

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

С. М. СОБОЛЬ, В. М. БАГАЦЬКИЙ

МЕНЕДЖМЕНТ

**Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни**

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

Рецензенти:

А. В. Шегда, д-р екон. наук, проф.
(Національний університет ім. Тараса Шевченка)
Л. Г. Смоляр, канд. екон. наук, доц.
(Київський національний технічний університет
«Київський політехнічний інститут»)

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
Лист № 14/18.2-1215 від 03.06.04*

Редакційна колегія факультету економіки та управління

Голова редакційної колегії
Відповідальний секретар
Члени редакційної колегії

А. П. Наливайко, д-р екон. наук, проф.
Н. М. Євдокимова, канд. екон. наук, доц.
Т. В. Омеляненко, канд. екон. наук, доц.
В. М. Лавриненко, канд. екон. наук, доц.
Г. О. Пухтасвич, канд. екон. наук, доц.
І. М. Репіна, канд. екон. наук, доц.
О. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.
В. Є. Москалюк, канд. екон. наук, доц.
В. І. Кириленко, канд. екон. наук, доц.

Соболь С. М., Багацький В. М.
С 54 Менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.:
КНЕУ, 2005.— 225 с.
ISBN 966–574–701–0

Навчально-методичний посібник призначений надати допомогу студентам ефективно організувати роботу із самостійного вивчення дисципліни «Менеджмент» з метою засвоєння теоретичного матеріалу та набуття навичок застосування системного підходу до управління організацією. Сутність основних категорій і процесів управління у посібнику розкривається за допомогою ілюстративних матеріалів (рисуноків, схем, таблиць), що узагальнюють матеріал кожної теми в зручній, лаконічній, легкій для сприйняття формі. Посібник містить вказівки на різні джерела спеціальної літератури, у яких глибоко висвітлені ключові питання за тією чи іншою темою, а також методичні матеріали, які дозволяють ґрунтовно підготуватись до семінарських занять та здійснити самоперевірку рівня засвоєння положень дисципліни. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни розраховано на студентів вищих навчальних закладів освіти III—IV рівнів акредитації з напрямку підготовки «Економіка і підприємництво», а також викладачів дисципліни «Менеджмент» інститутів та університетів.

ББК 65.290-2

Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни «Менеджмент» підготовлений з метою надати допомогу студентам вищих навчальних закладів освіти у доскональному вивченні теоретичного матеріалу та набутті відповідних навичок з базового навчального курсу «Менеджмент».

Метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування у студентів навичок застосування системного підходу до управління організацією, а також розробки й прийняття управлінських рішень.

Завданнями вивчення дисципліни є розкриття сутності основних понять і категорій науки управління, функцій управління й процесів прийняття управлінських рішень, викладення методики використання базових інструментів управління організаціями та характеристика впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

Предмет дисципліни охоплює загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

Після вивчення дисципліни «Менеджмент» студенти повинні:

- мати цілісне уявлення про процес управління будь-якою організацією і його основні етапи; **знати** сутність основних понять і категорій науки управління та загальних закономірностей формування і функціонування систем управління;

- володіти практичними прийомами управління, які широко використовують як іноземні, так і вітчизняні фірми, а саме **уміти** застосовувати системний підхід до вирішення проблем управління організацією.

Засвоєння дисципліни «Менеджмент» передбачає, що студенти вже мають знання з дисциплін «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Теорія ймовірності та математична статистика», «Еко-

номіка підприємства». Разом з тим вона започатковує цикл управлінської підготовки і передує вивченню дисциплін «Управління персоналом» та «Фінансовий менеджмент», в яких розкриваються особливості застосування специфічних інструментів окремих сфер управлінської діяльності.

Цей посібник не є альтернативою підручникам з менеджменту для отримання фундаментальних знань, його призначення — допомогти студентам правильно організувати роботу із самостійного вивчення дисципліни.

Структурними складовими посібника є:

- навчальна програма дисципліни «Менеджмент»;
- комплекс навчально-методичного забезпечення до кожної теми курсу;
- порядок поточного та підсумкового оцінювання знань студентів з дисципліни.

Основні рекомендації щодо вивчення курсу викладені в блоці навчально-методичного забезпечення. У ньому в розрізі кожної теми наводяться:

- перелік навчальних цілей і методичні рекомендації до вивчення теми — вони спрямовують процес навчання та чітко визначають, про що саме студенти повинні дізнатися, вивчаючи тему;
- рисунки, схеми, таблиці — вони узагальнюють матеріал теми в зручній, лаконічній, легкій для сприйняття формі;
- навчальні завдання для самостійної роботи — вони сприяють активізації творчої роботи студентів, формують навички роботи зі спеціальною літературою, спрямовують на розуміння практики управлінської діяльності;
- контрольні запитання — вони концентрують увагу студентів на найсуттєвіших питаннях, вказують на найважливіші аспекти теми, допомагають засвоїти матеріал;
- тести, за допомогою яких студент може перевірити рівень засвоєння теоретичного матеріалу.

Навчально-методичні матеріали для самостійного вивчення дисципліни розраховані на студентів вищих закладів освіти III—IV рівнів акредитації, які навчаються за навчальними планами підготовки бакалаврів і спеціалістів відповідних фахових спрямувань, а також викладачів дисципліни «Менеджмент» інститутів та університетів.

1

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ»

		Форма навчання												
		Очна					Вечірна			Заочна				
		Лекції	Семінарсько-практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуально-консультаційно-на робота	Всього	Лекції	Семінарсько-практичні заняття	Самостійна робота	Всього	Лекції	Семінарсько-практичні заняття	Самостійна робота	
Теми курсу		Кількість годин												
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	2	2	4	1	18	2	2	4	4	16	1	4	4	5
Тема 2. Розвиток науки управління			8	1				8				14	14	
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень	2	2	6	1	18	2	2	6	6	20	2	6	6	8
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень	2	2	4	1		2	2	8	8			4	8	12
Тема 5. Планування в організації	2	2	4	1	9	2	2	6	6	10	2	8	8	10
Тема 6. Організація як функція управління	4	2	4	2	12	4	2	6	6	12	2	14	14	16
Тема 7. Мотивація	2	2	4	1	22	2	2	6	6	10	1	6	6	7
Тема 8. Управлінський контроль	2	2	8	1		2	2	8	8	12	1	8	8	9
Тема 9. Лідерство	2	2	6	1	11	2	2	6	6	10	2	8	8	10
Тема 10. Комунікації в управлінні		2	8	1	18		2	8	8	18		10	10	10
Тема 11. Ефективність управління	2	2	4	1		2	2	6	6		1	6	6	7
Разом	20	16	60	12	108	20	16	72	72	108	12	92	92	108



ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

ВСТУПНА ЧАСТИНА

Менеджмент як базова дисципліна навчального плану підготовки бакалаврів з економіки та менеджменту. Зв'язки курсу з іншими дисциплінами навчального плану. Предмет, мета та завдання курсу. Логіко-структурна схема його викладання.

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

Організація як об'єкт управління. Поняття «організація». Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Емпіричний підхід до менеджменту. Управління як наука і мистецтво. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту.

Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.

Тема 2. Розвиток науки управління

Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки. Передумови виникнення науки управління. Підходи до класифікації напрямків розвитку науки управління. Загаль-

на характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.

Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрямки і цілі досліджень, основні здобутки, значення для сучасної практики, обмеженість. Неокласична теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень, внесок у розвиток науки управління, основні недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї, внесок у розвиток теорії управління, напрямки використання досягнень.

Інтегровані підходи до управління. Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї, внесок у розвиток науки управління, практичне застосування.

Сучасні напрямки розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини. Модель «конкуруючих цінностей» Р. Куїнна.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Поняття і моделі прийняття рішень. Розширене та вузьке розуміння категорії «прийняття рішень». Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна.

Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень: діагноз проблеми, накопичення інформації про проблему, опрацювання альтернативних варіантів, оцінка альтернатив, прийняття рішення. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень (модель Р. Роскіна, модель Врума—Йеттона, модель Врума—Джаго).

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального творчого пошуку альтернатив. Методи колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.

Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування.

Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанта.

Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень: песимізму, оптимізму, коефіцієнта оптимізму, Лапласа, жалю. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування, метод вагових коефіцієнтів.

Тема 5. Планування в організації

Поняття і сутність планування в системі управління. Поняття «планування». Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей, розробка стратегії, надання стратегії конкретної форми.

Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування.

Цілі управлінського планування. Поняття «мета» в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до правильно сформульованих цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО): сутність, основні етапи, переваги та недоліки.

Стратегічне планування в організації. Поняття «стратегія». Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія, стратегія бізнесу, функціональна стратегія, піраміда стратегій. Процес стратегічного планування: визначення місії фірми, зовнішній та внутрішній аналіз, SWOT-аналіз, визначення конкретних цілей діяльності організації, аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії за М. Портером). Функціональні стратегії.

Надання стратегії конкретної форми. Тактичні та оперативні плани. Програми. Політика. Стандарти операційні процедури. Правила.

Тема 6. Організація як функція управління

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття «організація» та «організаційна діяльність». Основні складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації. Поняття «схема організаційної структури управління».

Основи теорії організації. Загальна характеристика класичної теорії організації: універсальні принципи управління А. Файоля, модель «ідеальної бюрократії» М. Вебера. Поведінковий підхід в теорії організації: системи організації за Р. Лайкертом. Ситуаційний підхід в теорії організації: основні результати дослідження впливу технології, розмірів організації, зовнішнього середовища і стратегії на організаційну структуру. Сучасні напрямки розвитку теорії організації.

Основи організаційного проектування. Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроєктування робіт в організації. Основні положення моделі характеристик роботи Гекмана—Олдгема. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації. Делегування повноважень: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Висока і плоска структури організації. Механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.

Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.

Тема 7. Мотивація

Поняття і сутність мотивації. Мотивація як фактор забезпечення успіху діяльності організації. Поняття «потреби», «спонукання», «стимули», «мотивація». Внутрішнє і зовнішнє винагородження. Сутність мотивування. Зміст основних етапів і послідовність їх реалізації в моделі процесу мотивації.

Теорії змісту мотивації. Сутність змістового підходу до вивчення мотивації. Основні положення ключових теорій змісту мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда, теорії «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга. Метод збагачення праці. Порівняльний аналіз теорій змісту мотивації.

Теорії процесу мотивації. Концепція процесного підходу до вивчення мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації: теорії сподівань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса, комплексної теорії мотивації Портера—Лоулера. Практична цінність теорій процесу мотивації. Проблеми мотивації в сучасній практиці управління.

Тема 8. Управлінський контроль

Поняття та процес контролю. Поняття «контроль» та його місце в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів порівняння реального виконання із стандартами, оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній, поточний, заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю.

Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність та складові операційного контролю. Контроль поведінки працівників: модель, методи оцінки реального виконання, прямий управлінський контроль, замітники прямого управлінського контролю.

Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.

Тема 9. Лідерство

Поняття та природа лідерства. Співвідношення категорій «вплив», «влада», «залежність», «лідерство». Класифікація джерел влади в організації за Дж. Френчем та Б. Рейвенем. Модель

джерел влади К. Гейлса. Лідерство як механізм сполучення різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера.

Теорія особистих якостей лідера. Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій особистих якостей. Шкала найсуттєвіших характеристик лідера за Є. Гізеллі. Класифікація особистих якостей успішних керівників за Р. Стогділом. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера.

Концепції поведінки лідера. Поняття «стиль керування» та «діапазон стилів керування». «Теорія Х» і «Теорія Y» Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі керування. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо (США). Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Мултона. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

Концепції ситуаційного лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума—Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Герсі і К. Бланшарда. Модель «шлях—мета» Гауса—Мітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

Сучасні концепції лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого (трансформуючого) лідерства. Інтерактивні та сервісні керівники.

