

**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ
(ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ
ТА ЛОГІСТИКИ)**

Навчальний посібник

Частина 1

Харків – 2018



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ**

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ**

**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ
(ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ
ТА ЛОГІСТИКИ)**

Навчальний посібник

Частина I

Харків – 2018

УДК 658.5.011
У 677

*Рекомендовано вченою радою Українського державного
університету залізничного транспорту
як навчальний посібник
(витяг з протоколу № 9 від 27 листопада 2018 р.)*

Рецензенти:

професори В. П. Сопов (ХНУБіА),
А. Т. Лебедєв (ХНТУСГ)

Авторський колектив:

Малявін А. М., Шевченко А. О.,
Мануйленко В. Г., Матвієнко О. О.

М 673 Управління виробництвом (основи менеджменту,
маркетингу та логістики): Навч. посібник /
А. М. Малявін, А. О. Шевченко, В. Г. Мануйленко та
ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – Ч. 1. – 133 с., рис. 21,
табл. 4.

ISBN 978-617-654-098-4

У навчальному посібнику викладено основні поняття і зміст, функції та основні положення менеджменту, підприємство у цілому та його підрозділи у системі менеджменту, стратегії управління колективом та підлеглими в колективі, комунікації та мотивації, основи управління менеджментом, управління груповою діяльністю, прийняття управлінських рішень, керівництво підприємством та його стилі.

УДК 658.5.011

ISBN 978-617-654-098-4

© Український державний університет
залізничного транспорту, 2018.

Навчальний посібник

Малявін Анатолій Миколайович,
Шевченко Анна Олександрівна,
Мануйленко Володимир Григорович
та ін.

Управління виробництвом
(основи менеджменту, маркетингу
та логістики)

Частина I

Відповідальний за випуск Шевченко А. О.

Редактор Решетилова В. В.

Підписано до друку 06.09.18 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 6,25. Тираж 35. 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

Вступ	5
1. Введення в менеджмент	8
1.1. Проблеми управління в умовах сучасної економіки	8
2. Поняття і сутність менеджменту	11
2.1. Зміст і сутність поняття "менеджмент"	11
3. Функціональний зміст менеджменту	16
3.1. Процес управління	16
3.2. Функції менеджменту	17
3.3. Загальні методи менеджменту	26
4. Підприємство (господарство) у системі менеджменту	29
4.1. Підприємство як система	29
4.2. Організаційна структура підприємства	33
4.3. Типологія організаційних структур підприємства	34
5. Комунікації	46
5.1. Поняття і види комунікацій	46
5.2. Процес і форми комунікацій	47
6. Мотиваційні основи управління підприємством	53
6.1. Поняття "мотивація" і її сутність	53
6.2. Змістовні теорії мотивації	56
6.3. Процесуальні теорії мотивації	61
6.4. Роль мотивації в підвищенні ефективності управління підприємством	65
7. Управління групою (колективною) діяльністю	68
7.1. Визначення колективу (групи)	68
7.2. Стадії групового розвитку	71
8. Стратегія управління підприємством	75
8.1. Поняття стратегії	75
8.2. Сутність стратегічного управління	76
8.3. Стратегічне планування	79
9. Прийняття управлінських рішень	84
9.1. Природа і сутність прийняття рішень	84
9.2. Підготовка та прийняття рішень	85

9.3. Типи прийняття рішень	86
10. Керівництво підприємством.....	92
10.1. Поняття "керівництво (лідерство)"	92
10.2. Технологія керівництва	93
10.3. Управління конфліктами.....	95
10.4. Стиль керівництва.....	99
Бібліографічний список	112
Словник найважливіших термінів та понять.....	115
Предметний покажчик	130

Вступ

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найефективніших інструментів ведення виробничо-господарської діяльності, це стосується і залізниці. Підвищення ролі приватної власності, розвиток фондового ринку потребують удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропонування тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає змогу досягнути чіткої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей. В організаціях усе більшого значення набуває діяльність управлінців – менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій.

Вивчення науки про менеджмент є обов'язковою складовою підготовки фахівців техніко-економічних спеціальностей в усьому світі. В Україні ці дисципліни входять у відповідні державні стандарти і є важливим чинником здобуття освіти. Поєднання теорії та практики менеджменту допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно використовувати сучасні технології роботи за відповідним напрямком фахової діяльності.

Мета вивчення дисципліни: формування знань з питань сучасного управлінського мислення менеджерів, системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння

концептуальних основ системного управління організаціями і спеціальних знань у галузі менеджменту, практичних навичок, умінь та інших компетенцій щодо менеджменту організацій.

Компетенції, які формуються у процесі засвоєння дисципліни:

знання та уявлення щодо:

- сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;

- сутності основних та конкретних функцій менеджменту;

- сутності організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;

- технології розроблення та прийняття рішень в менеджменті;

- налагоджування ефективної комунікації у процесі управління;

- керівництва та лідерства, стилів управління;

- ролі організаційної культури;

- етики та соціальної відповідальності в менеджменті;

- подолання опору організаційним змінам;

- визначення та оцінки ефективності менеджменту;

уміння:

- формулювати місію організації на підставі системного аналізу потенціалу організації та факторів зовнішнього середовища;

- розробляти стратегічні, оперативні та поточні плани діяльності підприємства;

універсальні компетенції:

- здатність до ефективної комунікаційної взаємодії;

- здатність до засвоєння нових знань, самовдосконалення;

- здатність до системного мислення, творчого пошуку, комплексного аналізу проблеми, прийняття рішень;

- здатність до планування власної кар'єри;

- здатність працювати у команді;

- здатність до лідерства.

При підготовці навчального посібника були використані матеріали зарубіжних та вітчизняних праць з менеджменту. Це, зокрема, праці: М. Альберта, М. Мескона, Ф. Хедуорі; Д. Бодді та Р. Пейтона; Р. Дафта; Б. Андрушківа; В. Багацького;

Л. Балабанової; Л. Батченко; В. Весніна; В. Герасимчука; Р. Гріфіна; І. Іванова; Й. Завадського; О. Кузьміна; Т. Лепейко; Н. Мартиненко; О. Мельник; А. Наумова; Р. Пушкаря; С. Соболя; В. Стадник; М. Йохни; Н. Тарнавської; Д. Черваньова; А. Шегди; З. Шершньової; Ф. Хміля; В. Яцури та ін.

Колійне господарство є однією з головних галузей залізничного транспорту. Воно включає в себе власне залізничну колію та господарські підприємства і промислові підрозділи, призначені для забезпечення його роботи.

Колійне господарство – це сукупність безпосередньо залізничної колії та різноманітних його споруд. До колійних споруд відносяться лінійно-колійні заходи, службові, культурні, повсякденні, промислові об'єкти, промислові заходи, призначені для ремонту та спорудження залізничної колії. Самі основи колійного господарства постійно удосконалюються з загальним прогресом, стаючи з кожним роком все ефективніше та гарантуючи високу надійність і безпеку.

Колійне господарство колії поділяється на дистанції колії (ПЧ), що очолюють начальники дистанції. Дистанції колії, підпорядковані в оперативному та виробничо-господарському відношенні регіональним філіям ПАТ «Укрзалізниця».

Сучасний виробничий підрозділ залізничного транспорту являє собою складний виробничий комплекс, складність та ефективність роботи якого забезпечується механізмом управління, що забезпечує внутрішні зв'язки, контроль виконання і охоплює всі сторони діяльності підприємств.

Менеджмент як система економічного управління колійним господарством може сприяти підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств.

Мета даного навчального посібника – ознайомити студентів з основними поняттями менеджменту та показати, що його ідеї можна застосовувати в різних сферах діяльності, а не тільки на комерційних підприємствах.

Навчальний посібник призначений перш за все для студентів будівельних спеціальностей, а також буде корисним аспірантам, підприємцям і керівникам підприємств.

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 та його поведінка.

Поведінка підприємства, що є основою формування його стратегії, починається з визначення основних чинників господарської діяльності на ринку і включає в 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 реалізовувати 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 у управлінському контролі за підприємством, то зараз головна мета керівництва - пробуджувати в людях їх кращі якості і оперативно відгукуватися на будь-які зміни. У нинішніх ринкових умовах у підприємницькій діяльності керівник повинен завоювати прихильність співробітників, домагатися їх причетності і поваги.

Японці краще за всіх навчилися вбирати і на практиці втілювати досягнення світової управлінської думки. Їх успіх пояснюється такими факторами:

- 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 в тому, що якщо кожна окремо взята частина буде завершена, то і агреговане ціле буде досконале. Згідно з 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 в 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 же помилок. Кінцева оцінка дається за загальним результатом роботи. Це правило добре б засвоїти у нас і широко впровадити в господарську практику.

Успішний розвиток японського менеджменту протягом тривалого періоду спонукав учених і практиків різних країн уважно вивчати механізми і причини, які забезпечують високу ефективність управлінських рішень у цій країні.

Використовуючи японський досвід, в США і європейських країнах останнім часом також розроблені різні моделі управління,

в центрі уваги яких знаходиться людина. Такі моделі, як правило, містять наступні 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 фактор 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 (в першу чергу, для оволодіння новими технологіями);
- інтеграція прагнень, потреб і запитів з інтересами працівників підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Визначення основних факторів господарської діяльності на ринку.
2. Головна мета керівництва.
3. Основні фактори успіху Японії.
4. Від чого залежить економічний прогрес.
5. Які блоки містять моделі управління?
6. Головні моменти в роботі з людськими ресурсами.

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. В кінці XIX – на початку XX 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. Цього слова в Античній Греції не існувало. Близьким за звучанням було слово *master* – "той, хто розшукує", що вміє розшукувати, але не вміє керувати. Мистецтво керувати людьми греки називали демагогією, що 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* сходить до дієслова "*to manage*" (керувати) і походить від лат. *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 справи обидва підходи описують принципово різні типи менеджменту, які мають різний зміст і різні функції. Відповідно в кожному із зазначених типів змінюється і роль управлінського персоналу. У першому випадку менеджер в більшій мірі одноосібно приймає рішення і несе відповідальність

за їх наслідки. У другому – відносини менеджера зі своїми підлеглими мають більш складний характер, оскільки вимагають від нього правильної оцінки 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, що базується на тому, що підприємства є:
а) складні системи, на функціонування яких впливають численні і різноманітні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища; б) колективи людей, що працюють в 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 і управляють ними через постановку цілей і розробку способів їх досягнення; б) виконують ряд функцій (в їх числі 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 в 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 надають позитивний вплив 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 виконання;

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), в тому числі і 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 притягає талановиту і ініціативну молодь;

7) навчальна дисципліна.

В Європі менеджмент трактується як загальна людська діяльність і як особлива професійна діяльність. Як людська діяльність менеджмент передбачає несення індивідом відповідальності за свою діяльність і свідомі зусилля, спрямовані на досягнення певного результату. Як особлива професія менеджмент розвивається в міру відокремлення різних елементів праці, коли виконання окремих його функцій покладається не на найманих працівників, а на власників підприємства або їх 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 і якісно керують 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 напрямків 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 та теорія прийняття управлінських рішень;
- управління персоналом та 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 різноманітні 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 в процесі організації діяльності підприємства.

Завдання менеджменту – забезпечення найбільш ефективного розвитку виробництва товарів і послуг – включає в 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, в залежності від умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, менеджмент – це система економічного управління підприємством, що включає в 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).

Питання для самоконтролю

1. Розвиток маркетингу.
2. Характеристика поняття "менеджмент".
3. Визначення менеджменту.
4. Завдання менеджменту.
5. Сутність менеджменту.

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, в 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 в кінцевому рахунку сформуванню організаційну структуру і систему управління підприємством. Кожна управлінська функція наповнена характерним для неї обсягом і змістом робіт і має специфічну структуру, в рамках якої ця функція реалізується.

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

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

Управлінський процес реалізується за допомогою декількох таких 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 оцінкою 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 напрямок 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 провал підприємства. Особисті цілі керівника повинні 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 їх цільовою спрямованістю.

Функції характеризують спільні завдання і напрямки управлінських робіт, склад і зміст яких в найменшій мірі 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) і регулювання (РГ), мотивація (М), контроль (К) – і є технологія управління (рис. 3.1).

Технологія управління – це природа, порядок, регламент виконання процесу управління.

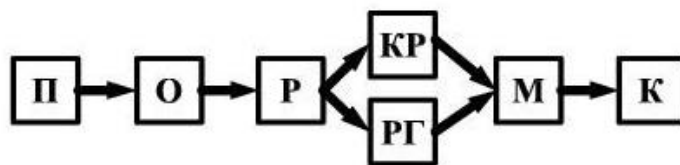


Рис. 3.1. Функції управління

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, в результаті яких система переходить з реального стану у бажаний новий, зазвичай званий запланованою метою. Логіка послідовності подій залежить від ситуацій, на тлі яких повинні 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 і очікуваний результат;

ЯК – способи, методи, технології виконання рішення;

КОЛИ – терміни виконання;

КИМ – кому робити, кадрове підкріплення прийнятого рішення і які витрати матеріальних і трудових ресурсів.

Планування – це вибір цілей, стратегії, лінії поведінки, програми і способів, за допомогою яких керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх членів підприємства для досягнення загальних цілей. План повинен 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 в силу того, 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 фактори 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;
- розробка загальних напрямів виконання планів на кожному управлінському рівні;
- розробка конкретних процедур і правил виконання планів.

При складанні планів дій можна використовувати один з найпростіших методів – графік Ганта, розроблений на початку

XX 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 необхідно оперативне втручання, якщо змінилися внутрішні і зовнішні умови.

Процес планування повинен 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 та 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 і 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;

- оцінка людських ресурсів, наявної робочої сили;
- угруповання функцій (видів робіт) і людських ресурсів в організаційній структурі;
- визначення та оцінка 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 та 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 їх 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 в 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 в сферу 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, спрямованого 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 оцінкою 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 ПОСТІЙНЕ ПОРІВНЯННЯ ТОГО, ЩО Є, З ТИМ, ЩО
МАЄ БУТИ.

Контроль – це процес забезпечення досягнення підприємством своїх цілей і одержання інформації про дійсний стан справ з виконання плану, про 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);
- вимір фактично досягнутих результатів (порівняння з очікуваними результатами, стандартами);
- коригування (коригувальні дії при виявленні відмінностей між результатом і встановленим стандартом).

У процесі контролю керівництво повинно 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 – оцінка 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 по відношенню до людських (аналіз професійних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, відбір кваліфікованих кадрів), фінансових (складання бюджету) та матеріальних (вироблення стандартів мінімально допустимих рівнів якості, проведення перевірок) ресурсів;

– поточний – здійснюється безпосередньо в ході проведення 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 в менеджменті – особлива ланка діяльності, одночасно фокусує особистісні якості, діяльність керівника і його суперечності.

Це засвоєні шаблони і творчий початок, автоматизована дія і дія довільна, запрограмоване в людині попередніми поколіннями і таке, що виникає.

Перехід до ринкових відносин складний і суперечливий.

