

БУДІВЕЛЬНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра колії та колійного господарства

В. Г. Мануйленко, А. О. Шевченко

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій

з дисципліни

*«УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ (ОСНОВИ
МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ)»*

Частина 1

Харків – 2019

Мануйленко В. Г., Шевченко А. О. Управління виробництвом (основи менеджменту, маркетингу і логістики): Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – Ч. 1. – 90 с.

У конспекті лекцій викладено основні поняття і зміст менеджменту, поняття, сутність і процес управління менеджменту, комунікації (види, процес і форми) і мотиваційні основи управління, управління колективною діяльністю і розглянуто поняття мотивації, стратегію управління підприємством, прийняття управлінських рішень та управління підприємством.

Рекомендується для студентів 4 курсів денної, 4 та 5 курсів заочної форм навчання, освітнього рівня «бакалавр», освітньо-професійної програми «Залізничні споруди та колійне господарство», галузі знань 27 «Транспорт», спеціальності 237 «Залізничний транспорт».

Іл. 21, табл. 4, бібліогр.: 11 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри колії та колійного господарства 23 вересня 2019 р., протокол № 3.

Рецензент

проф. В. П. Шраменко

В. Г. Мануйленко, А. О. Шевченко

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій

з дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ (ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ)»

Частина 1

Відповідальний за випуск Шевченко А. О.

Редактори Ібрагімова Н. В., Третякова К. А.

Підписано до друку 22.10.19 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 4,5. Тираж 70. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

ЗМІСТ

Лекція 1. Введення в менеджмент.....	4
1.1 Проблеми управління в умовах сучасної економіки.....	4
Лекція 2. Поняття і сутність менеджменту.....	6
2.1 Зміст і сутність поняття «менеджмент».....	6
Лекція 3. Функціональний зміст менеджменту.....	11
3.1 Процес управління.....	11
3.2 Функції менеджменту.....	12
3.3 Загальні методи менеджменту.....	21
Лекція 4. Підприємство (господарство) у системі менеджменту	23
4.1 Підприємство як система.....	23
4.2 Організаційна структура підприємства.....	27
4.3 Типологія організаційних структур підприємства.....	28
Лекція 5. Комунікації.....	39
5.1 Поняття і види комунікацій.....	39
5.2 Процес і форми комунікацій.....	40
Лекція 6. Мотиваційні основи управління підприємством.....	45
6.1 Поняття «мотивація» і її сутність.....	45
6.2 Змістовні теорії мотивації.....	48
6.3 Процесуальні теорії мотивації.....	54
6.4 Роль мотивації в підвищенні ефективності управління підприємством.....	57
Лекція 7. Управління групою (колективною) діяльністю.....	59
7.1 Визначення колективу (групи).....	59
7.2 Стадії групового розвитку.....	62
Лекція 8. Стратегія управління підприємством.....	65
8.1 Поняття стратегії.....	65
8.2 Сутність стратегічного управління.....	66
8.3 Стратегічне планування.....	69
Лекція 9. Прийняття управлінських рішень.....	73
9.1 Природа і сутність прийняття рішень.....	73
9.2 Підготовка та прийняття рішень.....	75
9.3 Типи прийняття рішень.....	76
Лекція 10. Керівництво підприємством.....	80
10.1 Поняття «керівництво (лідерство)».....	80
10.2 Технологія керівництва.....	82
10.3 Управління конфліктами.....	84
10.4 Стиль керівництва.....	87
Список літератури.....	90

ЛЕКЦІЯ 1. Введення в менеджмент

1.1 Проблеми управління в умовах сучасної економіки

Принципові зміни в політичному та економічному житті країни, розвиток демократичних принципів управління суспільним і приватним виробництвом вимагає використання сучасних методів управління. Адже в умовах переходу економіки країни від централізованого планового господарювання до ринкових відносин докорінно змінюється система управління підприємством і його поведінка.

Поведінка підприємства, що є основою формування його стратегії, починається з визначення основних чинників господарської діяльності на ринку і включає до себе такі елементи:

- основний задум (цілі підприємства, його стратегія і спрямованість діяльності, конкурентоспроможність);
- опис підприємства (історія, параметри, можливості і переваги стратегічної мети і здатність їх реалізувати в сучасних умовах, мотиви діяльності, девіз);
- поведінка замовників (цільові групи, їхні інтереси, збутова політика);
- внутрішньофірмова політика (основи управління перед прийняттям рішень, інформаційно-комунікаційна система, система оплати праці, шляхи підвищення кваліфікації, інноваційна і соціальна політика, управлінська етика);
- зв'язок з партнерами (капіталовкладення, фінансова політика, зниження рівня ризику, розподіл прибутку);
- відносини з іншими підприємствами (виконання обов'язків, забезпечення стабільності в роботі, охорона навколишнього середовища, вкладення в розвиток регіону).

Сьогодні великі підприємства є складним комплексом інформаційних систем зі зворотним зв'язком. Якщо раніше головний організаційний принцип полягав в управлінському контролі за підприємством, то зараз головна мета керівництва – пробуджувати в людях їхні кращі якості й оперативно відгукуватися на будь-які зміни. У нинішніх ринкових умовах у підприємницькій діяльності керівник повинен завоювати

прихильність співробітників, домагатися їхньої поваги. Японці краще за всіх навчилися вбирати і на практиці втілювати досягнення світової управлінської думки. Їхній успіх пояснюється такими чинниками:

- ефективне керівництво плануванням економічного розвитку;
- приплив нових технологій і великих інвестицій з США;
- високий рівень кооперації в усіх економічних структурах;
- високоякісна і продуктивна праця;
- велика питома вага керівників з технічною освітою.

Дослідження в галузі управління, проведені останнім часом, показали, що американці застосовують аналітичний метод, а японці – цілісний. Сенс аналітичного підходу полягає в тому, що якщо кожна окремо взята частина буде завершена, то й агреговане ціле буде досконалим. За японською філософією, ціле – це більше, ніж сума окремих частин.

Керівництву необхідно мати інформацію про психологію і соціальну структуру працівників (освіта, вік, стать, національність, сімейний стан і т. д.), їх етику, погляди, вдачу і звичаї, традиції та культуру, на підставі яких і будується ефективна система управління підприємством.

Західні фахівці з управління, які зробили багато цікавих розробок у питаннях прийняття рішення, вважають, що економічний прогрес багато в чому залежить від здатності керівників йти на ризик. Більш того, небезпечним для підприємства вважається керівник, який уникає прийняття ризикованих рішень, бо тим самим прирікає підприємство на застій.

Чим краще менеджер, тим він більше робить помилок, оскільки шукає нові шляхи. Головне – не допустити повторення одних і тих самих помилок. Кінцева оцінка дається за загальним результатом роботи. Це правило добре б засвоїти у нас і широко впровадити в господарську практику.

Використовуючи японський досвід, у США і європейських країнах останнім часом також розроблені різні моделі управління, у центрі уваги яких знаходиться людина. Ці моделі, як правило, містять такі блоки:

- людські ресурси підприємства;

– ретельний облік знань і здібностей працівників при призначенні їх на ключові посади;

– стиль і культура ділових взаємовідносин на підприємствах;

– довгострокові цілі розвитку підприємства.

Стратегічні концепції управління людськими ресурсами в промислово розвинених країнах розглядають працівників як вирішальний чинник збереження конкурентоспроможності. Тому вони націлені на підготовку кадрів відповідно до мінливих вимог ринку, з урахуванням впровадження нових технологій. На думку багатьох зарубіжних дослідників, головними моментами в роботі з людськими ресурсами повинні стати:

– ресурсна орієнтація, тобто використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства (у першу чергу для опанування нових технологій);

– інтеграція прагнень, потреб і запитів з інтересами працівників підприємства.

ЛЕКЦІЯ 2. Поняття і сутність менеджменту

2.1 Зміст і сутність поняття «менеджмент»

Менеджмент має дуже тривалу і цікаву історію. Його розвиток – це еволюційний, безперервний процес, який отримав як практичне, так і теоретичне втілення. У кінці ХІХ – на початку ХХ ст. з'явилися перші серйозні роботи, де були зроблені спроби наукового узагальнення накопиченого досвіду та формування основ менеджменту.

Перш за все необхідно розібратися в понятті «менеджмент», його етимології. Такого слова в Античній Греції не існувало. Близьким за звучанням було слово *master* – «той, хто розшукує», хто вміє розшукувати, але не вміє управляти. Мистецтво управляти людьми греки називали демагогією, які все і завжди сприймали як негативний термін. Греки називали демагогами тих, хто брав на себе нелегкі і відповідальні функції. *Demagogia* перекладається як «керівництво народом», «управління країною» (*demos* – народ, *ago* – веду).

Поняття management походить від дієслова to manage (управляти) і походить від латинського слова manus – рука. Спочатку воно означало «мистецтво об'їжджати коней і правити ними», «вміння володіти зброєю і керувати колісницями», а буквально – керівництво людьми.

Існують два підходи до змісту самого поняття «менеджмент». Представники першого підходу трактують його як систему стимулів, мотивів і прямих вказівок, використовувану менеджером для управління діяльністю підлеглих і спрямування її в певне русло. Другий підхід розглядає менеджмент як управління діяльністю підприємства на основі взаємної спільної відповідальності всіх працівників за отримані результати, високий ступінь довіри до підлеглих і надання їм широкої самостійності в прийнятті рішень.

По суті обидва підходи описують принципово різні типи менеджменту, які мають різний зміст і різні функції. Відповідно в кожному з зазначених типів змінюється і роль управлінського персоналу. У першому випадку менеджер більшою мірою одноосібно приймає рішення і несе відповідальність за їхні наслідки. У другому – відносини менеджера зі своїми підлеглими мають більш складний характер, оскільки вимагають від нього правильного оцінювання індивідуальних особливостей кожного з підлеглих. Крім того, для другого типу характерно більш швидке підвищення рівня знань і кваліфікації співробітників, оскільки вони безпосередньо беруть участь у виробленні рішень і несуть відповідальність за подальшу їх реалізацію.

Сьогодні поняття «менеджмент» має різнобічну, не завжди правильну і досить чітку характеристику:

– самостійна, упорядкована галузь знань, що має свої специфічні проблеми, методи і способи їх вирішення, основу якої складає вся сума накопичених за багато тисячоліть управлінської практики знань, поданих у вигляді концепцій, теорій і принципів управлінської діяльності;

– мистецтво, яке базується на тому, що підприємства є:
а) складними системами, на функціонування яких впливають різні чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища;
б) колективами людей, які працюють на підприємствах і з

підприємствами, управління якими вимагає особливих якостей, пов'язаних з феноменом людської особистості;

– інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці: а) формують підприємства й управляють ними через постановку цілей і розроблення способів їх досягти; б) виконують ряд функцій (планування, організація, контроль, мотивування і т. п.), що забезпечують умови для ефективної праці зайнятих на підприємстві працівників, а також отримання результатів, які відповідають меті;

– наука, що має свою історію і теорію, змістом якої є закони і закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої, спільної трудової діяльності людей.

Під науковими основами менеджменту розуміється система наукових знань, складова теоретичної бази практики управління.

Найбільш важливими концепціями, на основі яких зроблено суттєвий внесок у розвиток теорії і практики менеджменту, є:

- наукове управління;
- адміністративне управління;
- управління з позицій людських відносин;
- управління з точки зору кількісних методів;
- наукові підходи до управління: процесний, системний і ситуаційний.

Теорія і практика сучасного менеджменту формувалися в тісному зв'язку з успіхами в інших галузях: математиці, інженерних науках, психології, соціології, кібернетиці і т. д. Використовуючи досягнення перерахованих галузей науки в управлінні, теоретики і практики виявляли чинники, які позитивно впливають на діяльність підприємств. Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури дозволяє виділити такі основні значення поняття «менеджмент»:

1) менеджмент як завдання визначає функції управління, які включають постановку цілей, прийняття рішень і контроль за виконанням;

2) орган управління, тобто сукупність засобів, що реалізують функції управління;

3) особливий економічний орган комерційного підприємства;

4) особливе вчення або сукупність концепцій (організаційних, технічних, економічних, психологічних), у тому числі й управління персоналом;

5) співтовариство професіоналів, що займаються виконанням функцій управління;

6) соціальний інститут, який відповідає сподіванням і надіям частини населення, дуже престижна сфера діяльності, що вабить талановиту і ініціативну молодь;

7) навчальна дисципліна.

У Європі менеджмент трактується як загальна людська діяльність і особлива професійна діяльність. Як людська діяльність менеджмент передбачає відповідальність індивідуума за свою діяльність і свідомі зусилля, спрямовані на досягнення певного результату. Як особлива професія менеджмент розвивається з відокремленням різних елементів праці, коли виконання окремих його функцій покладається не на найманих працівників, а на власників підприємства або їхніх агентів.

Таким чином, можна сформулювати інтегральне поняття менеджменту. Це міждисциплінарна галузь, що поєднує в собі науку, владу і мистецтво управління, способи (манери) поводження з людьми, особливого роду вміння та адміністративні навички, органи управління, які не тільки своєчасно та якісно управляють людьми, а й прогнозують поведінку конкурентів і відповідно до цього розробляють стратегію і тактику підприємств.

Сучасний менеджмент має широкий арсенал ефективних інструментів успіху, тобто основних напрямів діяльності сучасного керівника:

- стратегічне планування;
- маркетинг – галузь, що динамічно розвивається;
- управління якістю;
- логістика – система управління матеріальними і товарними потоками всередині і поза підприємством;
- управління проектом, пов'язане зі зміною структури організації;
- управління витратами – володіння функціонально-вартісним аналізом;
- управління сервісом, інформаційними ресурсами;

– імітаційне моделювання і теорія прийняття управлінських рішень;

– управління персоналом і вимоги до особистості менеджера – серцевина менеджменту;

– управління міжнародною підприємницькою діяльністю.

Всі ці елементи менеджменту спрямовані на вирішення головної проблеми – отримання бажаних результатів на основі узгоджених дій багатьох людей, які виробляють продукцію і послуги і використовують їх різні ресурси.

Іншими словами, **менеджмент** – це ефективне і продуктивне досягнення цілей підприємства за допомогою планування, організації, лідерства (керівництва), мотивації і контролю над ресурсами підприємства в ринковому суспільстві.

Мета менеджменту – при мінімальній витраті сил досягти необхідних результатів у процесі організації діяльності підприємства.

Завдання менеджменту – забезпечення найбільш ефективного розвитку виробництва товарів і послуг – включає до себе два основних моменти: управління зовнішніми рамками бізнесу і внутрішньою обстановкою на підприємстві.

Сутність менеджменту полягає в тому, щоб постійно відстежувати ділове середовище, оскільки воно безперервно змінюється і має великий вплив на практику менеджменту, на його основні тенденції.

Деякі з тенденцій будуть розвиватися, інші – зникнуть, виникнуть нові. Тому цілі слід переглядати, щоб відповідати мінливому середовищу. Все викладене підтверджує, що сутність менеджменту як динамічного процесу постійно видозмінюється, як і сам бізнес, залежно від умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, менеджмент – це система економічного управління підприємством, що включає до себе вчення про принципи (закони) організації підприємства (юридична частина), стратегії його розвитку (ідеологічна частина), підбір персоналу (соціологічна частина) і способи оптимізації його роботи (психологічна частина).

ЛЕКЦІЯ 3. Функціональний зміст менеджменту

3.1 Процес управління

Управління як процес, спрямований на досягнення цілей підприємства, являє собою послідовність дій щодо вирішення низки конкретних виробничих і соціальних завдань. Система управління – механізм, який забезпечує цей процес. Більш динамічний процес, у якому можуть брати участь люди, складається з окремих процедур, операцій, взаємопов'язаних етапів і дій.

Вивчення процесу управління з точки зору його функцій дозволяє встановити обсяги робіт по кожній з них, визначити потребу в трудових ресурсах і врешті-решт сформулювати організаційну структуру і систему управління підприємством. Кожна управлінська функція наповнена характерним для неї обсягом і змістом робіт і має специфічну структуру, у рамках якої ця функція реалізується.

Функції (від лат. виконання, діяльність, обов'язок) управління дуже багатогранні і підкорюються логічному алгоритму – чіткій послідовності регламентованих дій. Для реалізації функцій створюється спеціальний апарат, структура якого визначається його складовими ланками і кількістю ієрархічних ступенів управління.

Сутність процесу управління полягає в тому, щоб забезпечити виконання рішення і створити таку організаційну структуру, яка б забезпечила найбільш ефективні зв'язки між усіма елементами керованої системи.

Управлінський процес реалізується за допомогою декількох взаємопов'язаних процедур:

- цілепокладання – постановка конкретної мети або з'ясування її сутності, пов'язаної з протіканням процесу управління;

- інформаційне забезпечення – операції зі збору необхідної інформації, її систематизації і обробки;

- вибір варіантів дій – визначення найбільш адекватних варіантів дій і вибір альтернативи з найбільш сприятливими загальними наслідками;

– реалізація рішення – прийняття рішення з обов'язковою організацією його виконання з залученням конкретних виконавців;

– аналітична діяльність – сукупність операцій, пов'язаних з оцінюванням стану керованого об'єкта, підсистеми або підприємства.

Встановлення цілей – це дуже важливий процес як для лінійного менеджера, так і для керівника вищого рівня. Мета – це напрям діяльності, для реалізації якої формуються і використовуються всі її ресурси. Цілі повинні чітко визначатися у свідомості тих людей, які намагаються досягти їх. Вони повинні бути предметом значних зусиль, інакше результати можуть бути не досягнуті або можливий навіть банкрутство підприємства. Особисті цілі керівника мають збігатися з цілями розвитку підприємства.

Існує основна мета і проміжні, які досягаються на шляху до кінцевої мети. Однак процес досягнення мети ніколи не закінчується, оскільки при реалізації однієї мети обов'язково виникають інші, тобто процес встановлення цілей нескінченний.

3.2 Функції менеджменту

Функції менеджменту не можуть існувати самі по собі, оскільки вони є частиною процесу системи, яку називають підприємством. Це спеціалізовані види управлінської діяльності, що відрізняються однорідністю змісту виконуваних робіт (операцій) і їхньою цільовою спрямованістю.

Функції характеризують спільні завдання і напрями управлінських робіт, склад і зміст яких найменше залежать від специфіки конкретного підприємства, його галузевої належності, розміру, організаційно-правової форми та ін. Диференціація функцій дозволяє виділити окремі завдання і види управлінської діяльності, а також регламентувати раціональні правила і процедури їх здійснення.

Таким чином, функції управління – це види діяльності, необхідні для функціонування підприємства. Послідовність управлінських функцій – планування (П), організація (О), керівництво (Р), координація (КР), регулювання (РГ), мотивація

(М), контроль (К) – і є технологією управління (рисунок 3.1). **Технологія управління** – це природа, порядок, регламент виконання процесу управління.

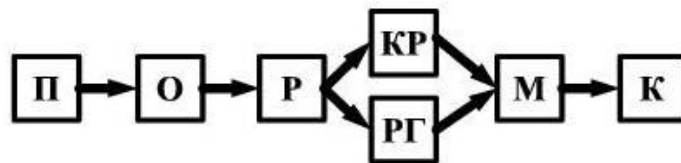


Рисунок 3.1 – Функції управління

Функції управління виявляються як види діяльності тільки при взаємодії з конкретними діями, обумовленими необхідністю управління підприємством, що виникають внаслідок горизонтального поділу праці людини. Розглянемо їх детальніше. Кожна з них має свою словесну формулу.