Тема 10. Комунікації в управлінні

Поняття і процес комунікації. Поняття «комунікація» та її роль в системі управління організацією. Елементи комунікації (відправник, одержувач, повідомлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації (формування концепції комунікації, кодування, передавання повідомлення каналами комунікації, декодування, інтерпретація та оцінка повідомлення, зворотний зв'язок).

Міжособові та організаційні комунікації. Поняття «міжособові» та «організаційні» комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Ситуаційна мо-

дель вибору носія інформації Ленгела—Дафта. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: низхідні, висхідні, горизонтальні. Роль неформальних комунікацій в системі управління. Поняття «комунікаційна мережа». Типи комунікаційних мереж в групах. Централізовані й децентралізовані комунікаційні мережі. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог.

Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації.

Тема 11. Ефективність управління

Ефективність діяльності організації. Поняття «організаційна ефективність». Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Особливості оцінки організаційної ефективності.

Концепції визначення ефективності управління: цільова, системна, на основі досягнення балансу інтересів, функціональна та композиційна. Критерії ефективності управління організацією за зазначеними концепціями.

Підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий. Критерії ефективності управлінської діяльності за різними підходами до оцінки ефективності управління.

Напрямки підвищення ефективності управління організацією.



НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ ТЕМ КУРСУ

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

Навчальні цілі

1. Дати уявлення про природу та основні характеристики організації як об'єкта управління. З'ясувати причини, що обумовлюють необхідність управління організацією.

2. Розкрити через еволюцію поглядів на сутність менеджменту багатомірність цієї категорії. Підвести студентів до сучасного розуміння сутності менеджменту.

3. Ідентифікувати функції менеджменту та їх взаємозв'язки в межах циклу менеджменту.

4. Виділити ознаки діяльності менеджера і розкрити специфіку такої діяльності на різних рівнях і в різних сферах управлінської діяльності.

5. З'ясувати ролі, які виконують менеджери в організації, та ідентифікувати якості, що необхідні сучасному менеджеріві.

Методичні рекомендації до вивчення теми

У процесі самостійного вивчення теми «Поняття і сутність менеджменту» необхідно зосередити зусилля на засвоєнні комплексу питань, сформульованих, як навчальні цілі. Враховуючи багатомірність категорії «менеджмент» і відсутність єдиного загальноприйнятого її визначення, для глибокого засвоєння матеріалу цієї теми необхідно розглянути погляди різних авторів на природу і сутність менеджменту, опрацювати рекомендовані за цією темою літературні джерела. Так, питання про природу й основні характеристики організації як об'єкта управління та її середовище найповніше охарактеризовані у підручнику В. Г. Смірної та ін. [10], погляди на сутність менеджменту оригінально висвітлені у підручниках О. С. Віханського та А. І. Наумова [2],

Р. Л. Дафта [4]. На особливу увагу заслуговують підручники З. П. Румянцевої та ін. [9] і Д. Бодді та Р. Пейтона [1], де менеджмент досить детально розглядається з позиції професійної діяльності менеджерів. Під час роботи з рекомендованою літературою варто користуватись ілюстративними матеріалами з цієї теми, які вміщено в даному посібнику після методичних рекомендацій.

Для того щоб ефективно управляти організацією, спочатку необхідно знати, що вона собою являє. Тому вивчення першої теми доцільно розпочати із з'ясування сутності організації як об'єкта управління. Для цього необхідно: дати визначення організації, виділити її характерні ознаки, розглянути елементи з яких вона складається і як вона взаємодіє із системою вищого рівня (зовнішнім середовищем), охарактеризувати в історичному контексті розвиток організації. Визначення організації як групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей, дозволяє поширити це поняття на дуже широке коло різноманітних об'єктів. Проте, незважаючи на розмаїття конкретних організацій, всі вони як об'єкти управління мають такі спільні риси: здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці, мають структуру, можуть існувати тільки у взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме це у підсумку й зумовлює необхідність управління будь-якою організацією. Сучасне системне розуміння сутності організації поглиблюється розглядом складу та змісту її зовнішнього та внутрішнього середовища. При вивченні першого питання теми важливо також звернути увагу і на еволюцію поглядів на сутність організації. У своєму розвитку організації пройшли декілька етапів, які розрізняються за уявленнями про їх взаємовідносини із зовнішнім середовищем, про пріоритетність тієї або іншої функції управління, про критерії ефективності їх функціонування та розвитку. Відповідно до цього в теорії організації виділяють такі чотири базові моделі організації: механістичну; орієнтовану на людські відносини; системну модель організації як суспільного інституту. Залежно від принципів, які покладені в основу кожної з зазначених базових моделей, розроблені й відповідні концепції управління організацією.

У процесі вивчення другого проблемного питання теми треба усвідомлювати, що, незважаючи на понад столітню історію науки менеджменту, величезну кількість досліджень і публікацій, теоретики і практики ще й досі не досягли консенсусу щодо визначення категорії «менеджмент». Щоб отримати найбільш повне уявлення про сутність менеджменту, на нього слід подивитися з різних позицій: з боку практичної діяльності, системи наукових

знань, мистецтва здійснення управління, процесів і функцій управління, прийняття та обґрунтування управлінських рішень тощо. Кожний з таких поглядів відбиває якийсь один із аспектів менеджменту, але не охоплює все поле менеджменту. Тому важливо розрізнати широке і вузьке визначення категорії «менеджмент».

У широкому розумінні, яке певною мірою узагальнює різні погляди, менеджмент — це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних менеджерів для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту і мотивів поведінки інших людей. У вузькому розумінні, яке у нашому випадку переслідує конкретну мету — вивчення дисципліни «Менеджмент», цю категорію можна визначити як процес планування, організації, мотивації й контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації. Детальний розгляд змісту, складових елементів, етапів та інструментів реалізації функцій управління і взаємозв'язків між ними покладено в основу навчальної програми дисципліни «Менеджмент».

Кінцевим етапом у вивченні першої теми має стати з'ясування змісту та особливостей менеджменту як виду професійної діяльності. Перш за все треба звернути увагу на специфічні риси управлінської діяльності, які відбиваються у характері та змісті такої діяльності, її цільовій орієнтації, предметі та результатах. Далі, враховуючи, що процес управління здійснюється на основі поділу управлінської праці, слід з'ясувати особливості діяльності менеджерів різних рівнів (вищого, середнього, нижчого) та функціональних сфер (виробництво, фінанси, персонал, маркетинг, облік, інновації тощо). Управлінську діяльність можна також розглядати і крізь призму тих ролей, які відіграють менеджери в організації. Тому в процесі вивчення останнього питання теми важливо розібрати зміст кожної з десяти ролей, які за результатами своїх досліджень визначив Г. Мінцберг.

Необхідно також усвідомлювати, що управлінська діяльність як специфічний вид діяльності незалежно від рівня і сфер менеджменту вимагає і певних особистих якостей. Основними з них, на думку більшості спеціалістів, є концептуальні, діагностичні, аналітичні і технічні здібності, а також здатність взаємодіяти з людьми. Суттєві зміни в середовищі функціонування організації висувають нові вимоги до сучасних менеджерів, до їх освіти, практичних навичок, підготовки. З цієї позиції доцільно звернути увагу на перспективну модель менеджера, основні характеристики якої вказують на пріоритети у підготовці студентів як майбутніх менеджерів.

Ілюстративні матеріали

Організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей

Всі організації як об'єкти управління незалежно від їх призначення, розмірів, правового статусу тощо мають такі спільні для них риси:



1) використовують чотири основні види ресурсів: людські, фінансові, фізичні (сировина, устаткування тощо) та інформаційні



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



3) є відкритими системами, тобто можуть існувати лише у взаємодії із зовнішнім середовищем. Ресурси, які організація використовує у своїй діяльності, вона бере із зовнішнього середовища і водночас постачає у нього результати своєї діяльності



4) здійснюють горизонтальний і вертикальний розподіл праці. Розподіл загальної роботи в організації на її складові частини називається горизонтальним розподілом праці. Відокремлення діяльності з координації роботи підрозділів і окремих виконавців від безпосередньої діяльності з виготовлення продукції (послуг) називається вертикальним поділом праці

Рис. 1.1. Спільні риси організацій як об'єктів управління

Зовнішнє середовище — це сукупність факторів, які знаходяться поза межами організації, але так чи інакше впливають на її діяльність.

Залежно від ступеня можливості організації впливати на такі фактори, зовнішнє середовище організації поділяється на:



1) зовнішнє середовище непрямого впливу — це сукупність таких факторів зовнішнього середовища, на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив. Зовнішнє середовище непрямого впливу є частиною зовнішнього середовища спільного для всіх організацій, складовими якого є: економічна, політична, правова, соціально-демографічна та міжнародна компоненти



2) зовнішнє середовище прямого впливу — це сукупність таких факторів зовнішнього середовища, на які організація може певним чином впливати через встановлення відповідних комунікацій. Зовнішнє середовище прямого впливу — це частина зовнішнього середовища, яку утворює безпосереднє оточення організації: споживачі продукції (послуг) даної організації, її постачальники, конкуренти, організації інфраструктури, державні, регіональні та місцеві органи влади тощо

Внутрішнє середовище організації — це організаційна єдність всіх елементів і підсистем організації, а також взаємозв'язків між ними, які охоплюють діяльність організації і знаходяться під її безпосереднім контролем. Найчастіше в структурі внутрішнього середовища організації виділяють такі підсистеми: соціальну, виробничо-технічну, інформаційну, економічну, маркетингову тощо

Рис. 1.2. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації

Таблиця 1.1

БАЗОВІ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Базові моделі організації				
Параметри оцінки моделі організації	Механістична модель	Модель, орієнтована на людські ресурси	Системна модель	Модель організації як суспільного інституту
Концепція організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закрита система 2. Комбінація факторів виробництва 3. Раціональна бюрократія 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закрита система 2. Колектив людей 3. Розподіл праці 4. Кооперація праці 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відкрита система 2. Організація як складова середовища 3. Взаємозв'язок факторів зовнішнього і внутрішнього середовища 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відкрита система 2. Суспільний інститут 3. Взаємозв'язок інтересів різних груп
Головна функція менеджменту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оперативне управління виробництвом, що дозволяє оптимізувати структуру, виробничих факторів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація і управління персоналом 2. Управління внутрішніми процесами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічний менеджмент 2. Управління ресурсами, що надходять в організацію 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія обмеженої оптимізації 2. Балансування інтересів груп 3. Зміцнення позицій в суспільстві
Параметри ефективності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стівідношення виробленої продукції і витрачених ресурсів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання людських ресурсів: продуктивність праці, моральний клімат, соціальний клімат 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здатність отримувати необхідні ресурси із зовнішнього середовища 2. Порівняння результатів роботи із стратегічними цілями 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ступінь задоволення очікувань і потреб усіх груп інтересів

