є пильна увага до людського фактору.

У своїй книзі «Мистецтво японського управління» Р. Паскаль і А. Атос протиставляють американський та японський підходи до індивідуальних особливостей робітників і, отже, ті шляхи, якими менеджери обох країн намагаються управляти своїми службовцями: «Японці розглядають кожну людину як має економічні, соціальні, психологічні і духовні потреби, так само, як це робимо і ми, коли спеціально замислюємося над цим. Але японські керівники вважають, що їхнім завданням є приділяти якомога більше уваги саме людській особистості, не настільки зосереджуючись на інших інститутах (таких, як уряд, родина або релігії). І вони вважають, що тільки тоді, коли запити особистості цілком задоволені культурою відносин у корпорації, її здібності можуть бути повною мірою використані для продуктивної праці, результати якого в більшості випадків бувають видатними».

Ці ж автори наголошували також, що не лише майстерність японських менеджерів проявляється в управлінні персоналом концерну, але й риси, які є природним надбанням японців. «Досить легко стверджувати, що японці краще проводять роботу з використання людського потенціалу і що вони більш вправні в ряді моментів, пов'язаних з управлінням людьми. Складність же полягає в тому, що ці твердження не допомагають нам виробити нам власну стратегію дій, вони не відповідають на питання про коріння подібних здібностей японців. Ми вважаємо, що причина успіху японців у цих галузях корениться в допущенні деяких фундаментальних положень. По-перше, японці допускають в організаційній житті невизначеність, двозначність, недосконалість, як і багато іншого, реально існуюче. Крім того, їхня кадрова політика і вміння працювати з людьми і групами людей базуються на передумовах, принципово відрізняються від наших. По-друге, японці відчувають себе набагато більш взаємозалежними. Тому вони готові робити подальші зусилля, спрямовані на вдосконалення людей і на виховання вміння ефективно працювати один з одним».

## **Тема 2. Передумови виникнення науки управління.**

Управління як сфера людської діяльності виникло разом із формуванням соціуму – сукупності людей, що існують, певним чином взаємодіючи між собою у процесі спільного виконання тих чи інших робіт. Визначальним етапом у розвитку управління стало зародження і становлення державності. Перші приклади свідомого управління відносяться ще до V-III тисячоліть до н. е., що було зафіксовано на глиняних табличках, які дійшли до наших днів і засвідчили існування певного регламенту управлінської

діяльності у древньому Єгипті та Шумері, пов'язаного з комерційними операціями і управлінням державою.

У давньоєгипетській пам'ятці писемності «Повчання Птаххотепа», датованій 2000-1500 рр. до н. е., також розглядаються найважливіші питання управління державою: суть влади, значення стилю і методів керівництва тощо. Ось одна із настанов, що міститься у "Повчанні" і не втратила актуальності і в наші дні: "Якщо ти начальник, будь спокійним, коли слухаєш ти слова прохача; не відштовхуй його, перш ніж він полегшить душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, уражена нещастям, хоче вилити свою душу навіть більше, ніж досягти сприятливого вирішення свого питання".

Мислителі Древньої Греції також внесли свій вклад у розвиток науки управління. Зокрема, Сократ, підкреслюючи важливість поділу праці і спеціалізації, бачив завдання управління у тому, щоб поставити кожную людину на належне їй місце. Він та інші давньогрецькі філософи стверджували, що причиною бідності суспільства, як правило, є відсутність кваліфікованого керівництва. Платон у своїх "Політичних діалогах", "Республіці" і "Законах" виклав теорію "ідеальної держави". Він розглядав управління як науку про загальне харчування людей і доводив, що діяльність з управління є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства. Аристотель, вивчаючи існуючі на той час держави, виділив дві системи господарювання: економію, за якої виробляється майже все необхідне для власного користування, і хрематистику – мистецтво багатства. Він же заклав основи вчення про домашнє господарство і управління ним.

Вищесказане свідчить, що людство вже давно усвідомило важливість управління як особливого виду діяльності. Але як галузь управлінських знань менеджмент почав формуватися в другій половині XVIII ст., а його становлення відбувалось на початку XX ст., в епоху індустріалізації і народження величезних за масштабами діяльності організацій.

У історичному контексті теорія управління виділяє п'ять значних стрибків у становленні управлінської науки, які виводять її на новий етап розвитку.

Перша управлінська революція характеризується як релігійно-комерційна і пов'язується із виникненням писемності у давньому Шумері (V-III тисячоліття до н.е.). Вважається, що це сприяло виникненню особливої касті жерців-бізнесменів, які вели діловий перепис і комерційні розрахунки. Письмова фіксація ділових угод підвищувала їх надійність і захищеність.

Друга управлінська революція називається «світсько-адміністративною» і пов'язується з діяльністю вавилонського царя Хамурапі (1792-1750 рр. до н.е.). Він опублікував збірку законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними верствами населення, завдяки яким посилювався контроль і відповідальність за виконання робіт.

Третя управлінська революція дістала назву «виробничо-будівельної». Вона відноситься до царювання асирійського правителя Навуходоносора (605-562 рр. до н.е.). Саме тоді будівельні роботи набули величезного

розмаху і вимагали посилення контролю за діяльністю у сфері виробництва і будівництва. Такий контроль здійснювався з боку держави.

Четверта управлінська революція відноситься до періоду зародження капіталізму і стрімкого індустріального розвитку європейської цивілізації (XVII-XVIII ст.) Її головним результатом стало виникнення професійного управління. Велика заслуга у цьому належить А. Сміту, Р. Аркрайту, Р. Оуену, Ч. Бебіджу та ін. Зокрема, Р. Аркрайта можна вважати засновником організації виробництва, Р. Оуен на своїх фабриках втілював ідею соціального партнерства, Ч. Бебідж проводив дослідження способів економного використання виробничих ресурсів. А погляди А. Сміта на природу вільного підприємництва, на роль ринку і функції держави лягли в основу теорії і практики менеджменту.

Проте ці дослідження були розрізненими. Наука управління як цілісна система із своїм категорійним апаратом, принципами, методологією, рекомендаціями виникла лише у ХХ ст. Її появу пов'язують із п'ятою управлінською революцією, що відома під назвою «бюрократична». В її основу була покладена концепція «раціональної бюрократії», яка відводила велику роль у забезпеченні ефективності управління формуванню ієрархічних структур, розподілу управлінської праці, чіткому визначенню посадових обов'язків і встановленню відповідальності менеджерів за їх виконання.

Якщо попередні якісні, революційні зміни у практиці управління відбувалися через значні часові відрізки, то стрімкий розвиток наукової думки у ХХ ст. прискорив всі соціально-економічні процеси разом з процесами їх управління. Тому революційні стрибки не обмежуються виділеними п'ятьма. Наступною, шостою управлінською революцією можна вважати всебічне впровадження у практику управління інформаційних технологій, що неймовірно прискорило процеси отримання і обробки інформації і зробило можливості росту організацій практично безмежними. Така революція має назву «інформаційної». Здатність управлінського апарату швидко опрацьовувати великі масиви інформації зробила домінуючим у системі загального менеджменту не організацію виробничих процесів, а маркетинговий менеджмент, тобто переорієнтувала систему управління організацією на виявлення і задоволення потреб споживачів.

Але, незважаючи на велике значення революційних перетворень, розвиток управління проходив в основному еволюційним шляхом. Відбувалось поступове зміщення акцентів і орієнтирів у системі управління, яке відповідало змінам у всій системі соціально-економічних відносин. Теоретики і практики менеджменту не переставали шукати відповіді на запитання «Чим визначається успіх організації і що може зробити керівник для його забезпечення?». Особливо настійливим цей пошук став у ХХ столітті.

Формування управління як науки. Школи управління

Кінець ХІХ – початок ХХ ст. характеризується великими зрушеннями, зумовленими науково-технічним прогресом. З'явилися гігантські

підприємства, на яких працювали тисячі людей. Потрібно було координувати і контролювати їх діяльність, забезпечувати високу якість їхньої роботи. Стара система управління, що використовувала в основному емпіричні надбання, із цим завданням не справлялась. Особливо відчутною невідповідність старої практики і нових умов була на американських підприємствах, які бурхливо розвивались. Саме на цих підприємствах і були започатковані експерименти, мета яких полягала у вивченні впливу різних факторів і умов праці на її продуктивність. Результати експериментів, які проводили незалежно один від одного Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. і Л. Гілбрети, Г. Емерсон та ін. дали можливість сформулювати основні положення школи наукового управління, яка відноситься до класичного напрямку у менеджменті. Основоположником цієї школи (її ще називають “раціоналістичною”) по праву вважається Ф. Тейлор. Пройшовши за вісім років шлях від простого робітника до головного інженера сталеливарної компанії, він особливу увагу приділяв питанням нормування праці, організації робочих місць і аналізу трудових рухів на основі вдосконаленої методики обліку витрат робочого часу. У його роботах містяться конкретні рекомендації щодо поліпшення використання праці робітників і засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, використання диференційованої оплати праці тощо. Завдяки його дослідженням продуктивність праці на заводах компанії Bethlehem Steel зросла у 3,5-4 рази, заробітна плата – на 60%, причому не за рахунок інтенсифікації праці, а завдяки раціональнішій її організації. Свої погляди на управління, що стосувалися нормування і стимулювання праці та ролі менеджерів він узагальнив у книгах “Управління підприємством” (1903р) та “Принципи наукового управління” (1911р.). Ф. Тейлор рекомендував дотримуватись таких принципів управління: 1) науковий підхід до вивчення кожної задачі; 2) копіткий підбір працівників і навчання їх раціональним методам виконання роботи; 3) забезпечення робочих місць всім необхідним для виконання роботи; 4) стимулювання виконання виробничих завдань.

Ф. Тейлор пропагував активне управління виробництвом, суть якого бачив у тому, щоб робота кожного виконавця планувалась керівником заздалегідь. Вміння ставити і реалізовувати цілі Ф. Тейлор визначав як мистецтво точно знати, що належить зробити і як зробити це найкращим і найдешевшим способом.

Вірними послідовниками Ф. Тейлора були Г. Гант, Г. Емерсон та подружжя Гілбретів: Ліліан і Френк. Зокрема, Г. Гант запропонував використовувати в оперативному управлінні графічні методи, відомі нині як "графіки Ганта", започаткувавши тим самим виробниче календарне планування на сучасній технічній основі. Ф. Та Л. Гілбрети вивчали питання, пов'язані з виконанням фізичної роботи у виробничому процесі, досліджували зв'язок між науковим менеджментом та соціологією і психологією. Г. Емерсон розробив принципи підвищення ефективності не тільки виробничої праці, але й будь-якої доцільної діяльності людини: у

державному управлінні, у зовнішній політиці, у військовій справі, на транспорті і в домашньому господарстві. Г. Емерсон дав визначення ефективності як максимально вигідного співвідношення між витраченими зусиллями, грошима, обладнанням тощо і економічним результатом, яке не втратило свого значення і досі.

Незважаючи на великий внесок раціоналістичної школи у формуванні наукового підходу до управління, вона мала і суттєві недоліки. Зокрема, основна увага приділялася раціоналізації виробництва, при цьому не враховувалися індивідуальні якості працівників, нехтувалися соціальні аспекти робочих стосунків, ігнорувалися професіоналізм і здатність кваліфікованих працівників подавати ідеї та пропозиції щодо вдосконалення роботи. Це не дозволяло їй прихильникам ефективно використовувати весь потенціал виробничих підприємств.

Дещо інший підхід до управління організацією використав німецький вчений М. Вебер (1864-1920). Створена ним школа управління у рамках класичного напрямку менеджменту носить назву “раціональної бюрократії”. М. Вебер відстоював думку про те, що управління організаціями має здійснюватися на суто раціональній, знеособленій основі, що дає змогу чітко визначити посадові обов’язки та відповідальність працівників і реально оцінювати їх роботу. М. Вебер вважав, що така організація буде ефективнішою, гнучкішою, оскільки вона меншою мірою залежатиме від волі і бажання конкретних людей. Та це виявилось справедливим лише для великих компаній і відносно стабільних умов господарювання, що було характерно для першої половини ХХ ст. Далі, як показав досвід, надмірна бюрократизація правил і процедур стала негативно впливати на розвиток підприємств.

Засновником ще однієї гілки класичного напрямку менеджменту став француз А. Файоль. Його дослідження лягли в основу формування школи адміністративного управління. Він досліджував і описував суто управлінську працю, що до нього не робив ніхто. Вивчаючи дії управлінців, А. Файоль виділив функції управління: планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль, які здійснюються у єдиному процесі, послідовно і безперервно. У забезпеченні такої послідовності і безперервності полягало, на думку А. Файоля, головне завдання менеджменту. Отже, А. Файоль виявився і засновником процесуального підходу до управління організацією. Його школа менеджменту істотно змінила управлінську парадигму: якщо традиційний підхід робив наголос на самостійності окремих елементів організації, то процесуальний – на їх взаємній обумовленості.

Досліджуючи закономірності функціонування організацій, А. Файоль сформулював знамениті 14 принципів адміністративного управління, які не втратили свого значення і досі, тому у наступних розділах їх буде розглянуто детальніше.

Адміністративна школа менеджменту сформувала основу для дещо ширшого вивчення можливостей підвищення ефективності управління організаціями, які крилися у сфері людських стосунків. Перші кроки у цьому

напрямку зробила М.П. Фоллет, яка застосувала у своїх дослідженнях рекомендації соціальної психології. Саме М.П. Фоллет належить вислів: «Менеджмент – це забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Вона запропонувала свою концепцію лідерства, яка започаткувала новий напрямок у менеджменті – гуманістичний. Прихильники цього напрямку приділяли основну увагу аналізу поведінки людей у процесі виконання роботи, їхній соціальній взаємодії. У межах цього напрямку сформувалися три школи: школа людських стосунків, поведінкова школа і концепція людських ресурсів. Остання концепція є надбанням сучасного менеджменту і про неї мова йтиме пізніше.

Представниками “школи людських стосунків”, крім М.П. Фоллет, були також Ч. Барнард і Е. Мейо. Ч. Барнард, зокрема, присвятив свої дослідження вивченню неформальних організацій у рамках формальних і сформулював теорію прийняття влади, яка стверджувала, що люди самі вирішують, виконувати їм накази, чи ні. Як правило, накази виконуються тоді, коли це приносить особисту вигоду виконавцям.

Експерименти, які Е. Мейо проводив у Хоуторні у 1927-33 рр., дали можливість зробити висновок, що високу продуктивність забезпечує не лише раціоналізація роботи, але і стосунки, які склалися між людьми в процесі її виконання. Створення комфортних у психологічному плані умов роботи (доброзичливе, уважне ставлення керівництва до робітників, довіра до керівника тощо) сприяє покращенню їх роботи.

На основі робіт Е. Мейо, М. Фоллет та Ч. Барнарда була сформульована нова філософія людських відносин. Вчені почали надавати великого значення психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва, проблемам групових відносин, груповим нормам, конфліктам і співробітництву, комунікаційним бар'єрам, неформальним організаціям.

У 60-70-х роках теорія людських відносин поступово стала відходити на другий план. Її витіснила теорія "людських ресурсів", яка ставила перед собою задачі підвищення професійного і творчого потенціалу працівників організацій. Найвідомішими представниками цієї школи є А. Маслоу та Д. МакГрегор. Зокрема, А. Маслоу спрямував свої зусилля на вивчення потреб індивідуумів, на основі чого розробив ієрархію потреб працівників і теорію мотивації, котра була побудована на таких припущеннях щодо людської натури: 1) людські прагнення потребують задоволення; 2) людські дії спрямовані на повне задоволення бажань, а досить часто індивіди не мають змогу це зробити. А. Маслоу підкреслював, що не слід перебільшувати значення грошей у стимулюванні працівників. Він відзначав, що в обов'язки менеджера має входити створення відповідного клімату, за якого працівники прагнутимуть найкращим чином проявляти свої здібності.

Д. МакГрегор застерігав від спрощеного підходу до проблеми людських стосунків, що було притаманне класичному менеджменту.

Ще однією школою гуманістичного напрямку була поведінкова школа або, як її ще називають, “біхевіористська”. Головним завданням її прихильників (Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд та ін.), які взяли за основу

класифікацію потреб А. Маслоу, було визначення і аналіз мотивів поведінки працівника і його взаємодії з іншими людьми в організаційному оточенні. Надбання цієї школи використовуються сьогодні практично всюди, вони дозволяють підсилити мотивацію людей до праці. Ґрунтовний аналіз різних поведінкових теорій буде зроблений при вивченні такої функції менеджменту, як мотивація.

Завершити перелік шкіл управління, що виникли на початку формування менеджменту як науки можна характеристикою школи науки управління, котра використала кількісний підхід до менеджменту. Вона отримала свій розвиток в роки другої світової війни, яка примусила Англію, а потім і США почати використовувати кількісні підходи до розподілу ресурсів найефективнішим способом.

Кількісні методи фокусуються на використанні математики, статистики, а також інформаційного забезпечення з метою розробки, обґрунтування управлінських рішень та підвищення їх ефективності. У подальшому вони дістали назву “Дослідження операцій” і найбільше використовуються у операційному менеджменті для вирішення виробничих завдань. Значно підвищили ефективність цих методів сучасні комп’ютерні системи, які дозволили застосовувати для вирішення складних задач новітні інформаційні технології.

### **Тема 3. Закони та закономірності менеджменту.**

Усім, що нас оточує, управляють об’єктивні закони - суттєві, усталені, повторювані відношення між явищами у природі й суспільстві. Умовно ці закони можна поділити на три групи:

- закони матеріального світу (фізичні, хімічні, біологічні тощо);
- закони суспільного життя (історичні, економічні тощо);
- філософські закони, тобто ті, які діють та управляють і матеріальним світом, і суспільним життям (заперечення заперечення; єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості в якість).

Основою створення і функціонування організації виступають закони менеджменту. Вони об’єктивні, а їхня дія виявляється тільки в діяльності людини.

Закони та закономірності менеджменту відображають об’єктивні й достатньо стійкі зв’язки та взаємодії елементів системи в просторі (в структурах) й у часі (процесах, явищах). Умовно вони поділяються на дві групи:

- які виявляються в статиці (структурах);
- які виявляються в динаміці (процесах).

Закони менеджменту мають економічний зміст. Економічні закони виявляються при формуванні механізму і методів управління, а також у результатах діяльності колективу організації.

## Перелік і короткий зміст законів організації

Назва	Короткий зміст
<b>1. Закони організації, які виявляються переважно в статистиці (структурах)</b>	
Закон композиції	Відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру.
Закон пропорційності	Відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність.
Закон найменших	Структурна стійкість цілого визначається найменшою стійкістю окремих складових цього цілого.
Закон онтогенезу	Вивчає, що кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання.
<b>2. Закони організації, які виявляються у динаміці</b>	
Закони синергії	Сума цілого не дорівнює арифметичній сумі кожного із його складових елементів (компонентів).
Закон інформованості – впорядкованості	Стверджується, що в організаційному цілому не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації.
Закон єдності аналізу і синтезу	Процеси аналізу (тобто роз'єднання, диференціації тощо) доповнюються синтезом (тобто протилежними процесами об'єднання, інтеграції). Спочатку виконується аналіз, а потім - синтез.
Закон самозбереження	Будь-яка реальна фізична (організована) система прагне зберегти саму себе як цілісне утворення й більш економно витратити свій ресурс.

Врахування лише економічних законів в управлінні недостатньо для ефективної роботи організацій. Менеджмент - це специфічний вид трудової діяльності, тому його відносини і залежності формуються під впливом власних законів.

Слід також підкреслити, що успішна діяльність підприємства залежить також від ефективного управління, яке передбачає раціональне впорядкування в просторі елементів виробництва і синхронізацію в часі виробничих процесів, тобто базується на раціональній організації виробничої діяльності.

На управління виробництвом впливають економічні закони, закони соціології, кібернетики тощо. З метою підвищення ефективності виробництва, вирішення соціально-економічних завдань будь-яка організація повинна враховувати об'єктивні економічні закони.

**Закон попиту.** Відомо, що між ціною товару і величиною купівельного попиту існує зворотній зв'язок. Тобто, при зниженні ціни попит має тенденцію до зростання і за її підвищення - до зменшення. З підвищенням попиту на окремі товари зростають ціни на них, а отже, і прибуток товаровиробників.

**Закон пропозиції** свідчить про те, що запропонована для продажу кількість товару залежить від ціни на нього.

Співвідношення попиту та пропозиції відбиває конкретні пропозиції виробництва і споживання з урахуванням вартісно-цінової визначеності товарів (послуг). Попит відіграє складну і вагомую роль як стимул розвитку виробництва і пропозиції. Співвідношення сукупних попиту та пропозиції показує можливості суспільного виробництва щодо задоволення народногосподарських і особистих потреб, сукупна пропозиція не обов'язково формується тільки за рахунок внутрішнього виробництва. Додатковим джерелом задоволення сукупного попиту є імпорт продукції.

Ринкові попит та пропозиція формується під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів безпосередньо на ринку товарів, послуг, цінних паперів, робочої сили тощо. Вони визначають відповідність платоспроможної потреби в окремих видах товарів, їх наявності в обігу на ринку.

**Закон економії часу** передбачає раціональне розміщення елементів управління у просторі, яке забезпечувало б мінімізацію витрат часу на їх взаємодію.

**Закон синергії** стверджує, що існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату більшого за сумарний результат виокремленого функціонування цих елементів.

**Закон синхронізації** свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності.

**Закон прибутковості.** Виробничо-господарська діяльність організацій повинна бути прибутковою, тобто доход має перевищувати витрати. Прибуток є основою перспективного розвитку організації. Свідоме використання цього закону вимагає аналізу динаміки доходу, постійних та змінних витрат.

Крім економічних законів, в управлінні використовуються ще й закони соціології, так як кожна людина належить одночасно до багатьох суспільних спільнот.

Наука менеджменту досліджує також закономірності поведінки індивіда і групи, що виявляються у процесі спільної діяльності людей у межах виробничо-господарської організації, на які необхідно орієнтуватися менеджерів для ефективного управління колективом, окремими працівниками.

Д.е.н., проф. Хміль Ф. І. виділяє наступні закони.

**Закон соціалізації особистостей.** Його сутність полягає в тому, що протягом трудового життя людини відбувається складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб. З одного боку, без процесу соціалізації формування особистості неможливе, а з іншого, оскільки організація зацікавлена в ефективній діяльності соціальних структур, що існують всередині її, вона сприяє соціальному розвитку працівників. Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації.

**Закон соціальної структуризації організації.** Кожній організації властива множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп. Усвідомлення цього дає змогу менеджеру побудувати ефективну структуру організації (досягти гармонії між формальною і неформальною структурами), поєднати загальні організаційні та групові цілі, визначити зони конфліктів в організації, управляти конфліктними ситуаціями тощо.

**Закон соціального статусу (соціальних ролей).** Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як систему його прав і обов'язків. Статус у розумінні місця в ієрархії організації є рангом. Крім того, кожний індивід виконує певні ролі, взаємодіючи з іншими працівниками організації, тобто із його статусом асоціюється комплекс ролей.