Функція планування. Планування являє собою деталізацію послідовності подій або дій, у результаті яких система переходить з реального стану в бажаний новий, зазвичай так звану заплановану мету. Логіка послідовності подій залежить від ситуацій, на фоні яких мають відбуватися ці події, і від характеру самої мети. При зміні фону послідовність може втратити сенс.

План як технічне втілення мети набуває власної нормативної цінності. Він стає обов'язковим, незалежним від розвитку управлінських ситуацій. Планований хід справи в підприємстві – це не річ, а дуже крихкий, невизначений процес, який залежить від багатьох передумов, випадковостей, які можуть статися в майбутньому. План залежить також від спроможності членів колективу підприємства дійти згоди.

Планування – початковий і найбільш важкий процес, формула його така:

ЩО, ЯК, КОЛИ І КИМ БУДЕ ВИКОНАНО,

де **ЩО** – визначення мети керівного впливу, аналіз наявної інформації та очікуваний результат;

ЯК – способи, методи, технології виконання рішення;

КОЛИ – терміни виконання;

КИМ – виконавці, кадрове підкріплення прийнятого рішення і витрати матеріальних і трудових ресурсів.

Планування – це вибір цілей, стратегії, лінії поведінки, програми і способів, за допомогою яких керівництво забезпечує

єдиний напрям зусиль усіх членів підприємства для досягнення загальних цілей. План має включати основні змінні, що визначають досягнення мети (капітал, персонал, технології, потужності для виробництва продукту). Однак найбільш важливим для керівника є ринок. Керівник повинен планувати роботу з урахуванням тенденцій ринку і передбачити, виходячи з життєвого циклу продукту, всі зміни на споживчому ринку. Планування – це важкий процес через те, що воно вимагає передбачення, прогнозування майбутнього.

Для вирішення завдань планування необхідно відповісти на три питання:

1) де знаходиться підприємство в даний час? Для цього необхідно провести аналіз сильних і слабких сторін організації (фінанси, маркетинг, виробництво), щоб визначити реальні можливості підприємства;

2) куди ми рухаємося? При цьому необхідно додатково вивчити інші чинники внутрішнього середовища (економічні умови, рівень технології, соціальні і культурні зміни), а також оцінити можливості позитивного або негативного впливу зовнішнього середовища (умови конкуренції, законодавство, політичне становище та ін.). Таким чином, потрібно поставити цілі і передбачити, що може перешкодити їх досягненню;

3) як це зробити? Керівництво в загальних і конкретних рисах вирішує, що повинні робити працівники для виконання поставлених завдань.

Стадії планування:

- визначення цілей організації;
- визначення завдань діяльності;
- складання планів виконання робіт для вирішення завдань;
- розроблення загальних напрямів виконання планів на кожному управлінському рівні;
- розроблення конкретних процедур і правил виконання планів.

При складанні планів дій можна використовувати один з найпростіших методів – графік Ганта, розроблений на початку ХХ ст. Він являє собою контрольну схему, на якій по горизонталі зазначають час, а по вертикалі – види діяльності або завдання. Горизонтальні квадрати означають терміни виконання, а

додаткові позначки в кожному горизонтальному квадраті – реальне виконання завдання. Схему Ганта використовують як для планування, так і для контролю виконання будь-якого проекту і завдання.

Розрізняють планування поточне (оперативне) і стратегічне. Поточне має місце на будь-якій стадії, де необхідне оперативне втручання, якщо змінилися внутрішні і зовнішні умови.

Процес планування має бути детальним, ретельно розробленим. Навіть маленька помилка може створити нову проблему, особливо через мінливість зовнішнього середовища бізнесу. Необхідно пам'ятати англійську приказку «Диявол криється в дрібницях».

Функція організації. Формула функції організації така:

ПІДГОТОВКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАННЯ ПЛАНУ.

Організація – це функція управління, яка передбачає впорядкування всіх видів діяльності підприємства: виробничої, інформаційної, соціальної, економічної, правової і технологічної.

Крім того, організація – вид діяльності управлінського персоналу, спрямований на забезпечення нормального функціонування підприємства. Організаційна функція – це процес створення організаційної структури за допомогою визначення видів діяльності, необхідних для досягнення цілей підприємства і кожного його підрозділу, координація повноважень та інформаційних зв'язків по горизонталі і вертикалі. Завдання планування є орієнтиром організаційного процесу на підприємстві.

Стадії робіт, виконуваних при організації діяльності підприємства, такі:

- визначення цілей та видів робіт для вирішення поставлених завдань;
- оцінювання людських ресурсів, наявної робочої сили;
- угруповання функцій (видів робіт) і людських ресурсів в організаційній структурі;
- визначення та оцінювання ступеня відповідальності, характеристика повноважень управлінського персоналу різних рівнів;
- виявлення специфічних видів діяльності на підприємстві;

– створення підрозділів, встановлення зв'язків між ними, наймання і відбір персоналу, введення дисциплінарних положень і вимог;

– оформлення і затвердження посадових інструкцій, схем, нормативів і стандартів.

Таким чином, організаційна діяльність включає два істотних аспекти:

1) спеціалізація (поділ робіт, функцій підрозділів за виконуваними цілями);

2) інтелектуалізація (поділ робіт за ступенем їхньої інтелектуальної значущості).

Важливий момент організаційної функції менеджменту – вирішення питання про взаємини між вищими і нижчими рівнями управління, тобто співвідношення таких характеристик діяльності менеджера, як повноваження і відповідальність. Тут головне значення набуває делегування (передача) повноважень.

Функція керівництва. Формула її така:

ДІЇ, СПРЯМОВАНІ НА ВИКОНАННЯ ПЛАНУ РУКАМИ,
ГОЛОВОЮ І СЕРЦЕМ ПІДЛЕГЛИХ.

Сучасна філософія менеджменту привнесла новий сенс у функцію «керівництво», яке в узагальненому вигляді має дотримуватися трьох правил:

– видача директив щодо того, що потрібно зробити;

– налагодження співпраці між людьми;

– забезпечення психофізичною енергією, необхідною для досягнення поставлених цілей.

Останнє правило – досягнення цілей – головний обов'язок керівника-професіонала, особливо в стратегічному плані. Для цього він повинен мати широкий кругозір, що дозволяє виробити програму оптимізації діяльності, яка входить до сфери його компетенції.

Функція керівництва складається з двох підфункцій: координації і регулювання.

Координація – узгодження дій численних виконавців плану відповідно до цілей підприємства. Завдання координації – забезпечення злагодженості роботи всього колективу. Координація – пріоритет діяльності керівника вищої або середньої ланки управління. Запорука успішного керівництва –

координування діяльності служб, пов'язаних з інформаційним забезпеченням.

Регулювання – підтримка необхідної відповідності між різними елементами системи управління, спрямована на ліквідацію можливих відхилень від планових завдань, графіків, норм виробітку, розроблених стандартів. Регулювання – це складний механізм управління, центральною ланкою якого є інформаційні служби.

Функція мотивації. Її формула така:

ТЕ, ЩО ЗМУШУЄ ЛЮДИНУ ДІЯТИ І ПОВОДИТИСЯ
ПЕВНИМ ЧИНОМ ДЛЯ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ
І ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ.

Проблеми зацікавленості працівників є найбільш складними в сучасному менеджменті. Зацікавленість – це бажання персоналу працювати плідно в процесі виконання завдань. Проблема мотивації тісно пов'язана з оцінюванням і контролем діяльності працівників.

Таким чином, **мотивація** – це створення у працівників стимулів до праці з повною віддачею, спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей підприємства, продуктивне виконання прийнятих рішень і намічених робіт.

Функція контролю. Її формула така:

ЦЕ Є ПОСТІЙНИМ ПОРІВНЯННЯМ ТОГО, ЩО Є, З ТИМ, ЩО
МАЄ БУТИ.

Контроль – це процес забезпечення досягнення підприємством своїх цілей та одержання інформації про дійсний стан справ з виконання плану, хід вирішення завдань. Це коригування і зіставлення фактично досягнутих результатів із запланованими.

Функція контролю – одна з найважливіших в управлінні підприємством. Вище рангом – тільки постановка або узгодження мети.

Контроль являє собою систему спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування керованої підсистеми прийнятим рішенням, а також вироблення певних дій. Контролювати може тільки той, хто знає, що має бути, і своєчасно робить це знання надбанням інших. Контроль як

інструмент управління стимулює продуктивність і прогрес співробітників.

Стадії управлінського контролю такі:

- встановлення стандартів (точне визначення цілей, які повинні бути досягнуті в певний відрізок часу. Воно ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування);
- вимірювання фактично досягнутих результатів (порівняння з очікуваними результатами, стандартами);
- коригування (коригувальні дії при виявленні відмінностей між результатом і встановленим стандартом).

У процесі контролю керівництво має вибрати одну з трьох ліній поведінки: нічого не робити, усунути відхилення або переглянути стандарт. Функція контролю тісно пов'язана з обліком і аналізом.

Облік – засіб контролю. Аналіз – оцінювання стану об'єкта, результатів вирішення завдань і потенційних можливостей.

Розрізняють такі види контролю:

– попередній – здійснюється до фактичного початку робіт. Засоби здійснення – реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Використовується відносно людських (аналіз професійних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, відбір кваліфікованих кадрів), фінансових (складання бюджету) і матеріальних (вироблення стандартів мінімально допустимих рівнів якості, проведення перевірок) ресурсів;

– поточний – здійснюється безпосередньо при проведенні робіт. ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів, отриманих після проведення робіт. Для здійснення контролю апарату управління необхідний зворотний зв'язок;

– заключний – полягає в тому, що контроль дає керівництву інформацію, необхідну для планування (якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому), а також сприяє мотивації, оскільки вимірює досягнуту результативність.

Технологія контролю включає:

- вибір концепції (система, процес, приватна перевірка);
- визначення цілей (доцільність, правильність, регулярність і ефективність контролю);
- встановлення норм (етичні, виробничі, правові);

– вибір методів (діагностичний, терапевтичний, попередній, поточний, заключний);

– визначення обсягу (суцільний, епізодичний, фінансовий, якості продукції).

Стратегічний контроль у процесі управління підприємством здійснюється з метою:

– виявлення відповідності стратегії і програми підприємства вимогам внутрішнього і зовнішнього середовища;

– визначення проблем і ступеня відповідності стратегії підприємства вимогам макросередовища;

– виявлення відповідності стратегії і програми підприємства вимогам маркетингового середовища;

– вироблення рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Функція прийняття рішення. Її формула така:
**СПОЛУЧЕНИЙ ПРОЦЕС, СКЛАДНИЙ ВОЛЬОВИЙ АКТ,
НЕОБХІДНИЙ ДЛЯ ВИКОНАННЯ БУДЬ-ЯКОЇ ФУНКЦІЇ
МЕНЕДЖМЕНТУ.**

Прийняття рішень у менеджменті – особлива ланка діяльності, одночасно фокусує особистісні якості, діяльність керівника і його суперечності.

Це засвоєні шаблони і творчий початок, автоматизована дія і дія довільна, запрограмовані в людині попередніми поколіннями і такі, що виникають.

Перехід до ринкових відносин складний і суперечливий.

Він кардинально змінив управлінську працю, особливо систему прийняття рішень. Знання суті і змісту процесів прийняття рішень, аналіз чинників, що впливають на їхню ефективність, будуть сприяти вирішенню складних проблем управління в перехідному періоді.

Враховуючи, що прийняття рішень – важлива складова будь-якої управлінської діяльності, яка являє собою свідомий вибір наявних варіантів або альтернатив, зазначені умови істотно впливають на роботу апарату управління, реалізацію функцій менеджменту.

Існують дві основні моделі вирішення проблем у процесі управління.

Перша – модель бюрократії М. Вебера, побудована на комплексі правил, за якими мають бути прийняті всі рішення. Ці правила мають універсальний характер, вони не завжди відповідають будь-якій реальній ситуації і не враховують специфічність становища. Результат – така модель не популярна, оскільки людина у своїх оцінках віддає перевагу специфічності індивідуальності. Стикаючись з бюрократією, вона прагне до другої моделі – персоналізації рішень. Особистісне рішення не може підкорюватися бюрократичним правилам, оскільки воно – продукт професіоналізму менеджера і його мистецтва управляти в конкретних обставинах діяльності. У процесі розроблення управлінських рішень на керівника впливають як зовнішня (покупці, конкуренти, політичні та соціокультурні умови), так і внутрішня (персонал, технології) атмосфера підприємства.

Взаємодія зазначених чинників у кінцевому підсумку визначає вибір рішення.

Функція маркетингу. Її формула така:

**ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ ЛЮДЕЙ ЗА ДОПОМОГОЮ
ОБМІНУ.**

Це одна з найважливіших функцій, без якої неможлива успішна діяльність підприємства. Основою її є забезпечення збуту товарів і послуг.

Маркетинг як функція – це діяльність підприємства, спрямована на те, щоб достатньо обґрунтовано, спираючись на запити ринку, встановлювати конкретні, поточні і переважно довгострокові цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначення асортименту та якості продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток; це підприємницька діяльність, яка управляє просуванням товарів і послуг від виробника до споживача.

Маркетинг як управлінська діяльність включає до себе:

– вивчення попиту (поточного і перспективного) на конкретний товар на певному ринку або його сегменті;

– складання, виходячи з комплексного обліку ринкового попиту, програми маркетингу з продукту, у якій на основі аналізу всіх необхідних чинників розглядаються можливі витрати конкретного продукту;

– визначення кінцевого результату господарської діяльності підприємства;

– вироблення і прийняття обґрунтованих рішень з конкретних видів маркетингової діяльності.

Маркетинг – творча функція менеджменту, що має на меті розвиток торгівлі та збільшення зайнятості за допомогою оцінювання потреб покупця, проведення наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), спрямованих на задоволення цих потреб.

3.3 Загальні методи менеджменту

Всі перераховані функції переплетені одна з одною і проникають одна в одну, складаючи єдине ціле. Реалізуються вони в процесі управління за допомогою певних методів, тобто способів приведення їх у виконання. Слово «метод» в перекладі з грецької мови означає спосіб досягнення якої-небудь мети. Через методи управління необхідно розкрити спрямованість, зміст і форми організації діяльності підприємства.

Спрямованість, орієнтована на систему управління, утримання, – це специфіка прийомів і способів впливу, організаційна форма, вплив (прямий чи непрямий) на конкретну ситуацію, що склалася.

Існує чотири групи загальних методів управління – організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні, які реалізуються відповідно до визначених принципів (правил) менеджменту.

Організаційні методи дозволяють підприємству належним чином організувати, спроектувати, зорієнтувати, регламентувати, нормувати і забезпечити необхідними інструкціями, що фіксують правила поведінки персоналу в різних ситуаціях. Іншими словами, необхідно спочатку створити підприємство, розставити по місцях людей, дати їм завдання, показати, як діяти. Таким чином, організаційні методи управління випереджають саму діяльність, створюють для неї необхідні умови, а отже, є пасивними, такими, що складають базу активних методів – адміністративних.

Адміністративні методи з'явилися історично раніше за інші. Ще вони називаються методами владної мотивації і зводяться насамперед до відкритого примусу людей до тієї чи іншої діяльності або створення можливостей для такого примусу. Найбільшого поширення в наш час вони набули в армії і в інших подібного роду структурах. Умовою застосування цих методів є переважання однозначних способів вирішення завдань, відхилення від яких неприпустимо.

У результаті значного ускладнення форм діяльності, що вимагало від людей оперативного вирішення багатьох проблем, які виникають, адміністративні методи перестали відповідати реальним потребам управління. Потрібні були інші, які дозволяють виконавцям самим проявляти ініціативу на основі матеріальної зацікавленості і відповідати за прийняті рішення. Такі методи, що отримали назву економічних, з'явилися на початку ХХ ст. багато в чому завдяки зусиллям основоположника наукового менеджменту – американського інженера Ф. Тейлора.

Економічні методи управління припускають непрямий вплив на його об'єкт. Виконавцю встановлюються тільки мета і загальна лінія поведінки, у рамках яких він самостійно шукає найкращі для нього шляхи їх досягнення. Демонстрована ініціатива вигідна не тільки для працівника, але і для підприємства. Таким чином, в основі цих методів лежить економічна зацікавленість у результатах своєї праці.

Однак економічні методи також досить швидко показали свою обмеженість, особливо при управлінні діяльністю осіб інтелектуальних професій, для яких гроші – звичайно, істотний, але аж ніяк не найголовніший стимул роботи.

Соціально-психологічні методи з'явилися у 20-х рр. ХХ ст. Вони зводяться до трьох основних напрямів:

- формування сприятливого соціально-економічного клімату в колективі, що веде до більшої віддачі при виконанні робіт через підвищення настрою людей;
- виявлення і розвиток індивідуальних здібностей людей;
- формування відповідного стилю управління, що сприяє оптимізації відносин у системі «керівник – підлеглий».

ЛЕКЦІЯ 4. Підприємство (господарство) у системі менеджменту

4.1 Підприємство як система

Система – це об'єднання частин у ціле, властивість якого може відрізнятися від властивостей частин, що входять до нього. Тому будь-яке підприємство можна назвати системою. Дане поняття часто застосовують для позначення:

- сукупності процесів і дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;
- внутрішньої впорядкованості автономних частин цілого.

Системи бувають відкритими, які живляться ззовні будь-якою енергією або ресурсами, і закритими, що мають джерела енергії (ресурсів) всередині себе.

До властивостей великих систем належать:

- неадитивність – ефективність діяльності системи варіюється в часі і далеко не завжди дорівнює сумі алгебраїчних ефектів частин, що входять до неї;
- емерджентність – розбіжність цілей системи з цілями частин, що входять до неї;
- мультиплікативність – керуючі дії або стихійні процеси, спрямовані на примноження ефективності системи. Буває позитивною (відносно підприємства і систем управління, відповідність комунікативної структури цілям і завданням, якість персоналу) і негативною (швидкий розвиток деструктивних процесів, коли система прагне до хаосу і поступово саморуйнується);
- стійкість – здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, ефективно діяти в екстремальних ситуаціях і перебудувати комунікації відповідно до нових цілей і завдань;
- адаптивність – здатність підприємства пристосовуватися до нових зовнішніх умов, можливість саморегулювання і відновлення стійкої діяльності;
- централізованість – властивість системи бути керованою з якогось єдиного центру, коли всі частини організації керуються командами з центру і користуються заздалегідь визначеними

правами. При високій складності системи або неможливості єдиного керівництва з центру останній передає частину владних повноважень автономій, у результаті чого відбувається децентралізація управління;

– відособленість – прагнення системи до автономності, ізолюваності. Виявляється при вирішенні питань розподілу ресурсів і владних повноважень;

– сумісність – взаємоприспосованість частин системи й економік регіонів, галузей, національної економіки.

Фундаментальною властивістю великих систем є встановлення «зворотних зв'язків». Для виробничої системи принцип «зворотного зв'язку» працює так. Вихідна інформація (показники господарської діяльності) під дією різних обставин постійно варіюється в часі, а керівництво постійно проводить її аналіз і порівняння з поставленими цілями (вхід системи).