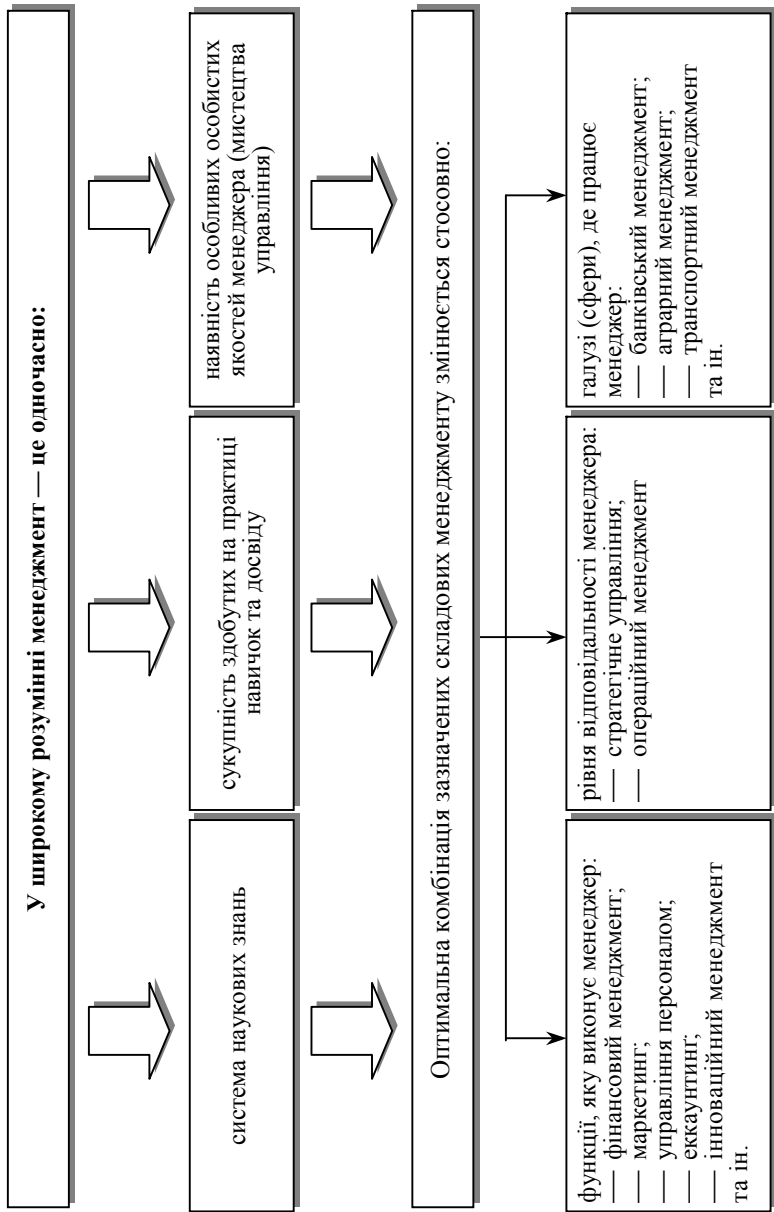


Рис. 1.3. Основні складові та сфери менеджменту

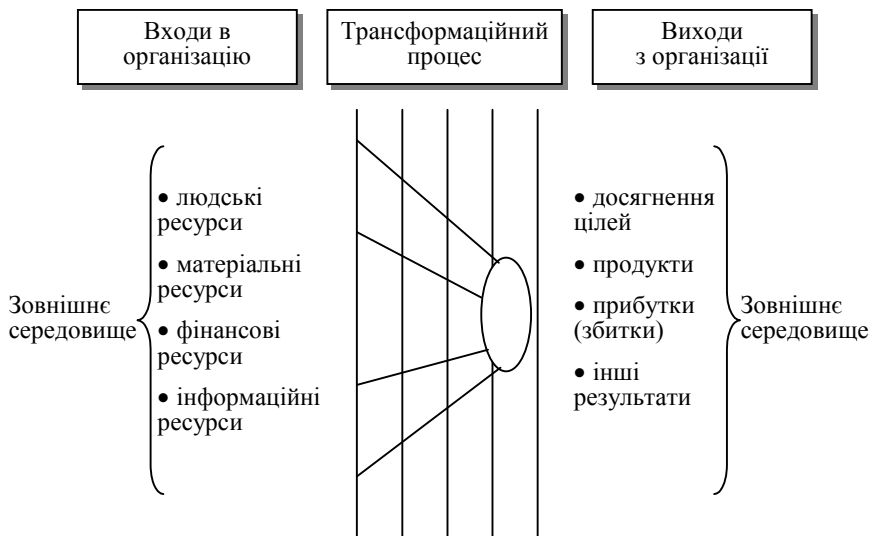


Рис. 1.4. Загальна системна модель організації

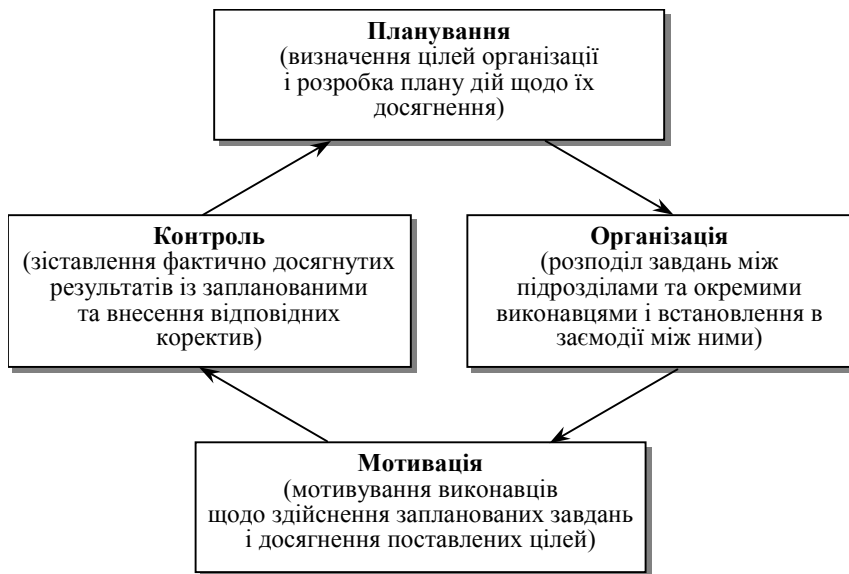


Рис. 1.5. Цикл менеджменту

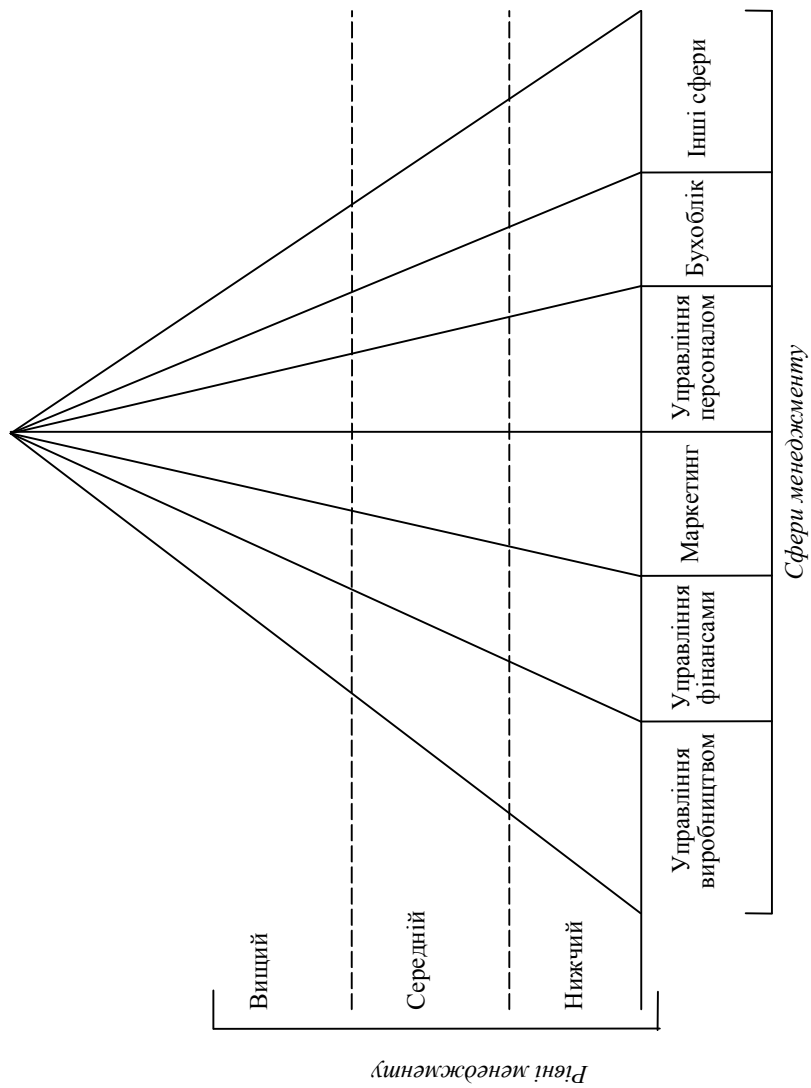


Рис. 1.6. Співвідношення сфер і рівнів менеджменту

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації, визначають їх статус, який в свою чергу визначає характер стосунків даного менеджера з його начальниками, менеджерами рівного рангу та його підлеглими. Такі взаємини надають менеджеру можливість отримувати інформацію, необхідну для прийняття рішень. За цією логікою Г. Мінцберг визначив десять основних ролей (згрупованих у три категорії), які виконують менеджери в організації. Кожна роль передбачає здійснення певних видів діяльності, які у сукупності і забезпечують реалізацію чотирьох основних функцій управління

Десять ролей менеджерів		
Категорія	Роль	
1. Міжособистісні ролі	1.1. Головний керівник	Види діяльності Проведення церемоніальних і символічних заходів, підписання юридичних документів
	1.2. Лідер	Керівництво і мотивація підлеглих, навчання, консультування, комунікації з підлеглими
	1.3. Сполучна ланка	Підтримання інформаційних зв'язків як усередині організації, так і за її межами, листування, телефонні розмови, зустрічі
2. Інформаційні ролі	2.1. Той, хто приймає інформацію	Пошук і отримання інформації, перегляд періодичних видань, звітів, особисті контакти
	2.2. Той, хто розподіляє інформацію	Передавання інформації іншим членам організації, звітів, телефонні дзвінки, контакти з підлеглими
3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	2.3. Представник	Інформування зовнішніх суб'єктів, промови, звіти, записки
	3.1. Підприємець	Ініціювання нових проєктів, пошук нових ідей та їх реалізація
	3.2. Той, хто усуває порушення	Врегулювання суперечок та інших проблем, розв'язання конфліктів поміж підлеглими, адаптація до змін у середовищі
	3.3. Той, хто розподіляє ресурси	Рішення щодо виділення ресурсів, складання графіків, бюджетів, визначення пріоритетів
	3.4. Той, хто проводить переговори	Участь у переговорах з профспілками щодо контрактів, оплати праці, закупівель, бюджетів, представництво інтересів свого підрозділу

Рис. 1.7. Ролі менеджера в організації

Дослідження рис, необхідних менеджеру, дозволяє виділити з-поміж них такі основні:



1) концептуальні здібності, тобто здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації так, щоб досягти поставлених цілей найпродуктивнішим способом



2) здатність взаємодіяти з людьми, яка проявляється у тому, як менеджер налагоджує стосунки із своїми співробітниками, як їх мотивує, як сприяє їх діяльності й координує її, як він спілкується і розв'язує конфлікти



3) діагностичні здібності, тобто здатність ставити діагноз проблем організації, визначати їх симптоми та причини виникнення



4) аналітичні здібності, тобто здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги



5) технічні здібності, тобто здатність кваліфіковано, професійно, із знанням справи виконувати роботу (технічні прийоми конкретної діяльності) на своєму робочому місці

Рис. 1.8. Риси, необхідні менеджеру

Сучасні зміни у середовищі функціонування організацій висувають нові вимоги до особистих рис менеджера. Основними характеристиками перспективної моделі менеджера є:

1) менеджер — це глобальний стратег, спроможний планувати діяльність з урахуванням майбутнього розвитку середовища організації

2) здатність до адаптації, яка характеризується спроможністю визначати й реагувати на неочікувані зміни, своєчасно змінювати плани та характер дій відповідно до нових умов

3) спроможність використовувати сучасні методи і технології в процесі управління організацією

4) здатність приймати раціональні управлінські рішення в критичних ситуаціях

5) здатність до творчої діяльності і, зокрема, до адаптації традиційних методів і підходів до нових умов

6) вміння працювати у складі команди (і як лідер команди, і як член команди)

Рис. 1.9. Перспективна модель менеджера

План семінарського заняття

1. Організація як об'єкт управління.
2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
3. Менеджери в організації.