Спираючись на **закон соціальних ролей**, можна стверджувати, що для ефективної діяльності організації менеджер повинен:

- сприяти глибокому внутрішньому засвоєнню кожним індивідом мотивації і орієнтирів поведінки, визначених організацією;
- забезпечити умови для виконання визначених індивіду (і ним самим обраних) ролей;
- вимагати від індивідів виконання визначених для них ролей.

**Закон соціальної мобільності.** Людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації. Це пов'язано з і кваліфікаційним, і службовим розвитком (або деградацією), виявляється у зростанні (або падінні) престижу, посиленні чи послабленні влади над співробітниками, зміні матеріального становища. Мобільність індивіда (переміщення у межах соціальної ієрархії) може бути висхідною і низхідною, добровільною і примусовою. Висхідна мобільність активізує його потенціал. Інколи інтереси організації зумовлюють потребу в низхідній мобільності індивіда. Вона теж може бути добровільною і примусовою, спричиненою структурними змінами в організації.

Знаючи дію закону мобільності, менеджер має змогу передбачати виникнення напружених ситуацій, спричинених недостатньою мобільністю працівників організації, а також управляти мобільністю індивідів в інтересах організації.

**Закон соціального контролю.** Контроль є цілеспрямованим впливом організації на поведінку індивіда, який забезпечує засвоєння ним

організаційних цінностей і норм культури. Груповий тиск з метою об'єднання інтересів і цілей спонукає індивіда пристосовуватися до існуючих у групі колективних думок, цінностей і норм. Соціальний контроль реалізується поєднанням факторів схильності до підкорення, примусу і відданості соціальним цінностям, що виявляються у діяльності індивіда.

**Закони індивідуальної і соціальної психології людини** описують причини поведінки людини у виробничому середовищі як особистості, наділеної індивідуальними психологічними характеристиками. Знання цих законів допомагає менеджеру вибудовувати стратегію і тактику своєї поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик.

З усіх видів законів, які розкриваються в різних навчальних посібниках, типовій програмі дисципліни "Основи менеджменту", яка включена в стандарт, відповідають закони, які розкриває д.е.н., проф. Мартиненко М.М.

**Закон спільності цілей.** Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети.

Люди створюють організації і свідомо координують свою діяльність тільки для того, щоб досягти визначеного кінцевого результату, тобто загальної мети. Чим складніша мета, тим більше людей бере участь у її досягненні. Ефективною колективна праця буде тоді, коли отриманий результат задовольняє потреби кожного з учасників. Якщо отриманий результат не задовольняє кого-небудь з членів організації, то ефективність його праці знижується, або ж дана людина припиняє свою роботу в колективній діяльності.

Загальна мета є основою створення організації. Саме мета визначає основний напрямок діяльності організації. Зміст загальної мети визначає види ресурсів, які споживає організація, а також функціональні області діяльності (засоби та способи досягнення мети) працівників організації.

Необхідність досягнення загальної мети за допомогою колективної праці визначає сенс існування менеджменту у всіх його проявах.

Загальна мета визначає ступінь залежності організації від зовнішнього середовища як джерела ресурсів і умов її діяльності. Формуючи загальну мету, працівники організації змушені враховувати можливості зовнішнього середовища в забезпеченні їх необхідними ресурсами, а також характер їхньої роботи в умовах, що задаються зовнішнім середовищем. Отже, загальна мета відбиває не тільки бажаний результат організації, але й умови, за яких вона може бути досягнута.

**Закон поділу праці.** Цей закон відбиває сутність менеджменту як виду діяльності людини. У зміст цього закону входить така категорія, як спеціалізація управління.

Цілі організації досягаються колективною працею. У цьому процесі бере участь праця як суб'єкта, так і об'єкта управління, їхні види діяльності являють собою результати процесу поділу і спеціалізації праці. Продуктом

процесу поділу праці є виробничі (поділ фізичної праці) і управлінські функції (поділ розумової творчої праці).

Функціональний поділ праці в організації розкриває сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях менеджменту. Виділення в управлінні окремих функцій - об'єктивний процес, породжуваний складністю виробництва і процесів управління організацією. Функції управління як результат поділу і спеціалізації праці менеджера не залежать від організаційних форм управління. Зміст функцій управління пов'язаний зі змістом виробництва, визначається ним і відповідає йому. Зміст самого виробництва завжди конкретний. Однак сутність функцій управління організацією залишається незмінною за різних видів виробництва конкретних продуктів. Функції, в яких розкривається сутність управління, універсальні, тобто вони описують будь-який процес управління організацією. Зміст видів діяльності (спеціалізація праці) у кожній функції конкретний і визначається змістом виробництва. Функціональний вид діяльності наповнюється конкретним змістом у залежності від специфіки об'єкта управління. При цьому сутність функції управління залишається однаковою (загальною) і не залежить від специфіки об'єкта управління. У цьому виявляється інваріантність і конкретність функцій управління.

Функції управління - особливий спеціалізований вид діяльності, що відображає напрямок здійснення цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва і самого управління. У цьому змісті функції управління утворюють **функціональні області діяльності**.

Саме функції, віднесені до функціональних областей, відповідають на запитання, хто що робить чи повинен робити в системі управління у процесі досягнення загальної мети. Функції управління є сполучною категорією з іншими важливими категоріями науки управління. Будучи об'єктивною основою будь-яких процесів управління, володіючи інваріантністю до будь-яких організацій, функція виявляє свій вплив у всій управлінській діяльності і відбиває загальні стійкі відносини людей у виробництві. Застосування більшості категорій управління передбачає ув'язування їх з функціями управління.

Кожна функція управління організацією відбиває який-небудь конкретний вид управлінської діяльності, але в той же час вони об'єктивно взаємообумовлені єдиним процесом управління і тому повинні розглядатися у взаємозв'язку.

**Закон зовнішнього доповнення.** Суть даного закону можна сформулювати в такий спосіб. Будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Зовнішнє доповнення варто розглядати з двох сторін:

- вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації;
- вплив вищих рівнів управління на нижчі рівні всередині самої організації.

У будь-якій нормально функціонуючій організації зовнішні та внутрішні впливи знаходяться у визначеному зв'язку: посилення зовнішнього впливу відповідно ініціює посилення заходу внутрішнього впливу, і навпаки.

Отже, розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх і внутрішніх збурювань, що порушують умови нормального її функціонування. Під впливом збурювань організація змушена удосконалювати свій потенціал. Оскільки збурювання мають постійний характер, то й організація повинна сповідати принцип постійного удосконалення. У силу цього організація здобуває здатність зберігати свою основну якість в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, забезпечувати власне відтворення, наступність і стабільність.

Наявність рівнів управління в організації породжує властивість зовнішнього доповнення. Один рівень управління стосовно іншого є своєрідним зовнішнім середовищем. У їхній взаємодії завжди зберігаються фактори в достатній мірі не описані, а значить і не регламентовані. Однак непередбачувані впливи одного рівня на інший повинні бути керованими.

**Закон інерції.** Відповідно до цього закону, для ефективної діяльності будь-якої організації, підданій впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб інформація про результати її власних дій передавалася їй як частина тієї інформації, відповідно до якої вона повинна продовжувати функціонувати, зберігаючи свої властивості.

Суть цього закону в менеджменті полягає в тому, що всі організації володіють деякими загальними ознаками.

Інертність організації забезпечується складом її елементів і способами їхнього взаємозв'язку. Організація за своєю структурою являє собою кінцевий набір елементів, що утворюють єдине ціле і взаємодіють один з одним, а також із зовнішнім середовищем. Особливості, місце і призначення кожного елемента визначається власною метою і способами поділу праці. Елементи в організації відносно автономні. Відносна автономність елементів визначається їхніми функціями. Саме функції як результат спеціалізації праці додають елементу властивості автономності, одночасно дозволяють йому взаємодіяти з декількома іншими елементами і зовнішнім середовищем.

Властивість взаємодії служить ознакою цілісності організації й умовою стійкої цілеспрямованої її життєдіяльності. Внутрішня побудова кожного елемента й організації як цілого структурного утворення є не що інше, як відповідь на різні за своєю природою впливи зовнішнього середовища й існуючих у ньому функціональних зв'язків та інформаційних потоків.

Володіючи властивістю інерційності, кожен елемент, діючи в безпосередньому зв'язку з іншими елементами, забезпечує інерційність організації в цілому.

Організації, здатні до збереження свого стану і підвищення міри своєї інерції, приводять себе у відповідність з умовами зовнішнього середовища. Це відбувається завдяки особливому типу взаємодії організації з зовнішнім середовищем на основі зворотних зв'язків.

Таким чином, дієвість закону інерції забезпечує організації стан постійного удосконалювання.

**Закон економії часу.** У менеджменті даний закон зв'язаний із продуктивністю, що показує міру використання часу, витраченого на одержання результату. Продуктивність є головним джерелом економічного росту організації. У сучасних умовах діяльності організації в складі продуктивності перше місце займає економія живої праці. Отже, менеджмент організації повинен бути сформований таким чином, щоб одержання результатів кожним елементом вимагало мінімальної кількості часу.

Чинність закону економії часу, трансформованого через продуктивність організації, буде залежати від менеджменту, тобто від якості робочої сили, умов її використання, від відповідності професійної структури, форм організації та мотивації праці.

Якщо закон виражає внутрішні суттєві зв'язки явищ, то закономірності - це частковий вияв його дії.

Закономірності управління відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління. Їх розділяють на загальні й одиничні. Загальні закономірності властиві всім системам управління, а одиничні пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій.

До загальних закономірностей управління можна віднести закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; закономірність переважної ефективності свідомого рівномірного управління; закономірність співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Розглянемо ці закономірності.

*Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва* призводить до створення систем управління адекватних формам власності на засоби виробництва. Так приватизація підприємств торгівлі обумовила різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств і послабила централізоване керівництво їхньою діяльністю.

*Переважає ефективність свідомого планомірного управління* також закономірна, так як система управління з плановою регуляцією цих процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніша за системи управління зі стихійною регуляцією цих процесів. Підтвердженням тому є широке застосування програмно-цільового підходу, системного підходу й аналізу на всіх рівнях управління в сучасному суспільстві.

*Закономірність співвідношення керуючої і керованої систем, суб'єкта й об'єкта управління* означає співвідношення сфери управління вимогам об'єкта управління. Оскільки якісні зрушення в розвитку економіки, що намітилися в 70-і роки, зажадали визначеної трансформації всього апарату управління в Китаї, що одержало своє відображення в комплексі реформ, здійснення яких почалося з 1975 р. У результаті китайська економіка й

управління нею стали більш сприятливі до вимог науково-технічного прогресу, знайшли тенденцію стійкого майбутнього розвитку, без криз і потрясінь був здійснений перехід до регулювання ринкових відносин.

До загальних закономірностей управління можна віднести *посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні*. Закономірність відображає, з одного боку, майбутній горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язані з розвитком галузей (у тому числі й торгівлі), збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці обумовлює його координацію, тобто погодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці.

Якщо загальні закономірності властиві управлінню в цілому, то часткові закономірності характерні для окремих сторін і систем управління. До часткових закономірностей можна віднести закономірність зміни функцій управління, закономірність оптимізації числа стадії управління, закономірність концентрації функцій управління і закономірність розповсюдженості контролю.

Закономірність зміни функцій управління означає зростання деяких функцій і знищення інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торгового дому вирішуються стратегічні завдання, які охоплюють інвестиційну політику фірми та розподіл прибутку, то на рівні кожного магазину, який входить до торгового будинку, вирішуються переважно тактичні питання, які зв'язані з реалізацією товарів населенню.

*Закономірність оптимізації числа ступенів управління* припускає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність.

*Закономірність концентрації функцій управління* полягає в тому, що кожна ступінь управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення і росту чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність заочно ілюструють дані про ріст чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у всіх країнах.

*Закономірність поширеності контролю* відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника. Оптимальним вважається наявність 7-10 підлеглих у безпосереднім підпорядкуванні в одного керівника.

Хміль Ф.І. виділяє таку систему закономірностей менеджменту:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки праці. З становленням ринкових відносин в економіці України організація та управління підприємствами повинні ґрунтуватися на загальноновизнаних у світі засадах менеджменту.

2. Диверсифікація виробництва та управління. Диверсифікація виробництва виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси.

Відповідно, диверсифіковане підприємство потребує диверсифікації управління.

3. Співвідносність керуючої і керованої систем. Полягає вона в досягненні пропорції між усіма елементами керованих і керуючих систем під час їх формування і в процесі функціонування.

Оскільки керуюча і керована системи безперервно взаємодіють, то структура і процеси керованої системи визначають структуру і рух керуючої, що виявляється в удосконаленні форм і методів управління.

Забезпечення відповідності керуючих систем сучасному рівню розвитку виробництва, його вимогам є основною проблемою вдосконалення систем управління. Суть її полягає в тому, щоб керуюча система здійснювала такий вплив, якого потребує виробництво як керована система. Тобто необхідна відповідність складності керуючої підсистеми вимогам оптимального функціонування керованої, або багатоманітності керованої системи повинна відповідати багатоманітності керуючої, яка повинна не тільки реагувати на зміни у виробництві, а створити систему управління, орієнтовану на майбутнє, здатну забезпечити перехід керованої системи в новий стан.

4. Децентралізація і демократизація управління. Децентралізація управління передбачає передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів. Її переваги полягають у стимулюванні ініціативи низових керівників і виконавців, кращій відповідності особливостям функціонування об'єктів управління. Децентралізацію супроводжує демократизація управління, адже чим більше повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.

5. Визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні. Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні, створення відповідного механізму її активізації.

Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

### **Функції, процеси та планування в менеджменті**

#### **Тема 4. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.**

Складна структура організації утворює єдине ціле завдяки цілеспрямованому впливу на її основні зв'язки і процеси. Це досягається управлінською діяльністю, що являє собою сполучення різних функцій (видів діяльності), кожна з яких спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами організації, що вимагають здійснення великого комплексу конкретних заходів. Сфера управління охоплює не тільки виробництво, але й НДДКР, збут, фінанси, комунікації, тобто всі сторони великої діяльності організації.

Якщо коротко сформулювати коло проблем, які розв'язуються управлінською діяльністю, то їх можна звести до наступного: насамперед визначаються конкретні цілі розвитку, виявляється їхня пріоритетність, черговість і послідовність вирішення. На цій основі розробляються господарські завдання, визначаються основні напрямки і шляхи вирішення цих завдань, розробляється система заходів для вирішення намічених проблем, визначаються необхідні ресурси і джерела їхнього забезпечення, встановлюється контроль за виконанням поставлених завдань.

Реалізація загальних завдань управління вимагає створення необхідних економічних та інших умов у сфері управління. Так, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку вимагає виконання функції маркетингу; завдання обґрунтованого визначення основних напрямків і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням джерел його забезпечення вирішується шляхом здійснення функції планування; завдання налагодження організаційних відносин між різними підрозділами з виконання рішень і планових показників господарської діяльності фірми на конкретний період здійснюється шляхом реалізації функції організації; завдання перевірки виконання діяльності, а також порівняння з наміченими цілями і напрямками розвитку здійснюється через функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, що виконуються в рамках функції. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління і його функцій.

Це положення має важливе методологічне значення для розкриття сутності і ролі окремих функцій управління, що в нинішніх умовах розширилися, ускладнилися і диференціювалися у зв'язку з ростом масштабів господарської діяльності, диверсифікованістю й інтернаціоналізацією виробництва.

Управлінські функції виконуються в організації спеціальним апаратом (органами управління), що складається з взаємодіючих між собою підрозділів. За кожним з них закріплюються свої специфічні функції (як функції апарату управління). їхнє виконання зв'язане з вирішенням конкретних завдань, що входять у сферу діяльності (відповідальності) відповідного органа управління. А це вимагає застосування визначених методів і засобів. Так, для реалізації функції маркетингу застосовуються такі методи, як розробка внутрішньо-фірмових програм маркетингу з кожного продукту і прогноз розвитку; для виконання функції планування - розробка планів і прогнозів; для здійснення функції контролю - складання балансів, рахунків прибутків і збитків тощо.

Організаційно-технічний характер функцій апарату управління визначається тим, що вони містять у собі збір, систематизацію, обробку й аналіз інформації; розробку і прийняття рішень; доведення рішень до конкретних виконавців і організацію їхнього виконання; проведення контролю за виконанням рішень.

Кожен підрозділ апарату управління здійснює таку діяльність у рамках своєї компетенції, тобто відповідно до реалізуючих функцій управління.

Проблема дослідження функцій управління у сучасних умовах є найбільш актуальною, суперечливою і трудомісткою. Вона безпосередньо зв'язана з проблемою організації апарату управління, удосконалення всієї системи управління науково-технічною і виробничо-збутовою діяльністю фірми. Однак, як би добре не були розвинуті функції управління, для здійснення управлінської діяльності цього ще недостатньо. Необхідні ще такі економічні важелі й інструменти, що дозволяють реалізувати ці функції досить повно й ефективно. Ми виходимо з положення, відповідно до якого функції управління й економічні важелі та інструменти взаємопов'язані між собою в єдиний економічний (господарський) механізм управління.

Функції управління діяльністю організації, а відповідно і методи їхньої реалізації, не є незмінними, які раз і назавжди сформувалися. Вони постійно модифікуються і поглиблюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт, які виконуються відповідно до їхніх вимог. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалення, але й під впливом вимог розвитку інших функцій.

Звідси випливає важливе принципове положення, відповідно до якого розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об'єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій повинна удосконалюватися в напрямку, зумовленому загальними цілями і завданнями функціонування і розвитку організації в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.

Планування безпосередньо впливає на рівень активізації діяльності виробництва й апарату управління. Висока якість розроблених програм, особливо за допомогою ЕОМ і економіко-математичних методів, їх суворя ув'язка по всіх підрозділах підприємств і цехів, погодженість з наявними матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами дозволяє найбільш ефективно керувати виробництвом.

Функція координації здійснюється з метою забезпечення погодженої і злагодженої роботи, що беруть участь у процесі виконання планових завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства і цехів. Ця функція реалізується у формі впливу на колектив людей, зайнятих у процесі виробництва, з боку лінійних керівників й функціональних служб підприємства і цехів, що регулярно й оперативно координують їхню діяльність.

Функція мотивації впливає на колектив цеху у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і особистих заохочувальних заходів тощо.

Функція контролю виявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного цеху і доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень. Ця функція реалізується на основі інформації про хід виконання планових завдань (даних оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку), виявлення відхилень

від установлених показників роботи (контролю виконання завдань) і аналізу причин відхилень.

Регулювання безпосередньо поєднано з функціями координації і контролю. У ході виробництва розроблені програми піддаються впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, у результаті чого виникають порушення в процесі їхнього виконання. У процесі реалізації функції регулювання вплив на колектив людей, зайнятих у виробництві, здійснюється за допомогою вживання оперативних заходів з запобігання і, якщо це не вдається, то з усунення виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва. Одночасно з цим здійснюється координація поточної роботи взаємозалежних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічного ходу виробництва.

Функції контролю і регулювання в процесі управління виробництвом виконують роль гнучких інструментів, за допомогою яких хід виробництва безупинно (у реальному масштабі часу для кожного виробничого підрозділу) вводиться в суворі рамки, передбачені планом.

Перераховані функції доповнюють і проникають одна в одну, в сукупності і взаємозв'язку вони утворюють цикл управління і відбивають зміст повсякденного управління виробництвом.

Слід зазначити, що функції організації, нормування, мотивації конкретизовані для визначених виробничих умов, більш стійкі до впливу внутрішнього і зовнішнього середовища і тому не змінюються відносно тривалий період. Для підприємства в цілому властиві спеціальні функції (функціональні підсистеми), що відбивають конкретний економічний зміст системи управління. Серед них - підсистема "Управління виробництвом". Функціональні підрозділи кожної підсистеми характеризують організаційну структуру управління підприємством, що приводить у відповідність зміст (функції) і форму управління. Кожне із супідрядних і взаємозалежних ланок керуючої системи реалізує визначену частину процесу управління.

Для функціональної підсистеми управління виробництвом апарат управління організується на рівні підприємства і кожного цеху. Якщо підсистема управління виробництвом є вирішальною в реалізації цілей підприємства, то до неї мають безпосереднє відношення практично всі інші функціональні підсистеми.

Для кожного з основних цехів можна виділити чотири основні функціональні підсистеми:

1. Управління економічною діяльністю.
2. Управління технологічною підготовкою виробництва.
3. Оперативне управління виробництвом.
4. Управління технічним обслуговуванням виробництва.



### Схема циклу управління виробництвом

Як уже було зазначено, вплив на керований об'єкт, що забезпечує досягнення цілей, здійснюється також за допомогою організаційних, економічних і соціальних методів управління.

Виконання кожного управлінського рішення здійснюється апаратом управління. Це заключна стадія процесу управління, на якій лінійними керівниками і функціональними службами в організаційно-практичній роботі використовуються зазначені вище і специфічні для кожного цеху методи управління.

З наведеної характеристики функцій управління випливає, що кожна з них має визначене місце і значення в процесі управління, всі вони взаємозалежні між собою і доповнюють один одного в розробці управлінських рішень.

### Тема 5. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

Процес управління - це сукупність і послідовність цілеспрямованих дій керівника і всього апарату управління по узгодженню спільної діяльності людей.

Процес управління має свій специфічний зміст, який розкриває сукупність операцій, згрупованих по його етапах.

Етапи характеризують послідовність якісної зміни робіт у процесі управління. Вони є ступенями внутрішнього розвитку впливу в кожному акті його здійснення. Отже, етап це сукупність операцій, дій які характеризуються якісною визначеністю, і однорідністю і відображає закономірну (необхідну) послідовність їх здійснення.

Поняття етап необхідно відрізнити від поняття “стадія”, яке відображає лише перехід до певних груп операцій, без врахування їх якісної однорідності чи відмінностей. Критерії виділення, стадії різноманітні та гнучкі. Цим стадія відрізняється від етапу. Стадія може включати декілька етапів чи тільки частину одного з них. Інколи в конкретному поділі процесу його етапи і стадії співпадають.

Процес управління характеризується методологічним, функціональним, організаційним, економічним, соціальним та інформаційним змістом.

Методологічний зміст процесу управління передбачає виділення наступних етапів: визначення цілей, оцінки ситуації, визначення проблем, розробки управлінського рішення.

Ціль – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану системи. Процес управління починається з постановки цілі впливу.

Ситуація – це стан керованої системи, що оцінюється відносно цілі. Ситуація в процесі управління виникає під впливом змін характеристик змінних організацій чи факторів зовнішнього середовища, в якому функціонує організація. Ситуація може здійснювати на організацію або позитивний вплив, підвищуючи її ефективність, чи негативний, знижуючи її. Складність і сфера впливу ситуації є причиною виникнення постійних чи періодичних процесів управління.

Постійні процеси – це функціональні напрямки людської діяльності на досягання поставлених цілей. Такі процеси містять певні управлінські процедури, порядок виконання яких попередньо спроектований і описаний у вигляді інструкції. Управлінські процедури носять стандартний характер і змінюються тільки при удосконаленні системи управління. Вони описуються штатним методом завдань управління, вирішення яких відбувається по відомому алгоритму.