За результатами порівняння приймаються управлінські рішення, у разі необхідності виконують коригувальну роботу системи, що забезпечує адаптивність (приспосовування її до нових умов роботи) і оперативність (гнучкість її управління). Зворотні зв'язки нерідко можуть відігравати і негативні системні ролі.

Підприємство – це система, для існування якої необхідна збалансованість (пропорційність) її елементів, що мають бути узгоджені між собою за пропускну здатністю та іншими характеристиками. Додавання в систему будь-якого елемента, що порушує пропорційність, призводить до збільшення вартості підприємства. Найбільша ефективність підприємства досягається при об'єктивно обумовленій пропорційності чинників виробництва.

На кожному підприємстві є формальні і неформальні структури.

Формальна структура подана у вигляді організаційної схеми, яка демонструє управлінську ієрархію, основний поділ праці і види робіт, що виконуються в кожному підрозділі.

Неформальна структура заснована на відносинах, що виходять за рамки формальних ліній влади, і має як переваги, так і недоліки.

Підприємству як системі притаманні основні ознаки, першою і головною з яких є наявність мети. Мета надає сенс,

визначеність і спрямованість дій, згуртовує і об'єднує її членів, служить орієнтиром.

Друга ознака – наявність на підприємстві деякої кількості учасників, які доповнюють один одного і забезпечують реалізацію мети.

Третя ознака – наявність внутрішнього координуючого центру. Центр забезпечує стабільність, рівновагу внутрішніх і зовнішніх процесів і є одним з умов нормального функціонування і розвитку підприємства.

Четверта ознака – саморегуляція, яка є одним із способів координації внутрішніх процесів підприємства. Її суть полягає в тому, що центр на основі наявної інформації приймає самостійні рішення.

П'ята ознака – відособленість, наявність кордонів, що відокремлюють підприємство від зовнішнього середовища та інших підприємств.

Шоста ознака – культура, що являє собою сукупність норм поведінки, традицій, символів, тобто тих параметрів, які відрізняють одне підприємство від іншого.

Таким чином, підприємство – це соціальне утворення (складається з двох або більше людей), що має спеціально створену структуру (завдання і відповідальність розподіляються між працівниками), діяльність якого підпорядкована певній меті (підприємство має приносити певний результат). Дане визначення описує всі підприємства – як комерційні, так і некомерційні. Невеликих і незвичайних підприємств значно більше, ніж великих, оскільки суспільство в основному потребує саме таких і середніх підприємств.

Існують чотири основні принципи організації підприємства:

а) поділ праці – найважливіший з чотирьох принципів. Його критикують за придушення індивідуальності. Деякі підприємства застосовують спеціальні стратегії, щоб протидіяти цьому, наприклад розширення складу роботи і участь в управлінні;

б) лінійні і функціональні процеси являють собою ланцюжок команд. Цей принцип ґрунтується на проходженні ланцюга команд, делегуванні і єдності управління;

в) структурування, або групування, працівників і виконуваних ними дій, що дозволяє управляти складним підприємством. Чотири важливі моменти організаційної структури – це розподіл на підрозділи, організаційні схеми, рівні управління і розмір підприємства;

г) діапазон контролю – кількість людей, якими керівник управляє безпосередньо.

Залежно від способів утвердження авторитету існують загальноприйняті моделі відносин між керівниками і підлеглими. На їхній основі можна виділити наступні типи підприємства:

– бюрократичний (керівник – начальник) – повне адміністрування, жорсткий розподіл обов'язків. Рішення приймає сам керівник. Виконання і відповідальність покладаються на підлеглих. Контакти по вертикалі – формальні (ділові);

– патерналістський (батьківський) – керівник у ролі господаря, чітка ієрархія, централізація, права господаря незаперечні. Рішення і контроль за ним, інформація неповна, організація праці гнучка, колективна відповідальність завдяки особистому впливу господаря (батька). Відносинам надається особистісний характер, позаробочі проблеми підлеглих стають предметом турботи керівника;

– приватний (керівник – засновник, власник – повний господар). Постійні погрози звільнення, інформація неповна;

– фратерналістський (братський) (керівник – лідер). Відсутня чітка ієрархія. Прагнення до групового (колективного) вирішення. Орієнтація на усвідомлене виконання завдань, самостійність і довіру, гнучкість і взаємодопомогу. Поразка – колективна біда, відносини підкреслено неформальні, нема поділу на робочі і неробочі. Глибока зацікавленість і самовіддача в роботі часто виступають як духовні критерії ділового успіху;

– партнерський (керівник – координатор і регулятор). Ієрархія явно не виражена, відсутня централізація, рішення приймаються на основі загального і доброзичливого обговорення. Підлегли добре їх сприймають і самостійно виконують свою роботу і делеговані їм повноваження, відносини службово-контрактні, особлива відданість підприємству не потрібна, найголовніше – виконувати свою роботу.

4.2 Організаційна структура підприємства

Структура (від лат. structure – будова) – форма організації системи, єдність стійких взаємозв'язків між складовими системи елементів. Структура підкорюється загальним законам функціональних відносин. Організаційна структура створюється для досягнення цілей підприємства. Тому зі зміною цих цілей або умов їх реалізації (стан зовнішнього середовища) організаційна структура може і повинна зазнавати змін. В іншому випадку ефективність підприємства може істотно знизитися.

Організаційна структура підприємства – це сукупність логічних відносин управлінських органів і ланок, розподіл між ними прав і відповідальності, що дозволяють забезпечувати виконання необхідних функцій для досягнення цілей. Особливості організаційної структури визначаються:

- характером, різноманітністю і технічним рівнем виробничих процесів;
- глибиною поділу праці, ступенем її спеціалізації;
- масштабами діяльності, її диверсифікацією (розгалуженістю);
- специфікою продукції або послуг.

Ієрархічні підприємства ефективні з точки зору контролю за розподілом і використанням ресурсів. Вони дозволяють досягти високого ступеня їх концентрації на окремих напрямках діяльності. У той же час у таких структурах малоефективним є процес комунікації (особливо знизу вгору), обмежена самостійність співробітників, висока інертність. Підприємства з меншою кількістю ієрархічних рівнів динамічніші, легше пристосовуються до змін, однак вимагають більш високого рівня відповідальності і підготовленості від співробітників.

Для створення ефективної організаційної структури в процесі її проектування необхідно дотримуватися таких правил:

- структурні блоки мають бути орієнтовані на товари, ринок або покупця, а не на виконання функцій;
- базовими блоками будь-якої структури мають бути цільові групи фахівців і команди, а не функції та відділи;
- необхідно орієнтуватися на мінімальну кількість рівнів управління і широку зону контролю;

– спряженість підрозділів структури за програмними цілями, вирішуваними проблемами і завданнями;

– кожен працівник повинен нести відповідальність і мати можливість для прояву ініціативи.

При проектуванні організаційної структури необхідно дотримуватися такої послідовності дій:

– визначити посадові обов'язки як сукупність певних завдань і функцій і доручити їх виконання конкретним особам. На підприємствах, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, керівництво розробляє навіть конкретні завдання й закріплює за безпосередніми виконавцями, які і несуть відповідальність за їх задовільне виконання;

– здійснити розподіл підприємства по горизонталі на широкі блоки, відповідні найважливішим напрямам діяльності з реалізації стратегії, і вирішити, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які – штатними;

– встановити співвідношення повноважень різних посад.

При цьому керівництво визначає мету команд, якщо необхідно, робить подальший розподіл команд на більш дрібні підрозділи, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію й уникнути перевантаження керівництва.

4.3 Типологія організаційних структур підприємства

Організаційна структура, впливаючи на технологію управління, ставить завдання оптимального розподілу інформації, використання управлінської техніки при підборі і розстановці кадрів. У науковій літературі описано безліч типів і різних комбінацій структур управління (дивізіональні, лінійні, функціональні, штабні, матричні, продуктові та ін.). На нашу думку, головне не в тому, яку назву дати структурі (торгова або продуктова), а в тому, як діюча або обрана структура відповідає виконуваним функціям, наскільки вона раціональна і оптимальна, надійна і забезпечує «керованість» підприємства при мінімальних витратах на адміністративних працівників.

Найважливішим чинником, що впливає на вибір типу організаційної структури управління і її формування, є норма керованості – допустима кількість виконавців, підлеглих одному

керівнику. Введення норм керованості для лінійних керівників створює науково обґрунтовану базу для правильного планування їхньої чисельності і рівнів за напруженістю умов їхньої праці. Це також дозволяє виявити резерви їхньої чисельності і забезпечує раціональну керованість персоналом.

Існують чотири принципи поділу структури підприємства:

- географічний – територіальний поділ (якщо частини фірми в різних містах, місцях);
- товарний (різні відділи для виробництва різних товарів);
- функціональний (виходячи з функцій утворюють різні підрозділи);
- споживчий (облік споживчого ринку і конкуренції).

Ці принципи використовуються в процесі департаменталізації (поділу) управління на елементи (відділи) і формалізації, тобто закріплення в офіційних документах формальних правил, політики, інструкцій, процедур, описів робіт, на основі яких здійснюється управління і контроль над діяльністю співробітників. Кожен із зазначених принципів має в управлінні своє певне завдання. Структура управління підприємством формувалася в основному відповідно до історичних та соціальних умов. В умовах ринку структура залежить від правової форми організації бізнесу, тобто його статуту. Розглянемо найбільш типові організаційні структури.

Лінійна структура – розподіл підприємства на елементи, які знаходяться на прямій лінії підпорядкування від верхнього рівня до найнижчого, де кожен рівень управління підпорядковується вищому рівню (рисунок 4.1).



Рисунок 4.1 – Лінійна організаційна структура

Функціональна структура – розподіл підприємства на окремі елементи, кожний з яких має своє чітко визначене конкретне завдання і обов'язки. Здійснюється на основі близькості видів діяльності, компетенцій і використання ресурсів. Така структура може розглядатися як департаменталізація відповідно до ресурсів підприємства, оскільки кожен тип функціональної діяльності (виробнича, фінансова, комерційна) має відношення до специфічних, використаних для виконання організаційних завдань, ресурсів (рисунок 4.2).



Рисунок 4.2 – Функціональна організаційна структура

Переваги структури:

- висока компетентність фахівців, що відповідають за здійснення конкретних функцій;
- звільнення лінійних менеджерів від вирішення багатьох спеціальних питань і розширення їхніх можливостей з оперативного управління виробництвом;
- створення основи для використання в роботі консультацій досвідчених фахівців, зменшення потреби у фахівцях широкого профілю.

Недоліки структури:

- труднощі підтримання постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- тривала процедура прийняття рішень;
- відсутність взаєморозуміння і єдності дій між функціональними службами;

– зниження відповідальності виконавців за роботу в результаті того, що кожен виконавець отримує вказівки від кількох керівників;

– дублювання та неузгодженість вказівок і розпоряджень, одержуваних працівниками, оскільки кожен функціональний керівник і спеціалізований підрозділ ставлять вирішення своїх питань на перше місце.

Разом з функціональною існує дивізіональна структура, що виникає в тих випадках, коли основним критерієм об'єднання працівників у підрозділ є продукція, що випускається (товар). Тому в літературі зустрічається й інша назва – товарна (продуктова) структура – розподіл підприємства на елементи і блоки за видами товарів і послуг, групами покупців чи географічними регіонами (рисунок 4.3).

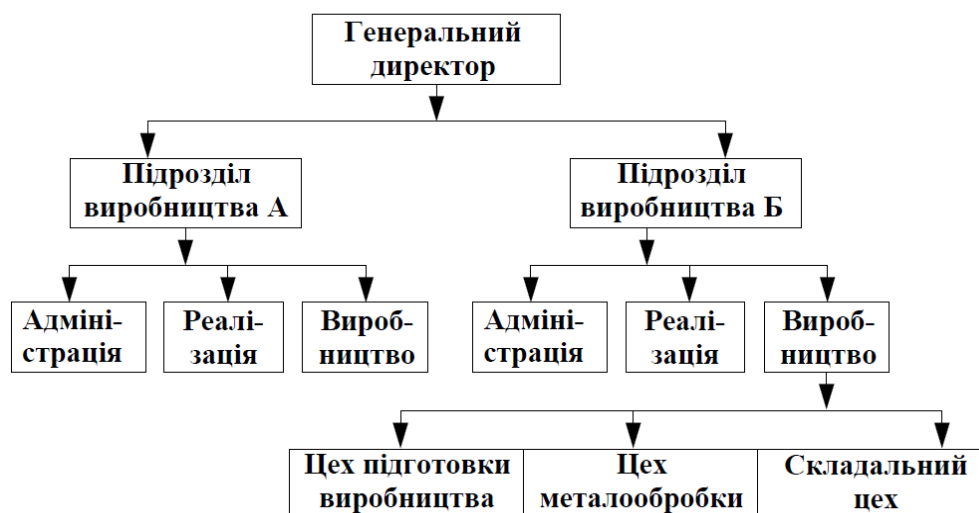


Рисунок 4.3 – Дивізіональна (продуктова) організаційна структура

Переваги структури:

– висока гнучкість, швидка реакція на зміни зовнішнього середовища;

– більш тісний зв'язок виробництва зі споживачем;

– більш чітка координація робіт у підрозділах внаслідок підпорядкування одній особі;

– розвиток навичок загального керівництва.

Недоліки структури:

- зростання ієрархічності, вертикалі управління;
- слабка координація взаємодій підрозділів;
- дублювання ресурсів і робіт у різних підрозділах;
- конкуренція за корпоративні ресурси;
- відносно низький рівень технічного розвитку та спеціалізації.

Матрична структура – комбінація двох структур за функціями та продуктом і розподіл співробітників на команди. Матрицю утворюють подвійні лінії владних повноважень. Члени команд підкорюються як керівнику підрозділу з випуску продукції, так і керівникам тих функціональних відділів, де вони постійно працюють (рисунок 4.4).

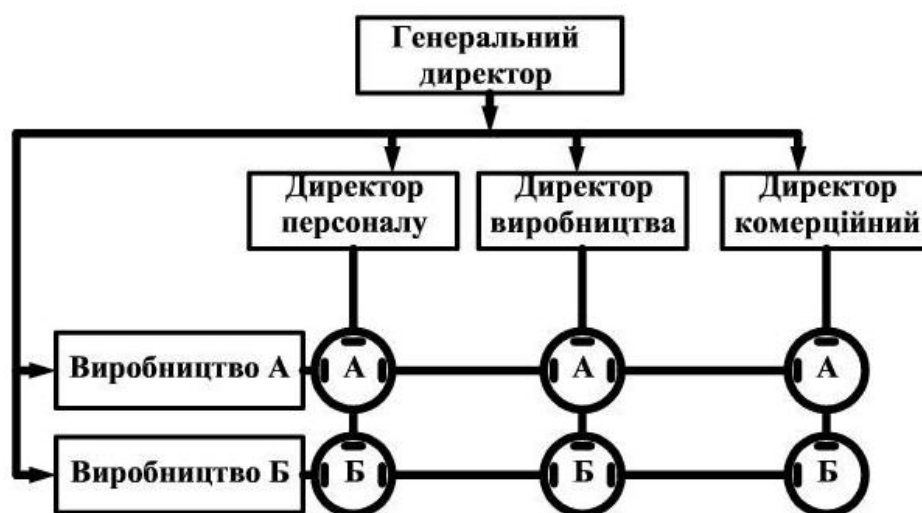


Рисунок 4.4 – Матрична організаційна структура

Матричний підхід дозволяє встановити офіційний командний ланцюжок для функціональних відносин і взаємодій між відділами (підрозділами). Ефективність матричної структури багато в чому визначається діями менеджерів, покликаних відігравати ключові ролі.

Переваги структури:

- більш ефективне використання ресурсів;
- гнучкість, адаптивність до мінливого зовнішнього середовища;
- розвиток як загальної, так і спеціальної підготовки керівництва;

– кооперація між суміжними функціями, всі підрозділи отримують додатковий досвід;

– збагачення складу робочих завдань для всіх співробітників.

Недоліки структури:

– плутанина і фрустрація, викликані подвійним командним ланцюжком;

– можливість гострих протиріч між сторонами матриці;

– безліч засідань, слова превалюють над справами;

– необхідність навчання співробітників мистецтву людських відносин;

– висока ймовірність силового тиску однієї зі сторін матриць.

Командна (проектна) структура – тимчасова структура (команда), створювана з найкваліфікованіших співробітників підприємства для здійснення складного проекту у встановлені терміни з заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису. Після завершення робіт команда розпускається, а її члени повертаються в «рідні» підрозділи.

Формування командних відносин дозволяє подолати недоліки функціональних структур (у першу чергу – організований зверху вниз процес прийняття рішень) і використовувати їхні переваги (масштабність організації, поглиблене навчання), а також домогтися руйнування функціональних перепон між відділами.

Переваги структури:

– дозволяє скористатися деякими перевагами функціональної структури;

– усуває бар'єри між відділами, що сприяє досягненню компромісу;

– відбувається прискорення реакції на потреби споживачів у процесі прийняття рішень;

– поліпшується моральний клімат, підвищується ступінь залученості співробітників у процес праці;

– скорочується кількість адміністративних рівнів.

Недоліки структури – проблеми подвійної лояльності, конфлікти; збільшується час засідань і нарад, знижується

ефективність використання ресурсів; небажаний рівень децентралізації.

Мережевий підхід – новітній, революційний підхід до департаменталізації – так звана динамічна мережева організація міжнародної компанії.

Мережева структура означає, що головне підприємство перерозподіляє свої основні функції (виробництво, продаж, бухгалтерію та фінанси) між окремими підрозділами, що працюють за контрактами. Мережева структура має зазвичай два-три рівні ієрархії.

Переваги структури:

- конкурентоспроможність на світовому рівні;
- гнучкість, високий рівень задоволеності роботою співробітників;
- відсутність необхідності в допоміжних фахівцях і адміністрації;
- скорочення управлінського персоналу.

Недоліки структури:

- відсутність можливості безпосереднього контролю;
- можливість небажаної втрати частин підприємства;
- низька лояльність співробітників;
- уповільнення розвитку корпоративної культури;
- зростання плинності кадрів, що призводить до послаблення емоційних зв'язків між співробітниками і головним підприємством.