Контрольні запитання

1. Що таке організація та які загальні риси мають всі організації як об'єкти управління?
2. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією? Поясніть.
3. Що таке зовнішнє і внутрішнє середовище організації? З яких компонент вони складаються?
4. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу?
5. Які базові моделі організації виникли в процесі їх еволюції? Дайте загальну характеристику кожній з них.
6. Які концепції управління сформувалися на основі базових моделей організації?
7. Які ви знаєте основні підходи до визначення категорії «менеджмент»?
8. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні.
9. Поясніть сутність менеджменту як процесу реалізації функцій управління.
10. Як ви розумієте категорії «результативність» та «ефективність»? Чим вони відрізняються?
11. У чому полягають особливості управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності? Які ознаки діяльності менеджера?
12. Які рівні та які сфери діяльності менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці? Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.
13. Які ролі виконують менеджери в організації? Як ви їх розумієте? Наведіть приклади.
14. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам? Під впливом яких факторів і як формується перспективна модель менеджера.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте стислий (на 2—3 стор.) огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту) за проблемою: сучасні підходи до визначення категорії «менеджмент».

2. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних запитань:

2.1. Чи погоджуєтесь ви із визначенням менеджменту, яке обговорювалося на лекції? Як би ви особисто визначили категорію «менеджмент»?

2.2. Як ви думаєте: менеджмент це більшою мірою наука чи мистецтво?

2.3. Які переваги та у чому обмеженість визначення менеджменту як процесу реалізації функції управління?

2.4. Чим відрізняються категорії «результативність» та «ефективність»? Яка з них є важливішою? Чи може організація бути результативною і водночас неефективною?

2.5. Як співвідносяться поняття «менеджер» і «бізнесмен»?

2.6. Які зміни відбуваються в функціях і навичках менеджера в процесі його кар'єрного зростання?

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Організація — це:

а) група людей, які працюють спільно для досягнення своїх цілей;

б) група людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети;

в) група людей, діяльність яких координується з метою підвищення її ефективності.

2. Менеджмент — це складне явище, яке може розглядатись як:

а) специфічний орган та рівень управління в організації;

б) як влада та мистецтво керування;

в) як спосіб, манера спілкування з людьми;

г) як процес та сукупність загальних функцій управління;

д) всі вищезазначені;

е) жодна з наведеного переліку.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

3. За класифікацією Мінцберга до ролей, пов'язаних з прийняттям рішень відносяться:

- а) той, хто приймає інформацію;
- б) той, хто проводить переговори;
- в) той, хто поширює інформацію;
- г) представник;
- д) підприємець;
- е) той, хто розподіляє ресурси;
- є) той, хто об'єднує команду;
- ж) той, хто усуває порушення.

4. Ознаки діяльності менеджера:

- а) наявність у нього підлеглих;
- б) робота в апараті управління організацією;
- в) здатність приймати управлінські рішення;
- г) управління частиною або всією організацією;
- д) наявність у нього повноважень приймати рішення;
- е) наявність у нього концептуальних здібностей.

5. Показники успішної діяльності організації:

- а) прибутковість;
- б) ефективність;
- в) продуктивність;
- г) результативність;
- д) стабільність;
- е) можливість існування якомога довше.

6. Чи можна вважати організацію результативною, якщо:

- а) вона не отримує прибутку;
- б) в ній спостерігається висока плинність кадрів;
- в) вона не задовольняє реально існуючої потреби клієнтів.

Термінологічний словник

Вертикальний поділ праці — відокремлення роботи з координації дій від самих дій, що координуються.

Внутрішнє середовище організації — сукупність усіх елементів і підсистем організації (виробничої, економічної, інформаційної, збутової, соціальної тощо), а також взаємозв'язків між ними, які охоплюють діяльність організації і знаходяться під її безпосереднім контролем.

Горизонтальний поділ праці — поділ загальної роботи в організації на її складові частини.

Зовнішнє середовище організації — сукупність факторів, які знаходяться поза межами організації, але так чи інакше впливають на її діяльність.

Зовнішнє середовище непрямого впливу — сукупність таких факторів зовнішнього середовища, на які організація не може впливати взагалі, або має незначний вплив (економічна, політична, правова, соціально-демографічна та міжнародна компоненти зовнішнього середовища).

Зовнішнє середовище прямого впливу — сукупність таких факторів зовнішнього середовища, на які організація може певним чином впливати через встановлення відповідних комунікацій (споживачі, постачальники, конкуренти, організації інфраструктури, державні, регіональні та місцеві органи влади).

Менеджер — співробітник організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі.

Менеджмент (у широкому розумінні) — система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

Менеджмент (у вузькому розумінні) — це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Мистецтво управління — вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

Організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Рівні управління — це категорії менеджерів (вищого, середнього та нижчого рівнів), які формуються в організації внаслідок вертикального поділу управлінської праці за ознакою їхньої компетенції (сукупності прав, обов'язків і відповідальності).

Роль менеджерів в організації — це очікуваний набір дій або поведінки менеджерів, які визначаються їхньою роботою. За Г. Мінцбергом, ролі менеджерів поділяють на три категорії: міжособистісні ролі (головний керівник, лідер, сполучна ланка); інформаційні ролі (той, хто приймає інформацію; той, хто розподіляє інформацію; представник); ролі, пов'язані з прийняттям рішень (підприємець; той, хто усуває порушення; той, хто розподіляє ресурси; той, хто проводить переговори).

Сфери менеджменту — це напрями (ділянки) діяльності менеджерів, які виникають внаслідок горизонтального поділу управлінської праці за ознакою однорідності робіт, що виконуються в їх межах, та спеціальних знань і кваліфікацій, необхідних для їх виконання. До основних сфер менеджменту належать: управління виробництвом, персоналом, фінансами, інноваціями, маркетингом.

Функції управління — це спеціалізовані види управлінської діяльності, які виникають внаслідок поділу процесу управління на окремі складові за ознакою подібності змісту робіт, що виконуються в їх ме-

жах та їх цільової спрямованості. До загальних функцій управління належать: планування, організація, мотивація, контроль.

Цикл менеджменту — це послідовність реалізації загальних функцій управління, яка утворює їх кругообіг.

Рекомендована література

1. *Бодди Д., Пейтон Р.* Основы менеджмента. — СПб: Питер, 1999. — С. 18—53.
2. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. — С. 11—42.
3. *Гріфін Р., Яцура В.* Основы менеджменту: Підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. — Львів: БаК, 2001 — С. 2—10, 54—73.
4. *Дафт Р.* Менеджмент. — СПб: Питер, 2000. — с. 14—42.
5. *Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. — С. 19—39, 100—112.
6. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С.13—42.
7. *Мильнер Б. З.* Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 17—57.
8. *Робінс С. П., ДеЧенцо Д. А.* Основы менеджменту: Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Основи, 2002. — С. 36—53.
9. *Румянцева З. П., Филипов Н. Б., Шрамченко Т. Б.* Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 2000-М, 2000. — С. 25—68, 72—106.
10. *Смирнова В. Г., Мильнер Б. З., Латфуллин Г. Р., Антонов В. Г.* Организация и ее деловая сфера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 13—40, 45—60, 71—78.
11. *Тарнавська Н. П., Пушкар Р.М.* Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Картбланш, 1997. — С. 11—30.
12. *Шегда А. В.* Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. — С. 13—29, 76—85.

Тема 2. Розвиток науки управління

Навчальні цілі

1. Поглибити уявлення про сутність менеджменту з позиції вивчення історії розвитку науки управління.
2. З'ясувати логіку розвитку науки управління та формування її сучасних перспектив.
3. Критично дослідити ключові ідеї класиків менеджменту.
4. Розкрити сутність інтегрованих (синтетичних) підходів до управління як бази для розробки сучасних концепцій та моделей менеджменту.
5. Ідентифікувати сучасні тенденції у розвитку науки управління та фактори, що їх обумовлюють.
6. Підвести студентів до розуміння того, що різні теорії менеджменту не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну в межах сучасного уявлення про сутність менеджменту.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Самостійне вивчення цієї теми передбачає засвоєння основних питань за програмою дисципліни відповідно до сформульованих навчальних цілей. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Принципових розбіжностей щодо висвітлення основних ідей і положень тих або інших концепцій менеджменту у підходах різних авторів немає. Вони розрізняються тільки логікою викладання матеріалу та рівнем деталізації інформації про результати досліджень класиків менеджменту. З цієї точки зору заслуговує на увагу оригінальне висвітлення логіки розвитку науки управління в підручнику Д. Бодді та Р. Пейтона [1]. Новітні тенденції й концепції менеджменту достатньо повно охарактеризовані в підручнику Р. Дафта [3]. Для студентів, яких глибоко цікавить історія науки менеджменту, корисним буде й вивчення першоджерел — оригінальних наукових праць таких видатних теоретиків менеджменту, як Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Дракер та ін.

Друга тема курсу органічно доповнює першу. Її засвоєння дозволить студентам поглибити знання про сутність менеджменту з

позиції історії розвитку науки управління та змісту основних концепцій менеджменту. Вивчення історичного поступу науки менеджменту може здійснюватися з двох полярно протилежних позицій: релятивізму й абсолютизму. Релятивіст розглядає кожен окрему теорію, запропоновану в минулому, як більш чи менш правдиве відображення тогочасних умов, причому кожна теорія, в принципі, має однакове виправдання у власному контексті. Абсолютист зосереджує свою увагу на тому, що можна вважати поступом від помилки до істини. Релятивісти неспроможні ранжувати теорії з оцінкою їх внеску у розвиток науки управління. Тому в процесі засвоєння матеріалу даної теми доцільно орієнтуватися на тлумачення історії розвитку науки менеджменту з позиції абсолютизму.

Вивчення теми рекомендується почати із з'ясування передумов виникнення науки управління, особливостей і логіки її розвитку. Принципово важливим тут є усвідомлення того, що на відміну від всіх інших наук розвиток управлінської думки не був послідовною еволюцією системи наукових знань. Навпаки, на першому етапі наука менеджменту розвивалася одночасно у кількох відносно самостійних напрямках: класична теорія менеджменту (школа наукового управління та адміністративна школа); неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки); кількісна теорія менеджменту. Необхідно підкреслити, що кожна із зазначених ранніх теорій менеджменту намагалася запропонувати свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління організацією, у чому і проявляється їх обмеженість.

Одномірність ранніх теорій менеджменту долають так звані інтегровані або синтетичні підходи: процесний, системний, ситуаційний. Виникнення інтегрованих підходів до управління слід розглядати як якісно новий етап у розвитку науки управління, в межах якого менеджмент розглядається як комплексне багатовимірне явище. Саме ці підходи відкрили простір для розробки нових концепцій менеджменту, орієнтованих на принципові зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі організацій.