Періодичні процеси – це форма управління, що обумовлена проявом не запланованих, не передбачених ситуацій, що вимагає здійснення оперативних управлінських впливів. Ці процеси, як правило, спрямовані на розв’язання не штатних управлінських ситуацій.

Як постійні, так і періодичні управлінські процеси мають одну і ту ж внутрішню структуру, проте відрізняються цілями, предметом, засобами, змістом виконуваних управлінських процедур і операцій.

Стан системи ніколи не може бути тотожним до цілі, отже завжди існує ситуація. Відмінність ситуації і цілі як правило включає масу протиріч. Акт впливу є необхідним для розв’язання цих протиріч, для наближення стану системи до цілі. Але це можливо лише у тому випадку, коли ми знайдемо основне протиріччя, розв’язання якого приведе до розв’язання рішення. Таке вводить протиріччя на розв’язання якого повинен бути направлений вплив є

проблемою. Проблема – це один із етапів процесу управління, що базується на протиріччі ситуації і цілі і одночасно є взаємопов'язуючою ланкою при змінній ситуації, що склалася в напрямку обраної цілі. Вияснення характеру управлінської ситуації дозволяє визначити можливі напрямки діяльності менеджера по усуненню виниклих відхилень від досягнення намічених цілей шляхом прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення – є заключним етапом процесу управління і представляє собою знаходження шляхів розв'язання проблеми і організаційну роботу по практичній їх реалізації. Рішення приводить у дію людські, матеріальні і фінансові ресурси. Воно є імпульсом для впливу керуючої системи на керовану.

Процес управління має і економічний зміст. Він обумовлений тим що у процесі управління знаходить своє відображення використання ресурсів виробництва - від оцінки їх наявності до перетворення у продукт. Виходячи з цього економічний зміст процесу управління можна представити як етапи використання ресурсів, руху фондів, які здійснюються працею в керованій системі, але визначаються діяльністю керуючої системи. Економічний зміст можна виразити в наступних етапах: встановлення економічних потреб, оцінка наявних ресурсів, розподілу ресурсів, використання ресурсів, контроль за використанням ресурсів.

Соціальний зміст процесу управління визначається роллю людини в його здійсненні. Соціальний зміст процесу управління можна представити послідовністю людських і людино - машинних операцій. При будь якій степені автоматизації управлінської праці процес управління починається і закінчується суто людською діяльністю. Саме тому ми вважаємо, що і суб'єктом і об'єктом управління є людина.

Організаційний зміст процесу управління проявляється в послідовності використання організаційних важелів впливу: етап регламентування, нормування, інструктування, відповідальності.

Кожен акт впливу передбачає, що керівник повинен чітко сформулювати завдання: що необхідно зробити. Це регламент, який може бути різним по тривалості дії. Потім необхідно встановити їх недопустимі відхилення. Це нормативи. Потім визначається, як краще виконати, завдання що використовувати, чим керуватися тощо. Це інструктування. Кожне завдання повинно передбачати певну міру відповідальності за невиконання чи неправильне його виконання.

В багаторівневій системі управління організаційний зміст процесу управління проявляється також у викладі взаємодії різних ланок і рівнів даної системи управління. Порядок взаємодії визначається характером конкретної цілі, особливостями ситуації, що не дозволяє побудувати загальну схему організаційної взаємодії ланок і рівнів системи. Вона різна по кожному конкретному акту впливу.

Функціональний зміст процесу управління полягає в масштабній послідовності пріоритетності реалізації основних функцій управління. Тут виділяють такі етапи: планування, організації, мотивації, контролю.

Велике значення в аналізі і побудові процесу управління відіграє його інформаційний зміст. Він полягає в послідовності виконання інформаційних робіт в процесі управління: етап пошуку інформації, комплектування інформації, обробки інформації, передачі інформації, зберігання.

Процес управління володіє специфічними властивостями, врахування яких необхідне при його здійсненні.

Такими властивостями є:

1. Властивість динамічності (гнучкості) виявляється в постійній зміні процесі управління за його спрямованістю, проблематикою, характером здійснення на різних етапах, а також у переході його з однієї стадії (ступеня) організаційної структури на іншу і в різні ланки кожного ступеня.

Така мінливість процесу управління має постійні межі. Це характеризує другу властивість процесу управління, що є у тісній діалектичній залежності.

2. Властивість стійкості – полягає у збереженні сталих зв'язків процесу управління між його етапами і ланками.

3. Властивість безперервності - виявляється у одночасному здійсненні процесу виробництва і управління. Чим вище рівень управління тим більша тривалість протікання процесу управління. Характер неперервності обумовлюється видом управлінської діяльності, яка здійснюється у процесі управління.

4. Властивість дискретності - відображає специфіку управлінської діяльності. Вона проявляється у тому, що процес управління протікає нерівномірно – спочатку акумулюючи потенціал впливу при постановці цілі, оцінці ситуації, визначені проблеми і далі перетворюючись в імпульс активної організаційної роботи на етапі вирішення. Отже ця властивість характеризує ритмічність діяльності апарату управління.

5. Властивість послідовності. Полягає в тому що процес управління здійснюється згідно етапів: ціль, ситуація, проблема, рішення.

Так ціль систематизує рішення, дає йому загальну спрямованість і перспективу; ситуація визначає реальність і практичну значимість рішення; проблема – це його логічність і ефективність. Кожен з етапів процесу управління є обов'язковим і необхідно чітко дотримуватись їх послідовності у вищезгаданому порядку.

Про те послідовність здійснення постійно повторюються, що дає можливість виділити ще одну властивість.

6. Властивість циклічності. Кожен акт впливу закінчується переходом керованої системи у новий етап. Це викликає необхідність або постановки нової цілі управління (в залежності від того, що це за новий етап), або коректування і доповнення попередньої цілі, для досягнення якої необхідний новий акт впливу. Процес управління повторюється спочатку, здійснюється новий його цикл.

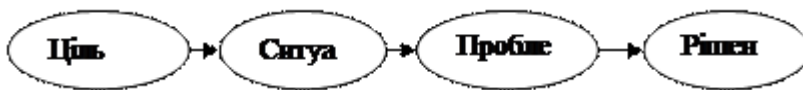
Розуміння властивостей процесу управління має велике значення при успішному вирішенні всіх проблем його удосконалення.

В різних умовах процес управління може бути побудований по різному при збереженні сталості всіх його специфічних властивостей. Це дає можливість класифікувати процеси управління, виділяючи їх найбільш типові види.

В основі типології процесу управління лежать різні варіанти взаємодії етапів процесу управління в різних умовах його здійснення.

Існують такі типи процесу управління:

1. Лінійний тип процесу управління. Характеризується суворою послідовністю здійснення його етапів і використовується тоді, коли є повна і достатня визначеність відносно цілі впливу, ситуації, тощо, коли є можливість повного здійснення кожного з етапів в межах робіт, що відповідають цьому етапу. Найчастіше лінійний тип використовується у типових ситуаціях і рішеннях, що повторюються або елементарних.

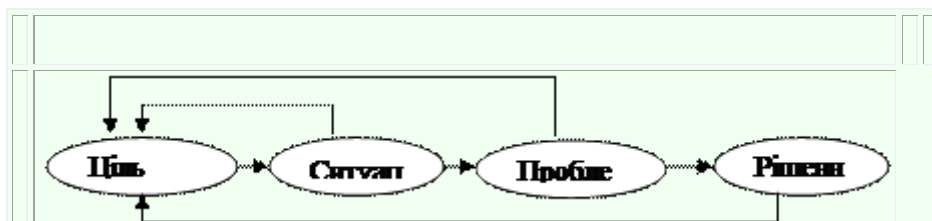


2. Корегований тип процесу управління - характеризується необхідністю додаткового корегування кожного з етапів процесу управління після проходження наступного етапу.

Цей тип використовується у тому випадку, коли існує недостатня визначеність, яку можна усунути лише після проходження наступного етапу процесу управління шляхом корегування вже пройденого етапу.

3. Розгалуженому типу притаманні багатоаспектність оцінки ситуації. При цьому по кожному аспекту допускається виділення, певної проблеми, після чого можливо або прийняття серії рішень або прийняття одного комплексного рішення, яке охоплює знайдений спектр рішень по кожному аспекту стану системи. Розгалужений тип виникає тоді, коли немає можливості узагальнено оцінити ситуацію і виділити ключову проблему з єдиним рішенням.

4. Ситуаційний процес управління характеризується тим, що він виникає при певній ситуації, в якій виникає необхідність термінового прийняття рішення. Він використовується в умовах невизначеності відносно цілі впливу, яка усувається після проходження наступних етапів. Спочатку формулюється попередня ціль впливу, до уточнення якої повертаються після оцінки ситуації визначення проблеми чи навіть розробки рішення. Такі випадки виникають тоді коли за браком часу не вдається достатньо повно сформулювати мету впливу або коли немає необхідної інформації при визначенні мети.



5. Пошуковий тип процесу управління ґрунтується на певній визначеності мети впливу при неможливості досить повно оцінити існуючу ситуацію відносно цієї мети і складності формулювання основної проблеми.

Тоді рішення розробляють для основних цілей при загальній оцінці ситуації, а потім корегують рішення.

## **Тема 6. Етапи процесу планування.**

Планування - це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо їх досягнення. Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання: де організація знаходиться у даний момент (який її стан, яка ситуація зовні)? чого організація прагне досягти (куди вона прямує, які її цілі)? як саме організація досягне цього стану (яка програма її дій)?

Планування є первісною функцією серед решти основних адміністративних функцій управління, позаяк полягає у підготовці рішень, які визначають діяльність організації у майбутньому для досягнення поставлених цілей.

До підфункцій планування відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування (проекткування).

Мета планування полягає в створенні системи планових документів, де визначається зміст та певний порядок дій, які треба здійснити для забезпечення довготривалого існування організації.

Основними етапами процесу планування такі:

1. Визначення цілей діяльності організації, які визначають очікуваний або бажаний стан організації.

2. Розробка стратегії діяльності організації - безпосереднє опрацювання тих шляхів, якими організація досягне очікуваних результатів.

3. Надання стратегії конкретної форми - це впровадження стратегії, перетворення її у конкретні дії організації. Цей етап здійснюється шляхом розробки планів та бюджетів, що забезпечують її реалізацію.

Розрізняють: стратегічне планування; поточне, оперативно-виробниче планування.

Під стратегічним плануванням розуміють набір дій і рішень, що приводять до розробки конкретних цілей та стратегій, відповідної системи планових документів (стратегічних планів, проектів та програм), призначених для того, щоб допомогти підприємству існувати у довгостроковій перспективі. Інструментами стратегічного планування є довгострокові прогнози різного типу (у т.ч. сценарії), стратегічні плани, проекти та програми розвитку об'єкту управління.

Поточне планування здійснюється на період одного року (з розбивкою по кварталах та місяцях), є уточненням завдань стратегічних планів на цей період, враховуючи хід їх виконання за попередні роки, зміни, що здійснилися у зовнішньому та внутрішньому середовищі, рішення, що

приймаються керівництвом підприємства. Інструментами поточного планування є плани різного типу (наприклад, виробнича програма), бюджети (коштів та часу), організаційні плани тощо. Зміст поточних планів визначається керівництвом підприємства на основі стратегічних планів та можливостей їх реалізації, обмежень на поточний рік.

Оперативно-календарне планування – це планування роботи підприємства на місяць, декаду, добу, зміну. Інструменти цього типу планування – оперативні плани та графіки різного типу (в т.ч. сіткові).

Типи планів. На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації. Найчастіше з них використовують критерії: а) за широтою охопленої сфери - стратегічні, поточні, оперативні; б) за часовим горизонтом планування - короткострокові, середньострокові, довгострокові; в) за ступенем конкретизації - завдання, орієнтири.

Етапи процесу планування: розроблення стратегії розвитку; визначення тактики; складання оперативних планів.

Досягнення цілей організації багато в чому забезпечується реальною практикою управління з урахуванням планування. Обговоримо функцію управління докладніше.

Планування – це процес визначення цілей, завдань і показників діяльності організації у майбутнє, і навіть конкретні дії (заходів) і необхідні розв'язання матеріальних й людських ресурсів.

Власне, планування – це процес вироблення і рішення, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування та розвитку організації у майбутньому. У вузькому значенні слова планування зводиться на роботу зі складання спеціального документа – плану, визначального конкретні дії з досягнення поставленої мети у межах майбутнього планового періоду.

План роботи – документ, визначальний зміст, обсяг, послідовність, терміни виконання заходів та його виконавців.

У процесі планування діяльності організації вирішуються такі основні завдання:

- забезпечується цілеспрямованість діяльності;
- створюються організаційні основи управління діяльністю;
- забезпечується координація зусиль всіх співробітників структурних підрозділів у процесі діяльності;
- виробляється оптимальний варіант управлінського рішення;
- визначається система конкретних показників, з допомогою яких здійснюється контроль їх виконання, дається об'єктивну оцінку діяльності кожного працівника, структурних підрозділів, і організації культури загалом.

Планування як процес реалізується у системі планів, які з різних позицій зафіксовано прогноз розвитку організації, проміжні і кінцеві мети, завдання, механізми виконання планових завдань і перспективи використання ресурсів, терміни виконання зазначених заходів та відповідальні особи.

Цю систему планування включає різні види.

1. З погляду рівня прийняття рішень:
  - плани вищих органів;
  - плани власної організації;
  - плани структурних підрозділів;
  - індивідуальні плани співробітників.
2. Залежно від обов'язковості виконання:
  - прогнозні плани (дають орієнтування, концепцію розвитку);
  - рекомендаційні (містять рекомендаційні установки);
  - директивні (містять чіткі показники, конкретні заходи, терміни виконання й відповідальних осіб).
3. По спрямованості:
  - тематичні;
  - комплексні (програмні).
4. Залежно від терміну (тривалість періоду), який вони розробляються:
  - перспективні (які можна довгостроковими чи стратегічними, середньостроковими і короткостроковими);
  - поточні (озер місяцем, квартал);
  - оперативні (тиждень, декаду).

Розглянемо найважливіші види планування діяльності організації конкретніше.

Перспективний планування цієї бурхливої діяльності може здійснюватися терміном від 1 до 5 років і більше.

У перспективному плануванні діяльності організації як ніколи актуальними має така його різновид, як програмування.

Програмування є процес підготовки цілей і завдань розвитку організації, розрахований період. Програма – це сукупність організаційних, господарських, економічних заходів із управлінням, вертикальними і горизонтальними зв'язками, узгодженими за часом, ресурсів і

Мета програмування – об'єднати зусилля всіх реальних та кроки потенційних суб'єктів діяльності з досягненням її цілей. Отже, програмування інтегрує у собі діяльність й не так однієї організації у окремішності, скільки всієї сукупності суб'єктів цієї бурхливої діяльності, об'єднаних територіальним, галузевому, об'єктному й іншого ознакою, воно розв'язує проблеми розвитку на цілому, визначає основних напрямів і різноманітні види діяльності, їх кінцеві і проміжні мети, строки й виконавців. Тому програмування може це має здійснюватися суб'єктами управління на територіальному, багатогалузевому рівнях, та був вживатись і конкретизуватись в низових структурах організації.

Перспективний планування організацій визначається місією і загальними стратегічними цілями. Їх довгострокові плани істотно відрізняються від планів інші організації, т.к. своє майбутнє де вони пов'язують із показниками прибутку.

У перспективних планах визначаються дії, які організація має намір зробити досягнення стратегічних цілей, напрями розподілу ресурсів,

розвитком творчої потенціалу, устаткування, збільшення кількості відвідувачів, і користувачів культурних послуг.

Тактична планування спрямоване у тактичних цілей, має як короткий запланований період (зазвичай квартал, місяць). У організаціях тактичні плани визначають конкретні заходи діяльності, зі зазначенням часу на їхнє проведення та виконавців.

Оперативні плани розробляють структурних підрозділах організації. Вони визначають послідовність дій зі досягненню оперативних цілей, рішення проміжних тактичних завдань і передано виконання тактичних планів.

За підсумками оперативних планів будується діяльність фахівців і структурних підрозділів. Оперативні плани які можна розробляти у вигляді планів-графіків чи мережевих планів, що становлять прив'язані до календареві послідовно що їх операції, і роботи.

Технологія планування діяльності організації передбачає орієнтацію на певну систему принципів.

1. Принцип науковості орієнтує використання висновків, і рекомендацій науки у процесі планування.

2. Принцип цілеспрямованості і безперервності вимагає чіткості у проведенні цілей та її реалізації планової діяльності як постійного насилля і безперервного процесу. Неперервність вимагає також, щоб усе плани розроблялися з урахуванням перспектив і результатів виконання попередніх планів, як система перспективних і поточних планів.

3. Принцип конкретності орієнтує на чіткість і ясність формулювань завдань, заходів, відповідальних осіб і термінів виконання.

4. Принцип реальності передбачає врахування умов і дійсних можливостей виконання плану, забезпеченості необхідними ресурсами, наявності часу й інших чинників.

5. Принцип зв'язки України із життям, стану навколишнього соціального середовища.

6. Принцип встановлення персональну відповідальність дозволяє забезпечити контроль виконання й дати об'єктивна оцінка діяльності фахівців і структурних підрозділів.

7. Гнучкість. Реалізація цього принципу досягається шляхом коригування планів у процесі діяльності, зі урахуванням зміни умов, завдань та інших обставин.

8. Економічність. Суть цього принципу у тому, аби на планову діяльність не перевищували очікувану нього ефективність.

Технологія планування діяльності передбачає виділення кількох етапів.

1. Організаційно-підготовительний етап.

2. Етап розробки проекту плану.

3. Етап погодження та затвердження плану.

У першому етапі створюються організаційно-методичні передумови на шляху успішної планової роботи і вирішуються такі питання.

1. Визначення відповідальних розробників проекту плану (зазвичай це завдання доручається найбільш кваліфікованим співробітникам чи групі співробітників).

2. Визначення термінів розробки і затвердження плану.

3. Організація методичного забезпечення (проводиться нарада всіх учасників процесу планування, роз'яснюються цілі й завдання планування, його методика та інші питання).

4. Інформаційне забезпечення, суті якого у тому, щоб дати учасникам планової діяльності необхідну планування інформацію.

З другого краю етапі (етап розробки проекту плану) вирішуються такі питання.

1. Редактирование цілей і завдань соціально-культурної діяльності.

2. Вибір форми і структури плану роботи. Слід зазначити, що стандартних вимог щодо цього питання немає, проте здоровий глузд й досвід роботи показують, що структура плану (його розділи) має відповідати системі завдань організації.

3. Визначення форм і методів діяльності. Це завдання вирішується питання з урахуванням можливостей організації та наявності матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів.

4. Визначення термінів (часу) проведення заходів та його виконавців. У вирішенні цього питання доцільно використовувати календарну форму робочого документа. Намічені заходи спочатку розписуються у календарній вигляді, щодня (і навіть числам). Це дозволяє уникнути накладок і неузгодженості за часом і виконавцям.

5. Оформлення проекту плану відповідно до вимогами до документів, що у державних стандартах.

На етапі вирішується завдання погодження та затвердження плану. План потрібно узгоджувати з усіма заінтересованими особами.

У організації планування складає кількох рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. На стратегічному рівнях керівництво організації розробляє далекосяжних цілей та напрями діяльності. Розробка таких планів можлива тільки основі прогнозування розвитку організації у майбутньому. У цьому організації потребує різноманітних прогнозах.

На тактичному рівні планування цілі й завдання конкретизується у руслі прийнятих стратегій.

Основою планування у створенні є оперативне планування, у якому встановлюється перелік конкретних робіт, дій, необхідні досягнення мети, і навіть терміни виконання й відповідальні особи.

Усі види планування у створенні утворюють єдину систему. Технологія роботи із планування є досить складний і творча процес. Вона передбачає виділення певних етапів роботи, які можна універсальними, проте методи планування і прогнозування істотно відрізняється.

## **Організування, мотивування, контролювання, регулювання як загальні функції менеджменту.**

### **Тема 7. Повноваження, обов'язки, відповідальність.**

Організування управлінських процесів розпочинають із визначення повноважень, обов'язків і відповідальності управлінських працівників, що є однією із суттєвих умов здійснення повноцінного менеджменту.

Повноваження - це визначене у певний спосіб, обмежене право на використання ресурсів організації і спрямовування зусиль підлеглих співробітників на виконання певних завдань.

Повноваженнями працівника менеджменту є право на самостійні дії, забезпечення інформацією і знаряддями праці.

Відповідальність - це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання, забезпечувати їх позитивне розв'язання і відповідати за їх виконання.

Масштаби повноважень та відповідальності визначаються складністю, важливістю та різноманіттям проблем, що вирішуються, глибиною розподілу праці, ритмічністю виробничих процесів, розміром ресурсів, якими даний рівень управління може розпоряджатися самостійно, без узгодження з вищестоящим рівнем.

Основним процесом, завдяки якому керівництво встановлює формальні відносини працівників у організації є делегування - це передача виконання виробничих задач підлеглим нижчестоящими керівникам.

Делегування реалізується тільки у випадку отримання повноважень, і власне відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розсіювати відповідальність, передаючи її підлеглому.

Особа, на яку покладена відповідальність за вирішення якої-небудь задачі, не зобов'язана виконувати її особисто, але вона залишається відповідальною за виконану роботу. Тобто, відповідальність не може делегуватися. Врешті-решт відповідає менеджер, який делегує повноваження.

Власне, якісна реалізація повноважень забезпечується подвійним характером відповідальності: посадова особа, яка приймає повноваження, одночасно бере на себе в повному обсязі і відповідальність, однак, в той же час, за керівником, який делегує повноваження, цілком зберігається відповідальність. Найбільша відповідальність, у будь-якому випадку, зберігається за посадою ТОП - менеджера. Великий обсяг відповідальності - це одна з причин високих посадових окладів у менеджерів.

Керівництво повинно делегувати працівнику повноваження, достатні для виконання всіх задач, за які він взяв на себе відповідальність – це правило має назву “Принцип відповідності”.

Не слід плутати повноваження з владою. Повноваження не є тотожними з нею, оскільки вони – це право, яке делегується, а влада – це можливість впливати, реальна здатність діяти і змінювати ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Повноваження визначають, що особа,

яка займає якусь посаду, має право робити, а влада - що вона дійсно може робити.

Влада -реальна здатність діяти або можливість впливати на ситуацію; влада визначає, що особа дійсно може робити.

Повноваження – делеговані, обмежені, властиві даній посаді права використовувати ресурси організації. Повноваження визначають, що має право робити особа, яка займає певну посаду.

Згідно ГСВО МОНУ, повноваження бувають лінійними, функціональними, контрольно-звітними, координаційними, рекомендаційними, погоджувальними.

За характером делегування розрізняють лінійні і функціональні (штабні) повноваження.

Делегування цих повноважень вимагає ефективної мотивації, впливу, керівництва, комунікацій, контролю тощо. Тому у підпорядкуванні керівника перебуває апарат управління (адміністративний апарат – штаб).

У плановиків були вилучені повноваження командування людьми. Вони лише допомагали старшому офіцеру, їх назвали штабом.

Зупинимось на змісті деяких видів повноважень, а саме: лінійних і функціональних.