У середньому зміна організаційної структури підприємства відбувається кожні 3–5 років залежно від того, в якій життєвій фазі розвитку знаходиться підприємство (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1 – Життєві фази підприємства

Фаза	Зміст
1	2
Дитинство. Народження підприємства	Рівень розвитку – мінімальний; визначення головної мети; криза стилю керівництва – керівництво однією людиною; основне завдання – вихід на ринок; організація праці – задоволення потреб

Продовження таблиці 4.1

1	2
Отроцтво. Становлення підприємства	Рівень розвитку – низький; головна мета – короткочасний прибуток і прискорене зростання; виживання за рахунок жорсткого керівництва; основне завдання – зміцнення і захоплення частини ринку; організація праці – планування прибутку, зростання оплати праці
Юність. Формування підприємства	Рівень розвитку – середній; головна мета – систематичне, збалансоване зростання і формування індивідуального іміджу, ефект керівництва за рахунок делегування повноважень; основне завдання – зростання за різними напрямками, завоювання ринку, урахування різних інтересів; організація праці – поділ і кооперація; премія – за індивідуальний результат
Зрілість. Стабілізація підприємства	Рівень розвитку – високий; головна мета – збереження досягнутих результатів. У галузі керівництва ефект досягається за рахунок координації дій; основне завдання – забезпечення стабільності; організація праці – вільний режим роботи, участь у прибутках
Старість. Виживання підприємства	Рівень розвитку – вищий, початок процесу старіння підприємства; головна мета – забезпечення виживання за всіма функціями; зростання – за рахунок колективізму; головне завдання – омолодження; організація праці – впровадження наукових методів, нових технологій, колективне стимулювання

Управління організаційними структурами – це процес безперервного уточнення цінностей, дуже важливий аспект функціонування будь-якого підприємства, який постійно недооцінюється. На думку Пітера Вейла, існує п'ять категорій цінностей, що визначають ефективність підприємства: економічні, технологічні, громадські, соціально-політичні,

трансцендентальні. Кожна категорія включає свої цінності і пріоритети:

- економічні цінності стосуються діяльності з підтримки життєздатності підприємства в навколишньому світі;

- технологічні цінності полягають у тому, щоб робота йшла гладко і добре;

- суспільні цінності змушують прагнути того, щоб на підприємстві створювалася атмосфера спільності і взаємної підтримки;

- соціально-політичні цінності вимагають, щоб підприємство виконувало свої цивільні функції;

- трансцендентальні цінності змушують визнати, що підприємство – це щось більше, ніж система для виробництва певної продукції і примноження багатства, і кожен співробітник повинен це відчувати.

Жодну з цих категорій не можна ігнорувати. У кожній знайдуться свої захисники і на самому підприємстві, і за його межами. Керівник у сучасному мінливому світі бізнесу повинен знаходити способи реагувати на настійні вимоги, породжувані цими п'ятьма категоріями цінностей. Від його реакції, інтуїції і гнучкості мислення за великим рахунком залежить виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Для того щоб витримати натиск суперників, підприємство має розвивати діяльність за всіма п'ятьма напрямками. Однак не слід робити з цього проблему, оскільки в реальному житті підприємства ці категорії цінностей завжди перемішані і взаємопов'язані між собою. Вони проявляють себе через людей, що мають різні інтереси і різну здатність відстоювати ці інтереси. Все це означає, що весь процес оцінювання цінностей має суб'єктивний характер, це процес вироблення людських суджень при спілкуванні людей.

Успішний розвиток підприємства за всіма п'ятьма напрямками пов'язаний з такою дуже важливою якістю керівника, як здатність вірити в себе та у своє підприємство. З точки зору важливості для практичної діяльності, велике визнання на Заході в наш час отримали сім взаємопов'язаних елементів управління, що починаються з літери «С». Звідси і назва – схема «7-С»

консультативної фірми Мак Кінсі, елементи якої поділяються на дві принципово різні групи: «жорсткі» і «м'які» (рисунок 4.5).

До «жорстких» елементів належать:

- стратегія (курс на розподіл обмежених ресурсів для досягнення намічених цілей);

- структура (опис організаційної схеми взаємодії підрозділів);

- системи і процедури роботи (опис процесів і встановлених процедур, закріплених у відповідних інструкціях).

«М'які» елементи – це:

- склад персоналу (характеристика найважливіших категорій персоналу підприємства);

- стиль (характер дій провідних керівників для досягнення цілей підприємства);

- сума навичок персоналу (здібності, професіоналізм, що відрізняють персонал і підприємство в цілому);

- спільні колективні цінності (найважливіші цінності або основні концепції, які доводяться до свідомості співробітників підприємства).

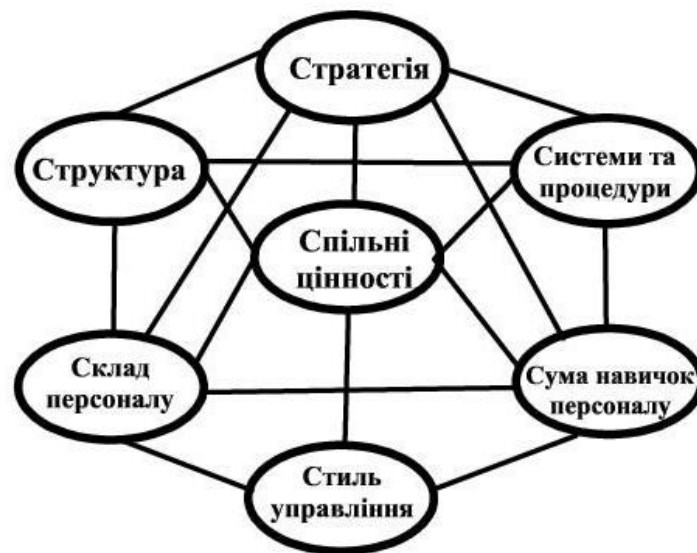


Рисунок 4.5 – Схема «7-С»

Вміле використання «м'яких» елементів формує результативний, а «жорстких» – дієвий підхід до управління.

На всіх підприємствах, крім найменших, виникає потреба в більш ніж одному керівнику для контролю за діяльністю інших

працівників. Отже, на кожному підприємстві існує ієрархія управління, тобто структура, що має форму піраміди, яка складається з вищого, середнього і нижчого рівнів (ланок) управління.

Менеджери вищої ланки – представники вищого рівня (top-management) управлінської ієрархії, що мають найбільшу владу і відповідальність на підприємстві.

Менеджери – представники середнього рівня (middle-management) в ієрархії управління, які втілюють у життя завдання, поставлені на вищому рівні, і координують роботу менеджерів нижчої ланки.

Менеджери нижчого рівня (low, або first-management) – менеджери, чия влада і відповідальність зводяться до вузького кола завдань у діяльності підприємства (менеджери-контролери). Вони спостерігають за роботою виконавців, що втілюють у життя плани, розроблені на більш високих рівнях управління.

Зараз до трьох рівнів додають ще один – індивідуальних контриб'юторів (індивідуальні вкладники, працівники і службовці підприємства).

Слід зазначити, що поняття «менеджер» трактується в літературі по-різному. Менеджер – посадова особа, у підпорядкуванні якої знаходиться один або кілька підлеглих (індивідуальних контриб'юторів) і яка в процесі своєї діяльності приймає рішення. Якщо в підпорядкуванні представника підприємства нема нікого, то він не може вважатися менеджером. Людина, яка представилася менеджером зі збуту, який не має в підпорядкуванні нікого і робота якого полягає в поширенні товару, – це комівояжер, просто продавець, агент, посильний, але не менеджер. У музичній сфері, кінокомпанії, організації концертної діяльності таку людину називають продюсером, але не менеджером.

І друге поняття – адміністрація. Адміністрація – це сукупність людей, що визначають стратегію управління на даному підприємстві, у регіоні, державі, або сукупність людей, зайнятих загальним управлінням, крім керівників первинних груп (колективів).

ЛЕКЦІЯ 5. Комунікації

5.1 Поняття і види комунікацій

Комуникативна діяльність триває повний робочий день. Хороші комунікації потрібні так само, як і чисте повітря. Аналіз часу, витраченого на комунікацію, показує, що на листування йде 10 % часу, читання – 15 %, розмови – 35 %, слухання – 40 %. Комунікація – це ключ до ефективності управління, трансплантація ідей.

Комунікації (від лат. – зв'язок) є основним елементом у системі управління підприємством. Дослідження показали, що керівники різного рівня витрачають від 50 до 90 % усього робочого часу на комунікації. Близько 73 % американських, 63 % англійських і 85 % японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їхніх підприємств.

Будь-які зміни, що відбуваються на підприємстві, вимагають попередніх комунікацій, а отже, здійснюються на їхній основі. Якщо на підприємстві комунікації налагоджені погано, персонал часто неправильно розуміє свої завдання, від цього страждають міжособистісні відносини. Все це впливає на здатність персоналу до навчання і на адаптацію до зовнішніх умов.

Комунікація – це процес двостороннього (або багатостороннього) обміну ідеями, інформацією, що веде до взаємного розуміння. Мета комунікації полягає в мотивуванні певної поведінки або впливі на неї. Справа не обмежується просто передачею інформації. Ефективна діяльність менеджера передбачає чіткий розподіл понять «поділ» і «проголошення». Керуючі комунікації – «вулиця з двостороннім рухом», що вимагає вміння слухати й інших форм зворотного зв'язку.

Основними видами комунікації є комунікації всередині підприємства і з зовнішнім середовищем (таблиця 5.1).

Без обміну інформацією люди не змогли б спільно працювати, керівники не змогли б управляти. Неefективні комунікації – одна з головних причин виникнення проблем. Уміння осмислювати і вдосконалювати комунікації є відправною

точкою в навчанні співробітників з метою розвитку окремої особистості і підприємства в цілому.

Таблиця 5.1 – Основні види комунікацій на підприємстві

Комунікації всередині підприємства	Комунікації з зовнішнім середовищем
«Керівник – підлеглий». Між керівником і робочою групою. Міжрівневі. Між підрозділами, неформальні	Зі споживачами. З постачальниками. З посередниками. З конкурентами. З громадськими організаціями. З державними установами

5.2 Процес і форми комунікацій

Процес комунікацій являє собою послідовність дій, пов'язаних з обміном інформацією між двома або більше людьми. У процесі комунікацій умовно можна виділити кілька елементів, що становлять основу обміну інформацією. До них належать:

- відправник інформації;
- повідомлення;
- канал передачі інформації;
- одержувач інформації.

Відправник інформації (комунікатор) генерує ідеї, збирає і обробляє інформацію, а потім передає її іншій людині або людям. Він визначає змістовну частину комунікацій. Дуже важливо, щоб кожен співробітник підприємства, який являє собою потенційного відправника інформації, міг отримувати достовірну інформацію, щоб вона була доступною і достатньою для виконання його посадових обов'язків, а її проходження було упорядковано і формалізовано.

Повідомлення є формою передачі інформації, тобто в якому вигляді вона повинна бути подана. Будь-яка інформація надходить у вигляді систем деяких символів, до яких належать літери, звуки, малюнки та ін. Кожного разу, коли налагоджується комунікація з іншою людиною, це призводить до шести різних повідомлень:

- повідомлення, яке збираються посилати;

- повідомлення, яке насправді посилається;
- повідомлення, яке отримує інша людина;
- інтерпретація іншою людиною того, що вона отримала;
- відповідь іншої людини;
- відмінність між очікуваною і отриманою відповіддю.

Канал передачі інформації – це ніщо інше, як форма спілкування. Виділяють дві основні форми спілкування: безпосереднє (або контактне) і опосередковане (непряме).

До безпосереднього спілкування належать бесіди, переговори, наради, конференції.

До опосередкованого – спілкування за допомогою листів, телеграм, факсимільного зв'язку, електронної пошти тощо. Очевидно, що безпосереднє спілкування має більше переваг, оскільки забезпечує пряме сприйняття партнерів і їхньої поведінки, а також можливості коригування спілкування шляхом миттєвого зворотного зв'язку.

Одержувач інформації (реципієнт) – особа, якій направляється інформація і для якої, власне, і призначена інформація. Обмін інформацією проходить кілька взаємопов'язаних етапів (рисунок 5.1).

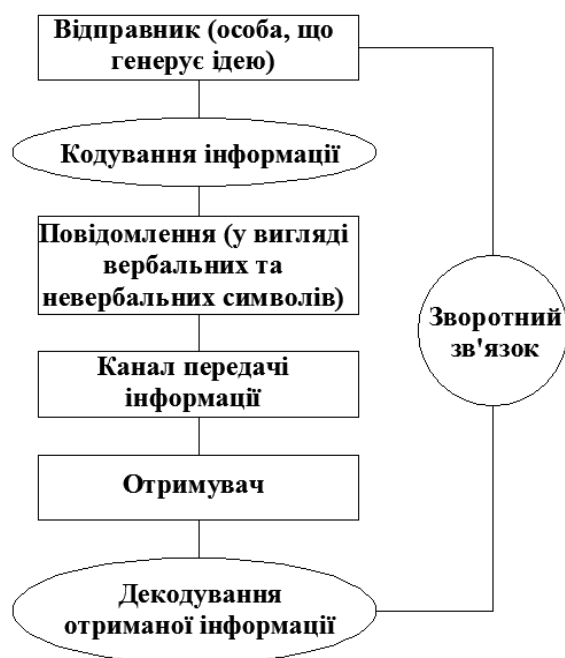


Рисунок 5.1 – Схема процесу комунікації

Їх завдання – залишити повідомлення і використовувати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і поділили вихідну ідею. Ці етапи такі:

- зародження ідеї (генерація ідеї, збір і обробка інформації);
- кодування і вибір каналу (відправник за допомогою символів кодує інформацію, використовуючи слова, інтонації і жести, і перетворює ідею в повідомлення);
- передача повідомлення;
- декодування (переклад символів відправника в думці одержувача).

За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Початковий одержувач стає відправником і проходить через усі етапи процесу обміну інформацією для передачі свого відгуку початковому відправнику. Зворотний зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією, дозволяючи обом сторонам усувати перешкоди. Джерела перешкод, створених на шляху обміну інформацією, такі:

- мова у вербальному (словесному) або невербальному (несловесному) оформленні;
- відмінності в сприйнятті, через які може змінюватися зміст у процесі кодування і декодування;
- відмінності в організаційному статусі між керівником і підлеглим.

Для комунікації важливий кожен з елементів її процесу. Відправник є джерелом змістовної частини комунікативного процесу. Він повинен вміти генерувати ідеї, аналізувати інформацію і подавати її у відповідному вигляді, який називається повідомленням.

Навіть найкраща форма спілкування (канали інформації) без змістовної інформації не зможе привести до бажаного результату.

«Я не буду застосовувати до тебе насильство, я використовую силу істини, інтегрованість моїх переконань», – цю тезу Махатми Ганді образно підтверджує пріоритет змісту над способом спілкування. Американські школи бізнесу, які готують магістрів ділового адміністрування, оцінюють своїх випускників за трьома основними критеріями: здатність до аналізу, вміння працювати в команді, загальна ерудиція. Два з перерахованих

критеріїв (перший і третій) стосуються до вміння формувати змістовну частину комунікацій, і один – вміння використовувати правильні канали комунікацій.

Форма комунікації – це ніщо інше, як конкретний процес взаємодії людей з метою обміну інформацією. Форма комунікації відображує особливості поведінки людей, у тому числі по відношенню одна до одної. Основними формами її є ділова розмова, телефонні розмови, проведення нарад.

Крім того, розрізняють чотири стилі комунікації, за допомогою яких можна сформувані комунікативні підходи (рисунок 5.2). Ці чотири стилі (підходи) можна розташувати в колі, щоб проілюструвати їхні зв'язки один з одним. Коло розділимо на чотири сектори з зазначенням індивідуального стилю (підходу). Розглянемо кожен з них.

Розвиваючий комунікатор. Цей підхід, як випливає з назви, не є визначеним і незмінним. Він не передбачає, що хтось завжди має рацію. Він має на увазі бажання вносити ідеї і пропозиції, прагне до вироблення спільного розуміння проблем і завдань. Сила розвиваючого комунікатора в тому, що він діє в різних напрямках одночасно, шукає нові підходи і спонукає до дослідження та експериментування. Він вважає, що дві голови краще, ніж одна, і демонструє це. З такою людиною один плюс один у сумі може скласти три і більше.



Рисунок 5.2 – Стилi комунікації

Розвиваючий комунікатор вкрай бажаний і за морально-психологічним міркуванням, і для вирішення завдань, хоча має і негативні сторони, пов'язані зі швидкістю і точністю.

Керуючий (контролюючий) комунікатор. Характерний підхід для такого типу – нелюбов до досліджуваних альтернатив. Для таких людей і їхніх ідей нема альтернатив. Вони не зацікавлені в експериментах. Вважають, що їхні власні ідеї та підходи найкращі. Цілям такого підходу відповідає однонаправлений зв'язок, такий комунікатор намагається нав'язати або вселити власну точку зору. Зовсім не зацікавлений у двобічній комунікації, особливо той, хто проповідує авторитарний або патерналістський стиль управління.

Він один повинен говорити і вказувати іншим, що їм слід робити. Для нього один плюс один дорівнює одиниці, а може і менше.

Поступливий комунікатор. Упевнений у тому, що в інших людей більше відомостей для повідомлення. Він самокритичний і надто скромний. Рідко висуває власні ідеї, намагається перекласти тягар на інших. Він готовий дозволити іншому експериментувати, аби цей процес не стосувався його: він буде з інтересом спостерігати збоку, не ставлячи ніяких питань.

Поступливий і керуючий комунікатори можуть добре ладнати один з одним, але потенціал другого ніколи не буде перевищено: одиниця плюс скромна, тиха одиниця можуть так і залишитися одиницею.

Відсторонений комунікатор. Зацікавлений у збереженні давно існуючої ситуації, що склалася. Така людина вважає, що ніщо не здатне поліпшити ситуацію. Навпаки, все може стати набагато гірше, якщо виникнуть нові непередбачені ситуації. Відсторонений комунікатор уникає взаємодії. Для нього головне, щоб він сам не робив жодного внеску в діяльність і щоб інші діяли так само. Ситуацій, де бажаний такий спосіб комунікації, не так вже й багато. Можливо, він відіграє важливу роль при розгляді правових та етичних питань, коли не захоче бути залученим до цього процесу. В управлінській діяльності керівник перестає бути начальником, якщо ухиляється від кинутого йому виклику.

Комунікаційні підходи, виходячи зі стилю комунікації, наведені в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Комунікативні підходи

Стиль	Підхід
Розвиваючий	«Я хочу використовувати свою і вашу увагу, щоб вирішити проблему» (Ми)
Керуючий	«Я хочу мати найбільший вплив» (Я)
Поступливий	«Я хочу віддати вплив тобі» (Ти)
Відсторонений	«Я хочу залишитися не залученим і не бажаю ані впливати, ані піддаватися йому» (Вони)

ЛЕКЦІЯ 6. Мотиваційні основи управління підприємством

6.1 Поняття «мотивація» і її сутність

Поведінка людини визначається безліччю мотивів (від франц. *motif* – спонукальна причина, привід до тієї чи іншої дії). Розрізняють мотиви:

- внутрішні, породжені певним ставленням людини до своєї діяльності (любов до своєї справи, творчості тощо);
- зовнішні, пов'язані з впливом на людину певних чинників зовнішнього середовища.

Зовнішні мотиви – це стимул («стимул» – загострена палка, якою в давнину поганяли тварин), який може бути матеріальним (гроші) і нематеріальним (слава, шана).

В основі мотивів лежать потреби людини – вираження прихованих мотивів, які управляють попитом і поведінкою людини. Таким чином, мотивація, якщо спробувати дати їй коротке визначення, у контексті підприємства – це те, що змушує людину діяти і вести себе певним чином для досягнення цілей. Це поєднання інтелектуальних, фізіологічних і психологічних процесів, які в конкретних ситуаціях зумовлюють те, наскільки рішуче діє людина і в якому напрямі зосереджує всю свою енергію.

Процес мотивації складається з трьох елементів (рисунок 6.1):

- задоволення потреб (виникає бажання задовольнити потребу в їжі, друзях, визнанні, досягненні);
- цілеспрямована поведінка (являє собою напрям на задоволення потреб дії);
- винагорода (зворотний зв'язок – одержувана винагорода визначає сприйняття поведінки як прийнятності та доцільності її повторення в майбутньому).