Він кардинально змінив управлінську працю, особливо систему прийняття рішень. Знання суті і змісту процесів прийняття рішень, аналіз факторів, що впливають на їх 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 в 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, так як людина в своїх оцінках віддає перевагу специфічності індивідуальності. Стикаючись з бюрократією, вона прагне до другої моделі – персоналізації рішень. Особистісне рішення не може підкорятися бюрократичним правилам, оскільки воно – продукт професіоналізму менеджера і його мистецтва управляти в конкретних обставинах діяльності. В процесі розробки управлінських рішень на керівника впливають як зовнішня (покупці, конкуренти, політичні та соціокультурні умови), так і внутрішня (персонал, технології) атмосфера підприємства.

Взаємодія зазначених факторів в 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 цієї функції 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 головним чином 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 в себе:

- вивчення попиту (поточного і перспективного) на конкретний товар на певному ринку або його сегменті;
- складання, виходячи з комплексного обліку ринкового попиту, програми маркетингу по продукту, в якій на основі аналізу всіх необхідних факторів 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 оцінки потреб і 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 даний 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.

В результаті значного ускладнення форм діяльності, яке вимагало від людей оперативного вирішення багатьох проблем, що 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, в 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 в 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 в 20-х роках ХХ ст. Вони зводяться до трьох основних напрямків:

- 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 взаємин у системі "керівник – підлеглий".

Питання для самоконтролю

1. Функції управління.
2. Сутність процесу управління.
3. Що таке технологія управління.
4. Що таке функція планування?
5. Що таке функція організації?
6. Що таке функція керівництва?
7. Що таке функція контролю?
8. Що таке функція прийняття рішення?
9. Що таке функція маркетингу?
10. Які існують групи методів управління?
11. Короткий опис методів управління.

4. Підприємство (господарство) у системі менеджменту

4.1. Підприємство як система

Система – це об'єднання частин в ціле, властивість якого може відрізнятися від властивостей частин, що входять в 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 відкриті, які живляться ззовні будь-якою енергією або ресурсами, і закриті, мають джерела енергії (ресурсів) всередині себе.

До властивостей великих систем відносяться:

- 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 перебудовувати 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, в результаті чого відбувається децентралізація управління;

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

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

Фундаментальною властивістю великих систем є встановлення "зворотних зв'язків". Для виробничої системи принцип "зворотного зв'язку" працює наступним чином. 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, в 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, які повинні бути узгоджені між собою за пропускну здатністю і 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 факторів 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 позитивні, так і негативні сторони.

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 деякого числа 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 в тому, що центр на основі наявної інформації приймає самостійні рішення.

П'ята ознака – відособленість, наявність кордонів, що відокремлюють підприємство від зовнішнього середовища і від 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:

- 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;

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

- 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;

– діапазон контролю – кількість людей, якими керуючий керує безпосередньо. Залежно від способів утвердження авторитету існують загальноприйняті моделі відносин між керівниками і підлеглими. На їх 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 в 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). Взаєминам надається особистісний характер, позаробочі проблеми підлеглих стають предметом турботи керівника;

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

– фратерналістській (братський) – керівник – лідер. Відсутня чітка ієрархія. Прагнення до групового (колективного) вирішення. Орієнтація на усвідомлене виконання завдань, самостійність і довіру, гнучкість і взаємодопомога. Неуспіх – колективна біда, відносини підкреслено неформальні, немає поділу на робочих і неробочих. 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. Підлеглі 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 підкоряється загальним законам функціональних відносин. Організаційна структура створюється для досягнення цілей підприємства. Тому в міру зміни цих цілей або умов їх реалізації (стан зовнішнього середовища) організаційна структура може і повинна зазнавати зміни. В іншому випадку ефективність підприємства може істотно знизитися.

Організаційна структура підприємства – це сукупність логічних взаємин 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 в 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 та підготовленості від співробітників.

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

- структурні блоки повинні бути орієнтовані на товари, ринок або покупця, а не на виконання функцій;
- базовими блоками будь-якої структури повинні 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 інші структури). 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 фактором, 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 їх чисельності та рівнів за напруженістю умов їх праці. Це також дозволяє виявити резерви їх чисельності та 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 свою певну задачу. 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 (рис. 4.1).



Рис. 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 (рис. 4.2).



Рис. 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 їх 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 та розпоряджень, одержуваних працівниками, оскільки кожен функціональний керівник і спеціалізований підрозділ ставлять вирішення своїх питань на перше місце.

Поряд з функціональною існує дивізіональна структура, що виникає в тих випадках, коли основним критерієм об'єднання працівників в 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 (рис. 4.3).

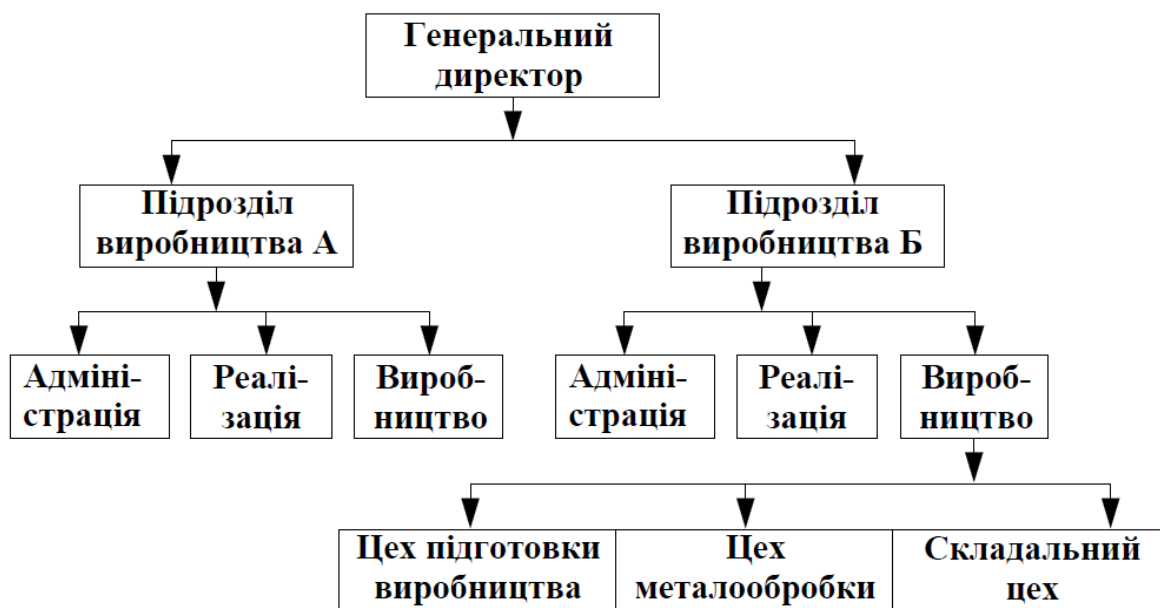


Рис. 4.3. Дивізіональна (продуктова) організаційна структура

Переваги структури:

- висока гнучкість, швидка реакція на зміни зовнішнього середовища;
- більш тісний зв'язок виробництва зі споживачем;
- більш чітка координація робіт в підрозділах внаслідок підпорядкування одній особі;
- розвиток навичок загального керівництва.

Недоліки структури:

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

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

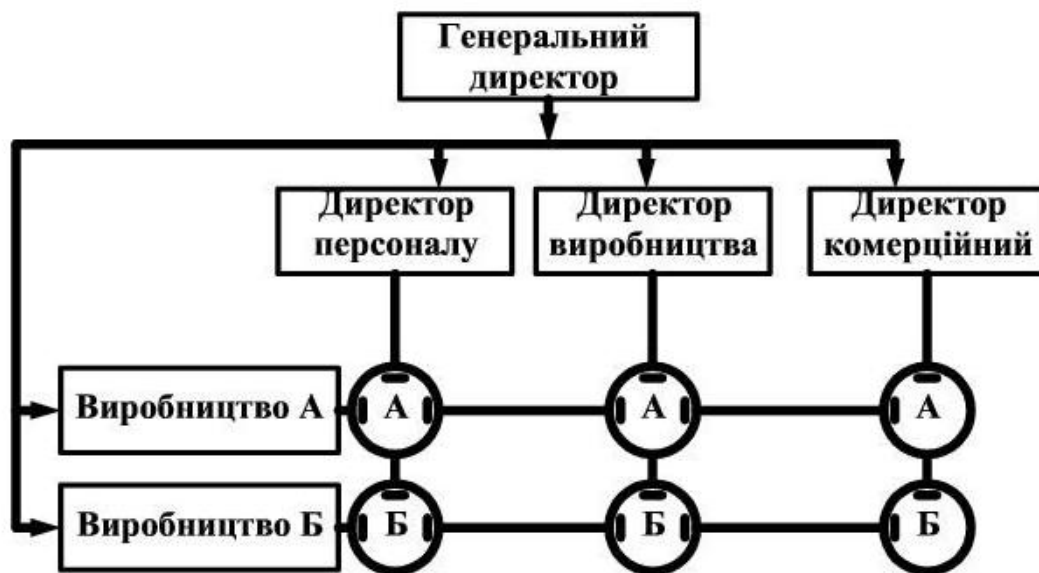


Рис. 4.4. Матрична організаційна структура

Матричний підхід дозволяє встановити офіційний командний ланцюжок для функціональних взаємин і для 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 взаємин;

- 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 взаємин дозволяє подолати недоліки функціональних структур (в першу чергу – організований зверху вниз процес прийняття рішень) і використовувати їх 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 в процесі прийняття рішень;

- поліпшується моральний клімат, підвищується ступінь залученості співробітників в 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, бухгалтерія 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.

В середньому зміна організаційної структури підприємства відбувається кожні 3–5 років в залежності від того, в якій життєвій фазі розвитку знаходиться підприємство (табл. 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 табл. 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 – систематичний, збалансоване зростання і формування індивідуального іміджу, ефект керівництва за рахунок делегування повноважень; основне завдання – зростання за різними напрямками, завоювання ринку, врахування різноманітних 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 в прибутках
Старість. Виживання підприємства	Рівень розвитку – вищий, початок процесу старіння підприємства; головна мета – забезпечення виживання по всіх функціях; 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 до 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 в 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 повинно 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 володіють різними інтересами і різною здатністю відстоювати ці інтереси. Все це означає, що весь процес оцінки цінностей має суб'єктивний характер, це процес вироблення людських суджень в ході спілкування людей.

Успішний розвиток підприємства за всіма п'ятьма напрямками пов'язаний з такою дуже важливою якістю керівника, як здатність вірити в себе і у своє підприємство. З точки зору важливості для практичної діяльності, велике визнання на Заході в даний 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" (рис. 4.5).

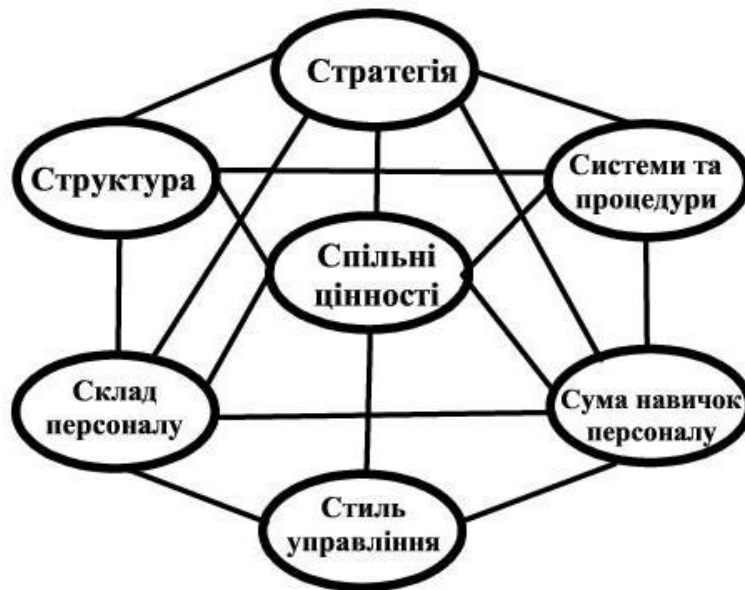


Рис. 4.5. Схема «7-С»

До "жорстких" елементів відносяться:

- 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);
- спільно колективні цінності (найважливіші цінності або основоположні концепції, які доводяться до свідомості співробітників підприємства).

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

На всіх підприємствах, крім найменших, виникає потреба в більш ніж одному керуючому 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 володіють найбільшою владою і відповідальністю на підприємстві.

Менеджери – представники середнього рівня (middle-management) в ієрархії управління, які втілюють в 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 в діяльності підприємства (менеджери-контролери). Вони спостерігають за роботою виконавців, що втілюють в життя плани, розроблені на більш високих рівнях управління.

В даний час до трьох рівнів додають ще один – індивідуальних контриб'юторів (індивідуальні вкладники, робітники і службовці підприємства).

Слід зазначити, що поняття "менеджер" трактується в літературі по-різному. Менеджер – посадова особа, в підпорядкуванні якої знаходиться один або кілька підлеглих (індивідуальних контриб'юторів) і яка в процесі своєї діяльності приймає рішення. Якщо в підпорядкуванні представника підприємства немає 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 менеджер.

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

Питання для самоконтролю

1. Що таке система, що розуміють під цим поняттям?
2. Які властивості систем?
3. Фундаментальна властивість великих систем.
4. Що таке підприємство?
5. Структура підприємства.
6. Основні ознаки підприємства.
7. Основні принципи організації.
8. Моменти організаційної структури.
9. Що таке підприємство?
10. Організаційна структура підприємства.
11. Особливості організаційної структури.
12. Принципи поділу структури підприємства.
13. Що таке лінійна структура? Її недоліки та переваги.
14. Що таке функціональна структура? Її недоліки та переваги.
15. Що таке дивізійна структура? Її недоліки та переваги.
16. Що таке матрична структура? Її недоліки та переваги.
17. Що таке командна структура? Її недоліки та переваги.
18. Що таке мережева структура? Її недоліки та переваги.
19. Життєві фази підприємства.
20. Що таке управління організаційними структурами?
21. Що відноситься до "жорстких елементів"?
22. Що відноситься до "м'яких елементів"?
23. Визначення поняття "менеджери вищої ланки"?
24. Визначення поняття "менеджери"?
25. Визначення поняття "менеджери нижчого рівня"?
26. Визначення поняття "адміністрація"?

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, на читання – 15 %, на розмови – 35 % і на слухання – 40 %. Комунікація – це ключ до ефективності управління, трансплантація ідей.

Комунікації (від лат. – зв'язок) є основним елементом в 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 їх підприємств.

Будь-які зміни, що відбуваються на підприємстві, вимагають попередніх комунікацій, а отже, здійснюються на їх 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, веде до взаємного розуміння. Мета комунікації полягає в мотивуванні певної поведінки або впливі на неї. Справа не обмежується простою передачею інформації. Ефективна діяльність менеджера передбачає чіткий розподіл понять "поділ" і "проголошення". Керуючі комунікації – вулиця з двостороннім рухом, що вимагає вміння слухати і інших форм зворотного зв'язку.