Лінійні повноваження передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих, спрощують і персоналізують взаємовідносини підлеглих і керівників. Вони передбачають узаконену владу і чітке дотримання принципу єдиноначальності (єдиноначальність - найдавніший принцип організації, відповідно до якого працівник повинен одержувати повноваження лише від одного начальника і відповідати лише перед ним): керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з вищими керівниками, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, виходячи з настанов, законів, звичаїв тощо, а одержувач повноважень приймає на себе особисту відповідальність за задачі і відповідає перед тим, хто делегує, за їхнє задовільне виконання.

Традиційно до лінійної діяльності належать виробнича, збутова і фінансова функції підприємства.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством. Процес створення ієрархії рівнів управління підприємством в американському менеджменті називається скалярним процесом (сходовий, східчастий). Результуюча, висхідна ієрархія називається скалярним ланцюгом чи ланцюгом команд. Ланцюг команд, створений делегуванням повноважень, є характерною рисою усіх формальних організацій, окрім найдрібніших. Наприклад, ієрархія звань у військових, ступенів і звань у науковців і т. д.

Не звертаючись до схематичного зображення, зазначимо, що якщо позначити різні рівні великими літерами алфавіту, біля яких внизу літери зазначити цифрою порядковий номер певних осіб, які знаходяться на даному рівні, то, наприклад, два шляхи передавання повноважень від рівня А

(верхній рівень – одна особа) до рівня Д (нижній рівень – десять осіб) можна записати так: А – В2 – В3 – Г3 – Д2 або А – В3 – В4 – Г6 – Д9.

Ефективність лінійних повноважень залежить від:

- єдиноначальності;
- обмеження норми керованості (масштаб керованості, встановлення норми управління) тобто застосування регламентної кількості працівників, які безпосередньо підпорядковані даному керівнику.

Масштаб керованості може бути різним. Так, вузький масштаб керованості керівника вищого рівня характеризується мінімальною кількістю підлеглих у нього і великою кількістю ієрархічних рівнів. Однак, керівник вищої ланки замість створення ланцюга команд, може прийняти рішення про звітування безпосередньо перед ним кожного співробітника. Це допомагає здійснити можливо більший контроль. Однак на практиці невміння утримати норму керованості на досить малому рівні робить майже неможливою координацію. Тобто, занадто велика норма керованості викликає занадто великі проблеми. Однак, слід пам'ятати і про те, що надто мала норма керованості й довгий скалярний ланцюг теж погіршують процес управління.

Ідеальна норма керованості, за даними "адміністративної" школи управління, нараховує 7-10 підлеглих.

Функціональні (штабні) повноваження - це повноваження, які делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією. Наприклад, начальник планового відділу підприємства делегує функціональні повноваження в галузі планування начальнику планового бюро цеху, хоча останній перебуває її лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Розрізняють такі види функціональних повноважень:

- узаконені – функціональний керівник діє в межах законодавчих норм, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без жодних узгоджень;
- рекомендаційні, спрямовані на розробку конкретних рекомендацій, у цінності яких функціональний менеджер переконує лінійне керівництво;
- обов'язкові погодження, коли функціональний керівник обов'язково має погоджувати свої рішення з лінійними керівниками різного рівня і навпаки;
- паралельні, за яких рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників. Він нівіть має право відхиляти рішення лінійного керівництва;
- лінійні всередині апарату управління.

## Тема 8. Поняття мотивування.

Мотивація, спонукання, винагороди, первинні та вторинні потреби, гігієнічні чинники, валентність, справедливість, задоволення.

### Поняття мотивації

Керівники впроваджують власні управлінські рішення, використовуючи на практиці основні принципи мотивації.

У теорії управління мотивацію розглядають як процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини або групи людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Сутність мотивації можна визначити як сили, що змушують людей поводитися певним чином.

Мотивація — це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Із таким тлумаченням пов'язано запровадження трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба.

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини: 1) забезпечення індивідуальних потреб; 2) досягнення організаційних цілей. Ці умови можуть і мають задовольнятися якомога повніше.

Те, що на людей можна здійснювати вплив для реалізації задумів, відомо давно. Так званий метод "батога та пряника", тобто позитивного винагородження за успішну, продуктивну працю та застосування штрафних санкцій і покарань за перешкоди або незадовільну роботу, був найпоширенішим і найдієвішим протягом багатьох століть. Потім, в управлінні почали враховувати психологічні аспекти. З появою теорії підсвідомого З. Фрейда набула поширення думка про те, що люди не завжди діють раціонально, а після проведення зоторнських експериментів Е. Мейо почали розвиватися сучасні концепції мотивації.

Теорії мотивації ґрунтуються на результатах психологічних досліджень і поділяються на дві категорії: змістові та процесуальні.

Змістові теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення.

Більш сучасні процесуальні мотиваційні теорії ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Власне мотивація розглядається з погляду того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

Розвиток мотиваційних теорій має еволюційний характер, вони взаємодоповнюються.

Потреба — це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі в чомусь або комусь, переконання в тому, що чогось або когось бракує. У змістових

теоріях мотивації намагаються класифікувати загальнолюдські потреби за певними ознаками.

Потреби поділяються на:

— первинні, що мають фізіологічний характер і, як правило, вроджені, генетичні, закладеш природою; без їх реалізації людина не може існувати (їжа, сон, наявність притулку та ін.). Вони майже однакові, спільні для різних людей;

— вторинні. Вони мають психологічне походження та чітко виражений індивідуальний характер. Кожна людина має свої, пласти пі лите їй моральні якості, запити, індивідуальні ознаки, що набуваються з досвідом (потреби в спілкуванні, зв'язках, дружбі, повазі: прагнення та можливості їх реалізації).

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або визначати, про їх існування можна тільки здогадуватися чи уявляти на основі поведінки конкретної людини. Потреби є мотивами додій.

Коли потреба усвідомлюється людиною, вона викликає стан цілеспрямованої поведінки, орієнтованої на досягнення конкретного результату, що відображається в модолі мотивації поведінки через потребу.

Модель функціонує таким чином: визначаються людські потреби та стимули, що зумовлюють внутрішню напругу, на ці потреби впливають також зовнішні обставини, сприятливі умови і встановлена мста. Витрачаються зусилля, спрямовані на задоволення потреби, що призводять до певних рівнів показників. Показники залежать від здібностей, і за їх досягнення передбачаються винагороди, що якоюсь мірою задовольняють початкові потреби і стимули. Модель — замкнуте коло, оскільки із задоволенням одних потреб виникають інші, що вимагають витрат нових зусиль.

Мотивація пов'язала з деякими іншими чинниками робочої ситуації людини. Цей зв'язок можна подати у вигляді такої формули:

$$П = \phi (M, З і О),$$

де  $П$  — показники діяльності;  $\phi$  — функція;  $M$  — мотивація;  
 $З$  — здібність;  $О$  — оточення.

Показники діяльності означають, що робітник повинен мати бажання виконувати роботу (мотивація), вміти її виконувати (здібність) і мати для цього відповідні матеріали й обладнання (оточення). Отже, мотивація є однією зі складових, що забезпечують високий рівень показників діяльності (результативності).

Спонування — усвідомлене відчуття нестачі, потреби в чомусь, що має визначений напрям або шлях до вирішення; це вияв потреби через поведінку, концентрується на досягненні мети. Під поняттям мети в цьому значенні розуміють усе, що сприймається як засіб задоволення потреби. Досягти її можливі такі варіанти задоволення потреби: потреба людини буде задоволена повністю, частково або не задоволена взагалі. Ступінь задоволення,

отриманий при досягненні поставленої мети, впливатиме на поведінку людини в аналогічних або подібних обставинах у майбутньому. Людина прагне повторити ту поведінку, що спричинила задоволені потреби й асоціюється з досягненням результату, і навпаки. Цей факт відомий як закон результату.

Під час аналізу процесу мотивації для спонукання людей до ефективних дій застосовують винагороди.

Винагороди — все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінювання винагород та їх відносної цінності різно.

Керівництво організації має два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні. Внутрішні винагороди здобуваються у процесі виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі є теж складовими внутрішньої винагороди. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень полягає у створенні сприятливих умов роботи і конкретному формулюванні завдань.

Зовнішні винагороди — все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. До таких винагород належать: заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування на службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Гроші — найвпливовіший аргумент та інструмент, що найчастіше використовує адміністрація з метою здійснення впливу та винагородження працівників. Заробітна плата, що визначається як грошовий еквівалент вартості спожитої живої праці, задовольняє безпосередньо або опосередковано більшість людських потреб (фізіологічних, впевненості в майбутньому та потреб у визнанні).

За визначенням Е. Лоулера, заробітна плата будь-якого працівника поділена на три компоненти: 1) сплачується за виконання посадових обов'язків; 2) визначається вислугою років, терміном зайнятості на підприємстві та факторами вартості життя; 3) залежить від досягнутих результатів у минулому. Тобто заробітна плата пов'язана з результатами праці в поточному періоді.

Оплата та продуктивність праці мають взаємо пов'язуватися. Повна компенсація за витрачені зусилля, враховуючи заробітну плату, повинна відображати реальний внесок працівника в кінцеві результати діяльності організації.

Змістові теорії мотивації

Щоб встановити пропорції використання внутрішніх і зовнішніх винагород у процесі мотивації, адміністрація має визначити і чітко уявити потреби працівників. У цьому і полягає основна мета змістових теорій мотивації.

Змістові теорії намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії, вони аналізують людські потреби та допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди цінуватимуть, а які — ні. Це роблять під час визначення обсягу та змісту роботи виконавців. Серед багатьох теорій мотивації виокремимо чотири основних, які вже стали класичними: А. Маслоу, К. Алдерфера, Д. Мак-Клеллапда та Ф. Герцберга.

Одним із перших біхевіористів, ученим, із праць якого керівники дізналися про складність людських потреб та їх вплив на мотивацію до праці, був Абрахам Маслоу. В 40-х роках ХХ ст. він створив теорію ієрархії потреб. Це була одна з перших спроб класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку. Згідно з теорією потреби ранжуються на п'ять рівнів.



Ієрархія потреб за Л. Маслоу

Відповідно до теорії Маслоу п'ять основних типів потреб становлять ієрархічну структуру, що визначає поведінку людини як домінуючий фактор. Потреби вищих рівнів не мотивують людину взагалі або мотивують частково доти, доки не задовольняться потреби нижчих рівнів. Наприклад, людина, яка відчуває голод або спрагу, не мотивуватиметься можливістю задовольнити потреби психологічного характеру; у цей час її не хвилюють інші потреби.

Задоволена потреба втрачає мотивуючий вплив на поведінку конкретної людини. Потреби виникають, і їх варто задовольняти в порядку класифікації, тобто потреби нижчих рівнів вимагають вирішення і формують схему поведінки людини раніше, ніж на мотивацію почнуть діяти потреби вищих рівнів. Отже, задоволення потреб має відбуватися за висхідною відповідно до ієрархії. До того ж, на думку А. Маслоу, якщо нижчий рівень потреб не задоволений, то людина має спуститися (у межах піраміди потреб), повернутися назад і задовольнити його. Наприклад, робота задовольняє потребу товариськості та поваги. Але, втративши роботу, у людини знову з'являється зацікавленість в основних потребах, таких як їжа, і потреб безпеки, на зразок притулку й одягу.

У кожний конкретний момент людина прагне задовольнити ту потребу, яка для неї є найважливішою.

Із розвитком людини як особистості її потенціал постійно розширюється, тому потреба в самореалізації ніколи не буде повністю задоволена. У зв'язку з цим процес мотивації поведінки через потреби нескінченний.

Доцільно порівняти ієрархію потреб з організаційною політикою:

- потреби самореалізації — робота, що вимагає максимальних зусиль;
- потреби поваги — ранг посади працівника;
- соціальні потреби — відносини в робочій групі;
- потреби безпеки — пенсійна програма;
- фізіологічні потреби — основна заробітна плата.

1. Фізіологічні потреби варто задовольняти з метою існування людей. До них належать: потреби в їжі, воді, сні, наявності притулку, де можливий повноцінний відпочинок і відновлення кондиції, статевий потяг, тобто все, що сприяє підтриманню життєдіяльності людини на належному рівні.

2. Потреби в безпеці та захисті передбачають такі компоненти: наявність робочого місця, що забезпечувало б відповідний рівень оплати праці та давало б перспективи на пенсію, гарантію медичного обслуговування, страхування життя та майна від нещасних випадків, стихійного лиха та ін. Ці потреби іноді називають потребами завтрашнього дня. Вони дають упевненість у майбутньому і захищають від фізичних та психологічних небезпек.

3. Соціальні потреби або потреби в належності — це термін, який характеризує відчуття належності до когось або чогось (окремої людини, сім'ї, колективу, організації), відчуття, що тебе сприймає оточення, соціальна взаємодія та підтримка. Людина ототожнює себе з однодумцями чи колегами, відчуває себе часткою певного колективу, групи або організації, поділяє спільні цілі та інтерес. Дружба, інформаційний обмін, взаємодопомога та взаємовиручка, мікроклімат у колективі, солідарність, лояльність є складовими соціальних потреб.

4. До потреб у повазі належать самоповага, визнання своїх досягнень, почуття власної гідності, незалежність, компетентність, повага оточення, набутий досвід, імідж, соціальний статус, увага та пошана.

5. Потреба в самореалізації — можливість застосувати в повсякденному житті власний творчий потенціал. Людина не часто повністю використовує власний талант, доводить до завершення свої потенційні можливості, задуми та мрії, адже для цього необхідні певні повноваження та право використовувати обмежені організаційні ресурси і працю підлеглих. Людина обирає професію за своїми схильностями, здібностями та уподобаннями. Потім вона робить кар'єру, вдосконалює майстерність, набуває практичних навичок і досвіду. Як хобі реалізує потребу в інших видах діяльності. Потреби в самореалізації залежать від амбіційності, честолюбства, рівня розвитку в тій чи іншій галузі, кола інтересів, обдарованості, ретельності та наполегливості в досягненні мети тощо.

Керівники мають розрізняти мотиваційні стимули, оскільки кожна ситуація має свої мотиваційні сили.

Основний недолік теорії Маслоу полягає в тому, що в ній не враховано індивідуальні особливості людини.

Теорія ієрархії потреб не знайшла одностайної підтримки, тому до неї запропонували деякі модифікації. Найвідоміше вдосконалення запропонував К. Алдерфер — так звану теорію ЖВЗ, що складається з трьох рівнів потреб, де Ж означає життєві потреби, тобто фізіологічні потреби і потреби безпеки, В — потреби взаємин, пов'язані з міжособистісними стосунками, З передбачає необхідні зростання самореалізації для задоволення потреби поваги. Теорія ЖВЗ не поділяє постулат, що зростання рівнів потреб відбувається по вертикалі, а заснована на можливості задоволення коленої окремої потреби не залежно від інших.

Ще один видатний теоретик у галузі мотиваційних змістових досліджень — Д. Мак-Клелланд. Він віддавав належне працям А. Маслоу, не заперечував його висновків, але вважав теорію ієрархії потреб неповною і не зовсім досконалою. Мак-Клелланд запропонував теорію трьох потреб, в якій особливу увагу звертає на потреби вищих рівнів, оскільки, на його думку, потреби нижчих рівнів відіграють меншу роль (під час еволюції суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше і сучасна людина може легко їх задовольнити повністю або хоча б частково).

Сутність власне мотивації Мак-Клелланд тлумачив так: "Усі ті умови, що визначають внутрішнє переконання людини (воно складається зі спонукань, бажань та ін.). Цей внутрішній етап керує поведінкою людини і визначає її дії".

Критикуючи теорію Маслоу, Мак-Клелланд розширив її, запропонувавши нові фактори мотивації, а саме: потреби влади, досягнення та належності.)

У межах ієрархічної структури теорії Маслоу потреби у владі та досягненні займають проміжне місце між четвертим та п'ятим рівнями (у повазі та саморсалізації), а потреби в належності мають багато спільного із соціальними потребами.

Потреба влади розглядається як бажання, послідовне намагання впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати поведінку або брати на себе відповідальність. Для людей з чітко усвідомленою потребою влади властиві енергійність, ініціативність, послідовність у діях, вони віддані справі, відверті та честолюбні. Іноді буває крайній вияв — егоїзм, деспотизм і тиранія.

Потреба досягнення (успіху) задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до якомога успішного завершення; це сприяє кращому чи ефективнішому вирішенню проблеми або виконанню складних завдань. Звичайне проголошення успіху лише підтверджує цей статус, але не дає повноцінного морального задоволення. Люди з розвинутою потребою успіху обирають ситуацію, в якій можна виявити себе або краще зарекомендуватися,

беруть на себе відповідальність за прийняття рішень і прагнуть відповідного заохочення за досягнуті позитивні результати.

Потреба в належності (причетності, приєднанні) реалізовується під час соціальної взаємодії та спілкування. Йдеться про налагодження і підтримування дружніх стосунків з іншими особами. Про таких людей кажуть, що вони — "душа компанії"; зацікавлені в тому, щоб було коло співрозмовників, потребують уваги, проблеми групи або колективу сприймають як власні, підтримують дружні стосунки та сприятливий мікроклімат і діють як неформальні лідери.

Д. Мак-Клелланд виявив, що поєднання сильної потреби влади та нерозвинутого відчуття належності в характері однієї особи дає змогу людині бути ефективним керівником на вищих організаційних рівнях.)

Ф. Герцберх і група його послідовників у другій половині 50-х років розробили ще одну модель мотивації, засновану на потребах, яка дістала назву дво факторної теорії.

Модель побудована на результатах соціологічного опитування інженерно-технічного персоналу. Пропонували відповісти на запитання: "Коли (в яких ситуаціях) після виконання службових обов'язків ви відчували себе особливо добре, і навпаки?"

За результатами відповідей Герцберг побудував дво факторну теорію, в якій визначив дві категорії: гігієнічні чинники та мотивації

Гігієнічні чинники пов'язані з навколишнім середовищем, де виконується робота, мотивації — з характером і змістом роботи. За відсутності або недостатньої присутності гігієнічних чинників у працівника виникає та формується відчуття невдоволення роботою. Але навіть їх достатня кількість не може мотивувати людину до чогось. Брак чи неадекватність мотивації безпосередньо не пов'язані з незадоволенням роботою, проте їх наявність викликає задоволення і сприяє тому, що виконавці зацікавлені в підвищенні ефективності діяльності.

Розглянемо приклад, як особи, котрі брали участь в опитуванні, оцінили ті характеристики роботи, що можуть призвести до максимальної віддачі чи підвищити реноме (привабливість) праці.

1. Факторами поліпшення продуктивності є:

— великі шанси на просування по службі;

— добрий заробіток;

— оплата праці, що безпосередньо пов'язана з досягнутими результатами; визнання та схвалення добре виконаної роботи;

— складна, важка та цікава робота, що дає змогу розвинути здібності; робота, яка дозволяє самостійно приймати рішення та потребує творчого підходу;

— високий ступінь відповідальності.

2. Фактори, що роблять роботу привабливішою:

— робота без значних напружень і стресів;

— зручний розпорядок;

- якщо на робочому місці немає шуму та будь-яких виявів забруднення навколишнього середовища;
- робота з людьми, яким симпатизують;
- неформальні, неофіційні стосунки з безпосереднім керівництвом;
- достатня поінформованість про справжній стан справ у фірмі (що насправді відбувається);
- гнучкий темп роботи та робочий час;
- значні додаткові пільги;
- справедливий розподіл обсягу робіт.

Для ефективного практичного використання теорії Ф. Герцберга адміністрації організації потрібно скласти перелік гігієнічних та мотиваційних чинників і надати можливість працівникам самим визначати і називати те, що їм подобається, а потім постійно зважати на це.

Недолік теорії полягає в тому, що виконавці інстинктивно, на рівні підсвідомого пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості й об'єкта, який вони контролюють, а несприятливі — з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних. Тобто всі негаразди вважаються пов'язаними з "об'єктивними причинами", а позитивні результати — власною заслугою

#### Процесуальні теорії мотивації

Змістові теорії мотивації ґрунтуються на потребах та пов'язаних з ними чинниками, що визначають поведінку людей.

У процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля, щоб досягти різних цілей, і як вона обирає конкретний вид поведінки. У процесуальних теоріях не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями поведінка людини є функцією її сприйняття та сподівання, що пов'язано з конкретною ситуацією.

Процесуальні теорії передбачають з'ясувати, як люди мислять, щоб задовольнити свої потреби. Наприклад, дві особи прагнуть досягти успіху. Одна з них вважає, що, важко працюючи, віддаючи праці додатковий час, вона досягне визнання за відмінну роботу. Друга відчуває, що налагодження добрих взаємин із керівництвом, установа зв'язків з усіма ланками організацій матиме ідентичні наслідки. Одна особа обрала шлях до успіху через показники діяльності, інша — через особисті зв'язки. Так, спільна мета передбачає кілька способів її досягнення.

"У процесуальних теоріях розглядають, як люди здійснюють вибір між альтернативами поведінки" і "як кожна особа визначає для себе найкращий спосіб задоволення потреби". За допомогою процесуальних теорій мотивації керівництво визначає, як слід впливати на поведінку людини з метою ретельного виконання нею службових обов'язків.

Розрізняють три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікування, теорія справедливості та об'єднана модель мотивації Портера — Лоулера.

У теорії очікування (сподівання), що ґрунтується на дослідженнях В. Врума, стверджується, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Людина має також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки справді призведе до задоволення потреби або набуття бажаного.

Очікування розглядається як оцінювання певною особистістю ймовірності здійснення певної події. Під час аналізу мотивації до праці теорія очікування зосереджується на трьох взаємозалежностях:

- 1) витрати праці — результати;
- 2) результати — винагороди;
- 3) валентність (сила переваги, що надає людина тому чи іншому результату, тобто стимули чи ступінь задоволення винагородою).

Очікування стосовно витрат праці — результатів (ВП — Р) — це співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами.

Сподівання щодо результатів — винагород (Р — В) — очікування певних винагород або заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третім чинником, що визначає мотивацію в теорії очікування, є валентність, або цінність, винагороди чи заохочення. Валентність — це передбачений ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди. Оскільки в різних людей потреби та бажання щодо винагород істотно відрізняються, конкретна винагорода, що пропонується у відповідь на досягнуті результати, може і не мати для них жодної цінності. Якщо валентність низька, то цінність отриманої винагороди для виконавця не досить велика і мотивація трудової діяльності слабка.

Якщо значення будь-якого з цих трьох критично важливих для визначення мотивації чинників буде малим, то і мотивація буде слабкою і результати праці низькими. Співвідношення цих факторів визначається за такою формулою.