Рисунок 6.1 – Елементи процесу мотивації

При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити. Тому індивідуум, його роботодавці і суспільство в цілому зацікавлені в тому, щоб він проявив інтерес до праці. Інтерес до роботи визначається метою роботи, це потужна рушійна сила, по суті мотиваційна система в собі. Данський психолог К. Б. Мадсен подає це так:

- важливо, щоб мотиви діяльності давали можливість отримати максимальне задоволення від праці;
- необхідно створити можливість для реалізації виконавських мотивів;
- важливо, щоб задовольнялися потреби в контактах у робочий і неробочий час.

У менеджменті велике значення надається розрізненням рівнів мотивації. На рівні задовільної поведінки працівники виконують той мінімум, який буде прийнятий керівництвом. На рівні відмінної поведінки робота є більш бажаною частиною життя, що приносить винагороду і задоволення. Якщо на першому рівні формується незадоволеність роботою, то на другому, навпаки, задоволення повного спектра потреб.

Задоволеність (або незадоволеність) працею для кожного окремого працівника визначається сукупною дією чотирьох основних мотиваційних блоків.

Перший мотиваційний блок – сприйняття і оцінювання змісту роботи; другий – відносини між працівниками під час

спільної роботи; третій – величина заробітної плати; четвертий – сенс трудових зусиль, виробничої діяльності.

Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людей, становить мотиваційну структуру особистості. На цю структуру впливають багато обставин, у тому числі ціннісні орієнтації особистості, її характер, посада, статус, кваліфікація та ін.

Для того щоб знати, якими мотивами керуються підлеглі в процесі своєї діяльності, необхідно діагностувати особливості їхньої поведінки, оскільки люди сигналізують про свої потреби через свою поведінку. Існує кілька концепцій, які характеризують основні теорії мотивації.

Теорія «Х» і теорія «Y» Д. Мак-Грегора. Теорія «Х» передбачає, що підлеглі ліниві, пасивні, прагнуть будь-якими шляхами ухилитися від своєї роботи, позбавлені честолюбства і їх необхідно насильно примушувати до праці погрозами; теорія «Y» спирається на віру в моральний потенціал людини і передбачає, що вона буде працювати добре, якщо задоволена не тільки заробітком, а й своїм місцем і роллю в трудовому процесі.

Класична теорія (Ф. Тейлор, А. Файоль). Люди будуть сильно мотивовані, якщо оплата їхньої праці безпосередньо пов'язана з продуктивністю праці.

Теорія людських відносин (Е. Мейо, Р. Лайкерт). Керівник – ключовий чинник мотивації. Він повинен дати співробітникам відчуття, що вони є членами команди і значними особами.

Сучасна теорія «Z» У. Оучи (підхід до вирішення проблем людських відносин). Ця теорія передбачає задоволення широкого кола потреб працівників з метою максимального залучення в управління підприємством, зокрема прийняття рішень.

Термін «мотивація» використовується в декількох контекстах. Перший – при визначенні потреб людей і їхніх цілей. Їх у мотивації називають теоріями змісту. Другий – в аналізі процесу прийняття людиною рішення про певний стиль дій, спрямованих на досягнення її цілей. І такі теорії називаються теоріями процесу. Суму двох підходів можна виразити формулою

ТЕ, ЧОГО МИ БАЖАЄМО,
І ЯК МИ ЦЬОГО ДОСЯГАЄМО.

Є ще й третій контекст – використання теорій мотивації для здійснення впливу на поведінку інших людей.

Сучасний практичний менеджмент спирається на певні теорії мотивації, які поділяються на дві групи:

- змістовні теорії (намагаються з'ясувати причини тієї чи іншої поведінки людини). Їх називають теоріями потреб;
- процесуальні теорії (ставлять на перше місце питання про те, як виникає той чи інший тип поведінки, що його направляє, підтримує і припиняє).

6.2 Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації як спонукальні мотиви до праці розглядають внутрішній зміст людини, її потреби. До них відносяться теорії А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Херцберга, К. Мадсена, Дж. Хекмена, Дж. Олдхема, Б. Шаміра (рисунок 6.2).

Теорія Маслоу	Біологічні потреби	Потреба в безпеці	Потреба в приналежності	Потреба у визнанні	Потреба в самовираженні
Класифікація Мадсена	Органічні мотиви	Емоціональні мотиви	Соціальні мотиви	Діяльні мотиви	
Теорія Мак-Клелланда	Потреба влади	Потреба досягнення успіху	Потреба в причетності		
Теорія Альдерфера (СЗР)	Потреба існування	Потреба у взаємозв'язках	Потреба зростання		
Модель збагачення праці Хакмана і Олдхема	Усвідомлення сенсу роботи	Відчуття відповідальності	Поінформованість про результати		
Теорія Херцберга	Гігієнічні чинники	Мотиваційні чинники			
Теорія самоконцепції Шаміра	Потреба в самостверженні				

Рисунок 6.2 – Порівняльна характеристика двох груп потреб

Теорія основних п'яти потреб А. Маслоу утворює ієрархічну структуру, яка як домінанта визначає поведінку людини:

1) фізіологічні і сексуальні потреби у відтворенні людей, їжі, диханні, фізичних рухах, житлі, відпочинку, захисті себе від несприятливих впливів клімату. Їх називають ще вітальними, тобто відповідальними за збереження життя людини;

2) екзистенційні потреби, або потреби в безпеці. Вони виражають потреби не просто в збереженні життя, але і в його якості. Фізична безпека – потреба в доброму здоров'ї, відсутності насильства над особистістю і життям людини, в упевненості в завтрашньому дні, стабільності умов життєдіяльності тощо. Економічна безпека – потреба в гарантованій зайнятості, страхуванні нещасних випадків, бажанні мати постійні засоби існування (заробіток);

3) соціальні потреби передбачають, що людина – істота соціальна, колективна і поза групою жити не може. Потреба в дружбі, прихильності, любові, приналежності до спільноти, спілкуванні, прагненні людини не виділятися, бути як всі, бути рівною іншим;

4) престижні потреби – потреби в самоповазі та повазі з боку інших людей. Потреби індивідуума в досягненнях, компетентності, самодостатності, незалежності і свободі, корисності, значущості, визнанні й увазі оточення;

5) потреби в самоствердженні (самоактуалізації) – бажання людини стати тим, ким вона хоче бути, повністю реалізувати свій потенціал, свої здібності.

Потреби вищих рівнів (3-го, 4-го, 5-го), за твердженням Маслоу, не мотивують людину, поки не задоволені, принаймні частково, потреби нижніх (1-го та 2-го) рівнів (рисунок 6.3).

Однак ця ієрархічна структура не є абсолютно жорсткою і суворою. Необхідно мати на увазі, що відносна значущість різних потреб людей може змінюватися навіть у різних країнах, якщо останні знаходяться на різних рівнях розвитку.



Рисунок 6.3 – Піраміда потреб А. Маслоу

Самоактуалізація – це вищий ступінь мотивованості людини, її бажання і вольові дії, спрямовані на те, щоб стати тим, ким вона може стати. За А. Маслоу, вищого рівня мотивованості досягає лише близько 1 % всіх людей.

Відповідно до теорії Маслоу керівник повинен враховувати, що мотивація людей визначається широким спектром їхніх потреб. Тому, ретельно спостерігаючи за своїми підлеглими, він повинен дати можливість кожному з них задовольнити свої найважливіші потреби за допомогою такого способу дій, який сприяє досягненню цілей всього підприємства, а також вирішити, які активні потреби рухають ними.

Теорія ієрархії потреб пояснює, чому керівникам підприємств необхідно знаходити способи розпізнавання своїх співробітників і залучати їх до прийняття рішень.

Теорія К. Альдерфера. Теорія Маслоу, що піддавалася критиці за недостатнє підтвердження на практиці, була модифікована К. Альдерфером. У його теорії ІВЗ (від англійських слів «існування», «взаємозв'язок», «зростання») виділені три окремі групи потреб:

- потреби існування (безпека, фізіологічні потреби);
- потреби у взаємозв'язках (приналежність до будь-якої групи і причетність до якоїсь справи, прагнення бути членом сім'ї, мати друзів, колег тощо);
- потреби зростання (потреба у визнанні, самоствердженні та самовдосконаленні).

Ці потреби, як і структура потреб Маслоу, розташовуються ієрархічно. Однак, на відміну від теорії Маслоу, рух може йти у двох напрямках: вгору – якщо попередня потреба задоволена;

вниз – якщо не задовольняється потреба більш високого рівня (рисунок 6.4).

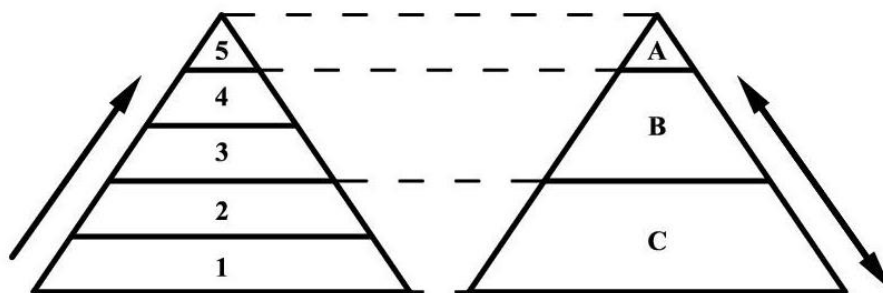


Рисунок 6.4 – Порівняльна характеристика теорій А. Маслоу і К. Альдерфера

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда робить основний акцент на потреби вищих рівнів, які з'являються під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання:

– потреба влади (бажання впливати на інших людей або контролювати їхні дії, нести за них відповідальність, отримати владу над людьми);

– потреба досягнення успіху (доведення роботи до успішного завершення, прояв ініціативи, особиста відповідальність за пошук вирішення проблеми, заохочення досягнутих результатів);

– потреба в причетності (зацікавленість у роботі, яка буде давати великі можливості соціального спілкування, налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги іншим).

Ця система потреб не має суворої ієрархії, її елементи мають взаємний вплив. Відповідно до даної теорії керівник повинен враховувати, що люди з потребою влади – відверті й енергійні, не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати початкові позиції. Для мотивації людей з потребою успіху необхідно ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику або можливістю невдачі, делегувати їм достатні повноваження для того, щоб розв'язати ініціативу у вирішенні поставлених завдань, регулярно і конкретно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів.

Мотивуючи підлеглих на підставі потреби в причетності, керівники повинні не обмежувати міжособистісні відносини і контакти, а забезпечити задоволення їхніх потреб, приділяючи їм більше часу і періодично збираючи їх великою групою.

Теорія Ф. Херцберга заснована на двох чинниках (гігієнічних і мотивуючих), що діють у процесі роботи і впливають на задоволеність потреб:

– гігієнічні чинники (розмір оплати й умови праці, міжособистісні відносини і характер контролю з боку безпосереднього начальника) не дають розвинути почуття незадоволеності роботою;

– мотивуючі чинники (відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку оточення, відповідальність, зростання можливостей).

Відповідно до цієї теорії керівники повинні враховувати, що наявність гігієнічних чинників не буде мотивувати працівників.

Це тільки запобігає виникненню почуття незадоволеності роботою. Для того щоб домогтися мотивації, керівники мають забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотивуючих чинників. Для досягнення ефективності управління необхідно скласти перелік гігієнічних і мотивуючих факторів і дати співробітникам можливість самим визначити і вказати те, що вони вважають за краще.

Теорія К. Мадсена. К. Мадсен запропонував свою класифікацію основних мотивів, які поділяються на чотири групи:

– органічні мотиви (голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття тощо);

– емоційні мотиви (страх або прагнення до безпеки, агресивність або бійцівські якості);

– соціальні мотиви (прагнення до контактів, жадоба влади і діяльності);

– діяльні мотиви (потреба в досвіді, фізичній, інтелектуальній, емоційній діяльності, спрага творчості).

Модель збагачення праці Дж. Хекмена і Дж. Олдхема. Ця модель істотно доповнює ранні роботи з теорії мотивації. Автори висловили припущення, що зміна специфічних характеристик робочого процесу (проекування робочих завдань) дозволяє підвищити мотивацію працівників і ступінь їх задоволення працею.

У результаті була висунута гіпотеза про те, що досягнення високої мотивації до виконання робочого завдання пов'язано з наявністю певних психологічних станів:

– усвідомленням сенсу (ступеня сприйняття цінності роботи);

– відчуттям відповідальності (ступеня відповідальності за якість праці і кількість виробленої продукції);

– обізнаністю про результати (зворотний зв'язок знання працівниками рівня виконання ними завдання).

Психологічний стан працівників визначається за допомогою аналізу характеристик завдання, різноманітності процесів праці, закінченості і значущості завдання, автономією працівника і зворотним зв'язком. Значення кожного з перерахованих елементів можна визначити дослідним (експериментальним) шляхом і на цій основі розрахувати мотиваційний потенціал.

Теорія самоконцепції Б. Шаміра. На додачу до визнаних теорій мотивації Б. Шамір пропонує більш повну теорію самоконцепції, у якій основна увага приділяється не цілям, а можливостям індивідуумів за допомогою роботи зайняти певне суспільне становище на підприємстві. Інакше кажучи, він вважає, що зміна точки, з якої розглядається поведінка людини, дозволить створити для неї більш точну модель. Потрібно проаналізувати, як поведінка індивідуума допомагає йому висловити або затвердити самооцінку.

Справа в тому, що людині часто доводиться виконувати дії, які не дуже сприяють затвердженню самоповаги або почуття самоцінності. Даний підхід підкреслює важливість самоконцепції, пов'язаної не стільки з діями індивідуумів, скільки з загальними моделями людської поведінки.

Теорія самоконцепції доповнює традиційно подані в літературі з менеджменту концепції мотивації. Вона дозволяє визначити тип поведінки, перш за все вигідний підприємству або групі, а не приватним інтересам окремих індивідуумів, оскільки в центрі її уваги знаходяться кошти, які залучають людину до роботи. Менеджмент підприємства має можливість вплинути на поведінку найманих працівників, створюючи значущі для них цінності й умови вираження індивідуальності співробітників і за допомогою роботи задоволення їхньої самоконцепції.

6.3 Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації – це мотивації, що виникають у процесі трудової діяльності. До них належать теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості (рівності) С. Адамса, комплексна теорія (модель) Л. Портера й Е. Лоудера, теорія постановки цілей Е. Локка, концепція партисипативного управління.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на трьох основних елементах. Перший – очікування індивідумом того, що його зусилля, витрати праці (Z) виражаться в певному результаті (P) – ($Z \geq P$). Другий елемент – очікування індивідумом того, що виконання роботи – результат (P) призведе до гідної винагороди (V) – ($P \geq V$). І третій елемент – валентність (V) – ступінь мотивації індивідума результатом виконання робочого завдання (цінність, задоволеність отриманим результатом).

Розглянуті елементи можна виразити формулою

$$M = (Z \rightarrow P) (P \rightarrow V) \cdot V, \quad (6.1)$$

де M – мотивація;

$(Z \rightarrow P)$ – очікувані результати роботи;

$(P \rightarrow V)$ – очікувана винагорода за роботу;

V – значущість результату роботи.

Валентність буває позитивною, якщо результати високо цінуються працівником; негативною, якщо результати заперечуються працівником; рівною нулю, якщо працівник байдужий до цього результату. Змінні, що входять до формули, можна оцінити за допомогою балів.

Найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли люди вірять, що їхні зусилля обов'язково дозволять їм досягти мети і приведуть до отримання особливо цінної винагороди. Мотивація слабшає, якщо ймовірність успіху або цінність винагороди оцінюється людьми невисоко.

Відповідно до теорії очікувань, виходячи з постулату, що різні люди мають різні потреби, керівництво підприємства повинно зіставити пропоновану винагороду з потребами

співробітників і привести їх у відповідність до їхніх особистих оцінок.

Теорія справедливості (рівності) С. Адамса передбачає, що люди піддають суб'єктивному оцінюванню відношення винагороди до затрачених зусиль і порівнюють його з тим, що, як вони вважають, отримали інші працівники за аналогічну роботу. Несправедлива, за їхніми оцінками, винагорода призводить до виникнення психологічної напруги. В цілому, якщо людина вважає свою працю переоціненою, то вона, навпаки, залишить обсяг витрачених зусиль на колишньому рівні або навіть збільшить його.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що до тих пір, поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці. Якщо ж різниця у винагороді зумовлена різною ефективністю праці, то необхідно пояснити співробітникам, які отримують менше, що коли їхня результативність досягне рівня їхніх колег, вони будуть отримувати таку ж підвищену ставку винагороди.

С. Адамс виділяє шість можливих реакцій людини на несправедливість:

- скорочення власних витрат енергії;
- спроба домогтися збільшення винагороди за свою працю;
- переоцінювання своїх можливостей;
- спроба вплинути на підприємство або керівника;
- вибір іншого об'єкта порівняння;
- спроба перейти в інший підрозділ або на інше підприємство.

Комплексна теорія (модель) Л. Портера й Е. Лоулера являє собою синтез теорії справедливості і теорії очікувань. Вона відома також під назвою теорії очікуваних величин. Ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

Результативність праці працівника залежить від прикладених ним зусиль, його особистісних якостей і можливостей, а також оцінювання ним своєї ролі. Обсяг витрачених зусиль залежить від оцінювання працівником цінності винагороди і впевненості в тому, що вона буде

отримана. Відповідно до цієї моделі результативність праці породжує задоволеність, а зовсім не навпаки, як вважають прихильники теорії людських відносин.

Один з найбільш важливих висновків Л. Портера й Е. Лоулера полягає в тому, що результативна праця є причиною повного задоволення, а не його наслідком. Модель демонструє керівникам, наскільки важливо в процесі управління людьми об'єднати такі поняття, як «зусилля», «здібності», «результати», «винагорода», «задоволення» і «сприйняття» в рамках єдиної взаємопов'язаної системи.

З огляду на те, що сама праця є джерелом задоволення потреб, необхідно підкреслити важливість винагороди за роботу як основний елемент мотивації. Коли розглядається винагорода, слід пам'ятати про необхідність пов'язувати її з потребами людей і не забувати про два інші чинники. Перший полягає в тому, що психологічна винагорода так само важлива, як і фінансова. Другий, як доведено в теорії Маслоу, ґрунтується на тому, що різні люди винагороджуються по-різному. Таким чином, ця теорія враховує здатності людини, її кваліфікацію та професіоналізм.

Теорія постановки цілей Е. Локка. Відповідно до цієї теорії мотивація людини визначається її метою і задоволеністю результатами праці. Передбачається, що постановка цілей є усвідомленим процесом, що демонструє майбутні наміри людини, результати праці якої залежать від таких моментів:

- складності мети;
- її особливостей (чіткість і визначеність);
- вигідності (прийнятності) її для індивідуума;
- готовності людини докласти певних зусиль для її досягнення (з наближенням до мети може зростати).

Якість виконання завдань визначається організаційними чинниками, здібностями, навичками і вміннями працівника, які впливають на цілі і, як наслідок, на його мотивацію. Задоволеність чи незадоволеність працівника визначається зовнішніми (оцінювання оточення) і внутрішніми (оцінювання результатів з точки зору поставлених цілей) процесами.