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

Без обміну інформацією люди не змогли б спільно працювати, керівники не змогли б керувати. 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.

Основні види комунікацій на підприємстві

Комунікації всередині підприємства	Комунікації із 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 більш людьми. У процесі комунікацій умовно можна виділити кілька елементів, що становлять основу обміну інформацією. До них відносяться:

- 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 доступна і достатня для виконання його посадових обов'язків, а її проходження було упорядковано і формалізовано.

Повідомлення являє форму передачі інформації, тобто в якому вигляді вона повинна бути подана. Будь-яка інформація надходить у вигляді систем деяких символів, до яких відносяться літери, звуки, малюнки та ін. Кожен раз, 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 не що інше, як форма спілкування. Виділяють дві основні форми спілкування: безпосереднє (або контактне) і опосередковане (непряме).

До безпосереднього спілкування відносяться 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 їх поведінки, а також можливості коригування спілкування за 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 (рис. 5.1). Їх завдання – залишити повідомлення і використувати 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).

При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Початковий одержувач стає відправником і проходить через всі 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 перешкоди на шляху обміну інформацією, такі:

- мова в 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.

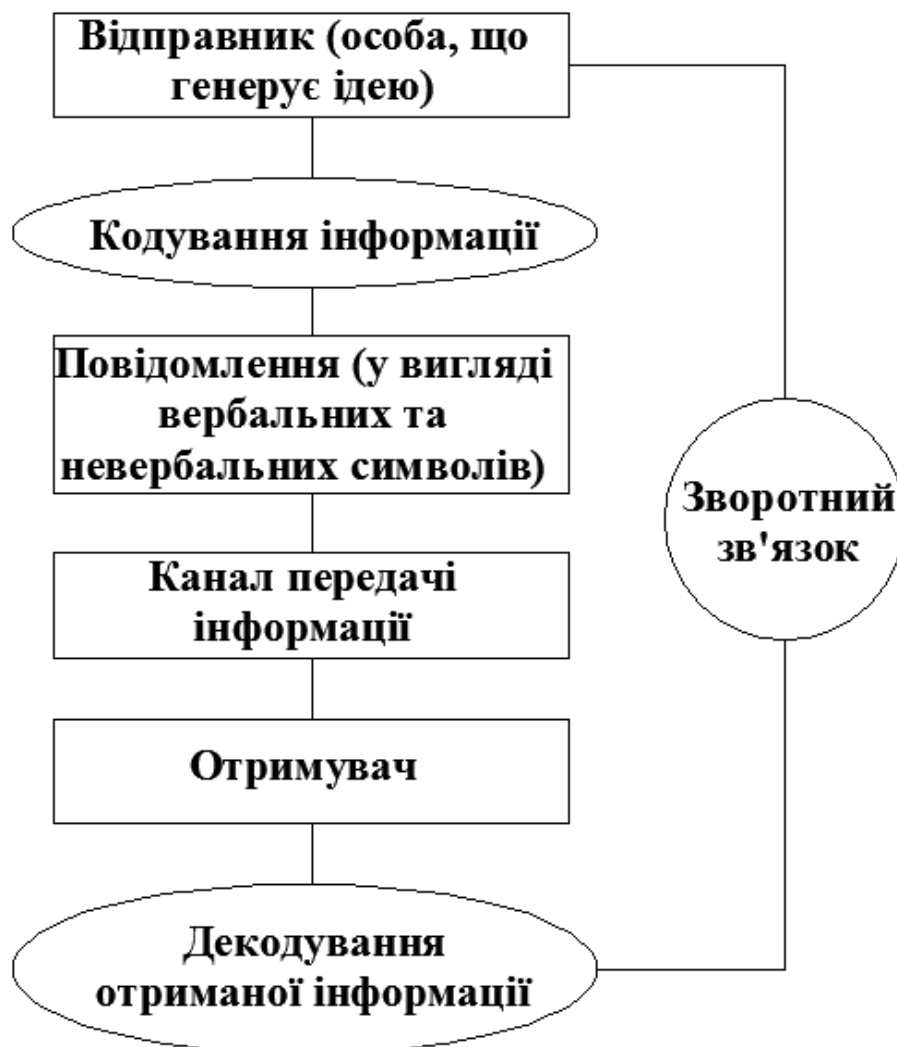


Рис. 5.1. Схема процесу комунікації

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) відносяться до вміння формувати змістовну частину комунікацій і один – до вміння використовувати правильні канали комунікацій.

Форма комунікації – це не що інше, як конкретний процес взаємодії людей з метою обміну інформацією. Форма комунікації відображає особливості поведінки людей, в тому числі по відношенню один до одного. Основними формами її є ділова розмова, телефонні розмови, проведення нарад.

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

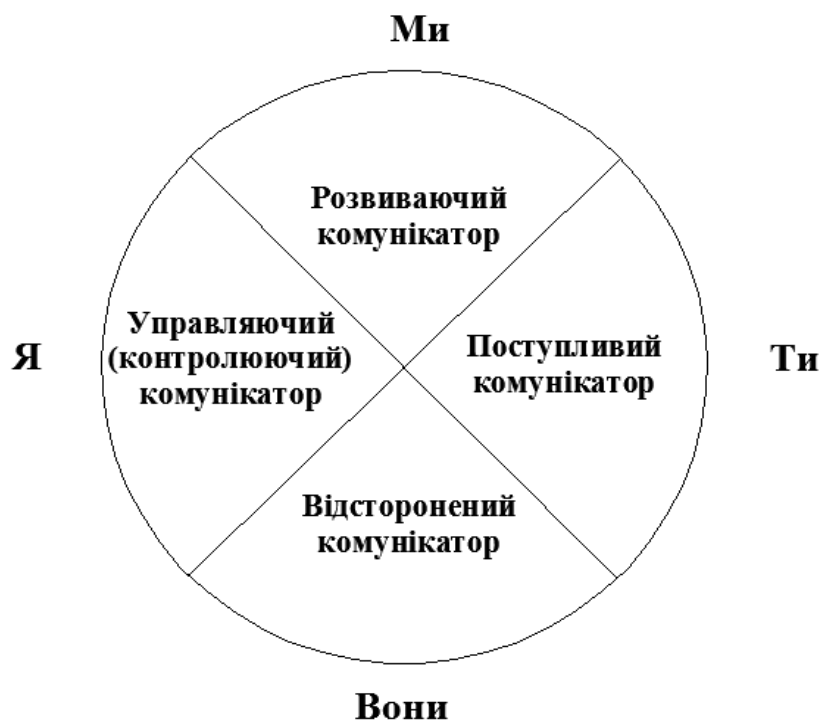


Рис. 5.2. Стилi комунікації

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, він також 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 в сумі може скласти три і більше.

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 немає альтернатив. Вони не зацікавлені в експериментах. Вважають, що їхні власні ідеї та підходи найкраще. 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 в тому, що у 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 торкався 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 може 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 багато. Можливо, він відіграє важливу роль при розгляді правових та етичних питань, коли не захоче бути залученим в цей процес. В управлінській діяльності керівник перестає бути начальником, якщо ухиляється від кинутого йому виклику.

Комунікаційні підходи, виходячи із стилю комунікації, наведені в табл. 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)

Питання для самоконтролю

1. Що таке комунікація?
2. Основні види комунікацій.
3. Елементи комунікацій, що становлять основу обміну інформацією.
4. Хто такий відправник інформації?
5. Які існують види повідомлень?
6. Що відноситься до спілкування?
7. Хто такий одержувач інформації?
8. Етапи обміну інформацією.
9. Що таке форма комунікації?
10. Стили (підходи) комунікації.
11. Що таке розвиваючий комунікатор?
12. Що таке керуючий (контролюючий) комунікатор?
13. Що таке відсторонений комунікатор?
14. Що таке поступливий комунікатор?

6. Мотиваційні основи управління підприємством

6.1. Поняття "мотивація і її сутність"

Поведінка людини визначається безліччю мотивів (від франц. *motif* – спонукальна причина, привід до тої 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 факторів 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 керують попитом і поведінкою людини. Таким чином, мотивація, якщо спробувати дати їй коротке визначення, в 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 напрямку зосереджує всю свою енергію.

Процес мотивації складається з трьох елементів (рис. 6.1):

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



Рис. 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 у собі. Данський психолог К. Б. Мадсен подає це таким чином:

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

У менеджменті велике значення надається розрізненням рівнів мотивації. На рівні задовільної поведінки працівники виконують той мінімум, який буде прийнятим 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 оцінка змісту роботи; другий – відносини між працівниками в ході 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, в тому числі ціннісні орієнтації особистості, її характер, посада, статус, кваліфікація та інше.

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 "У" 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 фактор 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 їх цілей. Їх 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 діляться 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 (рис. 6.2).

Теорія Маслоу	Біологічні потреби	Потреба в безпеці	Потреба в приналежності	Потреба у визнанні	Потреба в самовираженні
Класифікація Мадсена	Органічні мотиви	Емоційні 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 росту		
Модель збагачення праці Хакмана і Олдхема	Усвідомлення сенсу роботи	Відчуття відповідальності	Поінформованість про результати		
Теорія Херцберга	Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори			
Теорія самоконцепції Шаміра	Потреба в самоствердженні				

Рис. 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, житло, відпочинок, захист 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, прагнення 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 свободу, корисності, значущості, визнанні і 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 нижнього 1-го та 2-го) (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Піраміда потреб А. Маслоу

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

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

Відповідно до теорії Маслоу, керівник повинен враховувати, що мотивація людей визначається широким спектром їх 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 (в безпеці, фізіологічні потреби);
- потреби у взаємозв'язках (в приналежності до будь-якої групи і причетності 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 в двох напрямках: вгору – якщо попередня потреба задоволена; вниз – якщо не задовольняється потреба більш високого рівня (рис. 6.4).

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 їх 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 в роботі, яка буде давати великі можливості соціального спілкування, в налагодженні дружніх відносин, надання допомоги іншим).

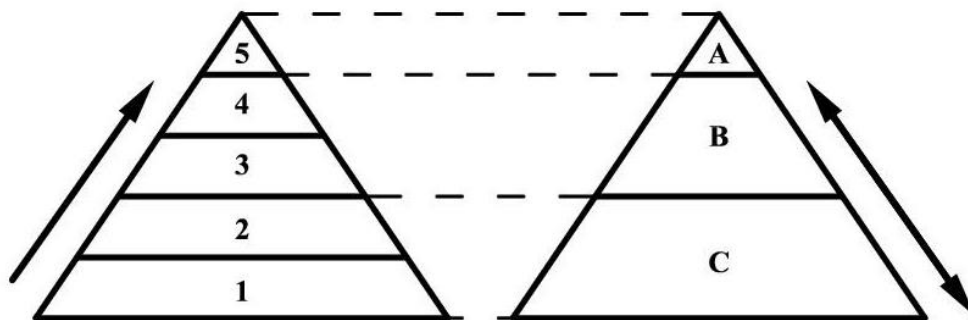


Рис. 6.4. Порівняльна характеристика теорій А. Маслоу і К. Альдерфера

Ця система потреб не має суворої ієрархії, її елементи надають взаємний вплив. Відповідно до цієї теорії керівник повинен враховувати, що люди з потребою влади – відверті й енергійні, що 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 їх потреб, приділяючи їм більше часу і періодично збираючи їх великою групою.

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

– гігієнічні фактори (розмір оплати і 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 факторів не буде мотивувати працівників.

Це тільки запобігає виникненню почуття незадоволеності роботою. Для того щоб домогтися мотивації, керуючі повинні забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотивуючих факторів. 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 і ін.);

– 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 (проектування робочих завдань) дозволяє підвищити мотивацію працівників і ступінь їх задоволення працею.

В результаті була висунута гіпотеза про те, що досягнення високої мотивації до виконання робочого завдання пов'язане 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 наступних 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 додаток до визнаних теорій мотивації Б. Шамір пропонує більш повну теорію самоконцепції, в 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 тільки 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 і умови вираження індивідуальності співробітників і за допомогою роботи задоволення їх самоконцепції.

6.3. Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації – це мотивації, що виникають в процесі трудової діяльності. До них відносяться теорія

очікувань В. Врума, теорія справедливості (рівності) С. Адамса, комплексна теорія (модель) Л. Портера і 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 (B) – ($P \geq B$). І третій елемент – валентність (V) – ступінь мотивації індивідуума результатом виконання робочого завдання (цінність, задоволеність отриманим результатом).

Розглянуті елементи можна виразити формулою

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

де M – мотивація;

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

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

V – значимість результату роботи.

Валентність буває позитивною, якщо результати високо цінуються працівником; негативною, якщо результати заперечуються працівником; рівною нулю, якщо працівнику байдуже до цього результату. Вхідні у формулу змінні можна оцінити за допомогою балів.

Найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволять їм досягти мети і приведуть до отримання особливо цінної винагороди. Мотивація слабшає, якщо імовірність 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 їх особистих оцінок.

Теорія справедливості (рівності) С. Адамса передбачає, що люди піддають суб'єктивній оцінці відношення винагороди до

затрачених зусиль і порівнюють його з тим, що, як вони вважають, отримали інші працівники за аналогічну роботу. Несправедлива, за їх оцінками, винагорода приводить 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 їх результативність досягне рівня їх 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;
- переоцінка 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 і 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 оцінки ним своєї ролі. Обсяг витрачених зусиль залежить від оцінки 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 і Е. Лоулера полягає в тому, що результативна праця є причиною

повного задоволення, а не наслідком його. 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 винагорода 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 фактори. 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 (ясність і визначеність);
- вигідності (прийнятності) її для індивідуума;
- готовності людини докласти певних зусиль для її досягнення (у міру наближення до мети може зростати).

Якість виконання завдань визначається організаційними факторами, здібностями, навичками і вміннями працівника, які впливають на цілі і, як наслідок, на його мотивацію. Задоволеність чи незадоволеність працівника визначається зовнішніми (оцінка оточення) і внутрішніми (оцінка 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 них. Якщо працівник відчуває, що він потрібен підприємству, що він затребуваний, що між його ініціативою і винагородою існує пряма залежність,

інтенсивність його діяльності значно підвищується. Партиципативне 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) відносне 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 здійснюють 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 знайомлені з розглянутими мотиваційними теоріями, що дозволяють визначати сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності;
- мотивувати співробітників – означає торкнутися їх найважливіших інтересів, дати їм шанс реалізуватися в процесі праці. Порушення в мотивації призводять до конфліктів в 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.

Питання для самоконтролю

1. Що таке мотиви, як їх розрізняють?
2. Що лежить в основі мотивів?
3. З яких елементів складається процес мотивації?
4. Що характеризує теорія "Х" і теорія "У" Д. Мак-Грегора?