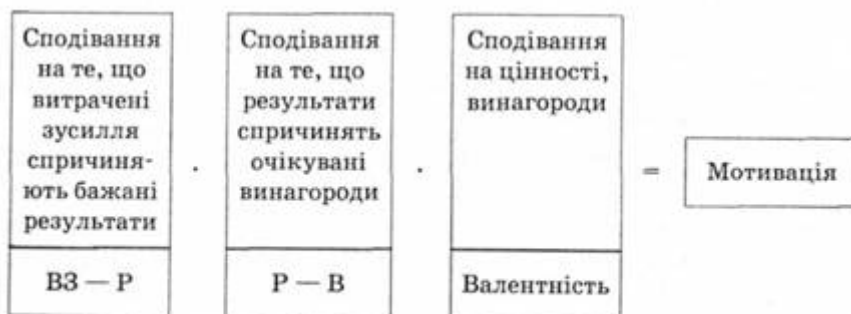


Рис. 7.2. Модель мотивації за Врумом

Оскільки потреби людей відрізняються, то конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Відповідно керівництво організації має порівняти винагороду, що пропонується, з потребами співробітників та привести їх у відповідність. У Теорії справедливості пропонує інше пояснення того, як люди розподіляють і спрямовують свої зусилля для досягнення певної мети. Згідно з цією теорією люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють його з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо порівняння свідчить про дисбаланс і несправедливість, виникає психологічна напруга. У результаті складається ситуація, за якої необхідно стимулювати конкретного співробітника, зняти напругу і з метою відновлення справедливості ліквідувати дисбаланс.

Основний висновок теорії полягає в тому, що люди намагаються зменшити інтенсивність праці, доки не отримають справедливої винагороди. Однак сприйняття й оцінювання справедливості має суб'єктивний, відносний характер.

Л. Портер і Б. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що передбачала поєднання елементів теорій очікування та справедливості. Модель побудована на основі взаємодії п'яти змінних: витрачених зусиль, сприйняття, отриманих результатів, винагород, відносної міри задоволення

## **Тема 9. Принципи і цілі функції контролювання.**

Поняття контролювання та його місце в системі управління

Контроль — це процес досягнення організацією цілей.

Процес контролю полягає у визначенні стандартів, фактично досягнутих результатів та здійсненні корегувань, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від визначених стандартів.

З'ясуємо, для чого потрібний контроль.

Керівники здійснюють функцію контролю з того моменту, як вони сформулювали цілі та завдання, створили організацію. Контроль дуже важливий, для успішного функціонування організації. Без контролю починається хаос і об'єднати діяльність будь-яких груп вже неможливо. Важливо й те, що самі по собі цілі, плани та структури організації визначають напрям її діяльності, розподіляючи її зусилля тим чи іншим чином та спрямовуючи виконання робіт. Отже, контроль є невід'ємною складовою сутності будь-якої організації. Це й дало підставу

П. Друкеру заявити: "Контроль і визначення напрямку — це синоніми".

Невизначеність. Плани й організаційні структури — лише картини того, яким хотілося б бачити майбутнє керівництву. Різні обставини можуть перешкодити тому, щоб реалізувати задумане. Зміни законів, соціальних цінностей, технологій, умов конкуренції та інших змінних величин навколишнього середовища здатні перетворити плани, досить реальні в момент їх формування, через деякий час у дещо недосяжне.

Ще одним фактором невизначеності, постійно наявним в управлінні, є люди, які виконують більшість робіт у будь-якій організації. Люди — не комп'ютери, їх не можна запрограмувати на здійснення завдання з абсолютною точністю. Складно спрогнозувати відповідну реакцію працівників на введення нових інструкцій і команд, надання додаткових прав та покладення обов'язків.

Запобігання виникненню кризових ситуацій. Помилки та проблеми, що виникають під час аналізу ситуації всередині організації, переплітаються (якщо їх вчасно не виправити) з помилками в оцінюванні майбутніх умов навколишнього середовища та поведінки людей. Імовірність цього в організації дуже велика у зв'язку з високим ступенем взаємозалежності видів діяльності.

Функція контролю — така характеристика управління, що дає змогу виявити проблеми та відповідно скорегувати діяльність організації до того, як проблеми переростуть у кризу.

Одна з найважливіших причин здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація безумовно зобов'язана бути здатною своєчасно фіксувати свої помилки та виправляти їх доти, доки вони перешкоджають досягненню цілей організації.

Підтримка успіху. Важливим є й позитивний бік контролю, що передбачає всебічну підтримку всього того, що є успішним у діяльності організації. Зіставляючи реально досягнуті результати із запланованими, тобто відповідаючи на запитання "Наскільки ми просунулися до поставлених цілей?", керівництво організації може визначити, де організація домоглася успіхів або зазнала поразки. Важливим аспектом контролю є визначення напрямів діяльності організації, які найефективніше сприяють досягненню її загальних цілей.

Обсяг контролю. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку потрібно враховувати, насамперед, полягає в тому, що контроль має бути всеосяжним.

Контроль — фундаментальний елемент процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю окремо від контролю. Справді, майже всі ці процеси вони є невід'ємними частинами загальної системи контролю в певній організації. Види контролю (попередній, поточний, заключний) мають одну й ту саму мету: сприяти тому, щоб фактично одержані результати були якомога подібними до таких, що вимагаються.

### Види контролю

На практиці використовується багато видів контролю, які за кваліфікаційними ознаками діляться:

- за направленнями впливу (зовнішній і внутрішній);

- за аспектами впливу (управлінський, фінансовий, господарський, технологічний);

- по виконанню завдань (стратегічний, поточний, оперативний);

за суб'єктами контролю (ринку капіталів, колективних і колегіальних органів управління, державний і відомчий);  
по вирішенню задач (лінійний, функціональний, операційний);  
за методами контролю (попередній, направляючий, фільтруючий, послідуєчий);  
за механізмами регулювання і саморегулювання (контроль і самоконтроль).

Наводимо характеристику окремих видів контролю. В залежності від суб'єктів господарювання, напрямів їх діяльності і особливостей формування виділяють державний, внутрішній і громадський контроль і аудит.

Державний позавідомчий контроль здійснюється спеціальними органами державного апарату, діяльність яких поширюється на усі галузі національної економіки незалежно від їх відомчої підпорядкованості. В ході соціально-політичних та економічних перетворень державний контроль перетворився з домінуючого положення у дореформеному періоді до звичайної практики, яка прийнята в умовах ринкової економіки виходячи із особливостей її державного регулювання на сучасному етапі.

Внутрішній контроль виступає складовою частиною системи корпоративного управління і здійснюється як безпосередньо керівництвом та іншими посадовими особами господарюючого суб'єкта, так і його спеціальними контрольними службами. В свою чергу, внутрішній контроль може здійснюватися власником (через створення ревізійних комісій або на договірній основі), виконавчим органом шляхом створення спеціальної служби внутрішнього контролю (аудиту), або безпосередньо управлінським апаратом.

Аудит незалежний фінансовий контроль здійснюється на договірній основі спеціальними аудиторськими фірмами з метою встановлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку і звітності чинному законодавству, яке регулює економіко-правові відносини і діяльність господарських суб'єктів.

Громадський контроль здійснюється контрольними органами громадськості і є самим масовим видом контролю. Громадський контроль, як і державний, з переходом до ринкової економіки набув суттєвої модернізації.

За сферою застосування розрізняють фінансовий і адміністративний контроль.

Фінансовий контроль охоплює всі сфери діяльності організації і здійснюється на основі вартісних показників, які дозволяють порівнювати планові витрати з фактичними. Фінансовий контроль здійснюють спеціальні підрозділи: планово-фінансовий відділ, бухгалтерія, ревізійні комісії, спостережні ради, а також економісти і бухгалтери виробничих підрозділів. Функція фінансового контролю значно удосконалилась за рахунок використання комп'ютерної техніки, яка дозволяє прискорити процес збору інформації.

Адміністративний контроль ведуть на всіх рівнях управління, який покликаний оцінювати діяльність співробітників. Він здійснюється постійно як спеціальними підрозділами, так і керівниками.

За джерелами контрольних даних виділяють документальний і фактичний контроль.

Документальний контроль здійснюється по документальним даним. В якості джерел даних виступають бізнес-плани, кошторис, бюджетні завдання структурним підрозділам господарських суб'єктів, річна і проміжна бухгалтерська звітність, форми статистичної і податкової звітності, а також первинна документація.

Специфіка джерел документального контролю складається в тому, що вони можуть бути як достовірними, так і недостовірними, повними і неповними. Це в значній мірі обмежує можливості документального контролю в повному і об'єктивному відображенні господарських процесів.

Фактичний контроль здійснюється за даними огляду безпосередньо перевіряемого об'єкту. Перевага фактичного контролю складається в тому, що він забезпечує безумовну достовірність даних. Але за відсутності необхідної інформації у всій повноті цей контроль не в змозі розкрити весь господарський процес, тому його необхідно проводити з документальним контролем.

По охопленню перевіряємих об'єктів виділяють суцільний і вибіркового контролю.

Суцільний контроль означає перевірку об'єктів (господарських операцій) в суцільному порядку і відзначається високою трудомісткістю, у зв'язку з чим використовується в окремих ланках фінансово-господарської діяльності.

Вибірковий контроль обмежується перевіркою окремого кола перевіряємих об'єктів (господарських операцій) по існуючим методам їх вибору, на підставі яких формуються висновки.

По періодичності проведення виділяють систематичний (регулярний) і разовий (епізодичний) контроль.

Систематичний (регулярний) контроль проводиться, як правило, з визначеною періодичністю і характерний для державного, внутрішнього і аудиторського контролю.

Разовим (епізодичним) в основному є громадський контроль, який обумовлюється тими чи іншими ініціативами.

За часом здійснення розрізняють попередній, поточний і підсумковий контроль.

Попередній контроль здійснюється до завершення фінансово-господарських операцій (на стадії виконання затвердженого кошторису і проведення певних робіт) для попередження економічно-недоцільного використання коштів, а також інших дій.

Поточний контроль проводиться у процесі здійснення фінансових і виконання господарських операцій, а його результати використовуються для

оперативного регулювання виробництва і координації діяльності структурних підрозділів.

Підсумковий (заклучний) контроль пов'язаний з оцінкою виконання організацією планів і складання нових. Передбачає повний аналіз не тільки конкретних результатів діяльності за поточний період, але й сильних і слабких її сторін.

Різноманітні види і форми контролю можуть мати суцільний або вибіркового характер. Вибірковому контролю, як правило, підлягають ті рішення і розпорядження, для яких строки виконання не мають великого значення.

#### Етапи процесу контролювання

Процес контролю - це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, громадських організацій), спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом організації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

Зміст процесу контролю визначають наступні його характеристики: організаційна, яка включає вибір об'єкта контролю, організаційну і методичну підготовку, порядок його здійснення;

змістово-технологічна, яка містить розробку плану і вибір методу вивчення контрольованого об'єкта, а також як здійснюється сам процес контролю;

узагальнюючо-корегуюча, яка включає узагальнення, обговорення в колективі результатів контролю, розробку рішень і оцінку їх виконання.

В контрольній діяльності для оцінки справ, виявлення тенденцій і можливих відхилень використовуються окремі вартісні і натуральні показники, які характеризують розвиток організації і перспективи її діяльності. Основними з показників є: прибутковість, об'єм продажу, сума активів, об'єм інвестованого і акціонерного капіталу, прибутковість акцій, кількість сегментів ринку, доля ринку, конкурентні позиції і перспективи, зміцнення ринкових позицій, впровадження і обсяг випуску нової продукції, фінансовий ризик, ріст суми дивідендів, ліквідність підприємства, соціально-психологічний клімат в трудовому колективі тощо.

Контроль комерційної діяльності підприємства включає наступну систему показників: асортимент товарної продукції (існуючий, можливий, перспективний); ринки реалізації (об'єм продаж, ціна, прибуток, рівень рентабельності); місткість ринків, їх перспектива; кон'юнктура основних видів продукції на ринках; конкурентоспроможність кожного виду продукції; виробничий потенціал кожного виду продукції; реклама; ефективність маркетингу, показники позиціонування товарної продукції; рекламація на товари; екологічні наслідки виробництва окремих видів продукції.

Процес контролю складається із декількох етапів.

На першому етапі формуються цілі, обираються методи і форми контролю, розробляється програма і визначаються параметри функціонування і розвитку організації, безпосередні виконавці контролю, строки його здійснення, форма звітності.

Параметри функціонування і розвитку організації на практиці приймають вигляд різного роду стандартів і нормативів, які відповідають цілям організації. Мова йде про норми витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції і об'єми робіт, грошових витрат, показники ефективності, програмні нормативи (строки виконання тих чи інших робіт тощо).

Установлюючи стандарти, норми і планові завдання, кожна організація виходить з чітко сформульованої місії, а також цілей. З цього можна зробити висновок, що стандарти повинні постійно переглядатися. До нормативів висуваються наступні вимоги: наукова обґрунтованість, гнучкість, надійність, можливість виконання, адекватне відображення реальних процесів. При додержанні цих вимог нормативи можуть бути критеріями оцінки діяльності окремих підрозділів і осіб. Але не все, що необхідно контролювати, можна виразити в кількісних показниках (наприклад, морально-психологічний клімат в колективі). Це ускладнює процес контролю, але в ряді випадків його можна здійснити, орієнтуючись на реакцію людей.

На другому етапі вибирають основні контрольні об'єкти, здійснюють збір облікових даних, матеріалів спостережень і замірів; проводять обробку одержаної інформації, розраховують необхідні показники, проводять групування даних, складають аналітичні таблиці, графіки та діаграми, які дозволяють зробити об'єктивну оцінку діяльності організації.

Третій етап полягає в одержанні інформації про досягнуті результати і співставлення їх з відповідними нормативами, що дозволяє визначити відхилення від стандартів.

Заміри є самим трудомістким і дорогим елементом контролю. На їх долю припадає основна частина витрат. Інформація призначена для потреб контролю, повинна бути своєчасною, точною, дозволяти приймати обґрунтовані рішення. Джерелами такої інформації слугують постійні цільові спостереження, бухгалтерська звітність, опитування, підсумкові звіти, спеціальні аналітичні огляди.

Четвертий етап включає корегування діяльності організації, модифікацію цілей, перегляд планів, перерозподіл завдань, удосконалення технології виробництва і управління. Але до змін необхідно відноситись обережно. Якщо справи йдуть нормально і поставлені цілі в основному досягаються, краще не вносити в діяльність зміни, оскільки ті чи інші відхилення не завжди порушують нормальний хід роботи. Систему корегування необхідно впроваджувати тільки при реальній небезпеці.

По параметрам, які оцінювалися в процесі контролю можуть бути одержані результати трьох видів:

позитивні, коли фактичні параметри вище запланованих. В цьому випадку корегуючі дії направляють на посилення заходів, які привели до такого

результату (наприклад, збільшуються винагороди праці, розширюються виробничі потужності тощо);

негативні, коли фактичні результати виявилися гіршими за планові. Визначені в процесі аналізу фактори дозволяють обґрунтувати заходи по виправленню існуючого положення (наприклад, посилення керівництва, підвищення рівня кваліфікації працівників, а в деяких випадках навіть перегляд стандартів і нормативів);

нейтральні, коли організація функціонує у відповідності з планом і ніяких корегуючих дій непотрібно, але це не означає припинення процесу оцінки, тому що баланс між стандартами і фактичними показниками може бути порушеним в кожний момент.

На практиці використовують два варіанти корегуючих дій: перший полягає в усуненні причин, які продовжують відхилення, шляхом їх ліквідації або нейтралізації, другий - в зміні стандартів або нормативів, які мають бути помилковими, оскільки часто встановлюються на основі прогнозів.

У деталізованому вигляді процес контролю наступний: визначення сфери контролю; встановлення стандартів; оцінка виконання; порівняння виконання; порівняння виконання із стандартами (відповідає стандартам, не відповідає стандартам); внесення коректив у діяльність; пристосувати стандарти і виміри, якщо це необхідно.

Формами контролю на практиці є: журнальна; картотека; універсальна автоматизована система контролю за виконанням і оцінкою якості роботи службовців. Сучасна система комп'ютерних засобів для контролю виконання рішень сприяє зниженню кількості невиконаних завдань, скорочує кількість несвоєчасно виконаних робіт, підвищує виконавчу і трудову дисципліну.

## **Тема 10. Поняття регулювання та його місце в системі управління.**

З функціями планування та організації тісно пов'язані функції координації та регулювання, котрі здійснюються органами управління в процесі виконання планів. Здійснення організаційної функції не виключає на практиці виникнення деякої невідповідності між усіма елементами утворюваної системи або механізму досягнення мети, що об'єктивно вимагає уточнення характеру дій виконавців, спрямованих на досягнення узгодженості, оптимальної гармонійності й ефективності. Таке настроювання системи дістало назву функції координації спільної діяльності. Узгодженість дій персоналу через встановлення між ними гармонійних зв'язків досягається на основі раціональності, чіткої взаємодії виконавців, оперативності й надійності. Функція координації (узгодження) різних процесів праці та їхніх результатів у різних сферах діяльності людей зумовлено рухом усього виробничого організму на відміну від руху його самостійних органів.

Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім

середовищем. Функція координації відіграє в управлінні виробництвом роль, яку образно можна порівняти з роллю диригента в оркестрі. Саме завдяки їй забезпечується динамізм системи виробництва, створюється гармонія взаємозв'язків виробничих підрозділів, здійснюється маневр матеріальними та трудовими ресурсами всередині підприємства у зв'язку із зміною техніко-економічних завдань.

Об'єктом функції координації є як управляюча система, так система якою управляють. Призначення діяльності органів управління - забезпечити єдність дій усіх управлінських підрозділів, працівників управління та спеціалістів для найбільш ефективного впливу на процес виробництва.

Координація означає синхронізацію зусиль усього колективу, інтеграцію їх у єдине ціле, тобто це процес розподілу діяльності в часі, приведення окремих елементів у таке поєднання, яке дало б змогу найбільш ефективно та оперативно досягати поставленої мети. Координація - це головна функція процесу управління, яка забезпечує, по-перше, його єдність і безперервність, і по-друге, взаємозв'язок усіх функцій.



Взаємозв'язок функцій менеджменту

Регулювання - це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання - зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

У практиці менеджменту функція регулювання трактується далеко не однозначно. Термін "регулювання" традиційно знаходить застосування в оперативному управлінні виробництвом, де його роль полягає в усуненні перешкод і відхилень від заданих планових показників. Такий же розгляд

функції регулювання застосовується в кібернетиці. В основі його лежить зворотний зв'язок, що використовується для усунення впливів.

Необхідність у регулюванні системи полягає не тільки у зв'язку з негативними явищами. Найчастіше це пов'язано з потребою природного динамічного розвитку організації, з появою нових завдань управління, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Мартиненко Н.М. дає наступне визначення регулювання.

Регулюючий вплив на об'єкт управління робить будь-яке прийняте і реалізоване управлінське рішення. Процес регулювання являє собою заключну стадію ухвалення управлінського рішення - акт спонукально-практичної діяльності керівника, який здійснюється за задалегідь розробленому і свідомо обраному варіанті.

Регулювання - це вид діяльності, що являє собою вплив керівника на підлеглих таким чином, щоб вони виконували роботу для досягнення цілей організації. У цьому випадку функція регулювання пов'язана із широко використовуваним терміном "управління". Таке поняття керівництва розглядає лише одну сторону процесу управління - вплив однієї особи (керівника) на підлеглих. Інша сторона полягає в тому, що управління - це процес впливу керівника на підлеглих за допомогою різних методів регулювання, а саме вплив, який здійснюється за допомогою влади і лідерських якостей керівника. Таким чином, функція регулювання - це процес управління, який здійснюється за допомогою методів формального впливу і підсиленого (владою і лідерством).

Змістовна сторона функції регулювання виражається в адміністративно-розпорядницькому впливі керівника на людей, що здійснюють процеси виробництва та управління.

Організація може успішно діяти та протистояти зовнішньому середовищу лише тоді, якщо вона може змінювати свій стан з такою швидкістю, як це відбувається у середовищі. Так як організація постійно знаходиться в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища, то цей процес необхідно підтримувати постійно. У цій ситуації функція регулювання повинна забезпечувати своєчасну реакцію підприємства, яка спрямована на адаптацію до зовнішнього середовища чи нейтралізацію її впливу.

Реагувати на вплив зовнішнього середовища може лише динамічно стійке підприємство. Тому зусилля керівництва направляється на те, щоб підприємство зберегло свою стійкість, на підтримку й удосконалення стану його упорядкованості, зв'язків між елементами, що змінюються. Своєчасно попередити вплив внутрішніх факторів, усунути їх наслідки допомагає функція регулювання.

Вживання в умовах ринкового середовища, можливість результативно існувати якомога довше - це найголовніше завдання більшості підприємств. Ці складові успішної діяльності забезпечуються ефективною реалізацією добре обґрунтованих і прийнятих управлінських рішень. Між процесом ухвалення рішення і його реалізацією існує безліч перешкод, на подолання

яких спрямована функція регулювання. Виконання реальної роботи реальними людьми - головне призначення функції регулювання.

Всі інші функції (планування, організація, мотивація, контроль) не досягнуть своєї мети, якщо не буде результативно здійснюватися функція регулювання. Вона виконує з'єднуючу роль між менеджером і об'єктом, на який спрямована його діяльність. Тільки через здійснення регулювання можливий вплив менеджера на об'єкт управління для забезпечення його динамічної рівноваги.

Як правило, прийняті управлінські рішення визначають те, що мають робити люди в організації, яка необхідна робота має бути виконана і хто буде її виконувати. Тому прийняття рішення є початком реалізації функції регулювання.

Функція регулювання має також і стимулююче призначення. Якщо інтереси людини співпадають з роботою, то це збільшує ефективність її виконання. Тому від стимулюючої дії на працівника буде залежати його поведінка.

Функція регулювання має об'єктивну основу в процесах менеджменту. Щоденно в практиці управління організацією використовується багато різних способів регулювання, які спрямовані на поведінку об'єктів управління. Тому функція регулювання є обов'язковим проявом влади, лідерства і підпорядкування, що органічно існують у системі управління. Адже влада - це можливість впливати на поведінку інших людей.

Вона належить людині і являє собою реальну волю та можливість діяти й впливати на інших людей, а щоб впливати - необхідно мати основу влади.

Лідерство - це здатність людини впливати на окрему групу й особистість, вносячи зміни в їхню поведінку, відносини, напрямок діяльності, досягаючи визначених результатів.

Підпорядкування - це складова частина повноважень, що виражається в праві даної конкретної особи, що займає посаду керівника в апараті управління, розпоряджатися ресурсами. Підпорядкування розуміють як ієрархічну залежність підлеглих від керівника.

Таким чином, регулювання - це процес впливу на об'єкт, спрямований на усунення або на пристосування до факторів, що впливають на поведінку об'єкта.

В результаті правильної дії функції регулювання організація спроможна усувати всякого роду невизначеності в системі, спроможна зберігати "динамічну рівновагу" стосовно різних впливів.

Тому метою регулювання є збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління.

Так як регулювання має три області прояву (стабілізуючу, розпорядницьку та дисциплінарну), що відрізняються своєю роллю в процесі забезпечення стійкості підприємства і конкретним змістом, то це обумовлює наявність інших цілей, властивих кожному з видів регулювання.