Концепція партисипативного управління. Відповідно до цієї концепції мотивація людини визначається її особистою

зацікавленістю в тому, як її діяльність позначається на функціонуванні всього підприємства, а також прагненням брати участь у всіх процесах, що відбуваються в ньому. Якщо працівник відчуває, що він потрібен підприємству, що він затребуваний, що між його ініціативою і винагородою існує пряма залежність, інтенсивність його діяльності значно підвищується. Партисипативне управління набуло поширення в провідних японських фірмах і є одним з елементів японського менеджменту.

6.4 Роль мотивації в підвищенні ефективності управління підприємством

Після того як дано визначення мотивації людини, можна перейти до іншої стадії – проблеми управління мотивацією. Для того щоб розуміти мотиви людей, необхідно завжди враховувати таке:

- а) структура людських потреб дуже індивідуальна і багатогранна;
- б) відносна значення конкретних потреб з часом змінюється;
- в) людині властиво перебувати в конфлікті з потребами інших людей і своїми власними;
- г) процес перетворення потреб людини в поведінці індивідуальний;
- д) на структуру потреб сильний вплив мають національні особливості і відмінності в культурі.

Існують шість чинників, що мають відношення до почуття задоволеності роботою і мотивації. Три з них є регуляторами мотивації, а решта – головними мотиваторами.

Регулятори мотивації:

- робоче середовище (робоче місце, рівень шуму, дизайн, зручність, чистота, наявність їдальні, ергономічність, фізичні умови роботи);
- винагорода (заробітна плата та інші виплати, вихідні, додаткові вигоди, система медобслуговування, соціальні питання);
- безпека (ризик стати зайвим, відчуття своєї приналежності до компанії, поваги і схвалення, стиль управління, відносини з оточенням, поводження з працівниками на підприємстві).

Головні мотиватори:

– особистий розвиток (відповідальність, експериментування, передовий досвід, можливості для навчання, зворотний зв'язок);

– почуття причетності (подача інформації, консультації, спільне прийняття рішень, комунікації, представництво);

– інтерес і виклик (цікаві проекти, розвиваючий досвід, зростаюча відповідальність, цілі, зворотний зв'язок з просуванням до мети).

Таким чином, виходячи з викладеного можна зробити такі висновки:

– мотивація є феноменом внутрішнього генерування спонукання до певних дій і результатів. Це процес, з яким менеджеру доводиться стикатися щодня. Тому керівництво постійно має визначати мотиваційний стан підлеглих і намагатися своєчасно попередити проблеми, що виникають;

– щоб краще розуміти мотивацію працівників, менеджери повинні бути ознайомлені з розглянутими мотиваційними теоріями, що дозволяють визначати сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності;

– мотивувати співробітників – означає торкнутися їхніх найважливіших інтересів, дати їм шанс реалізуватися в процесі праці. Порушення в мотивації призводять до конфліктів у групах, а також між керівниками і підлеглими;

– необхідно підтримувати прагнення працівників до самореалізації і самоствердження. На жаль, сучасні форми організації праці дають все менше можливостей для самореалізації. Ступінь поділу праці і відповідне знеособлення трудового внеску не дозволяють розпізнати особу працівника;

– там, де управління й організація праці надають співробітникам такі можливості, вони викладаються на роботі;

– управляти мотиваційною сферою – це спонукати інших до досягнення поставленої мети, а не змушувати робити те, що вважаєш правильним.

ЛЕКЦІЯ 7. Управління групою (колективною) діяльністю

7.1 Визначення колективу (групи)

Ефективність і результативність діяльності підприємства багато в чому визначається не стільки зусиллями окремих індивідуумів, скільки результативністю праці співробітників. Група (колектив) несе відповідальність за певну сферу виробничого процесу. Вирішення нестандартних, складних проблем, з якими стикаються підприємства або спільноти, зазвичай вимагає спільних зусиль індивідуумів, які мають різні погляди і навички. Групи – це головний структурний елемент життя будь-якого підприємства, а здатність управляти ними є важливою складовою успіху як конкретного менеджера, так і підприємства в цілому.

На кожному підприємстві існує складна схема неформальних груп і мікрогруп, які виникають без втручання керівництва. Ці об'єднання часто мають сильний вплив на якість і ефективність діяльності підприємства.

Розумний керівник повинен знати структуру соціально-психологічних взаємозв'язків і управляти роботою колективу з урахуванням не тільки психології індивідуумів, але й особливостей групової психології.

Є багато визначень терміну «група». Групу можна визначити як дві або більше осіб, які:

- взаємодіють з декількома або всіма членами групи безпосередньо через мережу зв'язків;
- поділяють одну або більше спільних цілей;
- управляються нормативною системою поведінки та відносин;
- підтримують стабільні рольові відносини;
- утворюють підгрупи (мікрогрупи) за допомогою різних мереж тяжіння і відштовхування.

Взаємодія в групі не обов'язково повинна будуватися на безпосередньому контакті. Багато сучасних груп займаються виконанням «різних речей разом». Вони взаємодіють через мережі і залишаються одна для одної повністю анонімними,

проте вони мають можливості, яким позаздрять згуртовані малі групи.

Мала група – невелика кількість людей, які добре знають один одного і постійно взаємодіють між собою. Ознаки малої групи такі:

- обмежена кількість членів групи;
- стабільність складу;
- наявність внутрішньої структури;
- кількість зв'язків збільшується в геометричній прогресії (якщо кількість зростає в арифметичній);
- чим менше за розмірами група, тим інтенсивніше в ній взаємодія;
- розміри групи залежать від характеру діяльності;
- приналежність до групи;
- взаємодія в групі;
- група надає кожному максимум доступних переваг.

Отже, група (колектив) складається з двох або більше індивідів, які мають спільні цілі, виконують різні обов'язки, залежать один від одного, координують спільну діяльність, розглядають себе як частину єдиного цілого і сприймають себе як «ми».

Функціонування груп залежить від фізичних, економічних і соціально-психологічних чинників. Практично майже в кожному випадку причини для утворення групи прямо пов'язані з груповою метою і наявністю ентузіазму.

Основний фізичний чинник – місце розташування – найбільш очевидна підстава групових зв'язків.

Виниклі з економічних причин групи демонструють одну особливість, притаманну всім, – члени групи не завжди погоджуються один з одним з усіх питань, але вони повністю одностайні щодо того, що робить їх групою.

Соціально-психологічні потреби є важливим чинником утворення груп. Працівники зацікавлені у формуванні груп, щоб їхні потреби в безпеці, соціальному визнанні та самоактуалізації могли більш ефективно задовольнятися. Дослідження в малих групах показують, що співробітники, ізольовані один від одного у зв'язку з певним розміщенням робочих місць, відчують

менше задоволення, ніж ті члени групи, які мають можливість спілкуватися під час роботи.

Повага з боку колег найчастіше призводить до формування групи. Людям подобається вважати себе процвітаючими і мати високий престиж.

Потреба в самоактуалізації часто веде до утворення груп серед працівників однієї спеціальності.

Багато підприємств створюються під гаслом професіонального зростання, а зберігаються заради задоволення потреб, пов'язаних з фінансами, безпекою або статусом. Мати справу з групою, попередньо не з'ясувавши причини її утворення, – це все одно, що рубати дерево, починаючи з гілок. Справа в тому, що люди, коли просто присутні поруч один з одним, іноді починають впливати один на одного. Таким чином формуються три типи колективного впливу: соціальна фасилітація (від англ. *facility* – легкість, сприятливі умови), соціальні лінощі, деіндивідуалізація.

Соціальна фасилітація спочатку означала тенденцію, що спонукає людей краще виконувати прості або добре знайомі завдання в присутності інших. Сучасне значення цього поняття, яке ввів американський психолог Р. Зайєнс, означає посилення домінантних (панівних) реакцій (вогнищ) у присутності інших людей.

Р. Зайєнс в поняття «соціальна фасилітація» включив два відомих явища – ефект присутності й ефект спільної дії.

Ефект присутності – це зміна поведінки людини в результаті присутності пасивних глядачів.

Ефект спільної дії – це зміна поведінки людини в результаті присутності інших людей, що виконують ту саму роботу в той самий час, але незалежно від неї та один від одного.

Які ж причини впливають на поведінку людей, чому нас збуджує присутність інших? Існують аргументи на користь таких трьох чинників:

а) боязнь оцінювання – стурбованість тим, як нас оцінюють інші;

б) перевантаження через розсіювання уваги – конфлікт між увагою до інших і увагою до завдання перевантажує когнітивну (пізнавальну) систему і викликає збудження;

в) присутність інших як така викликає збудження, навіть якщо відсутня боязнь оцінювання і відволікання уваги.

Соціальні лінощі – це тенденція людей докладати менше зусиль у тому випадку, коли вони об'єднують свої зусилля заради спільної мети, ніж в разі індивідуальної відповідальності. В умовах групових дій люди схильні бути «зайцями». Це люди, які отримують будь-яку вигоду від групи, але мало що дають натомість.

Деіндивідуалізація – це втрата самосвідомості і боязні оцінювання. Виникає в групових ситуаціях, які забезпечують анонімність і не концентрують увагу на окремому індивідуумі.

7.2 Стадії групового розвитку

Виходячи з чинників, що сприяють формуванню групи, розглянемо стадії розвитку групи. З просуванням до зрілості вони проходять різні стадії досвідченості: просто стають дорослішими; між членами групи виникають зв'язки довіри і розуміння. На цьому шляху вони проходять п'ять стадій: формування, становлення, нормування, зрілості і самоврядування. Зрозуміло, не всі групи прогресують і досягають зрілості.

Перша стадія – формування (рисунок 7.1). Здійснюється підбір працівників і їх розстановка по робочих місцях, це період орієнтації і знайомства один з одним. Головна фігура – керівник (верхня частина піраміди), який вимагає виконання своїх вимог і установок. Головні зусилля керівника орієнтовані на досягнення технологічної взаємодії членів групи. На цій стадії існує велика невизначеність.

Невелика частина (актив) починає виконувати вимоги керівника. Керівник сприяє соціальному обміну. Решта становлять пасив.

Друга стадія – становлення (рисунок 7.2). Виявляються особистісні якості членів групи. Вони затверджуються в ролях. Керівник приділяє особливу увагу активу, який виконує і підтримує вимоги керівника, і починає вимагати від інших виконання загальноколективних завдань діяльності. Глибше усвідомлюється загальна економічна зацікавленість у кінцевих

результатах праці, здоровий пасив виконує вимоги, але не проявляє ініціативи.



Рисунок 7.1 – Стадії формування



Рисунок 7.2 – Стадія становлення

Третя стадія – формування (рисунок 7.3). Конфлікти, що виникають, знаходять своє вирішення. У групі майже панує гармонія. Встановлюються порядок і взаємозв'язок. Керівник спирається на свідомість і згуртованість колективу і є вираженням його інтересів, допомагає у визначенні норм і цінностей групи. Сама група ставить вимоги до стилю і методів управління керівника. На цій стадії розумно поєднуються єдиноначальність і колегіальність.

Четверта стадія – зрілість (рисунок 7.4). Основна увага приділяється вирішенню проблем, що виникають у процесі праці, і досягненню поставлених цілей.



Рисунок 7.3 – Стадія формування

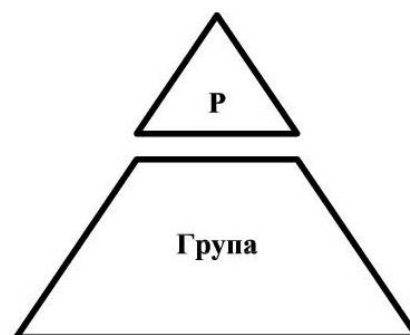


Рисунок 7.4 – Стадія зрілості

Керівник сприяє виконанню завдань, міцно затверджуються традиції групи. Це етап високого рівня розвитку і максимальної вимогливості до себе і до керівника. Група здатна до

самоуправління, для неї характерна висока соціально-психологічна сумісність працівників. Різномірно проявляються особисті здібності і таланти. Специфіка управління групою на цьому етапі полягає в тому, що колектив активний, немає необхідності в заходах примусу.

П'ята стадія – самоврядування (рисунок 7.5). На цій стадії має місце узгоджений контроль, оскільки створена єдина система цінностей, норм і взаємоприйнятних методів організації праці.

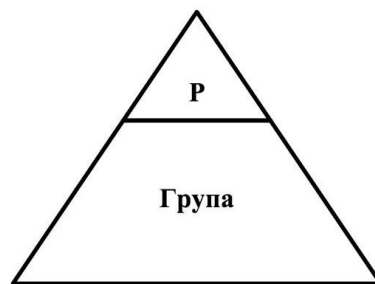


Рисунок 7.5 – Стадія самоврядування

Група має право самостійно приймати рішення (приймати нових членів, вирішувати питання, що виникають, витратити виділені кошти, контролювати результати і складати плани). Члени самоврядної групи мають різні навички і можуть виконувати різні функції, так що їхній загальний досвід дозволяє виконувати об'ємні завдання підприємства.

Ефективність діяльності самоврядного колективу дуже висока. Члени команди практично виконують функції менеджерів. Контроль над їхніми діями мінімальний, керівник часто переобирається.

Таким чином, кожна група (колектив) у процесі свого формування і розвитку проходить ряд стадій, які повинен знати кожен керівник і враховувати в процесі управління колективом підприємства. Знання психології групи – запорука успішного вирішення поставлених завдань.

ЛЕКЦІЯ 8. Стратегія управління підприємством

8.1 Поняття стратегії

Слово «стратегія» походить від грецького strategos і означає «мистецтво генерала» знаходити правильні шляхи до досягнення перемоги. Не випадково поняття «стратегія» перекочувало в менеджмент з військового лексикону, де воно означає планування і проведення в життя політики країни і військово-політичного союзу держав з використанням всіх доступних засобів. Це поняття вживається і в загальному сенсі, як прийняття довгострокових заходів або підходів. Воно увійшло і в лексикон ділового управління, де поступово стало вживатися для позначення того, що раніше називалося політикою або діловою політикою.

Оскільки управління – це практична діяльність, що орієнтується на результати, слід поставити питання: чи може така абстрактна концепція, як стратегія, позитивно позначитися на ефективності роботи підприємства?

Досвідчений фахівець з проблем бізнесу майже завжди розрізнить за успіхами підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію. Хоча ці стратегії в більшості випадків чітко видно, зазвичай їх намагаються не виявляти. Вони існують або як ідеї, які не підлягають оприлюдненню і відомі лише вузькому колу керівників, або як розмите уявлення про спільну мету підприємства, яке поділяють всі, але, як правило, далеке від чіткого формулювання.

Однак починаючи з середини 1950-х рр. в американській літературі з проблем управління все частіше з'являється протилежний погляд – на захист продуманої і відкрито сформульованої стратегії. Відповідно до цієї позиції корисно, щоб стратегія стала справою не тільки керівників у масштабах всього підприємства, а й численних працівників, так чи інакше причетних до неї, особливо тих, хто зайнятий у сфері збуту і бере участь як у розробленні стратегії, так і в її реалізації.

Якщо зовнішнє середовище, технологія, умови конкуренції змінюються у звичному темпі, керівники можуть поступово адаптувати свої навички праці, користуючись накопиченими

знаннями та досвідом. У цих умовах стратегії можуть бути ефективними, існуючи в неявному вигляді, наприклад у вигляді ідей, відомих лише вузькому колу керівників.

У зв'язку з глобалізацією, динамізмом змін економічних умов традиційна опора на давно існуючі і стійкі підприємства дуже часто веде до застою і (або) занепаду. Звідси виникає необхідність вироблення стратегії, використовуваної як інструмент для адаптації до змін. При цьому систематизована і відкрита стратегія виявляється найбільш ефективною. Це, зокрема, підтверджується результатами аналізу великої кількості інформації про злиття і поглинання зарубіжними фірмами підприємств в інших країнах. Було встановлено, що свідоме попереднє розроблення стратегії поглинання забезпечує значно вищі фінансові показники, ніж відсутність плану і дії, виходячи з конкретної ситуації.

8.2 Сутність стратегічного управління

Стратегія здебільшого формулюється і розробляється вищим керівництвом, однак її реалізація передбачає участь всіх трьох рівнів менеджменту:

- вищий стратегічний (голова і члени ради директорів, президент, віце-президент і керівники штабних служб);
- середній виконавчий (керівники відділень, директори підприємств, начальники відділів);
- оперативний (керівники груп, начальники ділянок, майстри, бригадири).

Характер проблем, що вирішуються на кожному з цих рівнів, визначає їхню назву. Наприклад, до стратегічної належить будь-яка проблема, пов'язана зі знаходженням оптимального варіанта розподілу ресурсів, від якого протягом тривалого періоду будуть залежати умови і результати діяльності підприємства. Одним з методів прийняття стратегічних рішень є планування.

Поняття «стратегічна поведінка» набуло в останні десятиліття поширення. Доступність сучасних інформаційних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин призвели до різкого зростання значення стратегічного

управління підприємством. Суть останнього полягає в чіткій організації комплексного стратегічного планування. Це дозволяє:

а) забезпечити вироблення довгострокової стратегії для досягнення цілей;

б) створити управлінський механізм реалізації цієї стратегії за допомогою планування.

Здібності до стратегічного управління припускають наявність п'яти складових.

1 Уміння змодельовати ситуацію. Передбачає здатність зрозуміти закономірності взаємодії між потребами, споживчим попитом, діяльністю конкурентів, якістю їхньої продукції і потребами клієнтів. Таким чином, частиною стратегічного мислення є аналіз.

2 Здатність виявити необхідність змін, які на підприємствах зараз відбуваються набагато інтенсивніше, ніж раніше, і характеризуються різноманіттям змінних – від ефективності виробничих витрат до диверсифікації продукції і відношення підприємства до ризику. Визначення необхідності змін вимагає двоякого роду здібностей:

– готовності реагувати на тенденції, що виникають з дії відомих чинників у даній галузі;

– інтелекту і творчої жилки, що дозволяють на основі врахування комбінації відомих і невідомих величин приводити підприємство в готовність до дій у непередбачених обставинах, знаходити можливості для підвищення його конкурентоспроможності.

3 Здатність розробити стратегію змін. Визначення або формулювання стратегії – інтелектуальний і творчий процес пошуку прийнятних варіантів вирішення майбутніх проблем.

4 Здатність використовувати в ході змін надійні методи, тобто знання того, з чого будується стратегічне управління. Ознайомлення з традиційними підходами до питань стратегії може бути хорошою підмогою грамотному менеджменту. Багато стратегічних моделей засновані на методі дослідження операцій, які у світлі нового мислення викликають сумніви.

5 Здатність втілювати стратегію в життя.

Всі розумові і творчі зусилля, які вкладаються в розроблення стратегії, можуть виявитися марною тратою часу,

якщо керівник не зможе реалізувати свої ідеї. Це абсолютно очевидне твердження не було настільки очевидним на практиці, і з цим пов'язана пильна увага, яка приділяється останнім часом проблемам розвитку стратегії. У той же час і дія, не підкріплена думкою, зазвичай виявляється марною. Мчати на величезній швидкості, не визначивши спочатку маршрут, так само неефективно, як і підкріплювати справами потужний процес мислення. Іншими словами, правильна структура і динамізм – дві умови, що доповнюють одна одну і забезпечують успіх.