В процесі вивчення другого питання теми спочатку важливо звернути увагу на те, що для всіх ранніх теорій менеджменту характерним був односторонній підхід, за якого наголос робився на дослідженні одного з елементів системи управління: управлінських завдань (школа наукового управління), власне управлінської діяльності (адміністративна школа), людини в

організації (школа людських стосунків і школа організаційної поведінки), прийнятті управлінських рішень (кількісна школа). Далі залежно від прийнятого кожною з ранніх теорій менеджменту напрямку досліджень треба виділити її ключові положення, оцінити внесок у розвиток науки управління, визначити її обмеженість.

На таку ж логіку рекомендується орієнтуватися і в процесі вивчення третього і четвертого питань теми. При цьому треба зауважити, що процесний, системний і ситуаційний підходи слід розглядати не як цілісні теорії менеджменту, а скоріше як концептуальні засади, на основі яких у подальшому розроблялися чисельні моделі менеджменту.

Розгляду сучасних напрямків розвитку науки управління має передувати усвідомлення принципових змін у характері функціонування і зовнішньому середовищі сучасних організацій, які пов'язані із процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у середовищі організацій, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління тощо. Саме ці фактори і обумовлюють сучасні тенденції у розвитку науки управління.

З методичної точки зору складність вивчення теми «Розвиток науки управління» полягає в необхідності розгляду багатьох різних концепцій і моделей менеджменту, які є на перший погляд суперечливими. Взаємозв'язок між ними не є таким очевидним. Тому на завершення вивчення теми рекомендується розглянути модель «конкуруючих цінностей» Р. Куїна. Згідно з цією моделлю різні підходи до менеджменту не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одне одного і є однаково важливими в межах сучасного тлумачення менеджменту.

Ілюстративні матеріали

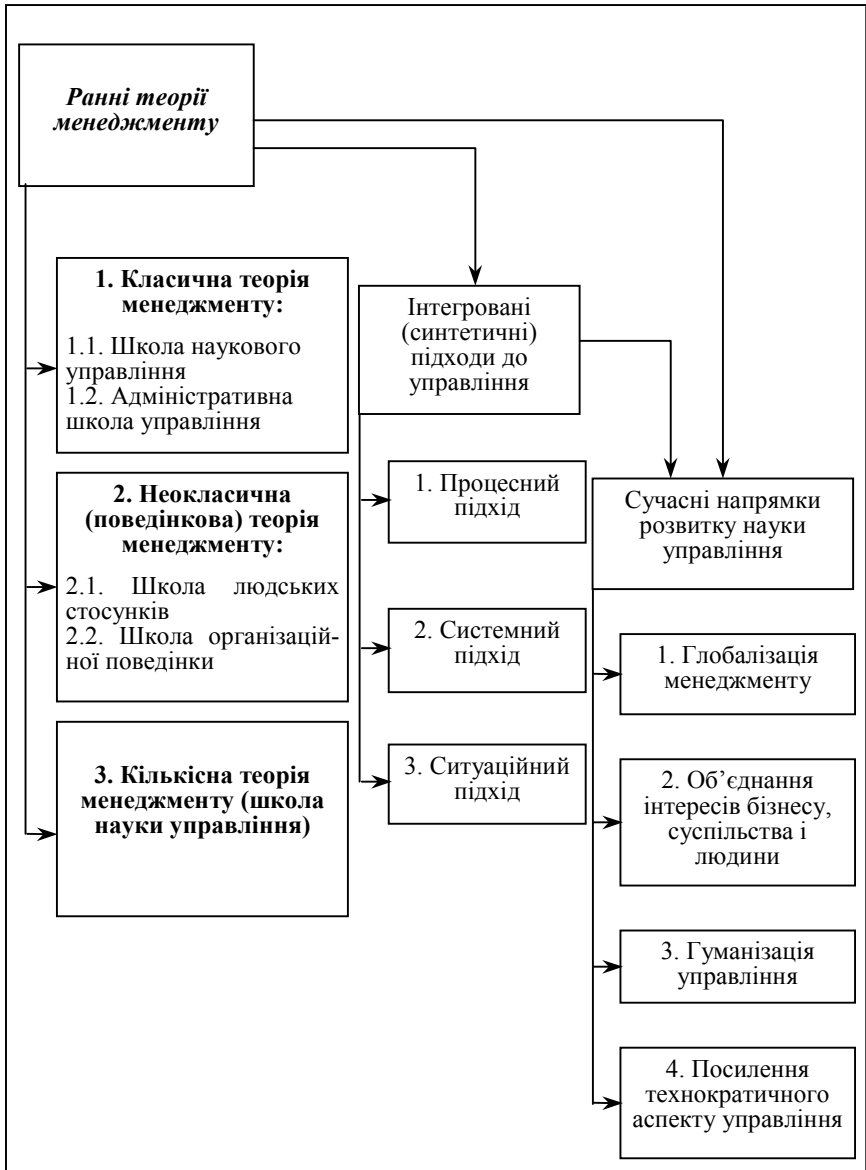


Рис. 2.1. Основні напрями розвитку науки управління

Для початкової стадії розвитку наукових знань про управління (ранні теорії менеджменту) характерним був одновимірний підхід, за якого наголос робився на дослідженні одного з таких елементів управління: управлінської задачі, власне управлінської діяльності, поведінці і взаємовідносинах людей в організації, прийнятті управлінських рішень. Залежно від прийнятого напрямку досліджень виділяють такі школи менеджменту:

1. Школа наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Форд, Френк і Ліліан Гілбрейт, Г. Гантт). Теорії ґрунтувалися на механістичному розумінні людини, її місця в організації і сутності її діяльності та були спрямовані на вирішення проблем підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення операцій ручної праці на основі її наукової організації

2. Школа адміністративного управління (А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер). Представники школи опрацьовували підходи до ефективного управління організацією в цілому, концентрували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності, намагалися виділити загальні принципи та закономірності управління організаціями

3. Школа людських стосунків (Е. Мейо, М. П. Фоллетт, А. Маслоу, Д. МакҐрегор). В центрі уваги теоретиків цієї школи знаходиться людина, її індивідуальна поведінка й міжособистісні стосунки. В основу концепції людських стосунків покладено ідею про те, що застосування прийомів управління міжособистісними стосунками, досягнення гармонії у взаємовідносинах між менеджерами і працівниками приводить до зростання продуктивності праці та ефективності організації

4. Школа організаційної поведінки (К. Арджирис, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг). Дослідження теоретиків школи організаційної поведінки (біхевіоризм) також зосереджені на людині. Але на відміну від представників руху за людські стосунки, вони шукали відповіді на запитання щодо природи соціальної взаємодії в колективі, влади та авторитету, комунікацій, лідерства, організаційної культури, управління конфліктними ситуаціями, тобто різних аспектів групової поведінки

5. Кількісна школа (Р. Аккоф, Г. Саймон, Л. В. Канторович). Представники кількісної школи розглядали управління як певний логічний процес, котрий можна відобразити за допомогою відповідних математичних моделей і на закладі цього забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень. Фактично дослідження теоретиків цієї школи спрямовані на розробку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень (дослідження операцій)

Рис. 2.2. Загальна характеристика ранніх теорій менеджменту

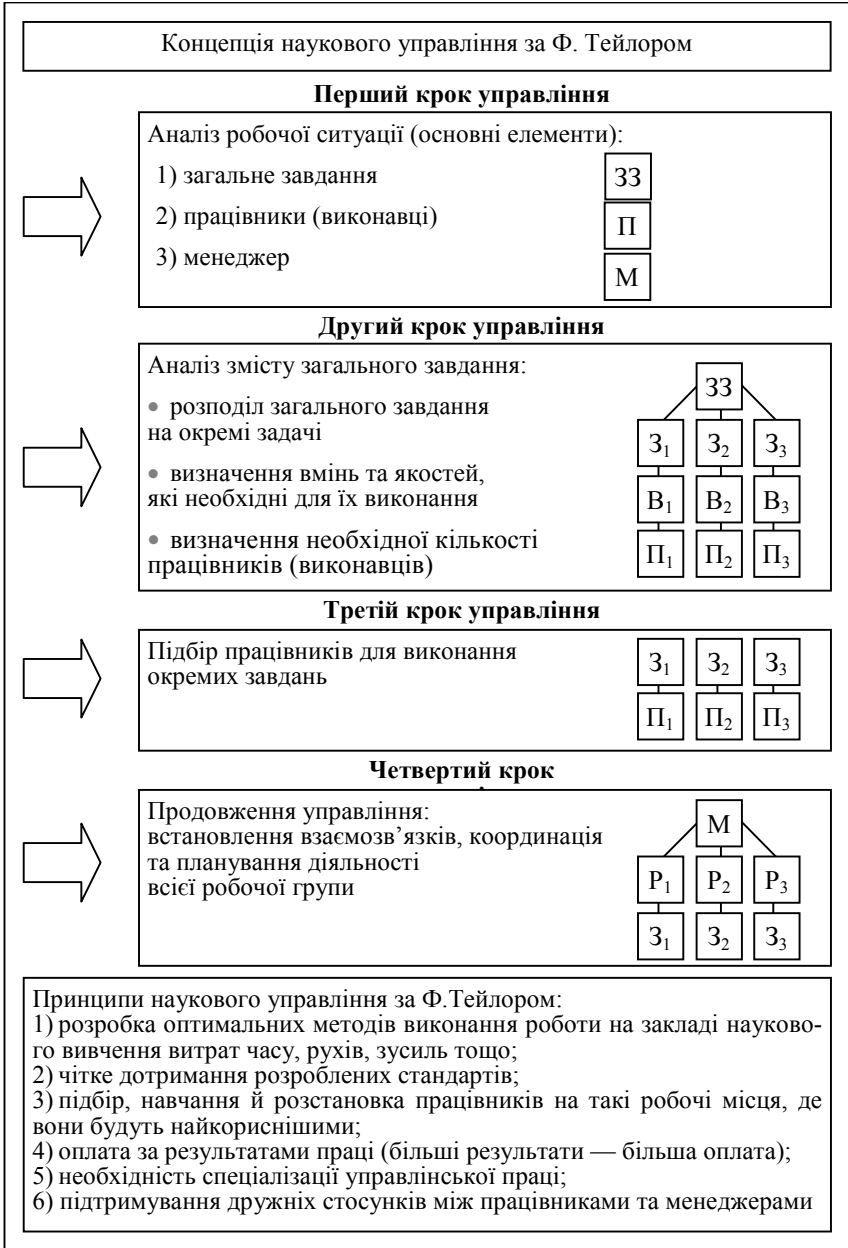


Рис. 2.3. Концепція й принципи наукового управління Ф. Тейлора

1. Узагальнюючи власний багаторічний досвід практичної управлінської діяльності, А. Файоль дійшов висновку, що функціонування будь-якої господарської організації як цілісного організму пов'язане з виконанням таких шести видів діяльності:

- 1) технічні операції (виробництво);
- 2) комерційна діяльність (закупівельна, збутова);
- 3) фінансова діяльність (пошук, залучення та оптимальне використання капіталу);
- 4) захисна діяльність (захист власності та співробітників організації);
- 5) облікові операції (аналіз, бухгалтерія, статистика);
- 6) управління

2. Управлінська діяльність може розрізнятися залежно від розмірів організації, рівня управління, інших факторів, але обов'язково включає в себе п'ять таких функцій управління:

- 1) планування (врахування майбутнього і розробка програми дій);
- 2) організація (побудова матеріального і соціального організмів підприємства);
- 3) розпорядництво (спонукання працівників до продуктивної праці);
- 4) координація (пов'язування, об'єднання, гармонізація всіх дій та всіх зусиль);
- 5) контроль (перевірка реального виконання за встановленими правилами та виданими розпорядженнями)

3. Для того щоб забезпечити успіх в реалізації зазначених функцій, менеджер має дотримуватися 14 «універсальних принципів управління»:

- 1) розподіл праці (поділ робочих обов'язків);
- 2) влада (право видавати накази і нести відповідальність за результати);
- 3) дисципліна (дотримання угод, укладених між організацією та її співробітниками);
- 4) єдність розпорядництва (працівник має отримувати розпорядження і бути підзвітним одному керівникові);
- 5) єдність керівництва (всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватися під керівництвом одного начальника);
- 6) підпорядкування індивідуальних інтересів загальним (інтереси будь-кого з працівників або групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом);
- 7) винагорода (працівники мають одержувати за свою працю гідну винагороду);
- 8) централізація (централізація означає ступінь, до якого підлеглі беруть участь в ухвалі рішень);
- 9) скалярний ланцюг (ієрархія влади від найвищого керівництва до нижчих рівнів);
- 10) порядок («усьому своє місце і все на своєму місці»);
- 11) рівність (менеджери мають ставитися до своїх підлеглих справедливо й доброзичливо);
- 12) стабільність складу персоналу (сприяння довгостроковим стосункам із співробітниками організації);
- 13) ініціатива (сприяння і заохочення підлеглих до пошуку і висування нових ідей);
- 14) корпоративний дух (формування духу однієї команди, сприяння єдності персоналу організації)

Рис. 2.4. Концепція й «універсальні принципи управління» А. Файоля

За результатами досліджень проблем лідерства і бюрократичної структури влади в організації М.Вебер виділив три такі типи організацій:

- 1) харизматична організація (керівник має надзвичайно привабливі для підлеглих особисті риси);
- 2) традиційна організація (виникає на основі харизматичної, коли відбувається зміна лідера: члени організації за традицією підкоряються новому керівникові);
- 3) бюрократична (ідеальна) організація (ґрунтується на спеціальному розподілі влади, який забезпечує керівнику можливість бути лідером в організації. В основу бюрократичної організації покладено принцип раціональності, а не харизми або традиції)

М. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, ідеал, до якого повинні прагнути всі організації. Саме така модель, на його думку, спроможна забезпечити швидкість, точність, порядок, визначеність, безперервність і передбачуваність в діяльності організації. «Ідеальна бюрократія» за М. Вебером має такі основні характеристики:



1. Поділ праці (робочі обов'язки поділяються на прості, рутинні та чітко визначені завдання)



2. Ієрархія влади (офіси або посади розташовуються за принципом ієрархії, де кожний наступний рівень контролюється і керується вищим рівнем)



3. Формальний добір (усі члени організації добираються на основі технічної майстерності, визначеної за результатами навчання, освіти або формальної співбесіди)



4. Формальні правила та регулятивні норми (щоб забезпечити уніфікованість та регулювати дії підлеглих, менеджери мають значною мірою орієнтуватися на формальні організаційні правила, стандарти, показники оцінки роботи)



5. Знеособлений характер (правила та норми контролю застосовуються уніфіковано, безвідносно до особистостей підлеглих та індивідуальних уподобань менеджерів)



6. Орієнтація на службове просування (менеджери є не власниками керованих ними підрозділів, а професійними чиновниками. Вони працюють за фіксовану зарплату і просування по службі в межах організації)

Рис. 2.5. Концепція «ідеальної бюрократії» М. Вебера

Результати проведених групою вчених на чолі з Е. Мейо впродовж 1927—1932 рр. так званих Хоуторнських експериментів засвідчили, що поведінка людини на робочому місці та результати її праці принципово залежать від того:

- 1) у яких соціальних умовах вона знаходиться на роботі;
- 2) які взаємини між працівниками;
- 3) які стосунки складаються між працівниками і менеджерами



Інтерпретація емпіричних даних Хоуторнських експериментів дозволила Е. Мейо зробити такі висновки:



1. Людина являє собою соціальну істоту, яка орієнтована на колектив і включена в контекст групової поведінки. Е. Мейо запропонував нове поняття «соціальна людина», на поведінку якої впливають стосунки з іншими працівниками і групові норми, на відміну від «раціональної людини», поведінку якої визначають особисті економічні інтереси



2. Підвищення продуктивності праці співробітників пов'язане не тільки з фізичними умовами і рівнем оплати праці, але й зі змінами соціальної ситуації в робочій групі



3. Працівники більш чутливі до соціального впливу групи, ніж до спонукань і засобів контролю, що використовуються керівниками



4. Винагорода (заробітна плата) значно меншою мірою впливає на продуктивність праці співробітника, ніж групові стандарти, групові відчуття та рівень соціальної захищеності

Загальний висновок. На поведінку працівника впливають не тільки економічні стимули, але й його соціальні потреби. Поряд із формальними схемами робочого середовища поведінка працівника детермінована його людською природою. Отже, керівники повинні звертати особливу увагу на створення сприятливого соціального середовища в організації, що у підсумку і підвищує ефективність її діяльності

Рис. 2.6. Основні результати Хоуторнських експериментів Е. Мейо

Для інтегрованих або синтетичних підходів до управління, які долають одномірність ранніх теорій менеджменту, характерними є:

1) погляд на управління як на багатовимірне, комплексне явище, яке пов'язане чисельними зв'язками як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем;

2) визнання наявності синергічного ефекту, тобто того, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин;

3) заперечення наявності універсальних підходів до управління та загальних принципів побудови і здійснення управління.

Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління не є концепціями менеджменту, які складаються з певних положень, а являють собою скоріше способи або образи мислення, які у комплексі розглядають різні аспекти управління:



1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних і неперервних дій (функцій управління). Кожна функція у свою чергу складається з підфункцій. Всі функції та підфункції об'єднуються пов'язуючими процесами комунікацій та прийняття рішень і доповнюються лідерством. Таким чином процес управління є загальною сумою всіх функцій, підфункцій, сполучних процесів та лідерства



2. Системний підхід стверджує, що організацію слід розглядати як систему в сукупності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Отже, в управлінській діяльності необхідно враховувати вплив і взаємозв'язки чисельних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Щоб вижити, організація має пристосуватися до змін у середовищі. Головні причини того, що робиться у середині організації, слід шукати за її межами. Таким чином управління — це процес адаптації організації до змін у середовищі її функціонування



3. Ситуаційний підхід визнає, що результати одних і тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть суттєво відрізнятися. Тому в процесі здійснення управління менеджери повинні враховувати конкретну ситуацію, набір конкретних обставин, які впливають на організацію в даний момент. З точки зору ситуаційного підходу управління є мистецтвом менеджера усвідомити ситуацію, визначити її характеристики, вибрати відповідну модель управління і вже потім використовувати наукові управлінські рекомендації загального характеру

Рис. 2.7. Загальна характеристика інтегрованих підходів до управління

Чисельні концепції та моделі менеджменту поглиблюють наш уявлення про сутність менеджменту, проте жодна з них сама собою не є достатньою. Кожна з концепцій менеджменту концентрує увагу на окремих аспектах феномену управління, але водночас затуляє інші не менш важливі його характеристики. На думку Р. Куїнна, з'ясування суперечливості цінностей різних концепцій менеджменту дозволяє зробити висновок про те, що всі концепції не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну і є однаково важливими елементами феномена управління.

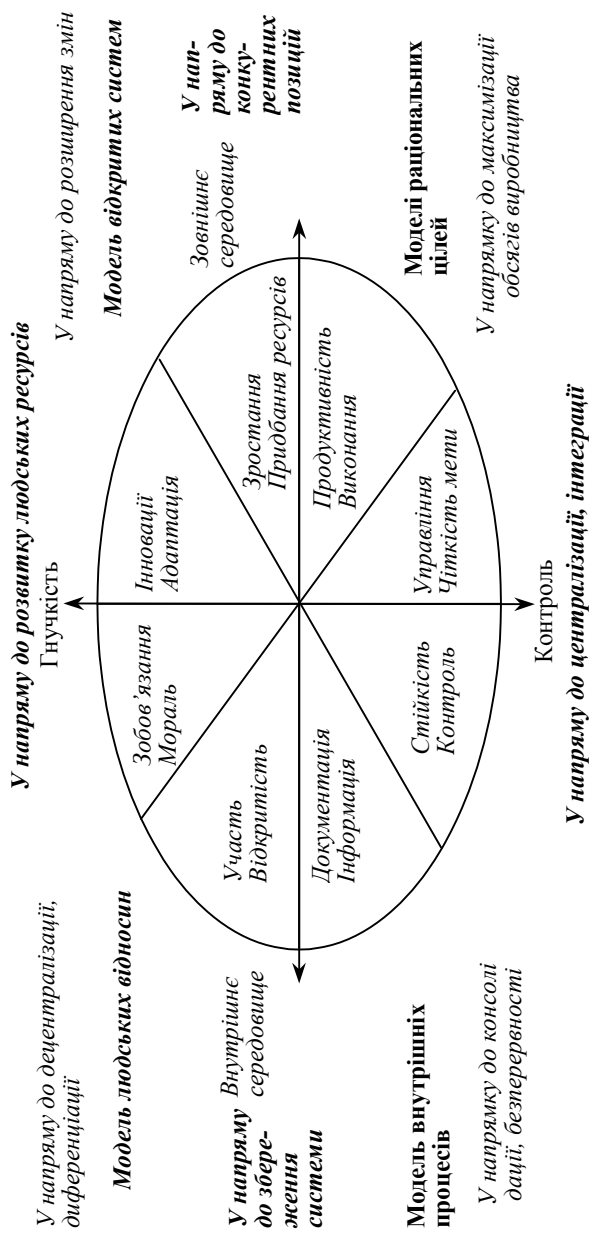


Рис. 2.8. Графічна інтерпретація моделі «конкуруючих цінностей» Р. Куїнна

Характеристика моделі	Модель			
	раціональних цілей	внутрішніх процесів	людських відносин	відкритих систем
1. Основні представники	Ф. Тейлор, Ліліан та Френк Гілбрейти	А. Файоль, М. Вебер	Е. Мейо, М. Фоллетт, Ч. Бернард	Дж. Вудворд, Т. Барнс, Дж. Сталкер та ін.
2. Критерії ефективності	Продуктивність, прибуток	Стабільність, безперервність	Обов'язки, мораль, згуртованість	Здатність до адаптації, зовнішня підтримка
3. Засоби / цілі	Чітке управління забезпечує продуктивні результати	Рутинізація приводить до стабільності	Залучення до участі приводить до зобов'язань	Безперервне оновлення гарантує зовнішню підтримку
4. Особлива увага	Раціональний аналіз, вимірювання	Визначення відповідальності, документування	Участь, узгодженість	Творче вирішення проблем, інновації
5. Ролі менеджера	Керівник і плановик	Спостерігач і координатор	Наставник і помічник	Інноватор і посередник

Рис. 2.9. Моделі менеджменту в концепції «конкуруючих цінностей» Р. Куїнна

План семінарського заняття

1. Виникнення науки менеджменту та напрями еволюції управлінської думки.
2. Ранні теорії менеджменту.
3. Інтегровані підходи до управління.
4. Сучасні напрями розвитку науки управління.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
2. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
3. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління? Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора у розвитку науки управління.
4. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
5. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських взаємин? Як ви оцінюєте їх внесок в теорію і практику менеджменту?
6. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
7. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. В чому ви бачите відмінності одновимірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління?
8. Поясніть сутність процесного підходу до управління. В чому сильні та слабкі сторони процесного підходу до управління?
9. Розкрийте основні положення системного підходу до управління. Як системна концепція вплинула на розвиток науки управління?
10. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу?
11. Дайте стисло характеристику сучасних тенденцій розвитку науки управління.
12. Як ви розумієте сутність моделі «конкуруючих цінностей» Р. Куїнна? Охарактеризуйте її побудову.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами опрацювання рекомендованої за темою літератури заповнити таблицю такої форми:

ВНЕСОК У РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ РІЗНИХ ПІДХОДІВ І КОНЦЕПЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї, які використовуються сучасним менеджментом

2. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

2.1. Чи мають значення управлінські концепції «старих часів» для сьогодношньої практики менеджменту?