### Стабілізуюче регулювання.

Даний вид регулювання в значній мірі спрямований на забезпечення організаційної стійкості підприємства як суб'єкта ринкової економіки. Воно має регламентно-розпорядчу силу. Стабілізуюче регулювання спрямоване на упорядкування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, також внутрішніх відносин між різними його частинами. Як регулюючий вплив використовуються правила, що визначають порядок діяльності підприємства і його частин, а також система обмежень, що встановлює межі і пропорції, що їх має дотримуватися підприємство в процесі цієї діяльності. Це статутні положення, посадові інструкції, розпорядок дня, положення, що визначають порядок взаємин з постачальниками, споживачами, державними органами тощо. Процес регулювання вимагає обов'язкового підпорядкування правилам і обмеженням. Регулювання здійснюється шляхом розробки відповідних положень (вказівок, інструкцій тощо) і введення їх наказом у практику використання співробітниками організації. Ці положення вводять на визначений період часу й вони обов'язкові для виконання.

Отже, метою стабілізуючого регулювання є встановлення визначених організаційно-соціальних правил, точних розпоряджень до дії, а також меж діяльності й поведінки працівників підприємства.

Дана мета досягається шляхом розробки, введення в практику і контролю дотримання відповідних регулюючих положень (статут, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції тощо), обов'язкових для виконання.

### Розпорядницьке регулювання.

Розпорядницький вплив - це сукупність способів і прийомів, які спрямовані на регулювання поточної роботи. Це процес безпосередньої впливу на виконавців рішень, прийнятих керівником. Вони реалізуються шляхом прояву повноважень керівником стосовно підлеглих.

Мета розпорядницького регулювання полягає у впливі керівника на цілеспрямовану поведінку об'єкта управління, яке здійснюється відповідно до заданої програми чи умов діяльності підприємства.

Розпорядницьке регулювання призначене для підтримки необхідних заходів упорядкованості діяльності підприємства. Необхідність упорядкування стану визначається двома факторами, що діють відповідно до принципу динамічної рівноваги.

1. Своєчасною нейтралізацією зовнішніх і внутрішніх впливів чи їхньої адаптації до існуючих умов діяльності підприємства. Цими регулюючими впливами досягається зменшення ентропії, і підприємство повертається в стан динамічної рівноваги.
2. Природного розвитку підприємства і переходу його з одного стану в інший: зміна зовнішнього середовища, створення нового потенціалу, коректування системи цілей, постановка нових завдань.

Підтримка динамічної рівноваги забезпечується в значній мірі розпорядницьким регулюванням.

Дисциплінарне регулювання.

Цей вид регулювання пов'язаний із процесом делегування повноважень.

Суть дисциплінарного регулювання можна розкрити через процес встановлення відповідальності. Як відомо, за делегування повноважень відповідальність лише перерозподіляється між керівником і особою, якій делегуються повноваження. Керівник же має право делегувати обов'язки та права, й у цих межах покласти відповідальність на підлеглого. Але при цьому відповідальність у повному обсязі (у т.ч. і перерозподілену) керівник залишає за собою. Тому метою дисциплінарного регулювання є розвиток здібностей і творчих сил у підлеглих, спрямованих на використання делегованих прав самостійно приймати управлінські рішення.

Дисциплінарне регулювання виявляється в праві керівника вимагати від підлеглих:

- а) конкретних результатів з визначених ключових моментів, що їм делеговані;
- б) періодичних звітів про хід виконання завдань;
- в) докладного виконання своїх інструкцій і дозвіл свободи дій лише у випадках крайньої необхідності;
- г) буквального виконання інструкцій і наказів, негайного повідомлення за появи яких-небудь утруднень.

За дисциплінарного регулювання менеджер повинен виходити з того, що члени його колективу зобов'язані дотримуватися трудової і виробничої дисципліни, трудового законодавства, положенням і вимогам з організації праці й виробництва, технології, експлуатації машин і устаткування, правил користування інструментом, техніці безпеки й інших спеціальних інструкцій.

Таким чином, у системі цілей функції регулювання можна відмітити:

- регулюючий вплив таких форм суспільної свідомості, як право і відповідальність, які базуються, насамперед, на визначених соціальних нормах, але разом з тим велика роль елементів ненормативного характеру;
- розглянуті види регулювання, взяті разом, гарантують необхідну стійкість і динамічний розвиток підприємства.

Ефективність реалізації функції регулювання можна забезпечити лише за дотримання принципів, що обумовлюють цей процес.

Реалізувати функцію регулювання можна за допомогою адміністративних методів управління.

Професор Мартиненко Н.М. виділяє ряд принципів функції регулювання.

Принцип директивності визначає прийоми і способи здійснення регулюючих впливів на керований об'єкт. Це найбільш тверда форма регулювання, що вимагає обов'язкового і своєчасного виконання прийнятого

рішення. Це активна форма регулювання процесів, що протікають на підприємстві, що спонукає до дії виконавців того чи іншого рішення.

Основною вимогою цього принципу є своєчасність регулюючого впливу. Цю вимогу потрібно розглядати з двох сторін: по-перше, своєчасність регулюючого впливу, тобто ухвалення рішення ситуації за ситуацією, яка виникла; по-друге, своєчасність реакції керованого об'єкта на регулюючий вплив, тобто виконання рішення. Директивність також визначає невідворотність настання санкцій у випадку несвоєчасного виконання регулюючого впливу чи його неадекватного виконання.

Принцип дотримання регламентів визначає дотримання встановленого заздалегідь порядку виконання управлінської і виробничо-господарської діяльності на підприємстві. Це спосіб непрямого регулюючого впливу на діяльність людини (в тому числі керівника), що має розпорядницьку силу. Наприклад, посадова інструкція регламентує обов'язки, відповідальність і права конкретної посадової особи і тим самим регулює сферу його діяльності. Цей принцип виявляється через регулювання меж (волі вибору поведінки) діяльності тієї чи іншої посадової особи на підприємстві. Особливістю цього принципу є обов'язковість дотримання встановлених регламентів. Порушення встановлених регламентів знижує організованість процесів, що протікають на підприємстві, а також приводить до настання відповідних санкцій.

Принцип нормативності. Поняття "норми" характеризує залежність між різними елементами підприємства. Дотримання принципу нормативності регулювання спрямовано на установлення визначених меж у діяльності людей. Це сприяє стабільності даного процесу, протікання якого засноване на обов'язковому дотриманні людьми загальних умов діяльності.

Принцип нормативності обумовлює правила регулювання умов здійснення процесів за допомогою організаційно-методичних, технічних, техніко-економічних, економічних, соціальних норм і нормативів (стандартів). Вони забезпечують дотримання визначених меж управлінських дій і меж їхніх можливих відхилень.

Функція регулювання відіграє активну роль сполучної ланки між суб'єктом і об'єктом управління. Тільки за допомогою функції регулювання керівник має можливість впливати на поведінку підлеглого.

## **Інформації і комунікації, керівництво і лідерство у ефективності менеджменту.**

### **Тема 11. Інформація, її види та роль в менеджменті.**

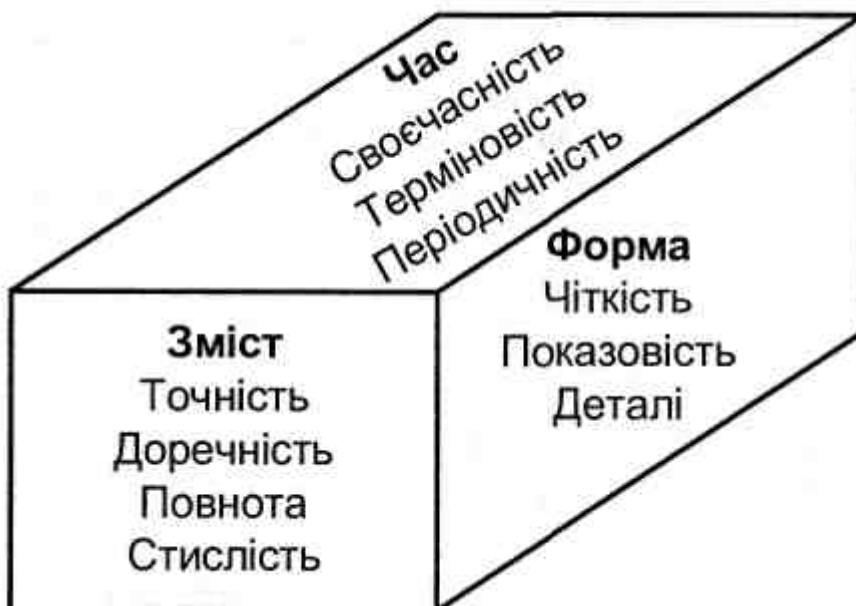
Отримання великих обсягів інформації виливається для спеціалістів з інформатики та менеджерів у серйозну проблему. Для того, щоб ідентифікувати тільки необхідну для вирішення якоїсь проблеми інформацію, необхідно "перебирати" велику кількість даних. Дані - це "сирі" факти та цифри, в яких немає нічого особливого і які самі по собі не можуть бути корисні для менеджерів. Для того, щоб витягти "крупинки потрібного",

"сировину" необхідно обробити, отримати законний інформаційний продукт, що має безпосереднє відношення до управлінської задачі. Проблема ефективної ідентифікації корисної інформації та забезпечення доступу до неї менеджерів і співробітників набуває все більшої гостроти. Інформація - це перетворені в певному контексті дані, що є змістовними та корисними для конкретних користувачів.

Про значення даної проблеми говорить той факт, що в багатьох організаціях впроваджується посада головного спеціаліста з інформації, який несе відповідальність за управління організаційними базами даних і впровадження нових інформаційних технологій. Як правило, спеціалісти з інформації стають перед проблемою вибору одного з безмежної кількості варіантів придбання апаратного та програмного забезпечення, мережного та телекомунікаційного обладнання. Обсяг даних, які здатні давати комбінації цих технологічних засобів, дуже великий. Прийняття рішень, які пов'язані із застосуванням нових технологічних засобів та управління їх ресурсами, часто покладається, передусім, на плечі головного спеціаліста з інформації. Йому потрібно інтегрувати поточні та нові технології підтримки прийняття організаційних рішень, забезпечення операційних процесів і комунікацій так, щоб співробітники організації отримували необхідну інформацію в потрібному місті та в потрібний час.

#### Характеристика корисної інформації

Розробка організаціями стратегічних планів, забезпечення підтримки діяльності співробітників, ідентифікація проблем, що виникають, та взаємодія з іншими організаціями багато в чому визначаються рівнем якості інформації. Один із способів огляду якості інформації полягає в оцінці її характеристик з точки зору їх значення для організації. В число значимих відмінних властивостей інформації входять час, зміст та форма.



Характеристики високоякісної інформації

У загальному розумінні інформація - це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. При цьому інформація відображає стан та його зміни в певній системі.

Стрижнем науково обґрунтованого управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління і можливі наслідки.

В умовах сучасного складного комплексного виробництва, високих темпів науково-технічного розвитку та інтенсивних потоків інформації керувати по-старому просто неможливо. Ось чому управління стало наукою, а переробка інформації - галуззю індустрії, що базується на сучасній обчислювальній техніці.

Слід сказати, що на інформаційну роботу витрачається близько третини часу вченого. Більша частина цього часу йде на знаходження необхідних відомостей. Якщо взяти до уваги, що на невиробничі витрати припадає 50 % всього часу, то можливі втрати тільки внаслідок погано поставленої інформації будуть складати багато мільйонів гривень щорічно.

Істотним каналом втрат, який слід перекрити, залишається нераціональне комплектування інформаційних фондів, надлишок інформації. Підраховано, що не менше половини цих фондів взагалі не використовуються.

Нині найвужчим місцем, яке стримує прогрес, є не відсутність наукових досягнень, а незадовільна їх реалізація. До впровадження доходить не більш як 30-50 % розробок. Решта або зовсім не використовуються, або впроваджуються дуже повільно. Однією з причин цього є затримка інформації. Покращання інформаційного обслуговування прискорить реалізацію нових ідей. А це тільки в Україні дасть можливість зберегти десятки мільйонів гривень щорічно.

Інформація - це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять у системі й навколишньому її середовищі. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

Управління має справу з величезними масштабами інформації, розмір якої безперервно збільшується в міру росту обсягів виробництва продукції. В цілому обсяг інформації зростає майже пропорційно квадрату росту обсягу виробництва.

Організаційно-практична діяльність керівника і управління також багато в чому носить інформаційний характер, бо враховує одержання інформації для прийняття рішень і передачу інформації про прийняті рішення.

Інколи роль інформації в процесі управління абсолютизують, а сам процес управління руху інформації представляють як процес її перетворення з вихідної в командну, результативну.

Процес управління не можна повністю зводити до перетворення інформації. Його зміст значно більший. Дія на людину - це не стільки акт передачі їй інформації, скільки складний соціально-психологічний процес взаємодії людей, який містить такі фактори, як обов'язок, воля, авторитет, мораль та ін.

Одна і та ж інформація по-різному діє на різних людей. І це через те, що не тільки інформація діє в процесі управління, а людина діє на людину, по-різному використовуючи при цьому інформацію як основу і засіб дії в залежності від того, хто або що є об'єктом дії.

Роль інформації неоднакова для різних етапів або стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, її види, можливості одержання нової, додаткової інформації, на других - її рух, на третіх - можливості її обробки.

Так, при визначенні мети управління важливий обсяг інформації, її новизна, цінність, повнота тощо. Чим більше відомостей про сучасні наукові дослідження використано під час розробки мети управління, тим об'єктивніше формулюється ціль, тим значніша вона для процесу управління.

В оцінці ситуації найбільше значення мають види інформації, що визначають можливість комплексного і системного підходу до цієї оцінки, а в подальшому - до розробки управлінських рішень. На стадії розробки управлінських рішень і аналітичної діяльності велику роль відіграють можливості обробки відібраної для одержаного рішення інформації, що залежать від форми її подачі.

Явища реального світу і процеси, що відбуваються у суспільному виробництві, об'єктивно відображуються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці. Подібно до речовини й енергії, інформацію можна зробити, обробляти, зберігати, передавати, використовувати.

Інформація означає тлумачення, повідомлення, роз'яснення, викладання. В теорії управління до неї відносять такі сигнали (відомості, повідомлення), які несуть знання, зменшують невизначеність.

Якщо повідомлення або його частина для даного одержувача не є інформацією, то воно називається пізнавальним шумом, або якщо в таких відомостях немає потреби - кібернетичним шумом. В економічній літературі використовують також поняття "мета-інформація", під якою розуміють інформацію, похідну від тієї, яку одержують безпосередньо.

Інформацію у формі повідомлень, відомостей не можна віднести ні до матерії, ні до свідомості. Вона властива як живій, так і неживій природі. Якісна різноманітність об'єктивного світу зумовлює якісну багатозначність інформації. На відміну від неживої природи, яка може бути тільки джерелом інформації, жива природа, крім того, сприймає і переробляє її. Людина, як істота соціальна, одержує, збирає, зберігає, свідомо переробляє і використовує інформацію у своїй цілеспрямованій діяльності. На практиці всі технологічні, організаційні, економічні та соціальні процеси породжуються, супроводжуються і спрямовуються інформаційними

процесами, які відображають різні взаємовідносини між об'єктами живого світу і становлять суть і форми зв'язку між управлінськими системами.

Інформацію у сфері менеджменту часто образно порівнюють з нервовою системою, що забезпечує функціонування живого організму. Завдяки обміну інформацією між цими системами, якою управляють, інформацію про стан заданих параметрів виробляє команда управління і знову передає їх до системи, якою управляють, для виконання (прямий зв'язок). Надходження інформації про результати управління прийнято називати зворотним зв'язком.

До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усної мови, магнітного запису, показань лічильників, письмових документів, перфокарт та ін.) Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, насамперед у вигляді різних паперових документів, магнітних стрічок, барабанів, перфокарт і перфострічок.

Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотний зв'язок, а стихійне поширення чуток - неформальні канали зв'язку між людьми.

Теорія інформації, основи якої були сформовані К. Шеноном, застосовується для визначення швидкості, з якою можна передавати інформацію каналами зв'язку. На швидкість передачі інформації впливають джерело сигналу (дискретний або безперервний сигнал), характеристики каналу зв'язку (його пропускну здатність) і шуму.

Практика свідчить, що в сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від інформаційного забезпечення, від повноти інформації.

Підвищення вимог до організації служби інформації в системі менеджменту обумовлено високим динамізмом сучасного виробництва, частковою зміною параметрів основних факторів виробництва і вимог до одержуваної продукції (послуг). Тільки систематизована інформація дає змогу менеджеру визначати ефективність організаційно-економічних, агротехнічних, соціальних та екологічних заходів і залежно від умов, що складаються, змінювати намічену програму. Чим краще інформований менеджер, тим оперативніші, вищі за своєю якістю його рішення.

Для того щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатися тільки кількістю документів, сторінок, показників. Можна збирати і обробляти величезні масиви відомостей, які або будуть не потрібні для прийняття рішень, або їх не можна буде засвоїти і використати. Інколи короткі документи можуть бути більш змістовними, ніж великі доповіді й довідки.

Правильне визначення кількості інформації дає змогу уникнути перевантаження керівників і спеціалістів, оскільки існує показник межі інформації, яку може переробити людина за певний період. На практиці здебільшого спостерігається перевантаження інформацією виробничого персоналу приблизно у 3-4 рази порівняно з нормами.

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

- 1) за формою відображення - візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіо інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);
- 2) за формою подання - цифрова, буквена і кодована;
- 3) за порядком виникнення - первинна і похідна;
- 4) за характером носіїв інформації - документована і недокументована;
- 5) за призначенням - директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;
- 6) за напрямом руху - вхідна і вихідна;
- 7) за стабільністю - умовно-перемінна, умовно-постійна;
- 8) за способом відображення - текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);
- 9) за способом обробки - що піддається і що не піддається механізованій обробці.

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою та ін. У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, у свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані.

Економічна інформація - це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічного планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного й бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу тощо.

Інформацію, яку використовують у народному господарстві, поділяють на відомчу (інформація підприємств, об'єднань, організацій, міністерств і відомств) і народногосподарську (інформація районних, обласних і центральних загальнодержавних органів управління).

Економічну інформацію класифікують за фазами, стадіями і циклами відтворення, сферами економіки, ресурсами, що використовуються, факторами виробництва та ін.

За призначенням інформацію поділяють на планову, обліково-бухгалтерську, звітну, статистичну, виробничо-оперативну, розпорядчу,

довідкову, нормативну; за способом передачі - на ту, що передається усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом; за періодичністю - на систематизовану (змінну, добову, декадну, квартальну та ін.) і ймовірну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою пального, насіння та ін.); за характером носіїв - на документизовану і недокументизовану щодо процесу обробки - на оброблювану, необроблювану й аналітичну.

Крім того, інформація може поділятися на достовірну і недостовірну, достатню, недостатню і надлишкову, активну і пасивну, цифрову, алфавітно-цифрову й алфавітну.

За місцем виникнення розрізняють зовнішню інформацію, що надходить від вищих органів, а також підприємств, органі-зацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки, і внутрішню - виникає на підприємстві (в об'єднанні). Так, на основі планового завдання приймаються управлінські рішення, які потім відображають у матеріально-технічній підготовці виробництва, техніко-економічному й оперативному плануванні, оперативному управлінні технологічними та економічними процесами, обліку і контролі за фінансовою діяльністю підприємства, звіті, аналізі результатів виробничо-господарської діяльності тощо.

Інформація, яка використовується в господарському управлінні, існує у вигляді масивів, потоків, а також у розсіяному, незібраному вигляді.

Масиви - це інформаційні фонди, матеріали статистичних управлінь, архівів, бібліотек тощо.

Сукупність повідомлень (з однаковими або близькими властивостями), що розподілені у даній системі з метою здійснення управління, утворюють інформаційні потоки на підприємстві.

Потоки інформації різноманітні: потоки висхідної інформації - основа для розробки рішень; потоки низхідної інформації - це постанови, рішення, вказівки вищих організацій; потоки регулюючої інформації - зазначені вище документи і деякі спеціальні нормативні положення.

Залежно від того, яку функцію обслуговує економічна інформація, її поділяють на облікову і звітну, що відображає події, які відбулися; планову, що відображає події, які намічаються; нормативну й аналітико-прогнозовану, що відображає події або явища сучасного і майбутнього; регулюючу, що відображає процес досягнення пропорційності у виробничому й управлінському процесах.

У свою чергу, облікову інформацію поділяють на бухгалтерську, статистичну й оперативно-технічну. Характерною особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність. Вона відображає детерміновані події, про які точно відомо, що вони відбулися. Водночас бухгалтерська інформація відображає події, що відбулися із запізненням. Тому якість її визначається тим, наскільки вдається зменшити розрив між строками подій і відображенням їх у бухгалтерських документах. Оперативно-технічна інформація становить систему показників, що відображають діяльність об'єкта на певну дату. На відміну від

бухгалтерської, ця інформація не обов'язково має документований вигляд. Вона може бути одержана із телефонних повідомлень або усних доповідей спеціалістів і керівників середньої ланки.

У підприємницькій діяльності використовують планову інформацію у вигляді нормативів матеріальних витрат і затрат праці. Від якості нормативної інформації залежать ефективність управління, дієвість рішень, що приймаються, успішність здійснення контрольних та інших функцій.

Різні види економічної інформації виконують неоднакову роль у системі управління. Так, планова і нормативна інформації прямо пов'язані з виробництвом, а бухгалтерська, статистична і оперативно-технічна інформація є засобом зворотного зв'язку. В загальному обсязі економічної інформації питома вага інформації, що виконує функції прямого зв'язку, становить близько 24%, і зворотного зв'язку - 76%.

Інформація має ряд характерних особливостей, таких як корисність, вірогідність, однозначність, періодичність, несуперечливість, надмірність.

Корисність інформації прийнято оцінювати за тим ефектом, який ця інформація здійснює на результати управління.

На практиці інформація може бути зовсім не потрібного (не змінює ймовірності досягнення цілі і розв'язання поставлених завдань) і надзвичайно цінною, дає змогу підвищити ймовірність досягнення цілі.

В інших випадках одержана інформація може призвести до прийняття рішення, що змінює положення об'єкта управління в гірший бік, тобто зменшує ймовірність досягнення цілі, тобто ця інформація називається дезінформацією.

Важливою якісною характеристикою інформації є її вірогідність. Вірогідною вважають інформацію, яка не перевищує припустимий рівень перекручення дійсного явища або процесу і відображає те, що вона повинна відображати.

На вірогідність інформації, яка надходить, впливають інформаційні бар'єри, тобто перешкоди, що заважають збереженню кількості та якості інформації та призводять до її неповноти (географічні, відомчі, економічні, технічні, психологічні бар'єри).

Надмірність інформації (повторюваність, дублювання) може бути корисною, якщо вона підвищує надійність системи даних, і непотрібною - якщо вона містить дані, які повторюються і не використовуються для прийняття рішень. Кожний менеджер за будь-яких обставин повинен забезпечувати надійну цінність інформації, що передається. Критерієм в оцінці цієї вимоги є глибина, змістовність і ступінь відповідності інформації поставленим цілям.

Для ефективного функціонування системи управління важливе значення має своєчасність надходження інформації. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією формою, яка одержана із запізненням. Досвід показує, що багато простоїв техніки і людей трапляються через недостатнє оперативне забезпечення управлінського апарату потрібною вірогідною інформацією.