Таким чином, створення або моделювання можливостей для стратегічного мислення є важливим чинником у розвитку вміння керувати.

Мистецтво стратегії полягає в тому, щоб результати розумової праці втілити в конкретні дії, які на етапі реалізації задумів дозволили б домогтися високої ефективності. Це необхідно для відповідного розподілу ресурсів відділів і служб підприємства.

Відповідно до існуючої в наш час практики за розробленням стратегії зазвичай іде фаза розвитку підприємства, у рамках якої вживаються заходи, направлені на те, щоб поліпшити стан справ на підприємстві, підвищити його конкурентоспроможність і готовність до подальшого розвитку.

Сформувалася також цілком виразна тенденція до відокремлення діяльності з розроблення стратегії під власну підприємницьку діяльність. Така тенденція є хибною, оскільки підприємництво і діяльність стратега – по суті одне і те саме, з тією лише відмінністю, що остання вимагає більш широкого кругозору і далекоглядності, ніж будь-який інший вид підприємницької діяльності.

Стратегічне управління пов'язано також з постановкою цілей підприємства і підтриманням певних взаємин із зовнішнім середовищем, що дозволяє досягати поставлених завдань. Тому потенціал, що забезпечує досягнення цілей підприємства в майбутньому, є одним з кінцевих продуктів такого управління. Вся діяльність з управління, як правило, спрямована на забезпечення стратегічної позиції і тривалу життєздатність підприємства в умовах конкуренції. Завдання управління

полягають у тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка б сприяла досягненню стратегічних цілей.

Мета стратегії полягає в тому, щоб домогтися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечують підприємству високу рентабельність. Стратегія являє собою узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства.

Процес розроблення стратегії включає:

- визначення місії підприємства;
- конкретизацію бачення підприємства і постановку цілей;
- формулювання і реалізацію стратегії, спрямованої на досягнення мети.

Таким чином, стратегічне управління слід розглядати як динамічну сукупність усіх функцій менеджменту, що складається зі взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно впливають один з іншого.

8.3 Стратегічне планування

Планування – це процес формулювання стратегії по етапах з роз'ясненням ролі кожного члена підприємства (кожного його підрозділу).

Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління персоналом і являє собою набір дій і рішень, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для досягнення цілей підприємства.

Процес планування починається з викладення завдання, що визначає головну мету або результат діяльності підприємства. Постановка цілей починається з вищого рівня менеджменту підприємства.

Планування на кожному рівні підтримує все нижченаведене (рисунок 8.1).

Стратегічний план повинен розроблятися з точки зору перспективи всього підприємства, а не конкретного індивідуума. Тільки на підприємствах з приватною формою організації бізнесу засновник може поєднувати особисті плани зі стратегією свого підприємства. На стратегічному рівні йде пошук відповідей на

питання: чи варто щось робити, а якщо робити, то навіщо, з якою метою? На виконавчому (тактичному) рівні вирішується питання: що робити?; на оперативному – як робити?

Стратегічний план має ґрунтуватися на великих дослідженнях і фактичних даних. Для того щоб успішно конкурувати в сьогоdnішньому світі бізнесу, підприємство повинно постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкурентів тощо. План надає підприємству визначеності та індивідуальності, що дозволяє йому для виробництва якісної продукції і послуг залучати кваліфікованих працівників.



Рисунок 8.1 – Рівні планів/цілей підприємства

У процесі стратегічного планування існують чотири основні чинники, що забезпечують нематеріальну вигоду підприємства:

- **перший** – сприяє попередженню конфліктів у колективі;
- **другий** – рішення, прийняте групою, є найоптимальнішим, оскільки враховує експертні оцінки фахівців, які брали безпосередню участь у виробленні даної стратегії;
- **третій** – мотивація працівників значно зростає, якщо вони безпосередньо беруть участь у розробленні стратегічного плану;
- **четвертий** – проблеми невідповідності, що виникають у процесі координації дій між окремими індивідуумами і групою, вирішуються шляхом особистої участі працівників в розробленні плану.

«Серцем» стратегічного планування підприємства є аналіз:

- альтернатив і вибору стратегії;
- цілей, цінностей і місії підприємства;
- навколишнього (зовнішнього) середовища;
- наявних доступних ресурсів для визначення профілю підприємства.

Стратегічний план має бути цілісним протягом тривалого періоду часу, а також гнучким, щоб за необхідності його можна було модифікувати і переорієнтувати. Таким чином, стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, одночасно з урахуванням постійно мінливого середовища бізнесу.

При визначенні цілей і завдань стратегічного планування необхідно:

- затвердити програму стратегічного розвитку, у якій можуть бути зібрані думки, нові ідеї і концепція;
- визначити сприятливі та загрозові для бізнесу зовнішні чинники;
- підготувати робочий план для оцінювання сильних і слабких сторін підприємства;
- затвердити основну лінію розвитку, орієнтуючись на яку, можна перевіряти різні стратегії;
- постійно відслідковувати тенденції, що виникають, які можуть виявитися життєво важливими для бізнесу;
- привчити людей мислити більш точно;
- розробити короткострокові рішення в рамках довгострокового плану.

Орієнтовна структура стратегічного планування, у якій вказані необхідні для цього кроки (рисунок 8.2), така:

- крок 1 – визначення цілей і завдань підприємства;
- крок 2 – аналіз зовнішнього оточення для оцінювання сприятливих і несприятливих умов для бізнесу; аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін. Як ефективним інструментом тут можна скористатися так званим SWOT–аналізом. SWOT–аббревіатура, утворена з початкових букв англійських слів «сила», «слабкість», «можливості», «ризики».



Рисунок 8.2 – Структура стратегічного планування

Цей аналіз дозволяє визначити стан підприємства з урахуванням таких чинників:

- сили і слабкості (відносно зовнішнього середовища);
- можливостей і ризиків (що виникають із зовнішнього середовища).

Після аналізу менеджер ставить завдання, складає план з нарощування сили і ліквідації слабких сторін з тим, щоб скористатися можливостями і попередити ризики, що виникають;

- крок 3 – створення «вікон» у стратегічному плані для внесення альтернатив, що виникають;
- крок 4 – стратегічне прийняття рішень;
- крок 5 – планування діяльності.

Для затвердження реальних завдань стратегічного планування необхідно:

- досконально розуміти ринок і особливо ті сектори, які формують основу для зростання;
- мати докладну інформацію про діяльність конкурентів і передбачати їхні плани;
- тонко розуміти основні галузі, де найімовірніший прояв нововведень та ініціатив;
- вміти розміщувати кошти в ті сфери бізнесу, які сприятимуть виконанню всіх завдань підприємства.

Існують два типи стратегії: пряма (цілеспрямована) і непрямая (стратегія послідовного впровадження). Будь-яка з них формулюється на трьох різних рівнях менеджменту.

Стратегічне планування як процес формулювання стратегій підходить для будь-якого підприємства. Однак можуть бути незначні відмінності в процесі планування, що залежать від розмірів підприємства, а також від того, чи є воно комерційним або некомерційним.

Слід зазначити, що діяльність, особливо в початковій стадії планування, у стратегічному масштабі значно ускладнює впровадження стратегії. На перший план виступають такі управлінські навички, як гнучкість і комунікабельність. Організаційна структура підприємства повинна органічно вписуватися в постійно змінне ринкове середовище. Стратегія поведінки забезпечує підприємству найкраще конкурентне становище в зовнішньому середовищі і досягнення поставлених цілей.

Отже, впровадження стратегії вимагає підвищеної уваги менеджменту, багато в чому визначає ефективність стратегічного управління, за допомогою якого керівництво вказує напрям руху підприємства, тобто основну стратегію.

ЛЕКЦІЯ 9. Прийняття управлінських рішень

9.1 Природа і сутність прийняття рішень

Розглянуті в попередніх лекціях проблеми менеджменту мають дві загальні характеристики: вони вимагають прийняття рішень і для всіх них необхідна комунікація, обмін інформацією:

– по-перше, для отримання даних, необхідних для прийняття правильних рішень;

– по-друге, для того, щоб зробити це рішення зрозумілим для інших членів підприємства.

Ухвалення рішення – це вибір, як і що планувати, організувати, управляти, мотивувати і контролювати, тобто в цілому саме прийняття рішення є основною функцією управління.

Процес прийняття рішень, як і обмін інформацією, – складова, що з'єднує процес, необхідний для виконання будь-якої функції менеджменту. З цієї причини розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для всіх, хто хоче досягти великих висот у науці і мистецтві управління.

У процесі управління керівники через більшість причин не можуть приймати оптимальні рішення і змушені діяти в умовах невизначеності і ризику. Виділяють три основні причини, які перешкоджають прийняттю таких рішень:

- реальні цілі управління багатоскладні і звести їх до однозначно вимірюваного кількісними критеріями вибору найкращих рішень найчастіше практично неможливо;

- об'єктивно існуюча безліч альтернатив досягнення цілей набагато більше того набору альтернатив, який відомий керівнику і може бути ним охоплений при прийнятті рішень. Через консервативність мислення з різних причин ряд альтернатив свідомо виключається з розгляду;

- інформаційні, обчислювальні, аналітичні та інші можливості підприємств і окремих керівників майже завжди дуже обмежені порівняно з потоком проблем управління, які реально виникають, що знижує можливість вироблення оптимальних рішень.

З позицій нормативної теорії прийняття рішень ці причини постають у вигляді тимчасових труднощів, з якими можна і слід боротися. З позицій теорії поведінки прийняття рішень – це реальність, яка завжди наявна на підприємствах. Наприклад, зміна форми власності вимагає докорінної перебудови діяльності існуючих підприємств (скорочення рівнів управління, зміни організаційної структури, зменшення чисельності персоналу та ін.). Така перебудова дозволить у нових умовах ефективно працювати і розвиватися. Тому в процесі переходу до ринкової економіки і в умовах ринку необхідно по-новому будувати і структуру господарської діяльності підприємства, і практичні методи обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

Процес прийняття рішення, як правило, являє собою стадію вольової дії, що реалізується в рамках складного вольового акту. Вольовий акт, коли він наявний у кожному рішенні, з

інформаційно-логічної точки зору перетворює, описує ту інформацію, яку дозволяє.

Приписи, які містить кожне рішення, надають цілеспрямованого характеру діяльності суб'єктивного чинника зі зміни дійсності, підвищують ефективність роботи з управління соціальними процесами і явищами. При цьому необхідно враховувати, що вольові процеси завжди ускладнюються внаслідок дії емоційних чинників, мотивації та установки.

Процеси прийняття рішень залежать від багатьох чинників, встановити які не так просто, тому з'ясування поведінки керівника, що приймає те чи інше рішення, становить значний інтерес.

9.2 Підготовка та прийняття рішень

У сучасних умовах правомірно розглядати прийняття рішень як засіб для реалізації всієї сукупності функцій менеджменту, підкреслюючи тим самим необхідність наукової обґрунтованості будь-якого управлінського впливу.

Аналіз процесу підготовки і прийняття рішень показує, що окремі види рішень мають деякі загальні характеристики. Це дозволяє згрупувати їх в окремі класи за відповідними ознаками. Класифікація рішень дозволяє розробити типові методи і прийоми їхньої реалізації, автоматизувати процеси їхньої підготовки і прийняття.

Найбільш загальною класифікаційною ознакою є рівні менеджменту. За цією ознакою розрізняють рішення, що приймаються на всіх трьох рівнях управління підприємством. Наприклад, рішення з формування стратегічних (перспективних) планів здійснюється на вищому рівні. Рішення оперативних (поточних) планів випуску продукції поширюються на середній рівень, тобто підрозділи і служби підприємства. Такі самі рішення, як перерозподіл робіт у зв'язку з виходом з ладу обладнання або відсутністю відповідних матеріалів, належать до компетенції нижчого рівня, тобто конкретних підрозділів.

9.3 Типи прийняття рішень

Процес прийняття рішень залежить від багатьох чинників, встановити які зовсім не просто. Однак можна зробити спробу з'ясувати природу цих рішень, причину тієї чи іншої поведінки керівників, які приймають рішення. Виходячи з цього в основу типології рішень необхідно покласти індивідуально-психологічні, організаторські, інтелектуальні властивості керівників, способи емоційно-вольового впливу на підлеглих, а також знання законів групової (колективної) психології.

Вивчення досить великого обсягу наукової літератури показало, що підготовка і вироблення рішення є складним і багатостороннім процесом і включає до себе цілий ряд дій, пов'язаних з виконанням різних операцій:

- здатність до збору, аналізу, підготовки найважливішої інформації про внутрішній стан системи і навколишнього середовища;
- здатність здійснити оптимальний вибір.

Управлінське рішення і як одна з конкретних форм упорядкування діяльності підприємства, і як функція менеджменту стимулює розвиток персональної відповідальності, дає ключ для практичного освоєння змістовної сторони свободи вибору. При цьому виявляються професіоналізм керівника, його ділові, моральні та психологічні якості. І якщо рішення вже прийнято, його важко змінити, оскільки рішення – це стан невизначеності, викликаний необхідністю вибору дій, що дозволяють досягти певного заздалегідь заданого результату. Ця невизначеність призводить до певних типів прийняття рішення, поданих у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 – Типи прийняття рішень

Тип рішення	Опис рішення
Стандартний	Існує фіксований набір альтернатив
Бінарний	Обмежений набір: «так» або «ні»
Багатоальтернативний	Є дуже широкий спектр альтернатив
Інноваційний (новаторський)	Потрібно здійснити дії, однак нема прийнятних альтернатив

В управлінській діяльності велику роль відіграють індивідуально-психологічні (темперамент, характер, здібності) та емоційно-вольові особливості особистості, що формують індивідуальний стиль поведінки керівника, який проявляється перш за все в процесі прийняття рішення. Останній, як відомо, складається з таких елементів: виявлення проблемної ситуації; уявне висунення різних варіантів рішення (гіпотез); оцінювання (контроль) висунутих варіантів; вибір того варіанта рішення, який забезпечує досягнення необхідного результату, особливо в співвідношенні процесів побудови гіпотез і їхньої перевірки (продуктивності і критичності мислення).

Якщо позначити процес побудови гіпотез Π , а контролю – K , можна виділити п'ять типів прийняття рішення.

1 $\Pi > K$ – імпульсивне рішення (процес побудови гіпотез переважає над їхнім контролем). Такий тип характерний для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями з їхньої перевірки та уточнення. Така людина відносно легко генерує ідеї в необмеженій кількості, проте не може їх як слід оцінити. Вона орієнтується на успіх і менш чутлива до невдач. Це призводить до того, що процес прийняття рішень проходить стрибкоподібно, минаючи етап обґрунтування і перевірки. У практичній роботі імпульсивність рішень може призводити керівника до прагнення втілювати в життя рішення, які недостатньо осмислені й обґрунтовані.

2 $\Pi \geq K$ – ризиковане рішення (гіпотези контролюються частково). Відрізняється від імпульсивного рішення деякими особливостями індивідуальної тактики. Таке рішення не потребує ретельного обґрунтування гіпотез, і якщо людина впевнена в собі, може успішно діяти в екстремальних ситуаціях. Якщо імпульсивні рішення перестрибують через етап обґрунтування гіпотези, то ризиковані його не оминають, але до оцінки ОПР (особа, яка приймає рішення) приходять лише після того, як виявлена недоцільність. У кінцевому підсумку, хоча і з запізненням, елементи побудови гіпотез і їхньої перевірки врівноважуються.

3 $\Pi = K$ – врівноважене рішення (гіпотези і їхній контроль збалансовані). Властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною ідеєю, що виникла в результаті

попереднього аналізу умов і вимог завдання. Врівноваженість проявляється в тому, що висунення гіпотез і їхня перевірка однаково привертають увагу людини, яка критично ставиться до своїх дій, висунутих гіпотез і перевірки. Перш ніж приступити до прийняття рішень, вона формулює вихідну ідею. Подібна тактика прийняття рішень найбільш продуктивна.

4 $P \leq K$ – обережне рішення (контроль починає пригнічувати гіпотези). Характеризується особливою ретельністю оцінювання всіх варіантів, досить критичним підходом до справи. Воно ще менше, ніж інертне рішення, відрізняється новизною і оригінальністю. Перш ніж дійти висновку, людина робить безліч різних підготовчих дій. Рішенням обережного типу властива упереджувальна оцінка. Тому тактична лінія обережних – уникнути помилок.

5 $P < K$ – інертне рішення (процес контролю переважає над процесом побудови гіпотез, протікає вкрай повільно і невпевнено). Це результат дуже невпевненого й обережного пошуку. Після висунення вихідної гіпотези її уточнення йде вкрай повільно, оскільки контрольні й уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей. Тому в таких рішеннях важко виявити оригінальність і новаторство. Оцінки занадто критичні, кожен свій крок людина перевіряє неодноразово. Це веде до розтягування (у часі) процесу прийняття рішень.

Крайні типи прийняття рішення (імпульсивний та інертний) є найменш ефективними. В осіб з високорозвиненим інтелектом ці типи рішення зустрічаються рідко. Найбільш ефективними є ті рішення, що поєднують ризик (2-й тип) з обачністю (4-й тип), тобто «обережна сміливість». Дана типологія ставить проблеми прийняття рішення в прямий зв'язок з проблемою особистості не в плані управлінської діяльності, а в плані аналізу особистості керівника.

У процесі прийняття рішення перед керівником постають проблеми як об'єктивного, так і суб'єктивного порядку. Труднощі об'єктивного порядку пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням рішення, наявністю кадрових можливостей, обмеженістю в часі, а суб'єктивного – з недосконалістю деяких особистісних якостей керівника, які безпосередньо впливають на процес прийняття рішення. Причому їх найменше відчують

керівники, які мають хорошу пам'ять, розвинену уяву, логічність мислення, достатній досвід, вміють об'єднувати зусилля інших при виробленні рішення.

Коли менеджер розробляє рішення, на нього впливає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Зовнішнє середовище – це покупці, конкуренти, політичні і соціальні умови. Внутрішнє – це персонал, технологія. Важливим чинником є також можливість зробити власну кар'єру. Взаємодія всіх цих чинників і визначає вибір рішення.

Виходячи з цього і формуються два основних типи керівників з точки зору прийняття управлінських рішень: з внутрішньою і зовнішньою стратегіями. Основою такого поділу є характер самооцінки керівником суб'єктивних і об'єктивних даних, що впливають на якість рішення і перспективність його виконання. З накопиченням життєвого досвіду, набуттям впевненості у своїх професійних можливостях відбуваються зміни і в самооцінці.

Такий розподіл дуже умовний, проте він допомагає більш конкретно виявити характерні для керівника особистісні якості, що мають безпосереднє відношення до процесу прийняття рішення. Керівники з зовнішньою стратегією переконані, що їхні успіхи або невдачі в першу чергу залежать від зовнішніх обставин, на які вони не можуть вплинути. Під тиском ззовні вони легко відмовляються від своєї позиції, намагаються уникнути ризику, відповідальності. У складних ситуаціях виявляють пасивність.

Керівники з внутрішньою стратегією відрізняються такими якостями:

- виявляють більшу активність при пошуку інформації, ніж люди з зовнішньою стратегією;
- більш конструктивно діють у ситуаціях, коли виникають труднощі при прийнятті рішення;
- більше зважають на інформацію про результати своїх дій, ніж люди з зовнішньою стратегією;
- більш стійкі до тиску будь-якої думки, різних точок зору, селективно підходять до них, коректують свої позиції, не відступаючи від своєї концепції рішення.