2.2. В чому полягають особливості ранніх підходів до управління порівняно з інтегрованими? Поясніть.

2.3. Як ви розумієте тезу про те, що різні концепції і моделі менеджменту не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну?

2.4. Яка з теорій менеджменту і чому, на вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому?

Тести

I. **Одиничний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.

1. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:

- а) школи наукового управління;
- б) процесного підходу до управління;
- в) адміністративної школи управління;
- г) поведінкового підходу до управління.

2. Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- а) взаємозв'язку функцій управління;
- б) шляхів підвищення продуктивності праці співробітників;
- в) шляхів прийняття оптимального рішення;
- г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- д) мотивів поведінки людини в організації.

3. Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- а) взаємозв'язку функцій управління;
- б) шляхів підвищення продуктивності праці співробітників;
- в) шляхів прийняття оптимального рішення;
- г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- д) мотивів поведінки людини в організації.

4. Загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією намагалися виділити представники:

- а) класичної теорії організації;
- б) неокласичної (поведінкової) теорії організації;
- в) сучасної теорії організації.

5. Поняття «соціальна людина» виникло внаслідок досліджень, які проводилися в межах:

- а) адміністративної теорії управління;
- б) поведінкового підходу до управління;
- в) ситуаційної теорії менеджменту;
- г) кількісного підходу до управління.

6. Висновок про те, що головні причини того, що відбувається усередині організації, слід шукати за її межами, було зроблено за результатами досліджень:

- а) класичної теорії менеджменту;
- б) ситуаційного підходу до менеджменту;
- в) процесного підходу до менеджменту;
- г) поведінкового підходу до менеджменту;
- д) системного підходу до менеджменту.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

7. До інтегрованих підходів управління належать:

- а) ситуаційна теорія;
- б) системна теорія;
- в) неокласична теорія;
- г) кількісна теорія;
- д) процесна теорія.

8. У рамках поведінкової теорії менеджменту виділяють:

- а) школу наукового управління;
- б) адміністративну школу управління;
- в) школу людських взаємин;
- г) кількісну школу;
- д) школу організаційної поведінки.

9. До ранніх теорій менеджменту зараховують:

- а) процесну теорію;
- б) кількісну теорію;
- в) неокласичну теорію;
- г) системну теорію;
- д) ситуаційну теорію.

10. В рамках класичної теорії менеджменту виділяють:

- а) адміністративну школу управління;
- б) школу організаційної поведінки;
- в) кількісну школу;
- г) школу людських відносин;
- д) школу наукового управління.

11. В рамках класичної теорії організації були:

- а) виділені універсальні принципи управління;
- б) описані роль соціопсихологічних відносин, індивідуальних і групових взаємозв'язків;
- в) визначені механізми адаптації організації до свого середовища;
- г) сформована концепція «ідеальної бюрократії».

12. За результатами своїх досліджень А. Файоль визначив такі основні функції управління:

- а) координація;
- б) розпорядництво;
- в) мотивація;
- г) лідерство;
- д) планування;
- е) організація;
- є) контроль.

13. За результатами досліджень проблем лідерства і структури влади в організації М. Вебер визначив такі типи організацій:

- а) адміністративна;
- б) механістична;
- в) традиційна;
- г) бюрократична;
- д) ідеальна;
- є) харизматична.

14. Згідно з моделлю «конкуруючих цінностей» Р. Куінна різні концепції менеджменту, які виникли в процесі розвитку науки управління:

- а) взаємовиключають одна одну;
- б) не виключають одна одну;

- в) відображають поступовий прогрес накопичення знань про сутність менеджменту;
- г) доповнюють одна одну.

III. Упорядкований вибір. Визначити правильну послідовність.

15. В якій послідовності реалізуються кроки управління згідно з концепцією Ф. Тейлора:

- а) аналіз змісту загального завдання;
- б) аналіз робочої ситуації;
- в) продовження управління;
- г) підбір працівників для виконання окремих задач.

Термінологічний словник

Адміністративна школа управління — сукупність концепцій менеджменту, які опрацьовували підходи до вдосконалення управління організацією в цілому і концентрували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності й намагалися визначити загальні принципи та закономірності управління організаціями.

Класична теорія менеджменту — сукупність концепцій менеджменту, які характеризуються академічним, раціональним підходом у дослідженнях процесів управління, коли організація розглядається як ефективно функціонуючий механізм.

Модель «ідеальної бюрократії» — це модель організації, запропонована М. Вебером, і яка ґрунтується на формальній (бюрократичній) структурі влади та принципах її раціонального застосування в організації.

Неокласична (поведінкова) теорія менеджменту — сукупність концепцій менеджменту, в центрі уваги яких знаходиться людина, зокрема, аналіз поведінки людей в трудовому процесі, їх потреби, взаємовідносини на робочих місцях, соціальні взаємодії та групові норми.

Процесний підхід до управління — система поглядів на менеджмент, яка розглядає управління як процес, що складається з серії взаємопов'язаних дій (реалізації функцій та підфункцій управління).

Системний підхід до управління — система поглядів на менеджмент, яка розглядає управління як процес адаптації організації до змін в середовищі її функціонування. Системний підхід стверджує, що організації слід розглядати як систему в сукупності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління — система поглядів на менеджмент, яка хоч і визнає подібність загальних процесів управління, але

наголошує, що вибір конкретних прийомів, способів та інструментів управління залежить від конкретної ситуації.

«Соціальна людина» — це співробітник організації, поведінка якого орієнтована на колектив і формується під впливом стосунків з іншими працівниками та групових норм, на відміну від «раціональної людини», поведінку якої визначають особисті економічні інтереси.

«Універсальні принципи управління» — сукупність визначених А. Файолем основних, фундаментальних положень, норм і правил, які відображають вимоги до управлінської діяльності і якими слід керуватися менеджерам у практичній роботі.

Школа людських стосунків — сукупність концепцій менеджменту, які спрямовані на дослідження процесів індивідуальної поведінки та міжособових стосунків людей в організації з метою досягнення гармонії у взаємовідносинах між менеджерами і підлеглими.

Школа науки управління (кількісний підхід) — система поглядів на менеджмент, яка розглядає управління як певний логічний процес, котрий можна відобразити за допомогою відповідних математичних моделей і на основі цього забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень.

Школа наукового управління — сукупність концепцій менеджменту, які спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці співробітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці.

Школа організаційної поведінки — сукупність концепцій менеджменту, які концентрували увагу на вивченні природи соціальної взаємодії в колективі, на дослідженні різних аспектів групової поведінки (влади, лідерства, комунікацій, управління конфліктами, організаційної культури тощо).

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. — СПб: Питер, 1999. — С. 55—101.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. — С. 43—58.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: БаК, 2001. — С. 10—52.
4. Дафт Р. Менеджмент. — СПб: Питер, 2000. — С. 48—74.
5. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. — С. 113—149.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 25—61.

7. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А. А. Радугина. — М.: Центр, 1998. — С. 27—52.
8. Робінс С. П., ДеЧенцо Д. А. Основы менеджменту: Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Основи, 2002. — С. 65—84
9. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 17—39.
10. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — С. 31—53.
11. Туленков М. В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебн. пособие. — К.: МАУП, 1998. — С. 53—121.
12. Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М.: Республика, 1992. — С. 9—32.
13. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. — С. 30—75.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Навчальні цілі

1. Визначити поняття «прийняття рішення» та з'ясувати місце цього процесу в системі управління.
2. З'ясувати сутність класичної, поведінкової та ірраціональної моделей прийняття рішень.
3. Визначити основні етапи інтуїтивної технології прийняття рішень, її переваги та недоліки.
4. Ідентифікувати етапи раціональної технології прийняття рішень та визначити їх зміст.
5. З'ясувати критерії, за якими оцінюється якість інформації, що використовується в процесі прийняття рішень.
6. Ідентифікувати чинники, що істотно впливають на процес прийняття управлінських рішень.
7. Виявити умови, доцільні для використання різних стилів рішень (наказ, консультації, консенсус, «штампування рішень»).
8. Засвоїти алгоритм вибору та умови застосування індивідуального та групового прийняття рішень.
9. Визначити особливості використання методів творчого пошуку альтернатив.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Вивчення теми, зміст якої пов'язаний з процесами прийняття управлінських рішень, передбачає ознайомлення з широким колом питань, що безпосередньо стосуються сутності роботи будь-якого менеджера. Тому в зв'язку з великим обсягом матеріалу, а також зважаючи на значущість процесів прийняття управлінських рішень для діяльності підприємств, в деяких навчальних закладах програма підготовки менеджерів організацій містить окрему дисципліну з аналогічною назвою.

З огляду на широкий спектр поглядів, що стосуються понять і категорій, притаманних процесу прийняття управлінських рішень, для кращого усвідомлення їх сутнісного змісту пропонується опрацювання рекомендованих за цією темою літературних джерел. Зокрема, значущість та місце процесу прийняття управлінських рішень в системі управління організаціями, а також природа та сутність цього явища, склад його елементів, класифікація управ-

лінських рішень за різними ознаками тощо з достатньою повнотою висвітлені в працях Дж. Гібсона [1], Р. Дафта [2], Д. Дерлоу [3], М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [6], В. Б. Ременникова [7], Е. О. Смирнова [9], Р. А. Фатхутдинова [10], В. С. Юкаєвої [11].

Більшість дослідників обстоюють думку, згідно з якою всі функції управління можуть бути реалізовані саме шляхом прийняття та впровадження численних рішень стосовно різноманітних аспектів діяльності організацій. Головною метою будь-якого управлінського рішення є вирішення певних проблем, що заважають організації досягти своїх цілей. Зіставлення різноманітних точок зору фахівців щодо визначення категорії «прийняття управлінських рішень» дозволяє дійти висновку, що прийняття рішення — це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, спрямованої на усунення цієї проблемної ситуації. Усвідомлення сутності процесу прийняття рішень допомагає краще зрозуміти існуючі моделі прийняття рішень: класичну, поведінкову, ірраціональну. Докладну інформацію про характерні риси, сфери застосування, переваги та недоліки моделей можна знайти в роботах Р. Дафта [2] та М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [6].

Зазначені літературні джерела стануть у пригоді під час засвоєння процедур процесу прийняття рішення. Важливо зрозуміти особливості та сфери застосування інтуїтивної та раціональної технології прийняття рішень, їх недоліки та переваги, склад та зміст їх етапів. Існує багато думок стосовно кількості та змісту етапів раціональної технології прийняття рішень. Ознайомитися з ними можна в працях Дж. Гібсона [1], Б. Г. Литвака [5], В. Б. Ременникова [7], Е. О. Смирнова [9], Р. А. Фатхутдинова [10], В. С. Юкаєвої [11]. Враховуючи, що основною причиною розбіжностей є різний ступінь деталізації процесу, узагальнену модель раціональної технології прийняття рішень можна подати як послідовність п'яти етапів: діагноз проблеми; накопичення інформації про проблему; опрацювання альтернатив; оцінка альтернатив, прийняття рішення (вибір найкращої альтернативи). Слід усвідомлювати, що за такого складу етапів у межах першого з них окрім виявлення проблемної ситуації виконуються також процедури зі встановлення мети вирішення проблеми та ідентифікації критеріїв прийняття рішення (на підставі визначеної мети).