5. Що характеризує класична теорія?
6. Що характеризує теорія людських відносин?
7. Що характеризує сучасна теорія "Z"?
8. В яких контекстах використовується термін "мотивація"?
9. Які потреби визначають поведінку людини?
10. Що таке самоактуалізація?
11. Групи портеб за теорією К. Альдфера.
12. Основний акцент теорії Д. Мак-Клелланда.
13. Фактори теорії Ф. Херцберга.
14. Основні мотиви теорії К. Мадсена.
15. Модель збагачення праці Дж. Хекмена і Дж. Олдхема.
16. Що таке процесуальні теорії мотиву?
17. Теорія очікувань В. Врума.
18. Теорія справедливості С. Адамса.
19. Комплексна теорія (модель) Л. Портера і Е. Лоулера.
20. Концепція партисипативного управління.
21. Регулятори мотивації.
22. Головні мотиватори мотивації.

7. Управління груповою (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 галузь виробничого процесу. Вирішення нестандартних, складних проблем, з якими стикаються підприємства або спільноти, зазвичай вимагає спільних зусиль індивідуумів, що 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 роблять 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 і 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 володіють можливостями, яким позаздрять згуртовані малі групи.

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

- обмежене число членів групи;
- стабільність складу;
- наявність внутрішньої структури;
- число 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 факторів. Практично майже в кожному випадку причини для утворення групи прямо пов'язані з груповою метою і наявністю ентузіазму.

Основний фізичний фактор – 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 одноставні щодо того, що робить їх групою.

Соціально-психологічні потреби є важливим чинником утворення груп. Працівники зацікавлені у формуванні груп, щоб їх 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 володіти високим престижем.

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. Зайенс, означає посилення домінантних (панівних) реакцій (вогнищ) в присутності інших людей.

Р. Зайенс в поняття "соціальна фасилітація" включив два відомих явища – ефект присутності і 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 і один від одного.

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

- а) боязнь оцінки – стурбованість тим, як нас оцінюють інші;
- б) перевантаження через розсіювання уваги – конфлікт між увагою до інших і увагою до задачі перевантажує когнітивну (пізнавальну) систему і викликає збудження;
- в) присутність інших як така викликає збудження, навіть якщо відсутня боязнь оцінки і відволікання уваги.

Соціальні лінощі – це тенденція людей докладати менше зусиль в 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 оцінки. Виникає в групових ситуаціях, які забезпечують анонімність і не концентрують увагу на окремому індивідуумі.

7.2. Стадії групового розвитку

Виходячи з факторів, що сприяють формуванню групи, розглянемо стадії розвитку групи. У міру просування 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 (рис. 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), що вимагає виконання своїх вимог і установок. Головні зусилля керівника орієнтовані на досягнення технологічної взаємодії членів групи. На цій стадії існує велика невизначеність.



Рис.7.1. Стадії формування

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

Друга стадія – становлення (рис. 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 в кінцевих результатах праці, здоровий пасив виконує вимоги, але не проявляє ініціативи.

Третя стадія – формування (рис. 7.3). Конфлікти, що виникають, знаходять своє вирішення. У групі майже запановує гармонія. Встановлюються порядок і взаємозв'язок. Керівник спирається на свідомість і згуртованість колективу і є виразом 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.



Рис. 7.2. Стадія становлення



Рис. 7.3. Стадія формування

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

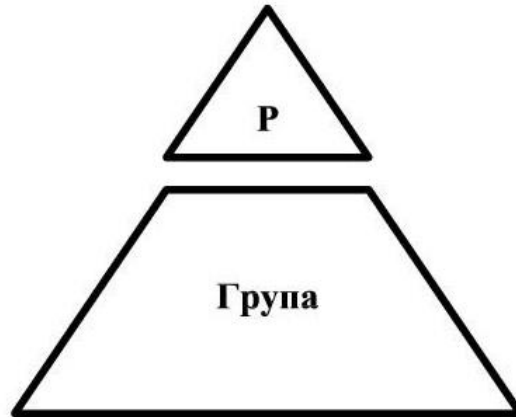


Рис. 7.4. Стадія зрілості

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

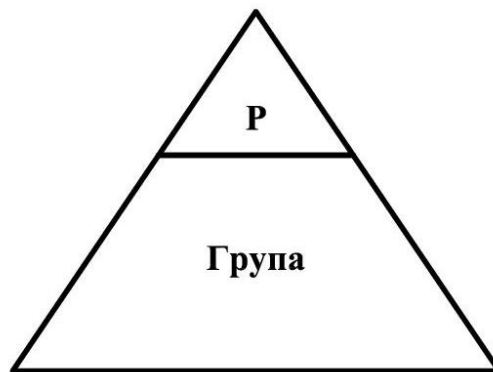


Рис. 7.5. Стадія самоврядування

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

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

Таким чином, кожна група (колектив) в 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.

Питання для самоконтролю

1. Що таке групи?
2. Що таке "мала група"?
3. Від чого залежить функціонування груп?
4. Типи колективного впливу.
5. Що таке соціальна фасилітація?
6. Що таке соціальні лінощі?
7. Що таке деіндивідуалізація?
8. Стадії розвитку групи.
9. Чому керівник приділяє найбільше уваги на кожному етапі розвитку групи?
10. Які вимоги ставить сама група на кожному етапі розвитку?
11. Яка група має право самостійно приймати рішення?

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, позначаючи 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 50-х років 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 керуючих в 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 розробці стратегії, так і в її реалізації.

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

знаннями та досвідом. У цих умовах стратегії можуть бути ефективні, 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 інформації про злиття і поглинання зарубіжними фірмами підприємств в інших країнах. Було встановлено, що свідома попередня розробка стратегії поглинання забезпечує значно більш високі 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 їх назву. Наприклад, до стратегічної відноситься будь-яка проблема, пов'язана з перебуванням 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 змодельовувати ситуацію. Передбачає здатність зрозуміти закономірності взаємодії між потребами, споживчим попитом, діяльністю конкурентів і якістю їх 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 в непередбачених обставинах, знаходити можливості для підвищення його конкурентоспособності.

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 в світлі нового мислення викликають сумніви.

5. Здатність втілювати стратегію в життя.

Всі розумові та 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 доповнюючі одна одну умови, які 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 необхідне для відповідного розподілення ресурсів відділів і служб підприємства.

Відповідно до існуючої в даний час практики за розробкою стратегії зазвичай слідує фаза розвитку підприємства, в 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 розробки 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'язане також з постановкою цілей підприємства і з 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 розробки 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 всіх функцій менеджменту, що складається з взаємозв'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 розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення цілей підприємства.

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

Планування на кожному рівні підтримує всі нижченаведені (рис. 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?

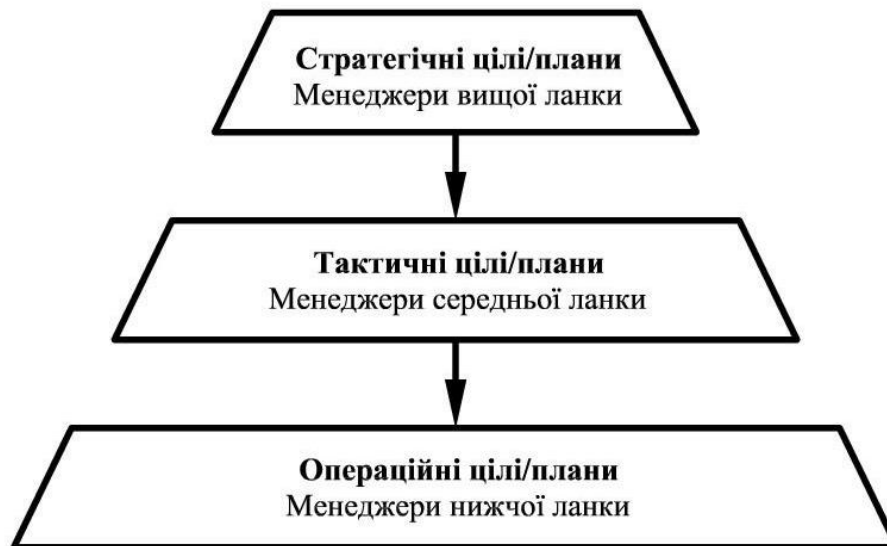


Рис. 8.1. Рівні планів / цілей підприємства

Стратегічний план повинен ґрунтуватися великими дослідженнями і фактичними даними. Для того щоб успішно конкурувати в сьогоdnішньому світі бізнесу, підприємство повинно постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкурентів і інші фактори. План надає підприємству визначеності і індивідуальності, що дозволяє йому для виробництва якісної продукції і послуг залучати кваліфікованих працівників.

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

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

вирішуються шляхом особистої участі працівників в розробці 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 повинен бути цілісним протягом тривалого періоду часу, а також гнучким, щоб при 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, в якій можуть бути зібрані думки, нові ідеї і концепція;
- визначити сприятливі та загрозливі для бізнесу зовнішні чинники;
- підготувати робочий план для оцінки 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, в якій вказані необхідні для цього кроки (рис. 8.2), така:

крок 1 – визначення цілей і завдань підприємства;

крок 2 – аналіз зовнішнього оточення для оцінки сприятливих і несприятливих умов для бізнесу; аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін. Як ефективним інструментом тут можна скористатися так званім SWOT-аналізом. SWOT-аббревіатура, утворена з початкових букв англійських слів "сила", "слабкість", "можливості", "ризики".



Рис. 8.2. Структура стратегічного планування

Такий аналіз дозволяє визначити стан підприємства з урахуванням наступних факторів:

- сила і слабкість (по відношенню до зовнішнього середовища);
- можливості і ризики (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" в 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;
- володіти докладною інформацією про діяльність конкурентів і передбачати їх 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, в 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 у 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 напрямок руху підприємства, тобто основну стратегію.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегія?
2. Що таке стратегічна поведінка?
3. Що дозволяє стратегічна поведінка?
4. З чим пов'язано стратегічне управління?
5. У чому полягає мета стратегії?
6. Що включає процес розробки стратегії?
7. З якої точки зору повинен розроблятися стратегічний план?
8. Основні чинники стратегічного планування.
9. Що є "серцем" стратегічного планування?
10. Що необхідно виконати при визначенні цілей і завдань стратегічного планування?
11. Що необхідно для затвердження реальних завдань стратегічного планування?
12. Типи стратегії.

9. Прийняття управлінських рішень

9.1. Природа і сутність прийняття рішень

Розглянуті в попередніх розділах 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, керувати, мотивувати і контролювати, тобто в цілому саме прийняття рішення є основною функцією управління.

Процес прийняття рішень, як і обмін інформацією, – складова частина, 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.

В процесі управління керівники в силу багатьох причин не в змозі 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. В силу ж консервативності мислення з різних причин ряд альтернатив свідомо виключається з розгляду;

- інформаційні, обчислювальні, аналітичні та інші можливості підприємств і окремих керівників майже завжди дуже обмежені в порівнянні 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 потрібно 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, зміна організаційної структури, зменшення чисельності персоналу і ін.). Така перебудова дозволить в 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 в 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 в наслідок дії емоційних факторів, 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

В 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 їх реалізації, автоматизувати процеси їх 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 ж рішення, як перерозподіл робіт у зв'язку з виходом з ладу обладнання або відсутністю відповідних матеріалів, відносяться до компетенції нижчого рівня, тобто конкретних підрозділів.

9.3. Типи прийняття рішень

Процес прийняття рішень залежить від багатьох факторів, встановити які зовсім не просто. Однак можна зробити спробу з'ясувати природу цих рішень, причину тої 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 в 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, будучи однією 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 наступних типів прийняття рішення (табл. 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 немає прийнятних альтернатив

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

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

1. $P > K$ – імпульсивне рішення (процес побудови гіпотез переважає над їх контролем). Такий тип характерний для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями з їх

перевірки та уточнення. Така людина відносно легко генерує ідеї в необмеженій кількості, проте не в змозі 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 і обґрунтовані.

2. $P \geq K$ – 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. В кінцевому підсумку, хоча і з запізненням, елементи побудови гіпотез і їх перевірки врівноважуються.

3. $P = K$ – врівноважене рішення (гіпотези і їх 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 їх перевірка однаково привертають увагу людини. Критично ставляться до своїх дій, висунутих гіпотез і перевірки. Перш ніж приступити до прийняття рішень, вони формулюють вихідну ідею. Подібна тактика прийняття рішень найбільш продуктивна.

4. $P \leq K$ – обережне рішення (контроль починає пригнічувати гіпотези). Характеризується особливою ретельністю оцінки всіх варіантів, досить критичним підходом до справи. Воно ще в меншій мірі, ніж інертне рішення, відрізняється новизною і оригінальністю. Перш ніж прийти до висновку, людина робить безліч різноманітних 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 і обережного пошуку. Після висунення вихідної гіпотези її уточнення йде вкрай повільно, оскільки контрольні і 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 (в часі) процесу прийняття рішень.

Крайні типи прийняття рішення (імпульсивний і інертний) є найменш ефективними. У осіб з високорозвиненим інтелектом ці типи рішення зустрічаються рідко. Найбільш ефективні 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 стають 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 фактором є також можливість зробити власну кар'єру. Взаємодія всіх цих факторів і визначає вибір рішення.

Виходячи з цього і формуються два основних типи керівників з точки зору прийняття управлінських рішень: з внутрішньою і зовнішньою стратегією. 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. Керуючі із зовнішньою стратегією переконані, що їх 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 в 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, які необхідні керівнику для прийняття управлінського рішення, безліч. Природно, в одній людині неможливо сконцентрувати всі необхідні інтелектуальні властивості. Отже, для оптимізації та підвищення якості і ефективності рішень необхідно 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, із 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.

Питання для самоконтролю

1. Що таке ухвалення рішення?
2. Від чого залежить процес прийняття рішення?
3. Типи прийняття рішень.
4. Що таке імпульсивне рішення?
5. Що таке ризиковане рішення?
6. Що таке врівноважене рішення?
7. Що таке обережне рішення?
8. Що таке інертне рішення?
9. Які типи рішень найменш ефективні?
10. Які типи рішень найбільш ефективні?
11. Що таке зовнішнє середовище?
12. Що таке внутрішнє середовище?
13. Що необхідно для оптимізації та підвищення якості і ефективності рішень?
14. Чим, на вашу думку, відрізняється обґрунтоване і логічне рішення від імпульсивного?

10. Керівництво підприємством

10.1. Поняття "керівництво (лідерство)"

Менеджеру в сучасному постійно змінюваному світі доводиться контролювати все менш керовані ситуації, звані "великим парадоксом управління". По мірі втрати 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 таїть постійну загрозу перетворити будь-яку структуру в виконавчу, а стратегічну політику – в щось несумісне з вимогами і можливостями підприємства як системи. В 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, що володіє лідерськими якостями, здатний нести відповідальність за свідомо обрану стратегію, за підвищення ефективності роботи підприємства.