Як видно з викладеного вище, якостей, необхідних керівнику для прийняття управлінського рішення, безліч. Природно, в одній людині неможливо сконцентрувати всі необхідні інтелектуальні властивості. Отже, для оптимізації та підвищення якості й ефективності рішень необхідне колегіальне управління, колективне вирішення завдань, особливо на вищому рівні, на основі спеціального відбору команди (менеджерів структурних підрозділів) з різними характеристиками мислення, різним рівнем інтелекту. Не можна допускати інтуїтивних, імпровізованих рішень. Підготовку управлінських рішень потрібно здійснювати на науковій основі, з залученням фахівців різного профілю, всебічно і глибоко, з використанням системного підходу, методів прогнозування і моделювання. Після всіх цих процедур рішення необхідно широко обговорювати, що забезпечить прийняття найбільш оптимального рішення.

ЛЕКЦІЯ 10. Керівництво підприємством

10.1 Поняття «керівництво (лідерство)»

Менеджеру в сучасному постійно змінюваному світі доводиться контролювати все менш керовані ситуації, так звані «великі парадокси управління». Із втратою стабільності і передбачуваності парадокс посилюється. Стратегічно його намагаються вирішити, оголосивши, що сучасні виконавці повинні бути лідерами, тим самим віддаючи перевагу лідерству над керівництвом.

Нині неможливо просто управляти існуючими підприємствами, оскільки нестабільна обстановка приховує постійну загрозу перетворити будь-яку структуру у виконавчу, а стратегічну політику – у щось несумісне з вимогами і можливостями підприємства як системи. У таких умовах модель лідерства більш прийнятна, оскільки лідер постійно винаходить стратегії, спрямовані на те, щоб пристосувати підприємство (систему) до існуючих і майбутніх реалій. Тільки керівник, який має лідерські якостями, здатний нести відповідальність за свідомо обрану стратегію, підвищення ефективності роботи підприємства.

Керівництво – це процес правової організації та управління спільною діяльністю членів колективу, що здійснюється менеджером як посередником соціального контролю і влади, ввіреної йому суспільством або колективом. Керівництво здійснює людина, яка виступає або як професіонал, або як призначений чи прийнятий за контрактом на оплачувану посаду менеджер. Керівництво вимагає відповідності дій і поведінки людей, які утвердилися в суспільстві, правовим і соціальним нормам, а також моральним засадам.

Вдало реалізоване лідерство, як і вдало реалізована влада, сприяє ефективності управління. Прагнення бути першим, найкращим не обов'язково завжди поєднується з високим інтелектом і якістю керівництва. Нерідко лідерство перетворюється на самоціль.

Мета керівництва (лідерства) – вирішення проблем, що стоять перед групою (колективом), з найбільшим економічним і соціально-психологічним ефектом. Основним умінням для ефективного управління колективом є навичка керівництва, яка передбачає процес досягнення бажаного співробітництва з боку групи (колективу).

Найбільш істотний внесок у розуміння керівництва як системи зробив Д. Мак-Грегор (теорії «Х» та «У»). Його праці з практичного управління містять перші твердження про те, що підлеглі ведуть себе таким чином, як змушують їх поводитися керівники.

Існують три основні підходи до розуміння керівництва.

Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється індивідуальним особливостям, рисам характеру керівника. Тому при виборі останнього головний акцент робиться на природні риси його характеру.

Другий підхід – поведінковий, який передбачає, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера.

Третій підхід називається «теорією випадковостей». Він заснований на переконанні, що успіх будь-якого керівництва залежить від багатьох зовнішніх чинників, до яких слід пристосовувати будь-який тип характеру і поведінку. Головне, що повинні усвідомити керівники всіх рангів, – це те, що їхньою найбільшою перевагою є щира відданість підприємству і його

цілям, а також здоровий глузд, коли необхідно отримати максимальну віддачу від персоналу.

10.2 Технологія керівництва

Сьогодні управління підприємством включає не просто дії вищого рівня керівництва, але і величезні потоки інформації. Складність і масштабність цих потоків перевищують можливості керівників вищої ланки сприймати й інтерпретувати інформацію. Звідси можна зробити висновок, що управління має ґрунтуватися на знанні структури інформації, яка надходить, і методів її обробки. Раніше обробка інформації здійснювалася керівництвом, тобто за рахунок розумових можливостей відбувалася взаємодія людей і управління підприємством.

Комп'ютерні технології докорінно змінили ситуацію. Керівник перестав бути єдиною людиною, якій дано право вирішувати складні питання керівництва і приймати рішення. Він повинен делегувати повноваження не тільки підлеглим людям, а й електронним підлеглим – комп'ютерам. Таке становище змінює способи управління, особливо людьми, які експлуатують електронну техніку. Керівник повинен майстерно управляти колективом професіоналів – комп'ютерників. Його роль полягає в такій організації підприємства, щоб воно стало комп'ютеризованим. Останнє вимагає реорганізації всієї діяльності підприємства, впровадження нових комп'ютерних технологій для забезпечення ефективності управління підприємством.

Впровадження нововведень (новацій) – процес важкий. Працівники не хочуть реорганізації їхніх підприємств, тому що, по-перше, вони не знають, як це робити, по-друге, вони бояться, що не зможуть виробити нову модель організації діяльності, що при цьому нові обов'язки будуть відрізнятися від попередніх, бояться відходу від стереотипів, вироблених чи не впродовж усього життя. Керівник підприємства при цьому зберігає своє більш високе становище по відношенню до підлеглих, правом ними командувати, використовувати знання більш компетентних людей для забезпечення зростання підприємства.

Керівництво – одночасно функція менеджменту. Тому дуже важливо, щоб кожен учасник системи управління знав свої функції і межі своєї влади. Конфуцій вчив: «Секрет хорошого управління – це коли цар і буде правителем, підданий – підданим, батько – батьком, а син – сином». Успішність діяльності керівника при виконанні функцій менеджменту залежить від ступеня управлінської майстерності (досвіду). Існує сім типів управлінської майстерності:

- концептуальний (здатність бачити перспективу і розробляти відповідні стратегії для підприємства в цілому);

- аналітичний (здатність правильно використовувати наукові та кількісні підходи, техніку і засоби для вирішення управлінських проблем);

- психологічний (здатність ефективно управляти з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей людей, їхніх потреб і законів групової психології);

- прийняття рішень (здатність вибрати придатний курс дій з кількох альтернатив);

- комунікаційний (здатність висловлювати свої ідеї та думки іншим як в усній, так і письмовій формі: ефективно проводити збори, вміння писати листи і пояснювальні записки, розмовляти по телефону);

- технічний (спеціальні знання і вміння, необхідні для виконання робочих завдань, тобто навички використання методів, технологій і устаткування, необхідних при виконанні конкретних функцій, які передбачають дослідження і розроблення, виробництво та ін.). Володіння технічними навичками передбачає наявність професійних знань, аналітичних здібностей і вміння правильно застосовувати інструментальні та інші засоби для вирішення проблем у конкретній галузі;

- адміністративний (здатність виконувати прийняті на підприємстві правила, ефективно діяти в умовах обмеженого часу, повідомляти свої ідеї і думки іншим в усній і письмовій формі, координувати діяльність усередині своєї групи та інших груп).

Здатність управляти передбачає наявність різних якостей, які часто не піддаються визначенню. Однією з найнеобхідніших сучасному керівникові якостей є здатність переходити від думки

до практичних дій. Сучасний стиль управління тяжіє до пошуку рівноваги між інтелектом і фізичними можливостями. Дія розглядається зараз як аж ніяк не менш важливий елемент, ніж розумові зусилля. Дослідження показали, що дія, заснована на ідеях, закінчених на 90 %, з позицій довгострокової рентабельності є більш ефективною, ніж на 100 % оформлена думка, яка передбачає мало дії.

10.3 Управління конфліктами

Джерело конфліктів між людьми – у самих людях, розмаїтті їхніх точок зору, потреб, звичок, пріоритетів, цілей.

Конфлікт як рушійна сила розвитку, як відомо, необхідний: інакше нове не може перемогти старе, віджиле. Демократизація, посилення людського чинника – ролі, ініціативи та прав окремої особистості в економіці, політиці, побуті – призводять до збільшення кількості конфліктних ситуацій. У наш час все більше конфліктів розбираються судами, арбітражними судами, комісіями. І це не дивно: чим більш інтенсивний і творчий характер має спільна діяльність, тим частіше відбуваються конфлікти.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – усвідомлене зіткнення, протиборство людей, груп, потреб, цілей, типів поведінки.

Поняття «конфлікт» трактується також як протиріччя, що виникає між людьми і групами людей у процесі їхньої спільної трудової діяльності через нерозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома і більше сторонами.

Під конфліктом розуміється також зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у психиці однієї людини, а також у відносинах людей, формальних і неформальних об'єднань, обумовлене відмінностями поглядів, позицій, інтересів з різних проблем. Сторони перебувають у конфлікті, якщо дії однієї з них мають негативний вплив на результат дії іншої. В іншому випадку має місце ситуація співпраці; якщо ж впливу взагалі нема, сторони вважаються незалежними.

Конфлікт – це факт людського існування. Багато людей сприймають історію людства як нескінченну повість конфліктів і

боротьби. Ніде конфлікти не виявляються настільки очевидно, як у світі бізнесу.

Розрізняють конфлікти внутрішні, позиційні, функціональні і дисфункціональні.

Конфлікти, що виникають у внутрішньому середовищі підприємства, називаються внутрішніми. Це конфронтації, протиріччя, напруженість у відносинах, які характеризують приховані і явні протиріччя. Тобто десь в одному місці постійно виникає напруга, а в іншому ця напруга знімається. За кожним цим напруженням ховається енергія. Якою б не була природа внутрішнього конфлікту, менеджери повинні проаналізувати його, зрозуміти і вміти управляти ним. Деякі підприємства до штатного розпису вводять навіть посаду менеджера з відносин зі співробітниками (конфліктолога).

Позиційний конфлікт – це різновид конфлікту, в основі якого лежить об'єктивна розбіжність цілей та інтересів працівників або підрозділів підприємства (наприклад між лінійними і функціональними підрозділами).

Позиційний конфлікт відіграє конструктивну роль на підприємствах, сприяє відбору кращих рішень, взаємоконтролю і перешкоджає стагнації (застою у виробництві, торгівлі і сферах економіки).

Конфлікт може бути функціональним, корисним для членів трудового колективу і підприємства в цілому, і дисфункціональним, що знижує продуктивність праці, особисту задоволеність і ліквідує співробітництво між учасниками спільної праці.

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає або протилежні погляди сторін на якесь питання, або протилежні цілі чи засоби їх досягнення в даних обставинах, або розбіжність інтересів, бажань, потягів опонентів тощо. Розглянемо модель конфлікту (рисунок 10.1).

Конфліктна ситуація обов'язково включає об'єкти і суб'єкти конфлікту – це є базою конфлікту.

Кожен конфлікт має свою причину (джерело) виникнення. Причини, що породжують конфлікти, можна згрупувати таким чином:

– недостатня узгодженість і суперечливість окремих особистостей;

- застарілість оргструктур, нечітке розмежування прав і обов'язків працівників;
- обмеженість ресурсів;
- неоднакове ставлення до членів трудового колективу;
- протиріччя між посадовими обов'язками та фактично виконуваною роботою;
- відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді;
- невизначеність перспектив зростання;
- несприятливі фізіологічні умови;
- недостатність доброзичливої уваги з боку керівника;
- психологічна несумісність;
- недостатній рівень професіоналізму.



Рисунок 10.1 – Модель конфлікту

Керівники підприємств зобов'язані володіти методикою вирішення конфліктів. Конфліктологами розроблені способи попередження, профілактики конфліктів і методи їх «безболісного» вирішення. В ідеалі вважається, що керівник повинен не усувати конфлікт, а керувати ним і ефективно використовувати. Схема вирішення конфлікту така:

ВИВЧЕННЯ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТУ →
ОБМЕЖЕННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ УЧАСНИКІВ КОНФЛІКТУ →
АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ.

Вирішення конфлікту:

– педагогічне (бесіда, прохання, переконання, роз'яснення вимог до роботи і неправомірних дій конфліктуючих та інші заходи виховного характеру);

– адміністративне (силове вирішення конфлікту – придушення інтересів конфліктуючих, переведення на іншу роботу, різні варіанти роз'єднання конфліктуючих). Вирішення конфлікту за вироком – рішення комісії, наказ керівника підприємства, рішення суду.

Керівник повинен знати стратегію подолання конфлікту. Перш за все необхідно визнати наявність конфлікту і шукати шляхи до його вирішення. Стратегічні шляхи подолання конфлікту такі: відхід від конфлікту, ігнорування, відстрочення, пристосування, придушення, компроміс, запобігання конфлікту, вирішення конфлікту.

10.4 Стиль керівництва

Мистецтво управління та його ефективність залежать від стилю керівництва, тобто звичної манери поведінки керівника по відношенню до підлеглих, колективу (групи). Традиційно розрізняють такі стилі: авторитарний (автократичний, директивний, волюнтаристський), зосереджений виключно на роботі (одна крайність); демократичний (колегіальний), зосереджений і на людині, і на роботі; ліберальний (нейтральний, анархічний, поступальний), зосереджений на людині (інша крайність).

Найбільш широким і загальновизнаним є виділення стилів керівництва (лідерства) системою, розробленою Р. Лайкертом. Він виділив чотири стилі лідерства.

1 Експлуаторсько-авторитарний. Керівник нав'язує свої рішення підлеглим. Мотивація здійснюється за допомогою погроз. Вищі рівні менеджменту несуть більшу відповідальність, ніж нижчі, які її не несуть.

2 Доброзичливо-авторитарний. Керівник демонструє поблажливо батьківське ставлення до підлеглих. Мотивація

здійснюється на основі винагороди. Управлінський персонал середнього рівня несе певну відповідальність.

3 Консультативно-демократичний. Керівник радиться з підлеглими і конструктивно використовує їхні пропозиції. Мотивація здійснюється не тільки за рахунок винагороди, але й у формі часткового підключення до управління. Більше частина управлінського персоналу несе відповідальність за досягнення цілей підприємства.

4 Демократичний, або система групової участі. В основі лежить залучення підлеглих як до визначення цілей підприємства або підрозділу, так і контролю за їх досягненням. Повна довіра до підлеглих. Мотивація здійснюється за рахунок економічної винагороди, заснованої на цілях підприємства. Персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність за справи підприємства.

Жоден з наведених стилів не є універсальним. Найчастіше зустрічаються змішані стилі. Все залежить від управлінської ситуації, інтелекту, рівня знань та індивідуально-психологічних особливостей особистості – як вроджених (темперамент), так і набутих (характер). Стиль керівництва залежить також від стабільності і мінливості навколишнього (внутрішнього і зовнішнього) середовища.

З цієї точки зору значний інтерес має матриця стилів «керівництва» – решітка менеджменту Р. Блейка і Д. Моутона (рисунок 10.2). Управлінська сітка, або решітка, включає п'ять основних підходів керівництва і являє собою матрицю 9 x 9 позицій. Вертикаль (дев'ять значень матричного коду) означає турботу про людину; горизонталь (дев'ять значень) – турботу про виробництво.

Управлінська решітка дозволяє виділити такі стилі керівництва:

– матричний код 9,1 – авторитарний (досягається великий виробничий результат без уваги до людських відносин);

– матричний код 1,9 – соціально-психологічний (зацікавлена увага до людських потреб створює дружню атмосферу і відповідний темп виробництва);

– матричний код 1,1 – ліберальний (мінімальна увага до результатів виробництва і людини);

– матричний код 9,9 – колективний (високі результати отримують зацікавлені співробітники, які мають спільну мету);

– матричний код 5,5 – компромісний (задовільні результати, середня задоволеність роботою, схильність до компромісів, рівноваги і традицій гальмує розвиток оптимістичного погляду).

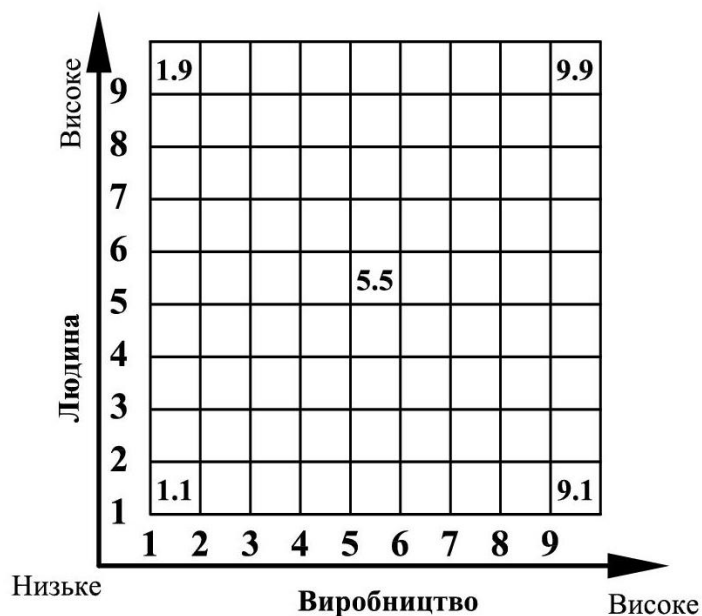


Рисунок 10.2 – Матриця стилів керівництва – «решітка менеджменту»

«Решітка менеджменту» є найбільш популярним підходом до вивчення стилів керівництва, надаючи керівникам особливу можливість оцінити свою позицію і внести корективи у свою діяльність з метою удосконалення стилю управління).

Опануванню навичок хорошої гри можуть сприяти 48 законів влади. В однойменній книзі Роберта Гріна викладено вікову мудрість великих людей: чудових стратегів і державних діячів, царедворців, спокусників і талановитих шахраїв.

Завершимо цю лекцію словами академіка Миколи Амосова: «Успішна влада приносить масу задовольень. Якщо, звичайно, людина, наділена владою, благородно і вміло нею користується, добре, ефективно управляє товариством, і люди її за це поважають, дякують. Влада – один з чинників душевного комфорту. Це все одно, що добре харчування, правильний режим. Тому влада може сприяти підвищенню працездатності і подовженню життя людей».

Однак усього цього можна домогтися за однієї умови: якщо на всіх трьох рівнях менеджменту дотримується таке рівняння:

$$B (\text{влада}) = B (\text{відповідальність}).$$

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.

2 Кравченко В. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2012. 211 с.

3 Кравченко В. О. Загальний менеджмент : консп. лекцій. Одеса, ОДЕУ, 2012. 170 с.

4 Кравченко В. О., Пучкова С. І., Тупак С. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Одеса : ОКФА, 2011. 230 с.

5 Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу : навч. посіб. / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк, А. В. Котлик [та ін.]. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 352 с.

6 Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 208-218.

7 Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України (нова редакція від 22.12.2011 р.). URL : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v_606600-13

8 Костирко Р. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : Фактор, 2007. 784 с.

9 Кравченко В. Розробка сучасного стандарту з управління ризиками – важливий чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки* : зб. наук. праць. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2008. Вип. 17. С.159 - 166.

10 Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 323 с.

11 Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: криза і банкрутство : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 568 с.