Рух інформації від відправника до одержувача складається з декількох етапів.

1. Відбір інформації. Він може бути випадковим або цілеспрямованим, вибірковим або суцільним, передбаченим, довільним або таким, який ґрунтується на певних критеріях.

2. Відібрана інформація кодується, тобто приймає ту форму, в якій буде доступна і зрозуміла одержувачу, наприклад, письмову, табличну, графічну, звукову, символічну тощо, та відповідний спосіб її передачі: усний, письмовий, за допомогою різного роду природних сигналів або умовних знаків.

3. Передача інформації. Якщо вона дуже важлива, то не варто обмежуватися одним каналом, а за можливістю дублювати цей процес по декількох каналах.

4. Одержувач сприймає, розшифровує і обдумує інформацію.

Відправник інформації завжди чекає, щоб одержувач якимось чином на неї відреагував і доніс до нього цю реакцію. В ідеалі зворотний зв'язок повинен бути усвідомленим, завчасно запланованим. Сигналами усвідомленого зворотного зв'язку в усній передачі інформації є уточнення, перефрази, вирази почуттів.

Стійкий зворотний зв'язок дозволяє суттєво підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат, різних перешкод, які перекручували б її зміст.

Після обміну інформацією необхідно пересвідчитися в тому, наскільки вона зрозуміла для партнера.

Перешкодами в обміні інформацією може бути:

- відсутність інтересу до неї;
- "технічні негаразди", до яких можна віднести, наприклад, різне розуміння символів, за допомогою яких інформація передається;
- чисто фізичні або психологічні моменти: втомленість, слабка пам'ять, імпульсивність, розсіяність, надлишкова емоційність.

Все це не дає можливості одному з учасників обміну інформацією в повному обсязі донести її до іншого, а другому - відповідним чином її сприйняти, що в кінцевому підсумку відображається на якості управлінських рішень.

Процес обміну інформацією в організаціях умовно поділяють на дві категорії: формальну (або таку, що планують) і неформальну (або таку, що не планують).

Формальна передача інформації

У великих організаціях адміністративні інструкції обумовлюють, хто кому може офіційно писати папери, хто кому повинен доповідати і в яких випадках, хто переглядає записки, хто видає інформацію тощо.

Якщо робота організації полягає в обробці письмових заяв або вимог, правила, процедури до подробиць обумовлюють шлях проходження заяви: яка інформація повинна бути зібрана і на якому етапі, що конкретно потрібно

зробити. Таким же чином майже завжди формально визначаються форма, зміст і відповідальність за підготовку фінансових звітів.

Одним з найважливіших засобів формалізації передачі відомостей є використання стандартних форм (бланків), в які заноситься інформація. В багатьох організаціях доповненням до форм звітності є різні види бланків, форми особистих анкет, бланки заяв і офіційних листів. Стандартні форми дають переваги ініціатору інформації, що передається, якщо людина знову пише текст, який повторюється, то введення в оборот відповідного бланка значно економить час. Бланки вигідні також одержувачу інформації: використовуючи форму, він може уточнити, які саме дані йому необхідні в роботі.

Головний недолік будь-якої стандартної форми полягає у відсутності в ній гнучкості. Оскільки в ній точно визначено, яку інформацію і яким чином необхідно передати, то вона повідомляє і неправдиву інформацію, якщо матеріал не відповідає формі. Будь-яка людина, яка коли-небудь заповнювала стандартну форму, часто задумувалась, не маючи відповіді на запитання, які не відповідають конкретній ситуації.

Хоча розробка і використання форм важливі для побудови системи обміну інформацією, але вони не вирішують усіх проблем обміну в межах однієї організації або у взаємовідносинах з її клієнтами.

Формальна система обміну інформацією має обмеження. Вона не задовольняє повністю потреб організації - неможливо формалізувати все, що проходить в організації. Встановлені канали не можуть вмістити багаточисленні потреби в обміні інформацією. Крім того, передача інформації по каналах, як правило, не доносить усіх змістових тонкощів того, що необхідно повідомити. Формальний обмін інформацією часто не може виразити реальні потреби організації через свою повільність і негнучкість.

Щоб бути ефективним, обмін інформацією повинен бути ширшим, ніж офіційна схема.

Неформальна передача інформації

Перераховані труднощі призводять до зростання неформальної системи передачі інформації, яка доповнює формальну систему.

Існує багато шляхів неформального поширення інформації.

Але неформальна передача інформації - це в деякій мірі незаконні всередині організації розмови та чутки. Вони охоплюють будь-яку інформацію поза офіційними каналами. В багатьох організаціях більша частина інформації, яка використовується в прийнятті директивних рішень, передається неофіційно.

Неформальна передача інформації будує свої головні канали на основі соціальних груп, які визначаються структурою організації. Часте спілкування і ототожнення себе з організацією є одночасно причиною і наслідком структури соціальних груп, які забезпечують засоби для ефективної передачі інформації. Отже, неформальна передача інформації знаходиться в такому ж співвідношенні з повноваженнями ототожнюючих себе груп і осіб, як і

офіційна передача інформації в співвідношенні з ієрархічною структурою повноважень.

Наслідки неформальної передачі інформації Система неформальної передачі інформації є одночасно необхідною, неминучою та інколи роздратовуючою. Досить часто неофіційно передана інформація буває викривленою і неправдивою, оскільки вона не належить офіційному контролю.

Один з найбільш дієвих засобів посилити свій вплив в організації полягає в інтенсивному розвитку каналів неформальних зв'язків. Люди, які використовують неофіційні канали інформації, стають особливо впливовими, коли формальна система передачі перестає відповідати вимогам організації.

Розвинута система неформальної передачі інформації, яка доповнює формальну, часто дає можливість організації виконувати свої завдання швидко й оперативно.

Наскільки можна покладатися на неформальну систему передачі інформації, в основному залежить від розміру організації і сприйняття її цілей. На формальну передачу інформації великі організації повинні покладатися більше, ніж малі. До того ж у багатьох великих організаціях у порівнянні з малими складність завдань, які перед ними стоять, та багаточисельність соціальних груп з різними інтересами вимагають більше спиратися на формальну передачу інформації.

Внутрішні та зовнішні канали обміну інформацією Урядові установи повинні підтримувати постійний потік інформації не тільки між своїми штатними співробітниками, а й іншими установами, організаціями і населенням.

При використанні внутрішніх і зовнішніх каналів обміну інформація інколи накладається одна на другу, що викликає ряд адміністративно-управлінських проблем.

## **Тема 12. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Теорії лідерства.**

### **Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту**

1. Поняття та загальна характеристика керівництва як об'єднувальної функції менеджменту

Керівник організації - людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його мета - впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації.

Лідерство - це здатність впливати на окремі особи і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Американський дослідник Роберт Блейк та Джейн Моутон підкреслюють, що сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні перепон і досягненні

максимальних результатів. Отже, основою ефективного керівництва є вмiло побудованi взаємини з підлеглими.

В основi керівництва лежать такі категорiї менеджменту, як лiдерство, вплив i влада. Лiдерство - це здатнiсть впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненнi цiлей організації.

Керівництво як процес залучення i пристосування людей до праці є розкриттям i розвитком людських здiбностей ефективно використовувати конкретну роботу. Цим керівник забезпечує об'єднання (синтез) розділеної (спеціалізованої) праці для досягнення певного спiльного результату. У цьому процесі людина буде поводитися залежно від потреб, які на даний момент для неї найважливіші. Так, вияв у підлеглих природних потреб дає змогу керівниковi залучити їх до праці. Якщо в людини переважають соціальні потреби, це означає, що керівник може лише регулювати її поведінку. Запити особистості визначають її вчинки. Отже, якщо керівник має намір впливати на цю особистість, йому необхідно використовувати індивідуальний підхід.

№ з/п	Структура потреб (мотивація)	Структура зайнятості (об'єкт управління)	Структура управлінської діяльності (завдання, цiлі)
1.	Природні потреби	Діяльність	Залучення до праці
2.	Сопіогенні потреби	Пристосувальна поведінка	Регулювання поведінки
3. Запити особистості	Вчинок	Індивідуальний підхід	

Центральною фігурою в системі менеджменту будь - якої організації є менеджер - керівник, який керує власне організацією (підприємством), якимсь конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Основні фактори, визначальні аспекти та основи керування: вплив, лiдерство, влада. Адаптивне керівництво

Вплив - це будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума.

Конкретні засоби, при допомозі яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути різними: від прохання до погроз.

Щоб зробити своє лiдерство i вплив ефективними, керівник повинен розвивати i застосовувати владу.

Влада - це можливість впливати на поведінку інших людей.

Необхідність влади в управлінні.

Як доповнення до формальних повноважень керівнику необхідна влада, оскільки він залежить від людей як в межах свого ланцюга команд, так і поза ним.

Керівники завжди залежать від деяких людей, які їм не підлеглі, тому що ніхто не буде повністю підкорятися наказам лише тому, що він чи вона керівник.

В усіх організаціях для досягнення ефективного функціонування необхідне належне застосування влади.

В різних підприємствах організації керівник залежить від свого безпосереднього керівництва, підлеглих і колег. Фактично ці групи представляють собою частину оточуючого керівника середовища.

Не існує реальної абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей і в усіх ситуаціях.

Для того, щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати - необхідно мати основу влади. Для того, щоб тримати владу, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем що-небудь значуще для виконавця, що зробить його залежним від керівника і примусить діяти так, як бажає керівник.

Всі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена, в залежності від поведінки виконавця.

На рівні держави слід відмітити три форми влади:

- законодавчу;
- виконавчу;
- судову.

Їхня незалежність і роль визначають статус держави та ступінь забезпечення потреб її громадян.

Вплив через переконання та залучення працівників до управління

Високий рівень освіти ліквідує відмінності між керівниками і виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях, харизмі чи компетенції. Отже, потрібно переконувати і залучати працівників до управління з метою здійснення на них впливу. Певний досвід у застосуванні таких підходів нагромадився в США, Японії, Україні, Росії та інших країнах. Розглянемо його основні положення.

Переконання будуть мати вплив при ефективній передачі погляду керівника. При цьому керівник визнає залежність від виконавця, його компетентність. Виконавець, у свою чергу впевнений, що керівник задовольнить його власну потребу.

Ефективне переконання формується при довірі до керівника, його вмінні враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, при збігові цілей керівника і цілей працівників. При цьому недоліками є:

- повільна дія переконання;
- невизначеність результатів;
- складність застосування даного підходу.

Найбільша перевага у використанні переконання в організаціях полягає в тому, що виконані роботи людиною, на яку випивають, не потрібно буде перевіряти, і вона постарасться виконати більше ніж мінімальні вимоги, тому, що вона вважає, що ці дії допоможуть, задовольнити її особисті потреби на багатьох рівнях.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Це заохочує працівників мати впевненість, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання до успіху.

Разом з тим працівники, які не люблять неясності, відмовляються від цього впливу, а керівники не завжди готові відмовитися від своїх традиційних методів впливу. Ці недоліки дещо обмежують застосування впливу через залучення до управління.

Страх, винагорода, традиція, харизма, розумна віра, переконання і участь в управлінні є інструментами, які керівник використовує для впливу на виконавця, апелюючи до його потреб.

Але навіть той керівник, який має в своєму арсеналі всі ці механізми, повинен брати до уваги інші фактори. Недостатньо мати владу: вона повинна бути достатньо сильною, щоб спонукати інших до роботи.

Найбільш сильним вплив буде тоді, коли виконавець високо цілить ту потребу, до якої апелюють, вважає важливим її задоволення або незадоволення і думає, що його зусилля обов'язково виправдають очікування керівника.

І навпаки, якщо який-небудь із цих компонентів відсутній, влада впливаючого зменшується або зникає зовсім.

Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади

Влада, яка базується на примушенні - виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що завадить задоволенню життєвих потреб виконавця.

Влада примусу передбачає застосування різних форм стягнень до осіб, що допускають припущення встановлених правил, норм і нормативів. Вона реалізується в основному через страх позбавитися роботи, зниження статусу, втрати привілеїв тощо.

Керівник за своїм посадовим статусом має владу «батога», що дає йому можливість впливати на потреби підлеглого.

Як первинні, так і вторинні потреби людини задовольняє на робочому місці. Воно являє собою посаду, в межах якої людина виконує свої повноваження. Ця посада й повноваження людини перебувають під впливом керівника. Отже, така залежність надає великі можливості розвивати владу керівникові, використовувати страх і примус. Однак історія бізнесу свідчить, що, в кінцевому рахунку, страх може діяти і у зворотному напрямку. Страх викликає негативне ставлення підлеглого до керівника. Це може призвести до виникнення конфліктів, небажаних виконувати прийняті рішення і, як вихід із такого становища, - звільнення підлеглого з посади.

## Теорії лідерства. Типологія лідерів

Підхід з позицій особистих якостей базується на виявленні властивостей та особистісних характеристик «ефективних» керівників. Згідно з так званою теорією великих людей (особистісна теорія лідерства) найкращі керівники мають певний перелік особистих якостей, які є загальними для всіх (чесність, рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта, особливо економічна і соціальна, великий ступінь впевненості в собі, здоровий глузд, мудрість).

Але визначити перелік якостей, характерних для кращих керівників, не вдалося (дослідження стогділла). В різних ситуаціях вимагалися різні здібності та якості. Стогділл зазначав, що структура особистих якостей керівника має порівнюватися з особистими якостями, діяльністю та завданням підлеглих.

Підхід з позиції поведінки. Згідно з цією позицією ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва (поведінки) на авторитарний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу, орієнтований на людину (працівника). Розробники підходу (група американських вчених - біхевіористів) шукали найбільш оптимальний стиль керівництва (довго вважали таким стилем демократичний). Але виявилось, що такого стилю не існує: стиль керівництва міняється в залежності від ситуації.

Ситуаційний підхід. В основі підходу є визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям. Ситуаційні фактори включають: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимога і вплив середовища, інформацію, яку має керівник, тощо.

Лідер і керівник - різні особи, які на основі самоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний "дух" змагання і суперництва. Якщо група виконуватиме роль третьої сили, тобто буфера між лідером і керівником, то висловлюючись фігурально, "цей корабель не затоне, а плистиме вперед".

Керівнику, як і лідеру, необхідно знати і зможти реалізувати наступне: формувати систему необхідно під конкретний задум (мету), наявний у лідера. Важливим елементом системи є апарат управління і регулювання потоків інформації. Кожен із елементів системи (відділів організації) представлений людьми, і вся різноманітність відносин в системі визначається взаємодією окремих людей. Всі люди різні, і ні одна людина не краша іншої. Питання полягає в тому, наскільки ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідеру - створити оптимальні умови для реалізації задатків неповторної своєрідності рис кожної людини. Для людини легше підібрати відповідне місце в системі, ніж намагатися змінити його особистісні особливості шляхом тиску і насилля. Коли відповідне місце в системі для людини знайдене, слід регулювати взаємовідносини як по горизонталі (між

співробітниками), так і по вертикалі (керівник - підлеглий). До цих пір не відкритий спосіб управління, який не можна було би назвати або "кнучом" або "пряником", тобто система заохочення і покарання - єдина система регулювання в руках лідера.

Основні теорії лідерства

Феномен лідерства займає особливе місце в психології в силу своєї яскравості і цікавості.

Феномен лідерства - одна з найбільш досліджуваних проблем сучасної психології. Саме тут накопичено основний масив досліджень, концепцій і спроб теоретичного узагальнення. При вивченні цього розділу політичної психології найбільш продуктивно постійне звернення до історії проблеми, поглиблений історичний екскурс у проведенні раніше дослідження. У дослідженнях феномену лідерства поки що немає «остаточного діагнозу», який дозволив би коротко підсумувати та узагальнити досягнення, відкинувши свідомо невірні концепції.

До кінця XIX - початку XX століть основні підходи до проблеми теорії лідерства носили суто описовий характер. Аналіз став надбанням XX століття. Різні теорії впритул спробували пояснити природу лідерства і виявити фактори, що впливають на цей феномен. В узагальненому вигляді можна виділити кілька груп подібних теорій.

Теорії «героїв» і «теорії рис». Теорії даної групи - з найдавніших. Коротко згадаємо лише деякі їхні джерела. Як відомо, значна частина політико-психологічних рис і особливостей детермінована соціокультурними обставинами. Так, стародавні єгиптяни приписували своєму імператору «божественні риси»: «владне вислів» в устах, «розуміння в серці», але «мова його - усипальниця справедливості». Гомерівська Іліада розкрила чотири необхідних, на думку древніх греків, якостей вождів: справедливість (Агамемнон), мудрість (Нестор), хитрість (Одісей) і доблесть (Ахілл). Переліки таких або схожих якостей зустрічаються в самих різних культурах: Правда, моделі поведінки лідерів і «набори» лідерських «чорт» з часом не раз змінювалися. Тим не менш, образи героїв були, є і завжди будуть. У всякому разі, поки зберігаються прихильники розуміння історії як творіння «героїв», великих людей. Значить, будуть множитися і списки «героїчних».

У XX столітті відомі представники «героїчної» теорії (Т. Карлайл, Є. Дженнінгс, Дж. Дауд і ін) намагалися вивчати якості, «що передаються у спадщину» і «сприяють заманюванню мас». Потім, услід за «героїчної», вже «теорія рис» спробувала дати відповідь на питання, якими властивостями повинен володіти лідер як особливий суб'єкт діяльності. Її прихильники (Л. Бернард, В. Бінхам, О. Тед, С. Кілбоурн та ін) вважали, що лідером людину роблять певні психологічні якості і властивості («рис»). Лідер розглядався ними через призму ряду факторів. По-перше, до таких факторів ставилися його «здібності» - розумові, вербальні і т. д. По-друге, «досягнення» - освіта і фізичний розвиток. По-третє, «відповідальність» - залежність, ініціатива, завзятість, бажання і т. д. По-четверте, «участь» - активність, кооперація і т.

д. По-п'яте, «статус» - соціально-економічне становище, популярність . По-шосте, важливими зізнавалися «ситуативні риси» особистості.

Виділимо основні якості, які прихильники цієї теорії вважали необхідними для лідера:

- сильне прагнення до відповідальності і завершенню справи;
- енергія і наполегливість у досягненні мети, ризикованість і оригінальність у вирішенні проблем;
- ініціативність;
- самовпевненість;
- здатність впливати на поведінку оточуючих, структурувати соціальні взаємини;
- бажання взяти на себе всі наслідки дій та рішень;
- здатність протистояти фрустрації і розпаду групи.

Можна по-різному ставитися до подібних поглядів. Проте звернемо увагу на цікаві результати, які принесло комплексне дослідження лідерської поведінки, проведене в прикладних цілях на замовлення держдепартаменту США в 1979 році. Воно показало, що найбільш важливі риси сучасного політичного лідера - це неформалізовані організаторські навички, уникнення бюрократичних підходів, терпимість до фрустрації, прямота суджень, здатність вислухати чужу думку, енергійність, ресурс зростання і гумор. Погодимось, що роки йдуть, а якості, приписувані лідеру, залишаються незмінними. При цьому забавно, що інтелектуальні здібності до цих пір не вважаються обов'язковими для лідера.

Пристрасть в сенсі орієнтації на суть справи, жагучої самовіддачі справі ... Окомір, здатний з внутрішньою зібраністю та спокоєм піддатися впливу реальностей ... потрібна дистанція стосовно речей і людям. Проблема полягає в тому, щоб втиснути в одну й ту ж душу і жарку пристрасть, і холодний окомір ».

При всій своїй цікавості, теорії «героїв» і «чорт» мало продуктивні в науковому відношенні. Вони дозволяють красиво описувати яскравий феномен, але не наближають проникнення в його суть. Незважаючи на загальне визнання цього, теорії такого роду продовжують множити число своїх прихильників, створювати все нові списки необхідних лідерських якостей. Певною мірою, це інерція колишніх, описових підходів. Наукове вивчення феномену лідерства пішло далі.

Теорії середовища. Основне положення групи теорій, що об'єднуються під цією назвою, говорить: лідерство є функцією оточення, тобто певних часу, місця і обставин, в тому числі культурних. Цей підхід ігнорував індивідуальні відмінності людей, пояснюючи їх поведінку виключно вимогами середовища. Так, згідно з Е. Богардуса, тип лідерства в групі перш за все залежить від природи групи і проблем, які вона має вирішувати.

В. Хоккінг припускав, що лідерство - функція групи, яка передається лідеру, тільки коли група бажає слідувати висунутої ним програми. У зв'язку з цим Х. Персонал висунув дві гіпотези: 1) кожна ситуація визначає як якості

лідера, так і самого лідера; 2) якості індивіда, які визначаються ситуацією як лідерські якості, є результатом попередніх лідерських ситуацій. Не викликаючи відторгнення, такі висновки, однак, також мало чого прояснювали.

Свого часу Дж. Шнейдер з подивом виявив, що кількість генералів в Англії в різні часи було прямо пропорційно кількості військових конфліктів, в яких брала участь країна. Це стало найбільш яскравою ілюстрацією справедливості теорій середовища. Для оцінки їх суті скористаємося висловом А. Мерфі: ситуація викликає лідера, який і повинен стати інструментом вирішення проблеми. Тобто ситуація ситуацією, але і сам лідершось означає.

Особистісно-ситуаційні теорії. Ця група теорій є як би симбіозом двох попередніх. У її рамках одночасно розглядаються як психологічні риси лідера, так і умови, в яких відбувається процес лідерства. Зокрема, на думку С. Казе, лідерство генерується трьома основними факторами: особистісними якостями лідера, групою його послідовників і ситуацією, що склалася або «подією» (наприклад, проблемою, яку вирішує група).

Р. Стогдилл і С. Шартл запропонували описувати лідерство через поняття «статус», «взаємодія», «свідомість» і «поведінка» індивідів по відношенню до інших членів організованої групи. Отже, лідерство розглядається скоріше як система відносин людей, а не як характеристика ізольованого індивіда.

Х. Герт і С. Міллз вважали, що для розуміння феномену лідерства треба приділяти спеціальну увагу таким факторам, як риси і мотиви лідера, його суспільний імідж, мотиви його послідовників, риси лідерської ролі, а також враховувати «інституційний контекст» і «ситуацію».

Таким чином, у різних варіантах теорії даної групи намагалися розширити достоїнства попередніх підходів. Проте досягти бажаного вдалося не у всьому.

Теорії взаємодії-очікування. Відповідно до поглядів Дж. Хоманса і Дж. Хемфілда, теорія лідерства повинна розглядати три основні змінні: дія, взаємодія і настрої. Це передбачає, що посилення взаємодії та участь у спільній діяльності пов'язано з посиленням почуття взаємної симпатії, а також внесенням більшої визначеності у групові норми. Лідер у цій теорії визначається як, перш за все, ініціатор взаємодії.

Наприклад, теорія «посилення очікувань» Р. Стогдилла заснована на простому затвердженні. У членів групи, вважав він, в процесі взаємодії посилюються очікування того, що кожен з них буде продовжувати діяти відповідним чином. Роль індивіда визначається взаємними очікуваннями, експектацій, і, якщо його дії збігаються з очікуваннями групи, йому буде дозволено до неї приєднатися, тобто його допустять («приймуть») в групу. Лідерський потенціал людини залежить від його здатності ініціювати потрібні взаємодії та очікування.