Керівництво – це процес правової організації і управління спільною діяльністю членів колективу, який здійснюється менеджером як посередником соціального контролю і влади, ввіреної їм суспільством або колективом. Керівництво здійснює людина, що виступає або як професіонал, або як призначений або прийнятий за контрактом на оплачувану посаду менеджер. Керівництво вимагає відповідності дій і поведінки людей, що 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 в розуміння керівництва як системи зробив Д. Мак-Грегор (теорії "Х" та "У"). Його праці з практичного керування 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 факторів, до яких слід пристосовувати будь-який тип характеру і поведінку. Головне, що повинні усвідомити керівники всіх рангів, – це те, що їх 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 і інтерпретувати інформацію. Звідси можна зробити висновок, що управління має ґрунтуватися на знанні структури інформації, що 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. Керуючий 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 їх підприємств, тому що, по-перше, вони не знають, як це робити, по-друге, вони бояться, що не зможуть виробити нову модель організації діяльності, бояться, 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 положення 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, їх 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 в 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 розробку, виробництво та ін.). Володіння технічними навичками передбачає наявність професійних знань, аналітичних здібностей та вміння правильно застосовувати інструментальні та інші засоби для вирішення проблем в конкретній галузі;

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

Здатність керувати передбачає наявність різноманітних 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 – в самих людях, в розмаїтті їх 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. В даний 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 в процесі їх 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 взаєминах людей, формальних і неформальних об'єднань, обумовлене відмінностями поглядів, позицій, інтересів з різних проблем. Сторони перебувають в конфлікті, якщо дії однієї з них мають негативний вплив на результат дії іншої. В іншому випадку має місце ситуація співпраці; якщо ж впливу взагалі немає, 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 взаєминах, 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 керувати 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 (рис. 10.1).

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



Рис. 10.1. Модель 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.

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 і інші заходи виховного характеру);
- адміністративне (силове вирішення конфлікту – придушення інтересів конфліктуючих, переведення на іншу роботу, різні варіанти роз'єднання конфліктуючих). Розв'язання 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, до 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.

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

Доброзичливо-авторитарний. Керівник демонструє поблажливо – батьківське ставлення до підлеглих. Мотивація здійснюється на основі винагороди. Управлінський персонал середнього рівня несе певну відповідальність.

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

Демократичний, або система групової участі. В основі лежить залучення підлеглих як до визначення цілей підприємства або підрозділу, так і до 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 і 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 являє матриця стилів "керівництва" – решітка менеджменту Р. Блейка і Д. Моутона (рис. 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. Дев'ять значень означають турботу про виробництво.

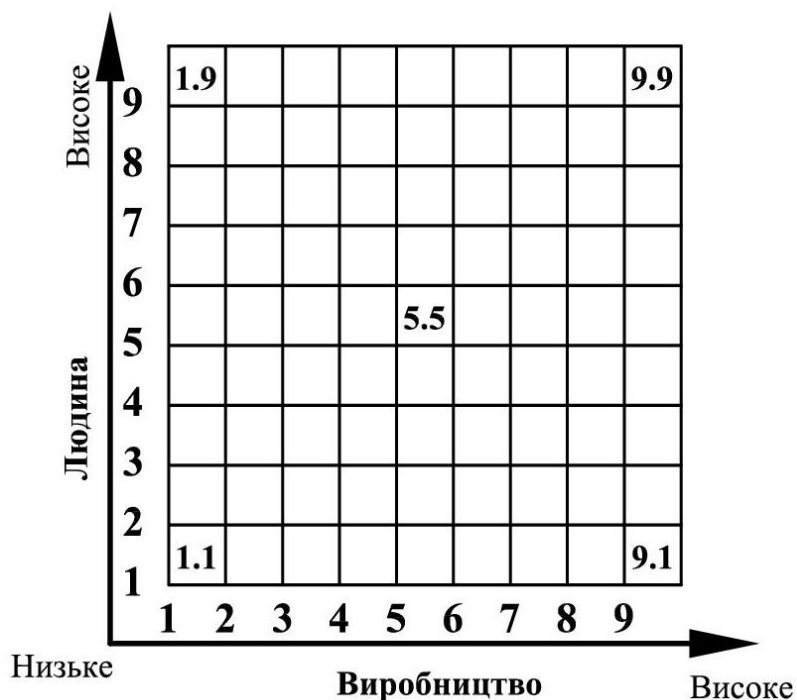


Рис. 10.2. Матриця стилів керівництва – "решітка менеджменту"

Управлінська решітка дозволяє виділити такі стилі керівництва:

- матричний код 9,1 – авторитарний (досягається великий виробничий результат без уваги до людських стосунків);
- 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 переслідують спільну мету);
- матричний код 5,5 – компромісний (задовільні результати, середня задоволеність роботою, схильність до компромісів, рівноваги і традицій гальмує розвиток оптимістичного погляду).

"Решітка менеджменту" є найбільш популярним підходом до вивчення стилів керівництва, надаючи керуючим особливу можливість оцінити свою позицію і внести корективи у свою діяльність з метою удосконалення стилю управління) відіграє подвійну роль.

Оволодінню навичками хорошої гри можуть сприяти 48 законів влади. В однойменній книзі Роберта Гріна викладена вікова мудрість великих людей: чудових стратегів і державних діячів, царедворців, спокусників і талановитих шахраїв.

Викладені 48 законів, точніше, правил можуть стати прекрасною підмогою в системі відносин "начальник – підлеглий", вбудованій в технологію менеджменту підприємства. Ці закони (правила) влади на перший погляд здадуться межею цинізму, лицемірства тощо. Однак якщо уважно їх вивчити і використовувати в практичному житті, вони нададуть допомогу в розпізнаванні і розумінні поведінки інших людей, їхніх потреб і мотивів.

Закон 1. Ніколи не затьмарюйте керівництво. Завжди домагайтеся, щоб ті, хто панує, комфортно почували себе нагорі. У прагненні догодити їм чи справити враження не заходьте занадто далеко, демонструючи свої таланти. Інакше ви ризикуєте домогтися зворотного: вселити в них страх і невпевненість. Примусьте ваших начальників здаватися більш блискучими, ніж вони є, – і ви досягнете вершин влади.

Закон 2. Не довіряйте друзям безмежно, навчіться використовувати ворогів. Будьте насторожі з друзями, вони швидше зрадять, оскільки легко піддаються спокусі владою. До того ж вони швидко стають улюбленцями і тиранами. Краще викличте на службу колишнього ворога, і він буде лояльніше за друга, тому що йому є що доводити. Справді нам слід більше побоюватися друзів, ніж ворогів. Якщо у вас немає ворогів, знайдіть спосіб ними завести.

Закон 3. Приховуйте свої наміри. Тримайте людей у потемках, в стані нестійкої рівноваги, ніколи не розкривайте підґрунтя своїх дій. Перебуваючи в невіданні щодо того, що ви хочете зробити, вони не зможуть забезпечити собі захист. Заведіть їх подалі хибним слідом, напустіть туману, і на той час, коли вони зрозуміють ваші наміри, буде вже занадто пізно.

Закон 4. Завжди кажіть менше, ніж здається за необхідне. Бажаючи справити враження своїми промовами, пам'ятайте: чим більше ви почнете говорити, тим більше здастесь простим і таким, що не має реальної сили. Навіть вимовляючи банальності, ви будете виглядати оригінальним, якщо ваші промови будуть неясними, незавершеними і загадковими. Впливові люди справляють враження і завдають страху тим, що недоговорюють. Чим більше ви говорите, тим вище вірогідність того, що ви скажете дурість.

Закон 5. Дуже багато залежить від репутації – бережіть її ціною життя. Репутація – надійний камінь влади. За допомогою репутації ви можете завдавати страху і перемагати. Досить, однак, їй похитнутися, як ви станете вразливим і піддастесь нападам з усіх боків. Зробіть свою репутацію непохитною. Завжди пильно очікуйте можливих атак і відбивайте їх перш, ніж будете атаковані. Вчіться виводити з ладу ворогів, знаходячи проломи в їх репутації. Потім відійдіть убік і надайте громадській думці чинити розправу з ними.

Закон 6. Завойовуйте увагу за всяку ціну. Про все судять за зовнішнім виглядом. Те, чого побачити не можна, не має цінності. Тому ніколи не дозволяйте собі загубитися в натовпі або піти у забуття. Виділяйтеся. Впадайте в очі, чого б це не було варто. Притягайте до себе, як магніт, здавайтеся крупніше,

яскравіше, загадковіше, ніж безліч скромних важливих людей навколо.

Закон 7. Примусьте інших працювати на себе і користуйтеся результатами. Використовуйте розум, знання і біганину інших людей для просування власних справ. Така допомога не тільки заощадить ваші сили і час, але і додасть вам божественного ореолу успішної людини. Ваші помічники будуть забуті, вас же запам'ятають. Ніколи не робіть самі того, що можуть зробити для вас інші.

Закон 8. Змушуйте людей підійти до себе, якщо потрібно, використовуйте приманку. Коли ви змушуєте іншу людину діяти, сила на вашому боці. Найвигідніше домогтися, щоб противник підійшов до вас, порушуючи заради цього власні плани. Спокусіть його казковими вигодами – і атакуйте. У вас в руках всі карти.

Закон 9. Домагайтеся перемоги діями, а не доводами. Будь-який хвилиний успіх, якого, як вам здається, ви домоглися в суперечці, обертається пірровою перемогою. Набагато ефективніше можна змусити інших погодитися з вами, якщо діяти, не промовляючи ані слова. Показуйте, а не пояснюйте.

Закон 10. Інфекція: уникайте невеселих і невдатних. Чийсь чужі негаразди можуть виявитися для вас згубними – емоційні стани так само заразні, як хвороби. Вам може здаватися, що ви рятуєте потопаючого, насправді ви лише наближаєте власне нещастя. Нещасні іноді накликають лихо на себе, вони накликають його і на вас. Замість цього тримайтеся ближче до таланитих і щасливих.

Закон 11. Намагайтеся, щоб люди залежали від вас. Для того щоб залишатися незалежним, ви повинні завжди бути необхідним і потрібним. Чим більше на вас покладаються, тим більшу свободу ви маєте в своєму розпорядженні. Домагайтеся, щоб щастя і процвітання людей залежали від вас, – і вам нема чого побоюватися. Ніколи не навчайте їх всього, щоб вони не могли обходитися своїми силами.

Закон 12. Проявляйте іноді чесність і щедрість, щоб обеззброїти свою жертву. Один щирий чесний вчинок поб'є дюжину нечесних. Щиросердний прояв чесності і великодушності приспить пильність навіть найбільш підозрілих.

Коли ваша вибіркова чесність проб'є пробоїну, можете обманювати їх і маніпулювати ними, як хочете. Вчасно піднесений дар – троянський кінь – послужить тій же мети.

Закон 13. Звертаючись, по допомогу, зауважайте корисливість людей і ніколи – їх милість або великодушність. Якщо вам довелося звернутися до союзника по допомогу, не трудіться нагадувати йому про вашу колишню участь в добрих справах. Він знайде спосіб вас проігнорувати. Замість цього в своїх проханнях або в своєму договорі з ним дайте йому побачити щось таке, що буде вигідно йому, і підкреслюйте це без міри. Він з натхненням підтримає пропозицію, що обіцяє вигоду йому самому.

Закон 14. Грайте роль друга, дійте, як шпигун. Знати свого суперника дуже важливо. Використовуйте шпигунів для збору цінної інформації, і вона дозволить вам бути на крок попереду. Ще краще – попрацюйте шпигуном самі. Вчіться зондувати ґрунт, підтримуючи ввічливу світську бесіду. Ставте непрямі питання, відповіді на які відкривають слабкості і наміри людей. У будь-якій ситуації можна знайти можливості для майстерного розслідування.

Закон 15. Розбийте ворога повністю. Всім великим вождям з часів Моїсея було відомо, що переляканий ворог повинен бути розбитий вщент. (Деколи це знання приходило до них через тяжкі випробування.) Якщо залишити хоч одну іскру, як би тьмяно вона не мерехтіла, зрештою розгориться вогонь. Зупинившись на півдорозі, можна втратити більше, ніж за умови повного знищення: ворог оговтається і буде шукати помсти. Розбийте його не тільки тілесно, але й духовно.

Закон 16. Використовуйте свою відсутність, щоб примножити повагу і честь. Занадто активна присутність в суспільстві збиває вам ціну. Чим більше вас видно і чуто, тим більш повсякденним ви здаєтеся. Якщо ви вже домоглися певного положення, тимчасове зникнення змусить більше говорити про вас, навіть захоплюватися вами. Слід навчитися визначати, коли піти. Творіть цінність, створюючи дефіцит.

Закон 17. Тримайте інших у підвішеному стані, підтримуйте атмосферу непередбачуваності. Люди – породження звички, що володіють невгамовними потребами шукати та знаходити добре

знайоме у вчинках інших. Передбачуваність дає їм відчуття контролю над вами. Змішайте карти: станьте навмисне непередбачуваним. Непослідовна або зовні безцільна поведінка буде виводити їх з рівноваги і змусить втрачати терпіння в спробах пояснити ваші вчинки.

Закон 18. Не будуйте фортець, щоб захистити себе: ізоляція небезпечна. Світ небезпечний, а вороги всюди – кожен змушений захищатися. Фортеця здається найнадійнішим притулком. Але ізоляція не тільки і не стільки захищає нас, скільки піддає ще більшим небезпекам: вона позбавляє нас важливої інформації, робить помітною і вразливою мішенню. Краще бути серед людей і знаходити союзників. Прикривайтесь від ворогів юрбою (натовпом), немов щитом.

Закон 19. Знайте, з ким маєте справу: не завдавайте образ, кому не слід. У світі є різні типи людей, і не можна очікувати, що всі вони будуть однаково реагувати на одні й ті самі прийоми. Ви залякаєте або перехитрите когось, а він до кінця днів буде вам мститися. Такі люди – вовки в овечій шкурі. Тому ретельно вибирайте жертву чи супротивника і ніколи не зачіпайте і не ображайте тих, кого не слід.

Закон 20. Ні з ким не об'єднуйтеся. Тільки дурень квапиться пристати до однієї зі сторін. Не довіряйтеся нікому, крім себе самого, не зв'язуйте себе зобов'язаннями. Зберігаючи незалежність, ви отримаєте можливість панувати, зіштовхуючи людей між собою, змушуючи їх слідувати за вами.

Закон 21. Прикиньтесь простаком, щоб пошити в дурні простака. Здавайтесь дурніше своєї мішені. Нікому не подобається відчувати себе дурнішим за когось. Тому хитрість полягає в тому, щоб дати вашій жертві відчуття себе розумним – і не просто розумним, а більш розумним, ніж ви. Одного разу повіривши в це, вона ніколи не запідозрить, що у вас можуть бути приховані мотиви.

Закон 22. Використовуйте тактику капітуляції, оберніть слабкість на силу. Коли ви слабкіше, в жодному разі не боріться заради честі. Замість цього капітулюйте. Капітуляція дасть вам час на те, щоб оговтатися від ран, час, щоб змучити і роздратувати переможця, час, щоб дочекатися, поки його міць вичерпається. Не давайте йому задоволення битися з вами і

перемогти – капітулюйте раніше за це. Зробіть капітуляцію інструментом влади.

Закон 23. Концентруйте свої сили. Зберігайте сили і енергію, збирайте та зберігайте їх у концентрованому вигляді. Ви досягнете більшого, відкривши багату жилу і поглиблюючи її, ніж пурхаючи від однієї неглибокої шахти до іншої; інтенсивна розробка всякий раз побиває екстенсивну. Шукаючи джерела міці, яка підніме вас, знайдіть один головний ключ, гладку корову, і вона протягом довгого часу буде постачати вас молоком.

Закон 24. Дійте як істинний придворний. Справжній придворний процвітає у світі, де все обертається навколо влади та політичної вправності. Він досконало володіє майстерністю непрямого натяку. Він лестить, поступається і стверджує свою владу над іншими у витонченій і ухильній манері. Вивчайте і застосовуйте закони двору – і вашому зростанню не буде меж.

Закон 25. Сотворіть себе заново. Не приймайте ролі, які нав'язує вам суспільство. Створіть себе заново, відчеканьте нову індивідуальність, яка приваблювала б увагу і ніколи б не набридла публіці. Краще бути творцем власного вигляду, ніж дозволяти іншим визначати його для вас. Додайте театральності своїм суспільним справам і виступам – ваша влада зросте, а ваш образ здасться масштабніше, ніж саме життя.

Закон 26. Тримайте руки чистими. Ви повинні виглядати зразком порядності і працездатності: ваші дії ніколи не повинні бути спаплюжені помилками, а руки – брудними справами. Зберігайте цей чистий вигляд, використовуючи як в своє знаряддя і приховуючи власну участь.

Закон 27. Грайте на потребах людей, створюючи армію фанатичних прихильників. Люди відчують сильне бажання в будь-що вірити. Станьте об'єктом такого бажання, давши їм нову за якою вони підуть. Нехай ваші промови будуть неясними, але обіцяючими, ентузіазм ставте вище за розум і ясність мислення. Дайте новонабутим послідовникам ритуали, які вони зможуть виконувати, закликайте їх до жертвоприношення від вашого імені. За відсутності організованої релігії і великих прикладів для наслідування ваша нова система вірувань принесе вам необмежену владу.

Закон 28. Беріться до справи без коливань. Якщо ви не впевнені в тому, як вийде справа, не починайте її. Ваші сумніви і коливання зашкодять виконанню. Збентеження небезпечно: краще починати впевненіше. Будь-які помилки, допущені вами через самовпевненість, легко виправити за допомогою ще більшої самовпевненості. Чия відвага, того й перемога; скромність не в пошані.

Закон 29. Плануйте все з самого кінця. Завершення – це все. Плануйте весь шлях до нього, беручи до уваги всі можливі наслідки, перешкоди, повороти фортуни, які можуть пустити нанівець вашу важку працю, так що слава дістанеться іншим. Якщо ви продумали все до кінця, вас не розтрощать обставини і ви будете знати, коли зупинитися. Легенько підштовхніть удачу і допоможіть визначити майбутнє, продумуючи його на багато кроків вперед.

Закон 30. Домагайтеся успіху, не показуючи зусиль. Ваші дії повинні здаватися природними і виконуваними з легкістю. Весь труд і піт, вкладений в них, як і всі хитрі трюки, слід приховати. Дійте без видимих зусиль, немов могли б зробити набагато більше. Не піддавайтеся спокусі похвалитися, як важко ви попрацювали, це тільки викличе зайві питання. Нікому не розповідайте своїх прийомів, інакше їх застосують проти вас.

Закон 31. Контролюйте всі варіанти: нехай інші грають картами, які здаєте ви. Кращі обмани ті, за яких ви мовби надаєте іншій людині вибір: у ваших жертв виникає ілюзія свободи вибору, насправді вони лише маріонетки. Давайте людям вибір, при якому ви виграєте, щоб вони не надали перевагу. Примушуйте їх вибирати менше з двох зол, але з тих, що служать вашим цілям. Поставте їх перед дилемою: куди кинь – усе клин.

Закон 32. Грайте на людських фантазіях. Правди часто уникають, оскільки вона буває непривабливою. Ніколи не кличте до істини і реальності, якщо ви не готові до вибуху гніву через катастрофу ілюзій. Життя таке жорстоке і гірке, що люди, здатні привести на світ романтичну фантазію, подібні оазису в пустелі: до них тягнуться. Керувати ілюзіями юрби (натовпу) – це велика влада.

Закон 33. Пізнайте тонкі струнки кожної людини. У кожного є слабкості, пролом в мурі. Такою слабкістю може бути

непевність, неконтрольовані емоції або бажання, можливо, маленькі таємні радості. Як би там не було, виявивши слабину, перетворіть її в знаряддя тортур і використовуйте для своєї вигоди.

Закон 34. Будьте царственным на свій манер: поведіться як король – і будете прийнятим як король. Тим, як ви подаєте себе, часто визначається те, як з вами обходяться. При тривалому спілкуванні, показавши себе вульгарним або сірим, ви не зможете домогтися поваги. Адже король поважає себе сам і викликає те саме почуття у товариства. Тримаючись впевнено і величаво, ви покажете тим самим, що носити корону – ваше призначення.

Закон 35. Опануйте мистецтвом управління часом. Ніколи не показуйте, що поспішаєте, поспіх видає невміння розпоряджатися самим собою і своїм часом. Завжди намагайтеся виглядати спокійним, начебто ви знаєте, що кінець кінцем все прийде до вас саме. Навчіться вибирати правильний момент, уловлювати дух часу, тенденції, які приведуть вас до влади. Навчіться відійти в сторону, якщо час ще не настав, і боротися з усіх сил, коли момент настав.

Закон 36. Зневажайте те, чим не можете володіти: ігнорування – найкраща помста. Визнаючи дрібницю проблемою, ви даєте їй існування і силу. Чим більше уваги ви приділяєте ворогу, тим сильніше він стає, і маленька помилка часто перетворюється на більш серйозну і помітну при спробі її виправити. Часом краще залишити все як є. Якщо є щось, чим ви хочете, але не можете володіти, продемонструйте зневагу до цього. Чим менше зацікавленості ви проявите, тим більше недосяжними будете здаватися самі.

Закон 37. Створюйте незабутні видовища. Яскрава образність і символічні красиві жести створюють ауру влади – вони захоплюють будь-кого. Тому ставте спектаклі для товариства, повні привабливих наочних символів, які б перебільшували частку вашої участі. В засліпленні від видовища ніхто не помітить, скільки насправді вами зроблено.

Закон 38. Думайте, що хочете, але дійте, як всі. Якщо ви бажаєте показати, що випереджаєте свій час і протистоїте епосі, хизуючись оригінальними ідеями і неортодоксальними шляхами, люди можуть подумати, що ви просто хочете привернути увагу, а

на них дивитесь зверхньо. Вони знайдуть спосіб покарати вас за те, що ви змусили їх відчувати вашу перевагу. Куди безпечніше змішатися з ними і бути, як усі. Свою оригінальність відкрийте тільки терплячим до цього друзям і тим, про кого ви точно знаєте, що їм сподобається ваша унікальність.

Закон 39. Каламутьте воду, щоб зловити рибку. Гнів і емоції стратегічно абсолютно непродуктивні. Вам слід завжди залишатися спокійним і об'єктивним. Але якщо можна позлити ворогів тим, що самі ви зберігаєте спокій, ви отримаєте безперечну перевагу. Виведіть ворогів з рівноваги: знайдіть в їх зарозумілості шпаринку, через яку їх можна дістати, і вони у вас на гачку.

Закон 40. З презирством відкидайте безкоштовні обіди. Те, що пропонують вам даром, таїть небезпеку: звичайно за цим стоїть хитрий трюк чи приховане зобов'язання. За те, що чогось коштує, потрібно платити. Оплачуючи свій шлях, ви позбавляєтесь від необхідності дякувати, відчувати провину і обманювати. Часто буває доцільніше заплатити повну ціну, не можна блищати і економити одночасно. Не шкодуйте грошей, змушуйте їх працювати, щедрість є ознакою влади і притягає її.

Закон 41. Намагайтеся не йти слідом за великими. Те, що трапляється на початку, завжди здається краще і оригінальніше того, що відбувається потім. Якщо ви наступник великої людини або дитина знаменитих батьків, то для того щоб перевершити їх, вам доведеться не просто повторити, але подвоїти їх досягнення. Не губіться в їх тіні – застрягнете в чужому минулому. Ви зможете створити власне ім'я, якщо зміните курс. Відмовтеся від владного батька, затавруйте його спадщину, добийтеся влади, засявши власним, а не відбитим світлом.

Закон 42. Уразьте пастиря – і паства розсіється. Часто біду може принести одна сильна особистість – баламут, порушник спокою, самовпевнений вискочка. Якщо ви надасте таким людям поле для діяльності, інші потраплять під їхній вплив. Не чекайте, поки заподіяні ними неприємності будуть множитися, не намагайтеся з ними домовитися, вони безнадійні. Нейтралізуйте їхній вплив, ізолюючи їх чи виганяючи. Усуньте порушника спокою – і його оточення розбіжиться.

Закон 43. Завойовуйте серця і уми товариства. Насильство породжує реакцію, яка в кінцевому підсумку обернеться проти

вас. Ви повинні зваблювати людей, щоб вони захотіли рухатися у вашому напрямку. Спокушений вами стає відданим слугою. Щоб зваблювати людей, потрібно грати на їхніх індивідуальних психологічних особливостях і на їхніх слабкостях. Пом'якшуйте опір, впливаючи на почуття, грайте на тому, що людям дорого, і на їхніх страхах. Якщо ігнорувати серця і уми товариства, то вони в результаті вас зненавидять.

Закон 44. Обеззбройте і доводьте в люті за допомогою ефекту дзеркала. Дзеркало відображає реальність, але це також і досконале знаряддя обману: коли ви, як в дзеркалі, відображаєте дії своїх ворогів, в точності повторюючи все, що роблять вони, їм не вдається зрозуміти, яка ваша стратегія. Підносячи дзеркало до їхніх душ, ви створюєте у них ілюзію того, що поділяєте їхні цінності; підносячи дзеркало до їхніх вчинків, ви даєте їм урок. Мало хто спроможний протистояти владі ефекту дзеркала.

Закон 45. Проповідуйте необхідність змін, але не надто захоплюйтеся реформами. Кожному абстрактно зрозуміла потреба в змінах, але людей, які живуть одним днем, формує звичка. Вони болісно реагують на занадто великі зміни, а це веде до заколоту. Якщо ви новачок на вершинах влади або поки тільки намагаєтеся її домогтися, влаштуйте спектакль, демонструючи повагу до старих методів роботи. Якщо зміни необхідні, надайте їм вигляду невеликого поліпшення старого.

Закон 46. У жодному разі не здавайтеся занадто досконалим. Здаватися кращим за інших завжди небезпечно, але небезпечніше за все не мати гріхів і слабкостей. Заздрість породжує таємних ворогів. Розумна людина час від часу демонструє ваду, зізнається в нешкідливих грішках, щоб захиститися від заздрості і здаватися більш людяною і доступною. Тільки божества і мертві можуть виглядати доскональними, нічого не побоюючись.

Закон 47. Не заходьте далі наміченої мети: перемагаючи, знайте, коли зупинитися. Мить перемоги – це найчастіше момент найбільшого ризику. У розпал перемоги самовпевненість і надмірна впевненість у собі можуть штовхнути вас повз наміченої мети, а зайшовши занадто далеко, ви отримаєте ворогів більше, ніж зможете перемогти. Обмірковування і ретельне планування немає альтернативи. Намітьте мету, а як тільки досягнете її, зупиніться.

Закон 48. Знайдіть невизначеність форми. Знаходячи конкретну форму, маючи наочні плани, ви відкриваєте себе для нападу. Замість того щоб набути форми, яку зможуть атакувати ваші вороги, пристосовуйтеся і будьте в постійному русі. Прийміть той факт, що немає нічого певного, і не існує встановлених назавжди законів. Кращий спосіб захистити себе – бути текучим і безформним, як вода; ніколи не ставте на стабільність або тривалий порядок. Все тече, все змінюється.

Завершимо цю главу 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 людини".

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

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

Питання для самоконтролю

1. Що таке керівництво?
2. Мета керівництва.
3. Основні підходи до розуміння керівництва.
4. Типи управлінської майстерності.
5. Що таке конфлікт?
6. Що таке позиційний конфлікт?
7. Модель конфлікту.
8. Причини, що породжують конфлікти.
9. Схема вирішення конфлікту.
10. Які розрізняють стилі керівництва?
11. Що лежить в основі кожного із стилів?
12. Підходи матриці стилів керівництва – "решітки менеджменту".
13. Що таке 48 законів влади Роберта Гріна?
14. В чому суть законів влади Роберта Гріна?

Бібліографічний список

1. Бойчик, І. М. Економіка підприємства [Текст] : підручник / І. М. Бойчик. – К. : Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
2. Кравченко, В. О. Основи менеджменту [Текст] : навч. посібник / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2012. – 211 с.
3. Ансофф, І. Стратегическое управление [Текст] : сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 2009. – 519 с.
4. Балабанова, Л. В. Організація праці менеджера [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : В Д «Професіонал», 2007. – 416 с.
5. Бодди, Д. Основи менеджмента [Текст] / Д. Бодди, Р. Пейтон. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с.
6. Виханский, О. С. Практикум по курсу «Менеджмент» [Текст] / О. С. Виханский; под ред. А. И. Наумова. – М. : Гардарики, 2005. – 281 с.
7. Веснин, В. Р. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК «Вельби»; Изд-во «Проспект», 2006. – 504 с.
8. Гірняк, О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазоновский. – К. : «Магнолія плюс»; Львів: «Новий світ -2000», 2003. – 336 с.
9. Герчикова, Й. Н. Менеджмент [Текст] : учебник / Й. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 480 с.
10. Данюк, В. М. Організація праці менеджера [Текст] : навч. посібник / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.
11. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента [Текст] : [пер. с англ.] / П. Ф. Друкер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
12. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – 1100 с.
13. Кравченко, В. О. Загальний менеджмент [Текст] : консп. лекцій / В. О. Кравченко. – Одеса : ОДЕУ, 2012. – 170 с.
14. Кравченко, В. О. Організація праці менеджера [Текст] : навч. посібник / В. О. Кравченко, С. І. Пучкова, С. М. Тупак. – Одеса : ОКФА, 2011. – 230 с.

15. Кузьмін, О. Е. Основи менеджменту [Текст] : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. і допов. – К. : «Академвидав», 2007. – 464 с.

16. Мартиненко, Н. М. Основи менеджменту [Текст] : підручник / Н. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.

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

18. Основы функционального менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Г. Н. Козлова, А. С. Редькин, В. А. Кравченко, И. В. Лебедев [и др.]; под. общ. ред. проф. Г. Н. Козловой. – Одесса : ОКФА, 2005. – 285 с.

19. Охріменко, А. Г. Основи менеджменту [Текст] : навч. посібник / А. Г. Охріменко. – К. : Центр навч. літератури, 2006. – 130 с.

20. Роббинз, Стивен П. Менеджмент [Текст] : пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.

21. Соболев, С. М. Менеджмент [Текст] : навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. / С. М. Соболев, В. М. Багацький. – К. : КНЕУ, 2005. – 225 с.