Відповідно до теорії «цільового поведінки» (path-goal theory) М. Еванса, ступінь прояву уваги лідером визначає усвідомлення послідовниками майбутнього заохочення, а ступінь ініціювання структури лідером визначає усвідомлення підлеглими того, яке саме поведінка буде заохочено. Близька до неї «мотиваційна теорія» (Р. Хау, Б. Басьо) розуміла лідерство як спробу зміни поведінки членів групи через зміну їх мотивації. Ф. Фідлер вважав, що «лідерська поведінка» залежить від потреб конкретної ситуації. Наприклад, «орієнтований на роботу» лідер буде ефективним у крайніх ситуаціях (занадто легка або занадто важка робота). Лідер же, орієнтований «на взаємини», зазвичай ефективний при вирішенні «помірних», як би «проміжних» проблем.

«Гуманістичні» теорії лідерства. Група теорій лідерства, що одержали назву «гуманістичні», у главу кута ставила розвиток ефективної організації. На думку представників цього підходу, людина за самою своєю природою - «істота мотивована», а організація за своєю природою завжди структурована і контрольована. Головною функцією лідерства є модифікація організації з метою забезпечення свободи індивідів для реалізації їх мотиваційного потенціалу та задоволення своїх потреб - проте, при одночасному досягненні цілей організації.

Д. Мак-Грегор розробив дві теорії організуючого лідерства. Перша, так звана теорія Х, заснована на припущенні, що індивіди зазвичай пасивні, протистоять потреб організації і, отже, їх необхідно спрямовувати та «мотивувати». Друга, теорія Y, заснована на припущенні, що люди вже мають мотивацією і прагнуть до відповідальності, тому необхідно так їх організувати й направляти, щоб вони одночасно реалізовували і свої цілі, і цілі організації. Дві ці теорії відбивали, по суті, два етапи розвитку організації.

С. Аргіріс також вказував на наявність конфлікту між організацією і індивідом. На його думку, природа організації передбачає структурування ролей її членів і контроль над виконанням ними своїх зобов'язань. У природі людини закладене прагнення до самореалізації через прояв ініціативи і відповідальності. Значить, ефективне лідерство повинно брати це до уваги і спиратися, перш за все, на ці якості.

Р. Ликерта вважав, що лідерство - процес відносний, і лідер повинен брати до уваги очікування, цінності, міжособистісні навички підлеглих. Лідер повинен дати підлеглим зрозуміти, що організаційний процес спрямований на їх користь, тому що забезпечує їм свободу для відповідального та ініціативного прийняття рішень.

У рамках даної теорії Р. Блайк і Дж. Моутон зуміли зобразити лідерство графічно: по осі абсцис - турбота про індивідах, по осі ординат - турбота про результат. Чим вище значення цих координат, тим більше розвинені відносини довіри і поваги в організації.

У цілому ж, зазначивши умовну «гуманістичність» даних теорій, зробимо висновок: це був все-таки крок вперед в порівнянні з

попередниками. Гуманістичний підхід спирається на поглиблений аналіз індивідуально-психологічних коренів феномену лідерства.

Теорії обміну. Представники даної теорії (Дж. Хоманс, Дж. Марч, Х. Саймон, Х. Келлі і ін) виходять з того, що суспільні відносини являють собою форму особливого обміну, в ході якого члени групи вносять визначений не тільки реальний, продуктивний, але і суто психологічний внесок, за що отримують якийсь психологічний «дохід». Взаємодія продовжується до тих пір, поки всі учасники знаходять такий обмін взаємовигідною. Т. Джакобс сформулював свій варіант теорії обміну наступним чином: група надає лідеру статус і повагу в обмін на його незвичайні здібності до досягнення мети. Процес обміну складно організований, він включає численні системи «кредитування» і складні «виплати».

Дана група теорій, будучи суперраціоналістичною, відображає, безумовно, лише одну зі сторін феномену лідерства. Однак її вплив на сучасну політичну психологію значно. Узагальнено кажучи, вся історія вивчення феномену лідерства призвела до того, що запанували два суперпідходи: раціоналістичний і гуманістичний.

Мотиваційні теорії лідерства. Згідно В. Стоуну, мотив - це своєрідна виучена «нав'язлива ідея», заснована на внутрішній потребі компетентно поводитися з навколишнім середовищем. Незалежно від первісної потреби (влада, престиж, самовираження), мотивація залежить від усвідомлених людиною можливостей. Природно, дуже сильна мотивація може спотворити сприйняття. Наприклад, занадто сильно мотивований кандидат, об'єктивно має мало шансів на успіх, може сліпо вірити у свою перемогу на виборах. Проте, найчастіше, індивід виставляє свою кандидатуру, коли він усвідомлює, що у нього є ймовірність перемогти, достатньо практики і серйозна підтримка. Як зауважив Д. Шлезінгер, «амбіції часто розвиваються у специфічній ситуації як відповідна реакція на можливості, що відкриваються політику».

«Теорія амбіцій» передбачає раціональну оцінку ситуації. Дж. Штерн запропонував наступну формулу мотивації:

$$\text{мотивація} = f(\text{мотив} \times \text{очікування} \times \text{стимул}).$$

Це означає, що амбіції кандидата представляють собою функцію від трьох змінних. По-перше, від його особистих мотивів (влада, успіх, повага). По-друге, від його очікувань щодо зайняття посади. По-третє, від «цінності призу». Очікування індивіда визначаються його ставленням до політичної системи, майбутніми можливостями як політика, оцінкою власних здібностей та ймовірну підтримкою. Іншими словами, три речі - майбутній престиж, влада і зарплата - визначають амбіції політика.

Мотивація, за Дж. Аткинсон, підрозділяється на два типи: мотивація успіху (МУ) - і мотивація уникнення невдачі (МН). Мовою формул можна записати:

$$\text{МУ} = f(\text{МУ} \times \text{ОУ} \times \text{СУ}),$$

$$MH = f (MH \times OH \times CH).$$

Тобто рівень задоволення у разі успіху і ступінь приниження у разі поразки залежить від суб'єктивних очікувань індивіда щодо можливих наслідків як того, так і іншого. У випадку, якщо в мотиваційній моделі індивіда МН перевищує МУ, індивід вибирає або ситуацію зі стовідсотковим успіхом, або дуже ризиковані підприємства (для легкого виправдання свого провалу). Якщо МН дорівнює МУ, то результативна мотивація дорівнює нулю, вона практично відсутня. І нарешті, чим більше МУ в порівнянні з МН, тим вище суб'єктивна ймовірність успіху, так як відносна сила мотивації впливає на цю ймовірність і зміщує її вгору. Занепокоєння щодо провалу тим сильніше, чим менше можливість успіху наближається до кордону 50/50.

Отже, для лідерства важливий мотив плюс можливість його реалізації, оскільки мотив без такої можливості дорівнює руху без направлення. Відомий прихильник гуманістичної психології А. Маслоу в своїй теорії ієрархічних потреб стверджував, що коріння лідерства виникають в процесі трансформації людських бажань (мотиви, які виходять з почуттів) у потреби, соціальні прагнення, колективні очікування і політичні вимоги, тобто в мотиви, що залежать від середовища. В ієрархії потреб на нижчому рівні знаходяться фізіологічні потреби, на середньому - забезпечення безпеки, на вищому рівні - афективні потреби. Фрустрація нижчих потреб збільшує мотивацію для їх задоволення. Завдання лідера - запобігання фрустрації, апатії, неврозів та інших форм «громадських розладів» через трансформацію потреб громадян у соціально-продуктивному напрямку. Лідери як би конвертують надії і прагнення в санкціоновані очікування. Ланцюжок контрольованого лідером стануведених така:

бажання і потреби => надії і очікування => вимоги => політичні дії.

Що стосується самого лідера, то А. Маслоу розрізняв у нього два типи владних потреб:

- 1) потреба в силі, досягнення, автономності та свободи;
- 2) потреба в домінуванні, репутації, престиж, успіх, статус і т. д.

Більшість дослідників дотримуються думки, що основним владним мотивом є прагнення задовольнити одну потребу - в домінуванні. Д. Берні вважає, що головний елемент політичних амбіцій - потреба в повазі (одночасно, у високій самооцінці та високій оцінці інших). Усі «великі люди» демонстрували наявність цієї потреби. Наочним прикладом є лідер з ущербної самооцінкою (В. Вільсон, по З. Фрейдом). На думку Д. Бернса, прагнення до поваги - це не патологія, а лише підвищена потреба в самоактуалізації. Самоактуалізатори - це і є потенційні лідери.

Так виглядають сім основних підходів до проблеми лідерства, що склали початковий фундамент її наукового вивчення. Тільки в міру формування цієї опори можливим виявився наступний крок: спроба створення типологій лідерства і виділення типів лідерів.

Види лідерства:

- 1) Ділове лідерство - лідерство в діяльності.
- 2) Емоційне лідерство - реалізоване у такій специфічній діяльності, як спілкування. Емоційний лідер - це "душа компанії", людина, здатна висловити загальний психологічний настрій і ефективно ним управляти. Можливо збіг лідерських ролей - ділового та емоційного лідерства. У той же час емоційний лідер може співпрацювати з діловим, а може перебувати в конструктивній опозиції до нього, згладжуючи своєю діяльністю помилки лідера ділового. Складністю відрізняється ситуація, коли емоційний лідер знаходиться в неконструктивній опозиції до ділового лідера. Він здатний вміло використовувати своє становище, керуючи емоціями членів групи, направляючи їх проти ділового лідера. У той же час, як показує практика, емоційний лідер не здатний виконувати роль лідера ділового, що призводить до дезінтеграції та руйнування діяльності групи.
- 3) Асоціальна лідерство - припускає самореалізацію індивідуума тільки в протиставленні себе загальноприйнятим соціальним нормам і установкам. При цьому для асоціальної лідера важливі не його асоціальні погляди, а можливість завдяки цим поглядам реалізувати прагнення до лідерства.

Ролі лідера:

- 1) "Ватажок" - людина, захоплює інших своїм власним прикладом, часто бере всю відповідальність за групу на себе. При цьому виникають проблеми з делегуванням прав, повноважень, відповідальності іншим членам групи.
- 2) "Організатор" - досконало володіє мистецтвом управління, здатний оптимальним чином використовувати всі наявні ресурси для реалізації цілей групи. Як правило, лідеру такого типу не важливо, яку діяльність організувати.
- 3) "Експерт" - людина, здатна дати обґрунтовану оцінку діяльності інших членів групи і групи в цілому. Експерт створює інформаційне поле, що забезпечує управління групою.
- 4) "Натхненник" - здатний мотивувати інших членів групи на здійснення діяльності. Це лідер - ідеолог, здатний переконати, що те, про що він говорить, важливе для кожного і для групи в цілому.
- 5) "Образ" - людина, яка служить для інших прикладом у здійсненні значущою для групи діяльності, носій якоїсь важливої для групи ідеї, символії духу. Цілком ймовірно, що він не володіє організаторськими здібностями. Однак такий лідер важливий, якщо в групі існують внутрішні суперечності, в цьому випадку до нього можуть апелювати конфліктуючі сторони.
- 6) "Наша совість" - людина, що не володіє організаторськими здібностями, але визнаний усіма духовно-моральним авторитетом,

здатним дати моральну оцінку учасникам діяльності. Про таку людину говорять - "це наша совість".

7) "Ключник" - стає лідером завдяки здатності зайняти виняткову, важливу позицію для групи. Наприклад, в пустелі лідером каравану може стати той, у кого знаходиться загальний запас води. У груповій діяльності таку лідерську позицію може зайняти людина, яка здатна вирішити важливі для групи, ключові питання і використовує це положення, щоб стати лідером.

8) "Козел відпущення" - людина, проти якого може об'єднатися група. Поки у групі існує спільний ворог, вона згуртована й мобільна, а спільний ворог побічно виступає лідером такої групи.

9) "Паразит" - людина, що поєднує групу завдяки мистецтву переконання з метою реалізації своїх корисливих цілей. Однак йому вдається переконати всіх членів групи, що досягнення його власних цілей - благо для всіх. Через якийсь час стає зрозуміла його мотивація, і він починає створювати нову групу або вбудовувати у вже існуючу.

### Стилі лідерства

У соціальній психології виділяють три найбільш поширених стилі лідерства.

#### 1) Демократичний стиль.

Лідер узгодить свою діяльність з членами групи, обговорює з ними прийняті рішення, рівномірно розподіляє права, обов'язки і відповідальність між членами групи. Члени групи в рівній мірі захищаються і підтримуються лідером.

#### 2) Авторитарний стиль.

Рішення приймаються лідером одноосібно, директивно. Члени групи мають ті права, які вважає за можливе надати лідер групи. Причому в такій групі права та обов'язки можуть постійно змінюватися, не мають стабільного характеру. Лідер не делегує своїх повноважень, зосереджуючи всі важелі управління в своїх руках. Члени групи користуються гарантованим захистом і підтримкою, однак, не здатні скористатися нею самостійно.

#### 3) Ліберальний стиль.

Це попустительський стиль, у якому учасники групи користуються необгрунтовано великою свободою дій. При такому стилі лідерства дії одних членів групи часто вступають в суперечність з діями інших і діяльністю групи в цілому. Лідер не бере на себе відповідальності за результати, намагаючись перекласти її на інших членів групи. Небажання лідера приймати на себе відповідальність і реалізовувати її пояснюється необхідністю надати велику свободу дій членам групи. При цьому члени групи користуються мінімальним захистом і підтримкою лідера.

На практиці лідер, як правило, має риси, властивими різним лідерським стилям. При всій привабливості демократичного стилю,

можливі ситуації, коли більш ефективним виявляється авторитарний, а іноді і ліберальний лідерський стиль

### **Тема 13. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.**

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії “ефективність” відсутня. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до оцінки організаційної ефективності.

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій в залежності від ситуації.

Цільова концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності до цільової концепції організаційної ефективності розроблена цільова концепція ефективності управління. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

Не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов’язане із низкою проблем:

- 1) Досягнення цілі не завжди є легко вимірюваним;
- 2) Організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);
- 3) Спірним є існування загального набору “офіційних” цілей (складність досягнення згоди серед менеджерів щодо конкретних цілей організації).

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Організація з точки зору теорії систем – це сукупність елементів, що взаємодіють між собою взаємозалежним чином. В спрощеній формі організація отримує ресурси (входи) з системи більш високого рівня (зовнішнього середовища), трансформує ці ресурси і повертає їх у зміненій формі (товари та послуги).

Будь-яка організація – це частина більш великої системи, тому для успішного функціонування має прилаштовуватись до вимог зовнішнього оточення.

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях:

- 1) виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища;

2) для задоволення цих вимог повний цикл “входи – процес – виходи” повинен знаходитись в центрі уваги керівництва.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього, цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

Визначення ефективності управління за концепцією досягнення “балансу інтересів” ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп. Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій (“ефективність організації” та “ефективність управління організацією”), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління. Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці у будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працюючих тощо) і міняється зі зміною кожного з них. Сьогодні ця задача в методичному відношенні ще не вирішена.

Композиційна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

В межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплаті праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо

Ефективність менеджменту — результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат які супроводжують їх одержання.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

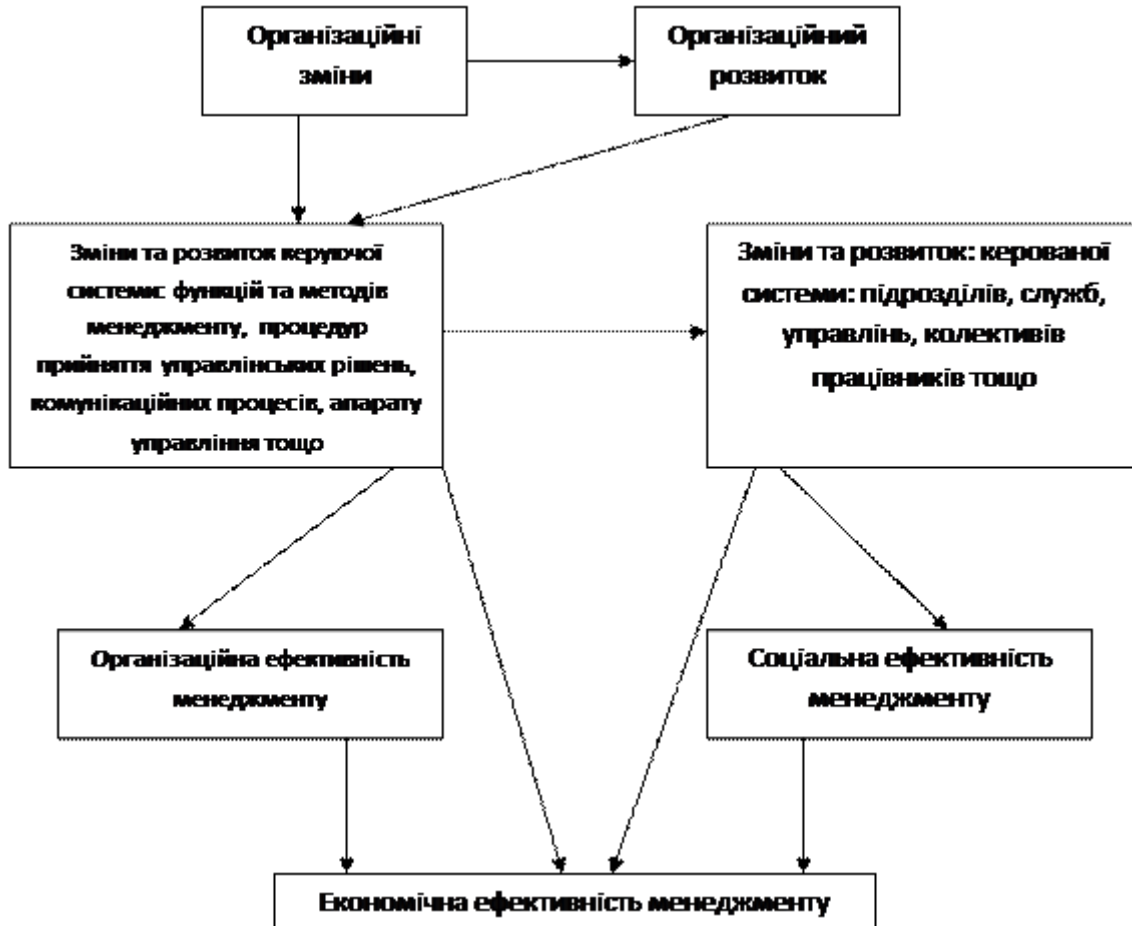
Економічна ефективність менеджменту. Відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту. Характеризує якість побудови організації, я системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо, її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту. Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеної й причетності до цілей організації, перспектив розвитку, соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору, з одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві. рівень умов праці тощо. З іншого — за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничих господарських результатів та

задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Вплив організаційних змін та організаційного розвитку на систему менеджменту та її ефективність показано на рис. Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту шляхом удосконалення керуючої та керованої систем управління організацією. При цьому економічна ефективність менеджменту визначається, з одного боку, як результат удосконалення керуючої та керованої систем, з іншого — на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності.



Вплив організаційних змін і організаційного розвитку на ефективність менеджменту

Спрощено ефективність системи менеджменту визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів. Причому, як зазначає американський науковець Ч. Бернارد рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей, якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. За організаційною теорією Ч. Бернарда, лише поєднання організаційних потреб з потребами соціальної системи та їх задоволення формуватиме ефективну та дієву систему менеджменту.

Одним із найголовніших завдань менеджменту як системи управління організацією є забезпечення ефективності її діяльності. Організаційна ефективність (лат. *effectivus* – виконання, дія) (ефективність організації) – здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат. Організаційні зміни та організаційний розвиток передбачають підвищення ефективності систем менеджменту.

Ефективність менеджменту — результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат які супроводжують їх одержання. При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту. Відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту. Характеризує якість побудови організації, я системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо, її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту. Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеної й причетності до цілей організації, перспектив розвитку, соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору, з одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві. рівень умов праці тощо. З іншого — за показниками, що відображають вплив на досягнення виробниче

господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту шляхом удосконалення керуючої та керованої систем управління організацією. При цьому економічна ефективність менеджменту визначається, з одного боку, як результат удосконалення керуючої та керованої систем, з іншого — на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності.

У сучасному менеджменті також розрізняють наступні види ефективності: внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну (цільову), витратну, оперативну, ефективність інноваційного проекту.

Внутрішня ефективність - ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

Зовнішня ефективність - ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосуватись до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

Загальна ефективність - сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності можливо досягнути за рахунок гнучкої системи управління організацією, яка дає змогу оперативно перерозподіляти її ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Ринкова ефективність. Показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення. Ринкова ефективність враховує те, що будь-яка організаційна діяльність націлена на задоволення потреб ринку. Невміння пристосувати організацію, її працівників, технологію до змін у структурі попиту спричиняє її низьку загальну ефективність. Тому менеджери мають спрямувати свої зусилля на розроблення іншої концепції бізнесу; вибір нової стратегії, переосмислення відносин між керівниками та персоналом тощо.

Стратегічна ефективність. Належить до категорій стратегічного управління і відображає здатність організації реалізувати обрану стратегію. Для її визначення використовують три групи показників. Перша відображає стан попиту у формі потенційно можливих темпів його зростання; друга характеризує динаміку економічних цілей підприємства (темпи зростання обсягу продажу, прибутку, рентабельності вкладень тощо); третя — динаміку групових цілей (зростання дивідендів, заробітної плати, кількості робочих місць).

Оперативна ефективність. Відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства. Її можна охарактеризувати як здатність організації працювати з мінімальним використанням ресурсів. Якщо розглядати оперативну ефективність стосовно функцій, які впливають зі стратегічних цілей організації, то можна стверджувати, що оперативна ефективність організації забезпечує її стратегічну ефективність.

Ефективність інноваційного проекту. Характеризується системою показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, пов'язаних із реалізацією проекту.

Отже, організаційна ефективність може описуватися різною системою координат, тому єдиного критерію, за допомогою якого можна було б її визначити, немає. Залежно від мети оцінювання організаційної ефективності визначають її критерії.

Ознака класифікації	Зміст показника	
Кількість показників	Загальні критерії ефективності	1. темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів виробництва та реалізації продукції, суми валового прибутку, частки ринку)
2. Рівень загальної рентабельності		
3. Коефіцієнт фінансової стійкості		
4. Коефіцієнт платоспроможності		
5. Знаиження витрат на 1 грн. Торварної продукції		
Часткові критерії ефективності	Показники ефективності використання трудових ресурсів	1. Темпи зростання продуктивності праці
2. Кофіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати		
3. Частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці		
Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів	1. Фондо віддача	
2. Коефіцієнт обігу оборотних коштів		

<p>3. Коефіцієнт співвідношення приросту товарної продукції до приросту обігових коштів</p>	
<p>4. Матеріаломісткість продукції</p>	
<p>Якісні показники</p>	<p>1. Підвищення рівня якості продукції та послуг</p>
<p>2. Стабільність персоналу організації</p>	
<p>3. Поліпшення умов праці персоналу</p>	