22. Бойчик, І. М. Економіка підприємства [Текст] : навч. посібник / І. М. Бойчик. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : Атіка, 2006. – 528 с.

23. Василенко, В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий [Текст] : монография / В. А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 648 с.

24. Гончаренко, Л. П. Управление безопасностью [Текст] : учеб. пособие / Л. П. Гончаренко. – М. : КНОРУС, 2010. – 272 с.

25. Даніч, В. М. Визначення кризового стану підприємства [Текст] / В. М. Даніч, Н. О. Пархоменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 208-218.

26. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом [Електронний ресурс] : закон України (нова редакція від 22.12.2011 р.). – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v_606600-13.

27. Костирко, Р. О. Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посібник / Р. О. Костирко. – Харків : Фактор, 2007. – 784 с.

28. Кравченко, В. Розробка сучасного стандарту з управління ризиками – важливий чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні [Текст] / В. Кравченко // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2008. – Вип. 17. – С.159 - 166.

29. Кравченко, В. А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка [Текст] / В. А. Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. – № 3. – 245 с.

30. Кравчук, О. Я. Діагностика та механізм забезпечення корпоративної безпеки підприємства [Текст]: монографія / О. Я. Кравчук, П. Я. Кравчук. – Луцьк : Надстир'я, 2008. – 256 с.

31. Мартиненко, В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості [Текст] : навч. посібник / В. П. Мартиненко. – К. : ЦНЛ, 2006. – 328 с.

32. Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи [Текст]: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 323 с.

33. Скібіцький, О. М. Антикризовий менеджмент: криза і банкрутство [Текст] : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 568 с.

34. Чернявский, А. Д. Цикличность кризисов маркетинга во времени / А. Д. Чернявский // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2125>.

Словник найважливіших термінів та понять

1. **Акцизний податок** – це непрямий податок, яким обкладаються високорентабельні і монопольні товари.

2. **Амортизація основних фондів** – це перенесення їх вартості на вартість новоствореної продукції протягом терміну їх корисного використання (експлуатації).

3. **Асоціація** – найпростіша форма договірною об'єднання підприємств, створена з метою постійної координації їх господарської діяльності. Такі підприємства об'єднуються шляхом централізації однієї або кількох функцій (виробничих, управлінських, організації спільних виробництв та ін.).

4. **Банкрутство** – це визнана господарським судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури.

5. **Бенчмаркінг** – це процес порівняння своїх показників з показниками інших підприємств (конкурентів, лідерів), вивчення і застосування їх успішного досвіду у себе на підприємстві чи в організації.

6. **Бізнес–план** – це комплексний плановий документ підприємницької діяльності, в якому передбачені заходи, спрямовані на реалізацію підприємницької ідеї і одержання прибутку.

7. **Бізнес-процес** – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються певні види ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, який має цінність для споживача.

8. **Видова (технологічна) структура основних фондів** – це співвідношення їх активної та пасивної частин.

9. **Види руху предметів праці** – це порядок обробки та переміщення в технологічній послідовності сировини, напівфабрикатів до робочих місць по операціях.

10. **Вживання (самозбереження) підприємства** – це наявна можливість його позитивного розвитку, внаслідок якого нормалізується стан підприємства як системи, відновлюється його конкурентоспроможність та забезпечується ефективно господарювання.

11. **Виписка з Єдиного державного реєстру** – це документ, який містить відомості про юридичну особу та її відокремлені підрозділи або фізичну особу – підприємця і використовується для їх ідентифікації під час здійснення господарської діяльності та відкриття рахунку в банку.

12. **Виробнича дільниця** є сукупністю робочих місць, на яких виконуються технологічно однорідні роботи або виготовляється однорідна продукція.

13. **Виробнича операція** – це завершена частина виробничого процесу, яка виконується на одному робочому місці без переналагодження устаткування відносно одного й того ж самого предмету праці одним або кількома робітниками.

14. **Виробнича потужність підприємства** – це максимально можливий обсяг випуску продукції за певний час (зміну, добу, місяць, рік) у встановлених номенклатурі та асортименті при повному завантаженні обладнання і виробничих площ з урахуванням прогресивної технології та організації виробництва.

15. **Виробнича програма (план виробництва і реалізації продукції)** – це система адресних завдань з виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановлені терміни згідно з договорами поставок.

16. **Виробнича структура підприємства** – це сукупність, кількісний склад і взаємозв'язки його виробничих підрозділів, які прямо або опосередковано беруть участь у виробничому процесі.

17. **Виробничий потенціал підприємства** – це сукупність матеріально-речових і вартісних елементів його виробничої бази, яка відображає наявні та приховані можливості підприємства щодо випуску продукції у максимальному обсязі, відповідної якості та номенклатури.

18. **Виробничий процес** – це сукупність дій людей, засобів праці, а також природи, внаслідок яких вхідні матеріали і напівфабрикати перетворюються на готову продукцію

19. **Галузь промисловості** – це якісно однорідна сукупність підприємств, об'єднань та інших господарських одиниць різних форм власності, які виконують однакові функції в системі суспільного поділу праці.

20. **Галузева структура промисловості** – це склад і кількісне співвідношення між окремими галузями та певні виробничі взаємозв'язки, які виникають між ними.

21. **Генеральна тарифна угода** є частиною договірною регулювання відносин між роботодавцями (в особі федерації роботодавців) та працівниками (в особі федерації профспілок).

22. **Грошовий потік** – це сума чистого доходу підприємства та амортизаційних відрахувань.

23. **Державна регуляторна політика у сфері господарської діяльності** – це напрям державної політики, призначений для вдосконалення правового регулювання господарських, адміністративних відносин між регуляторними органами державної влади та суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюється в межах, у порядку та у спосіб, що встановлені Конституцією та Законами України.

24. **Державний адміністратор** – це посадова особа міської ради, районної (обласної) державних адміністрацій, яка організовує видачу суб'єкту господарювання документів дозвільного характеру та забезпечує взаємодію місцевих дозвільних органів в процесі видачі документів дозвільного характеру.

25. **Дозвільна система у сфері господарської діяльності** – це сукупність урегульованих законодавством відносин, які виникають між дозвільними органами, державними адміністраторами та суб'єктами господарювання у зв'язку з видачею документів дозвільного характеру, переоформленням, видачею дублікатів, анулюванням документів дозвільного характеру.

26. **Документ дозвільного характеру** – це дозвіл, висновок, рішення, погодження, свідоцтво тощо, які дозвільний орган зобов'язаний видати підприємцю для надання йому права на здійснення господарської діяльності та без наявності яких він не може її здійснювати.

27. **Дохід (виручка) від реалізації продукції** – це загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів і податків з продажу (ПДВ, акцизного податку та ін.).

28. **Економіка підприємства** – це наука про ефективність виробництва, шляхи і методи досягнення підприємством найкращих результатів при найменших затратах.

29. **Економічна безпека підприємства** – це його захищеність від негативного впливу зовнішнього середовища та здатність швидко усунути можливі загрози або пристосуватися до наявних умов діяльності.

30. **Елементи витрати** – це витрати, які формуються відповідно до їх економічного змісту; вони є однаковими для всіх галузей і на їх основі складається кошторис витрат на виробництво.

31. **Калькулювання собівартості продукції** – це процес обчислення собівартості одиниці продукції.

32. **Капітал підприємства** – це сукупна вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестована у його активи.

33. **Кодекс ustalеної практики** – це нормативний документ, який містить практичні правила або процедури проектування, виготовлення, монтажу, технічного обслуговування, експлуатації обладнання, конструкцій чи виробів.

34. **Колективний договір** – це угода між трудовим колективом підприємства в особі профспілки та його адміністрацією або власником, яка регулює їх виробничі, економічні і трудові відносини.

35. **Конкурентоспроможність** – це характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції конкурента за ступенем задоволення конкретної потреби та витратами на її забезпечення.

36. **Консорціум** – це тимчасове статутне об'єднання підприємств (найчастіше промислового і банківського капіталу) для досягнення його учасниками спільної підприємницької ідеї, господарської мети. Такою метою можуть бути масштабний

будівельний проект, реалізація цільової програми, науково-технічного проекту та ін.

37. **Концерн** – це статутне об'єднання підприємств, організацій на основі фінансової залежності від одного або групи учасників з централізацією функцій виробничого і науково-технічного розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

38. **Корпорація** – це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів підприємств з делегуванням ними окремих повноважень органу управління корпорацією; цей орган використовує ці повноваження для централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

39. **Кошторис витрат** – це загальна сума витрат підприємства за усіма видами ресурсів, які будуть використані у плановому періоді незалежно від місця.

40. **Кризова ситуація на підприємстві** – це ситуація, яка характеризується розбалансуванням його економічного організму з подальшою його неспроможністю фінансово забезпечити виробничий процес, що призводить до банкрутства.

41. **Критерій економічної безпеки** – це вимірник стану підприємства з точки зору відповідності фактично досягнутих показників його діяльності наперед встановленим індикаторам, які відображають сутність економічної безпеки.

42. **Лізинг** – це особливий вид оренди рухомого і нерухомого майна виробничого призначення, умови якої фіксуються у відповідному договорі між орендодавцем (лессором) і орендарем (лізером).

43. **Ліцензійна угода** – це договір, відповідно до якого власник нематеріального ресурсу (ліцензіар) передає іншій особі (ліцензіату) ліцензію на використання своїх прав на патенти, товарні знаки та ін.

44. **Макросередовище підприємства** – це середовище непрямого впливу, яке складається з елементів, не пов'язаних з підприємством безпосередньо, але які мають вплив на формування загальної атмосфери бізнесу.

45. **Мета функціонування підприємства на ринку** – задоволення суспільних потреб у певних видах продукції (роботах, послугах; далі «продукції») та одержання прибутку.

46. **Метод організації виробничого процесу** – це спосіб його здійснення, сукупність прийомів і засобів його реалізації, які ґрунтуються на певних принципах.

47. **Методи планування** – це конкретні способи, прийоми, за допомогою яких розраховуються числові значення планових показників і стратегічних програм.

48. **Методи управління** – це способи цілеспрямованого впливу на працівників і виробничі колективи для досягнення поставлених перед ними завдань.

49. **Міжгалузевий баланс** – це модель, яка містить систему економічних показників і відображає конкретні пропорції виробництва і споживання кожного виду продукції.

50. **Міжнародний бізнес** – це реалізація міжнародних економічних відносин шляхом ділової взаємодії господарських суб'єктів різних країн з метою взаємовигідної співпраці, одержання прибутку та зміцнення ринкових позицій.

51. **Мікросередовище** – це середовище прямого впливу на підприємство, учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

52. **Мінімальна заробітна плата** – це встановлений на законодавчому рівні розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю.

53. **Моделювання бізнес-процесів** – це засіб пошуку шляхів оптимізації діяльності підприємства, прогнозування та мінімізації ризиків, які виникають на різних етапах реорганізації підприємства.

54. **Модернізація основних фондів** – це внесення в конструкцію діючого обладнання змін, які підвищують його технічний рівень і покращують економічні характеристики.

55. **Моніторинг зовнішнього середовища** – це постійне відстеження поточної та нової інформації про стан зовнішнього середовища. Таке відстеження найчастіше проводиться у формі регулярних спостережень за критичними чинниками зовнішнього середовища, а також у формі спеціальних спостережень.

56. Моральне зношення основних фондів – це передчасне, до закінчення строку фізичної служби, знецінення основних фондів, яке призводить до втрати доцільності їх використання.

57. Мотивація – це сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників підприємства до досягнення індивідуальних та спільних цілей його діяльності.

58. Наукова організація праці – це така її організація, яка ґрунтується та досягненнях науки, техніки і передовому досвіді; вона дозволяє найкращим чином об'єднати в єдиному процесі виробництва техніку, людей, забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства та збереження здоров'я його працівників.

59. Незавершене виробництво – предмети праці, які вступили у виробничий процес, не пройшли усіх стадій обробки і знаходяться безпосередньо на робочих місцях або в процесі транспортування від одного робочого місця до іншого.

60. Нематеріальні активи – це права власності і захист доступу до нематеріальних ресурсів підприємства, їх використання в господарській діяльності з метою одержання доходу.

61. Нематеріальні ресурси підприємства – це складова частина його потенціалу, яка забезпечує економічну користь протягом тривалого часу і має ту особливість, що в них відсутня матеріальна основа здобування доходів і не визначені майбутні їх розміри.

62. Норма витрат матеріальних ресурсів – це гранично допустима кількість сировини, матеріалів, палива, енергії для виробництва одиниці продукції або виконання одиниці роботи визначеної якості.

63. Норматив оборотних коштів – це грошовий вираз вартості мінімальних і в той же час достатніх запасів товарно-матеріальних цінностей, залишків незавершеного виробництва, готової продукції та інших коштів.

64. Об'єкти авторського та суміжних прав – це твори науки, літератури і мистецтва, незалежно від їх обсягу, призначення, жанру, які можуть існувати у письмовій, усній,

образотворчій та інших формах, а також комп'ютерні програми і бази даних – інформаційні продукти.

65. **Організаційна структура управління** – це склад, взаємодія, підзвітність елементів системи управління, тобто окремих підрозділів та працівників.

66. **Облігація** – цінний папір, який підтверджує внесення грошової суми і зобов'язання повернути номінальну вартість цього цінного паперу в передбачений термін з виплатою певного доходу за облігацією.

67. **Оборотний капітал** – частина капіталу підприємства, вартість якої переноситься у створювану продукцію повністю протягом одного виробничого циклу і повертається підприємству у грошовій формі після її реалізації. До нього належать предмети праці (сировина, матеріали, паливо, енергія), а також капітал, витрачений на робочу силу.

68. **Оборотні кошти підприємства** – це сукупність грошових коштів, вкладених в оборотні фонди і фонди обігу.

69. **Оборотні фонди підприємства** – це частина його виробничих фондів, яка споживається в одному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

70. **Організаційний прогрес** – це застосування нових та удосконалення існуючих методів і форм організації виробництва, праці, елементів господарського механізму в усіх ланках управління економікою.

71. **Основний капітал** – це частина капіталу підприємства, яка бере участь у виробництві товару протягом багатьох виробничих циклів і переносить свою вартість на вироблену продукцію частинами. До основного капіталу належать кошти, вкладені у засоби праці (будівлі, споруди, машини, обладнання та ін.).

72. **Основні фонди підприємства** – це засоби праці, які використовуються ним в процесі виробництва і постачання продукції для здійснення соціально-культурних та адміністративних функцій протягом тривалого часу і переносять свою вартість на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

73. **Патент** – це виданий державним органом охоронний документ, який підтверджує виключне право його власника на використання зазначеного в патенті об'єкта промислової власності.

74. **Персонал підприємства** – це сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та (або) практичний досвід і навички роботи.

75. **Підприємництво** – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

76. **Підприємницький договір** – це акт, у якому виражена згода партнерів діяти спільно на засадах взаємної вигоди. Підприємницька діяльність без таких договорів є неможливою.

77. **Підприємство** – це організаційно відокремлена, економічно самостійна одиниця виробничої сфери народного господарства, яка спеціалізується на виготовленні продукції, наданні послуг або виконанні робіт.

78. **Планування** – це процес встановлення цілей підприємства та вибору найефективніших способів їх досягнення.

79. **Позиковий капітал підприємства** – це капітал, сформований шляхом залучення коштів ззовні, незалежно від джерела та вартості його отримання. Джерелами позикового капіталу є банківські кредити, позики інших інвесторів, тимчасово залучені кошти (кредиторська заборгованість).

80. **Потокова лінія** – це сукупність робочих місць, розташованих за ходом технологічного процесу та призначених для виконання закріплених за ними операцій.

81. **Прибуток** – це частина доходу, яка залишається підприємству після відшкодування усіх витрат, пов'язаних з виробництвом, реалізацією продукції та іншими видами діяльності.

82. **Принципи управління** – це певні засади і правила, якими керуються менеджери в процесі управлінської діяльності.

83. **Продуктивність праці** – це показник, який характеризує її ефективність і відображає співвідношення обсягу продукції та кількості праці, затраченої на її виробництво.

84. **Промислово-фінансова група (ПФГ)** – об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації конкретної державної програми розвитку пріоритетних галузей виробництва, структурної перебудови економіки, активізації інвестиційно-інноваційних процесів, підвищення ефективності діяльності підприємств, їх конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

85. **Регуляторний акт** – це прийнятий уповноваженим регуляторним органом нормативно-правовий акт, який або окремі положення якого спрямовані на правове регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання.

86. **Регуляторна діяльність** – це діяльність, спрямована на підготовку, прийняття, відстеження результативності та перегляд регуляторних актів, яка здійснюється регуляторними органами, фізичними та юридичними особами, їх об'єднаннями, територіальними громадами в межах, у порядку та у спосіб, визначені законодавством.

87. **Реінжиніринг** – це фундаментальне переосмислення і перебудова бізнеспроцесів підприємства для досягнення ним істотного, стрибкоподібного поліпшення якості функціонування та забезпечення конкурентоспроможності.

88. **Ремонт основних фондів** – це відновлення фізичного зношування їх окремих конструктивних елементів (вузлів, деталей) та підтримання основних фондів у працездатному стані протягом всього терміну їх служби.

89. **Рентабельність** – це відносний показник ефективності роботи підприємства, який у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів).

90. **Реконструкція підприємства** – це здійснюване за єдиним проектом повне або часткове переобладнання виробництва. Основна частина інвестицій спрямовується на поліпшення активної частини основних фондів при використанні старих виробничих будівель та споруд.

91. **Реструктуризація підприємства** – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства,

що сприятиме його фінансовому оздоровленню, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

92. **Ризик у виробничо-господарській діяльності** – це можливість втрати частини ресурсів або недоотримання прибутку порівняно з тим його рівнем, який міг бути досягнутим за найбільш раціонального використання ресурсів і перспектив розвитку кон'юнктури ринку.

93. **Ринкова влада** – це здатність виробника або споживача впливати на ринкову ціну.

94. **Ринкова інфраструктура** є сукупністю особливих інститутів, які виконують функції надання спеціалізованих послуг суб'єктам господарювання з метою створення для них нормальних умов для функціонування, найкращої реалізації їх інтересів.

95. **Ринок** – це соціально-економічні відносини між відособленими виробниками і споживачами в процесі обміну продуктами або послугами. За допомогою цих відносин визначається суспільна цінність товарів, відображена у їх ціні. Він є сукупністю конкретних механізмів, важелів та інструментів, які забезпечують реалізацію інтересів продавців та покупців ресурсів, товарів, послуг на еквівалентній основі.

96. **Розширення виробництва** – це спорудження других і наступних черг, додаткових виробничих комплексів, цехів, комунікацій, допоміжних та обслуговуючих виробництв на території підприємства.

97. **Санация** – це система заходів фінансового оздоровлення підприємства, які спрямовані на запобігання його банкрутству та ліквідації.

98. **Свідоцтво про визнання відповідності** – документ, який засвідчує визнання іноземних документів про підтвердження відповідності продукції вимогам, встановленим законодавством України.

99. **Середовище функціонування підприємства** – це сукупність певних чинників і обставин, які знаходяться як усередині, так і поза ним, і впливають на прийняття рішень.

100. **Сертифікат** – це документ, який підтверджує відповідність вимогам конкретного стандарту або іншого

нормативного документа якості продукції, системи якості, системи управління якістю тощо.

101. **Сертифікація** – це процедура, за допомогою якої уповноважений орган документально засвідчує відповідність продукції, системи якості, системи управління довіллям, персоналу встановленим законодавством вимогам.

102. **Сканування зовнішнього середовища** – це напрямок аналітичної роботи, який швидко розвивається та використовується у системах стратегічного управління підприємствами. Призначення сканування – збір інформації, оцінка і прогноз змін у зовнішньому середовищі.

103. **Службова ротація кадрів** – це переміщення в межах певної галузі, підприємства чи організації здібних, висококваліфікованих і досвідчених спеціалістів на більш відповідальні службові або управлінські посади.

104. **Собівартість продукції** – це вартісна форма поточних витрат підприємства на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції.

105. **Ставка дисконту (R)** – це процентна ставка, яка характеризує норму прибутку, на який щорічно розраховує інвестор. Як ставка дисконту може бути прийнята середня кредитна або депозитна ставка, індивідуальна норма доходності інвестицій із врахуванням ризику, рівня інфляції, інші альтернативні норми доходності інвестицій.

106. **Стандарт** – нормативний документ, прийнятий відповідним органом, який встановлює правила, настанови та характеристики щодо діяльності або її результатів, та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері.

107. **Стандартизація** – це діяльність зі встановлення положень, спрямованих на досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері та призначених для загального та неодноразового використання.

108. **Статті витрат** – це витрати, які відрізняються між собою функціональною роллю у виробничому процесі та місцем виникнення. За статтями витрат формується собівартість одиниці продукції, тобто її калькуляція.

109. **Статут підприємства** – це зібрання обов’язкових правил, які регулюють його індивідуальну діяльність, а також взаємовідносини з іншими суб’єктами господарювання.

110. **Стратегічне планування** є сукупністю процедур і рішень, за допомогою яких розробляється стратегія підприємства, спрямована на досягнення його цілей.

111. **Стратегія** – це визначення довгострокового курсу розвитку підприємства, його затвердження та розподіл ресурсів на його реалізацію.

112. **Структура підприємства** – це його внутрішня будова, яка характеризує склад, розміри його внутрішніх підрозділів, їх підпорядкованість та систему взаємозв’язків між ними.

113. **Структура ринку** – це сукупність та взаємодія окремих елементів ринку, а також співвідношення між ними.

114. **Суспільний поділ праці** – це відокремлення різних видів трудової діяльності на рівні світового господарства, економіки окремих держав, регіонів, підприємств. Він призводить до зростання продуктивності суспільної праці.

115. **Тарифна сітка** – це сукупність кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів.

116. **Тарифна угода** – це договір між представниками сторін з питань оплати праці та соціальних гарантій працівників, предметом якої є єдині для підприємств галузі тарифна сітка для робітників і шкала співвідношень мінімальних посадових окладів.

117. **Тарифний коефіцієнт** – це елемент диференціації тарифних ставок тарифної сітки, який є відношенням розміру тарифної ставки кожного наступного розряду тарифної сітки до розміру тарифної ставки першого розряду.

118. **Технічне переоснащення підприємства** – це здійснення заходів щодо впровадження нової техніки, технології на окремих дільницях, механізації і автоматизації виробництва, замін застарілого обладнання, які здійснюються згідно з планом технічного розвитку підприємства без розширення виробничих площ.

119. **Технічний регламент** – це закон України або інший нормативно-правовий акт, який визначає характеристики продукції або пов’язані з нею процеси чи способи виробництва, а також вимоги до послуг, дотримання яких є обов’язковим.

120. **Технічні умови** – це нормативний документ, який встановлює технічні вимоги, яким повинні відповідати продукція, процеси або послуги.

121. **Тип виробництва** – це категорія, яка комплексно характеризує організаційно-технічний рівень виробництва та широту номенклатури продукції, обсяг, регулярність і стабільність її випуску, а також форми руху виробів по робочих місцях.

122. **Трансформація підприємства** – це процес реалізації системних організаційно-управлінських перетворень (реструктуризації та ін.) з метою досягнення основних його цілей, насамперед – підтримки конкурентоспроможності на ринку.

123. **Тривалість одного обороту оборотних коштів підприємства** – це час, протягом якого оборотні кошти здійснюють один кругообіг.

124. **Угода** – це будь-яка домовленість між підприємцями, в основі якої лежить комерційний інтерес.

125. **Управління персоналом** – це частина кадрової політики підприємства, яка є цілеспрямованою діяльністю його керівників усіх рівнів щодо забезпечення кадрами, оплати праці, дисципліни праці, її гігієни, безпеки та ін.

126. **Управління підприємством** – це діяльність, спрямована на ефективне його функціонування і досягнення поставленої мети через використання засобів і методів впливу на усі процеси всередині нього, координацію роботи структурних підрозділів та персоналу.

127. **Управління ризиками в господарській діяльності** – це процес встановлення видів і джерел ризиків, оцінки їх величини, розробки та реалізації заходів, спрямованих на передбачення, запобігання або зменшення можливих підприємницьких втрат.

128. **Управління якістю** – це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення та підтримку необхідного рівня якості продукції в процесі її проектування, виробництва і експлуатації.

129. **Фізичне зношування основних фондів** – це втрата ними своїх споживчих властивостей, внаслідок чого вони перестають задовольняти поставлені до них вимоги.

130. **Фінансово-економічний стан підприємства** – це комплексне поняття, яке відображає взаємодію усіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських чинників і характеризується системою показників.

131. **Холдинг** – суб'єкт господарювання, який володіє контрольним пакетом акцій дочірніх підприємств, які є учасниками асоційованого підприємства (господарської організації), тобто групи суб'єктів господарювання - юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та організаційної залежності у формі участі у статутному капіталі. Між холдинговою компанією та її дочірніми підприємствами встановлюються відносини контролю та підпорядкування.

132. **Цензи** – це вимоги, яким повинні відповідати робітники кожної професії, спеціальності та кваліфікації; вони відображають завдання та обов'язки робітника, вимоги до знань (що робітник повинен знати), кваліфікаційні вимоги.

133. **Цех** – це територіально і адміністративно відокремлений підрозділ підприємства, в якому виконується комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації.

134. **Ціна** – це грошовий вираз вартості товару, кількість грошей, яка сплачується (одержується) за одиницю товару або послуги.

135. **Цінний папір** – це документ встановленої форми, який засвідчує майнові права суб'єкта, здійснення або передача яких можлива за умови його пред'явлення. Разом з передачею цінного паперу іншій особі переходять усі засвідчені ним права.

136. **Ціноутворення** – це процес обґрунтування, затвердження та перегляду цін і тарифів, визначення їх рівня, співвідношення та структури.

137. **Якість продукції** – це сукупність властивостей, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби споживачів відповідно до її призначення.

138. **SWOT-аналіз** – це метод дослідження, який передбачає виявлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, які очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними.

Предметний покажчик

48 законів влади 101

Адаптивність 30

Адміністративні методи 28

Адміністрація 46

Аналіз 24

Аналітична діяльність 17

Вибір варіантів дій 17

Види комунікацій 47

Види контролю 23

Відособленість 30

Відсторонений комунікатор 53

Впровадження нововведень 94

Врівноважене рішення 88

Встановлення цілей 17

Групи 68

Деіндивідуалізація 71

Джерело конфліктів між людьми 95

Діапазон контролю 33

Дослідження 9

Досягнення цілей 22

Економічні методи 27

Емерджентність 29

Життєві фази підприємства 40

Завдання менеджменту 14

Зацікавленість 22

Зовнішнє середовище 89

Зовнішні мотиви 53

Ієрархічні підприємства 33

Імпульсивне рішення 87
Інертне рішення 88
Інформаційне забезпечення 16

Керівництво 9, 11, 18, 19, 21, 23, 30, 36, 40, 84, 92, 99, 101
Керуючий (контролюючий) комунікатор 51
Колійне господарство 6
Комплексна теорія (модель) Л. Портера і Е. Лоулера 62
Комунікатор 50
Комунікації 49
Контроль 6, 12, 13, 18, 23, 24, 32, 35, 73, 88, 89
Конфлікт 96
Концепція партисипативного управління 62
Координація 18, 20, 22, 37

Лінійна структура 35

Мала група 69
Маркетинг 26
Менеджер 44
Менеджери вищої ланки 44
Менеджери нижчого рівня 44
менеджмент 5, 7, 12, 14, 16, 65
Мета 5, 7, 14, 17, 46, 79, 92, 120
Мета менеджменту 14
Мить перемоги 110
Моделі вирішення проблем 25
Моменти організаційної структури 32
Мотивація 22, 53, 55, 58, 62, 63, 64, 80, 99, 100
Мультиплікативність 29

Неаддитивності 30
Неформальна структура 31
Норма керованості 34

Обережне рішення 88
Облік 23
Організаційна структура 34

Організаційна структура підприємства 33
Організаційні методи 27
Організація 12, 17, 20, 32, 40, 41, 122

Підприємство 31, 32
Планований хід 18
Планування 6, 13, 15, 18, 19, 20, 21, 24, 29, 35, 41, 75, 77, 79, 80,
81, 82, 83, 84, 110, 120, 123
Позиційний конфлікт 96
Поступливий комунікатор 51
Потреби в самозатвердженні 61
Престижні потреби 57
Принципи організації підприємства 31
Процес прийняття рішення 85
Процесуальні теорії мотивації 61

Реалізація рішення 17
Регулювання 17, 22, 117
Результат 26
Репутація 102
Ризиковане рішення 88
Розвиваючий комунікатор 51

Самоактуалізація 57
Самоврядування 73
Система 16
Соціальна фасилітація 70
Соціальні лінощі 71
Соціальні потреби 57
Соціально-психологічні методи 28
Стадії управлінського контролю 23
Стійкість 29
Стратегічна поведінка 76
Стратегічне управління 77
Сумісність 31
Сутність менеджменту 15
Сутність процесу управління 16

Теорія "Z" 55
Теорія людських відносин 55
Теорія очікувань В. Врума 62
Теорія постановки цілей Е. Локка 64
Теорія справедливості 62
Технологія контролю 24
Технологія управління 18
Типи колективного впливу 70

Управління 75
Управління організаційними структурами 41
Управління як процес 16
Ухвалення рішення 84

Фізична безпека 57
Форма комунікації 50
Формальна структура 30
Функції 16
Функції управління 17
Функціональна структура 36
Функція керівництва 21, 22
Функція контролю 22
Функція маркетингу 25
Функція мотивації 22
Функція організації 20
Функція прийняття рішення 24

Централізованість 29