Певні ускладнення у менеджерів-практиків викликають питання доцільності залучення підлеглих до процесу прийняття управлінських рішень. Також невизначеною залишається про-

блема вибору стилю прийняття рішень. На ці запитання можна дати обґрунтовану відповідь за допомогою моделей Врума—Джаго та Р. Роскіна. Перелік чинників, що впливають на вибір того чи іншого стилю або режиму прийняття рішення, та рекомендації щодо застосування моделей наводяться в роботах Дж. Гібсона [1], Дафта [2], З. П. Румянцевої [8].

Одним із найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є етап опрацювання альтернативних варіантів вирішення конкретної проблеми. Недостатня їх кількість спричиняє велику ймовірність прийняття неоптимального рішення. В той же час генерування альтернатив вимагає значних інтелектуальних зусиль і витрат часу. Суттєво полегшити цю роботу спроможні методи творчого пошуку альтернатив, які застосовуються в індивідуальному режимі, під час колективного творчого пошуку та придатні для використання в обох зазначених випадках. Характеристики методів творчого пошуку альтернатив, особливості та умови їх використання наведені такими авторами: Дж. Гібсон [1], Р. Дафт [2], В. М. Колпаков [4], В. С. Юкаєва [11].

Ілюстративні матеріали

Таблиця 3.1

ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Найменування моделі	Базове поняття	Основна характеристика	Сфера застосування
Класична модель	Раціональність	Особа, що приймає рішення: <ul style="list-style-type: none"> • має чітку мету прийняття рішення; • має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення; • має повну інформацію про всі можливі альтернативи та наслідки їх реалізації; • має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; • завжди має на меті вибір найкращої альтернативи 	Прийняття програмованих рішень Ситуації впевненості або ризику Доступ до необхідної інформації

Закінчення табл. 3.1

Найменування моделі	Базове поняття	Основна характеристика	Сфера застосування
Поведінкова модель	Обмежена раціональність Досягнення задоволеності	Особа, що приймає рішення: <ul style="list-style-type: none"> • не має повної інформації про ситуацію прийняття рішень; • не має повної інформації про всі можливі альтернативи; • нездатна або неохоча передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи 	Обмеженість або відсутність інформації
Ірраціональна модель		Рішення приймаються без дослідження альтернатив	Розв'язання принципово нових проблем, що важко піддаються вирішенню. Вирішення проблем в умовах дефіциту часу. Достатність влади для нав'язання свого рішення

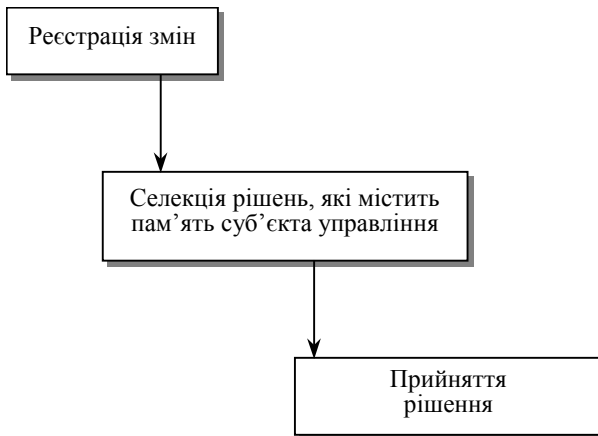


Рис. 3.1. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

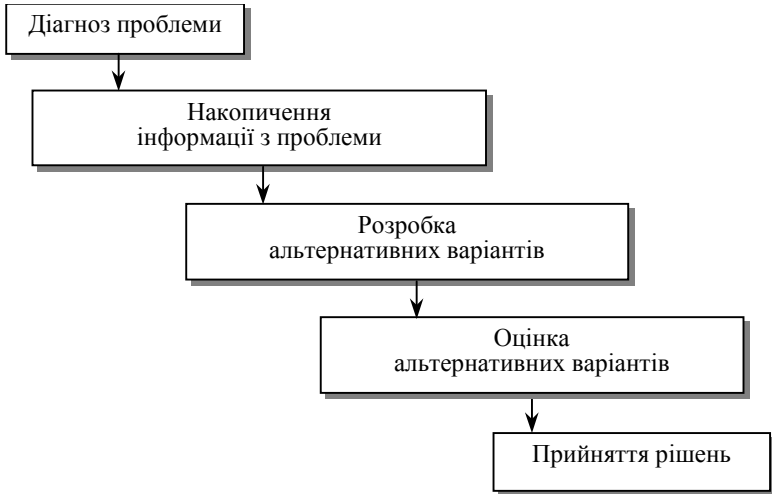


Рис. 3.2. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

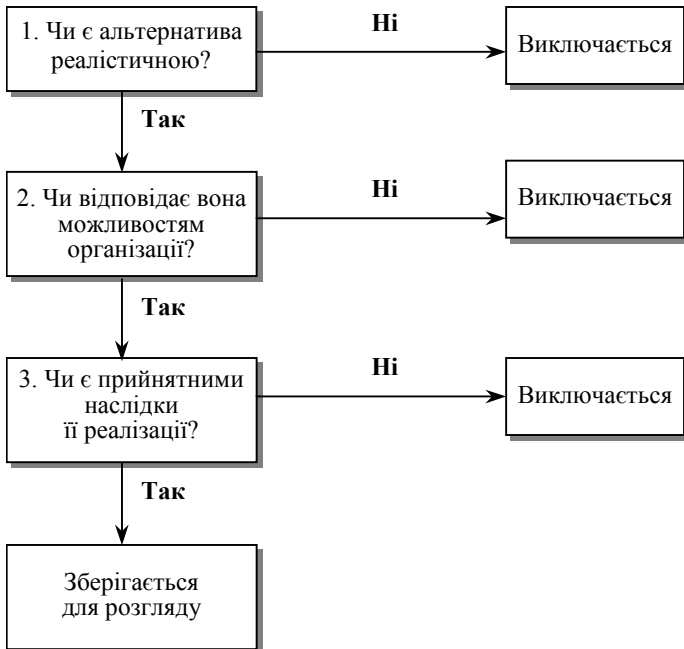


Рис. 3.3. Послідовність оцінки альтернативних варіантів у процесі прийняття рішень

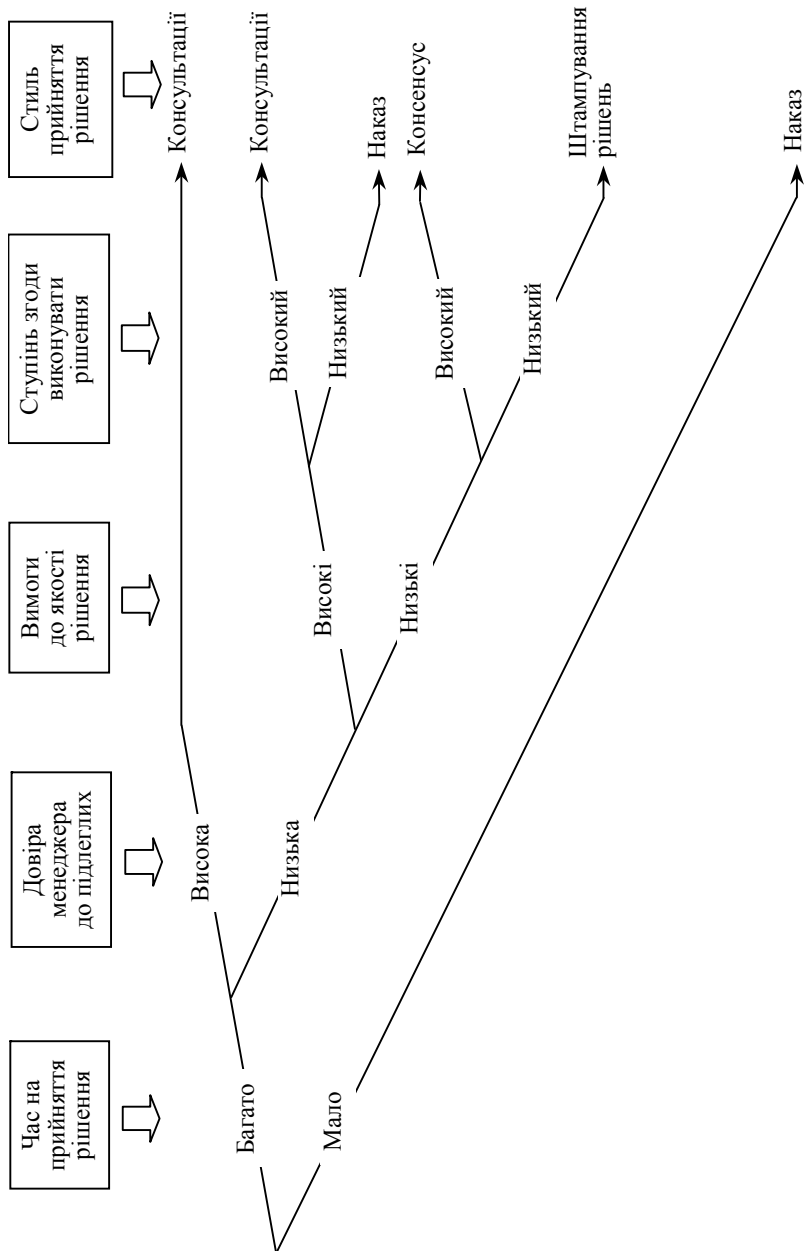


Рис. 3.4. Дерево стилів рішень

**Штампування
рішень**

Таблиця 3.2

ВПЛИВ ТИПУ ПРОБЛЕМИ НА ВИБІР СТИЛЮ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

Умови вирішення проблеми	Стиль вирішення проблеми
1. Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	1. Наказ. Рішення приймається начальником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є
2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	2. Консенсус. Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
3. Якість та згода однаково важливі	3. Консультації. Рішення приймається начальником, який використовує думки підлеглих
4. Ні якість, ні згода не є критично важливими	4. «Штампуння рішень». Рішення приймається найбільш легким та швидким способом — власне «штампуються»

Таблиця 3.3

ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЗА ВРУМОМ—ЙЕТТОНОМ

Позначення стилю	Характеристика стилю
А I	Керівник одноосібно вирішує проблему і приймає рішення, використовуючи для цього всю наявну в нього на даний момент інформацію
А II	Керівник отримує від своїх підлеглих інформацію, а згодом самостійно вирішує проблему. Керівник може ставити до відома підлеглих про сутність проблеми під час збору інформації. Роль підлеглих у процесі прийняття рішення зводиться до надання керівникові необхідної інформації, а не до пошуку чи оцінки можливих варіантів рішення
К I	Керівник доводить проблему до відома окремих підлеглих, яких вона стосується, вислуховує їх ідеї та пропозиції, але не виносить їх на групове обговорення, працюючи з кожним підлеглим індивідуально. Згодом керівник самостійно приймає рішення, яке може відбивати або не відбивати думку підлеглих
К II	Керівник доводить проблему до відома всіх підлеглих, влаштовує її групове обговорення та збирає ідеї та пропозиції. Надалі керівник самостійно приймає рішення, яке може відображати або не відображати думку підлеглих
Г II	Керівник доводить проблему до відома всіх підлеглих, спільно з ними здійснює пошук та оцінку альтернатив та намагається досягти згоди (консенсусу) у вирішенні проблеми. Роль керівника близька до ролі голови зборів: він не намагається вплинути на підлеглих з метою прийняття особистого рішення і ладний прийняти та реалізувати будь-яке рішення, що одержало підтримку всієї групи

Стилі А I та А II позначаються як *автократичні*; К I та К II — *консультативні*; Г II — *груповий (повної участі)*.

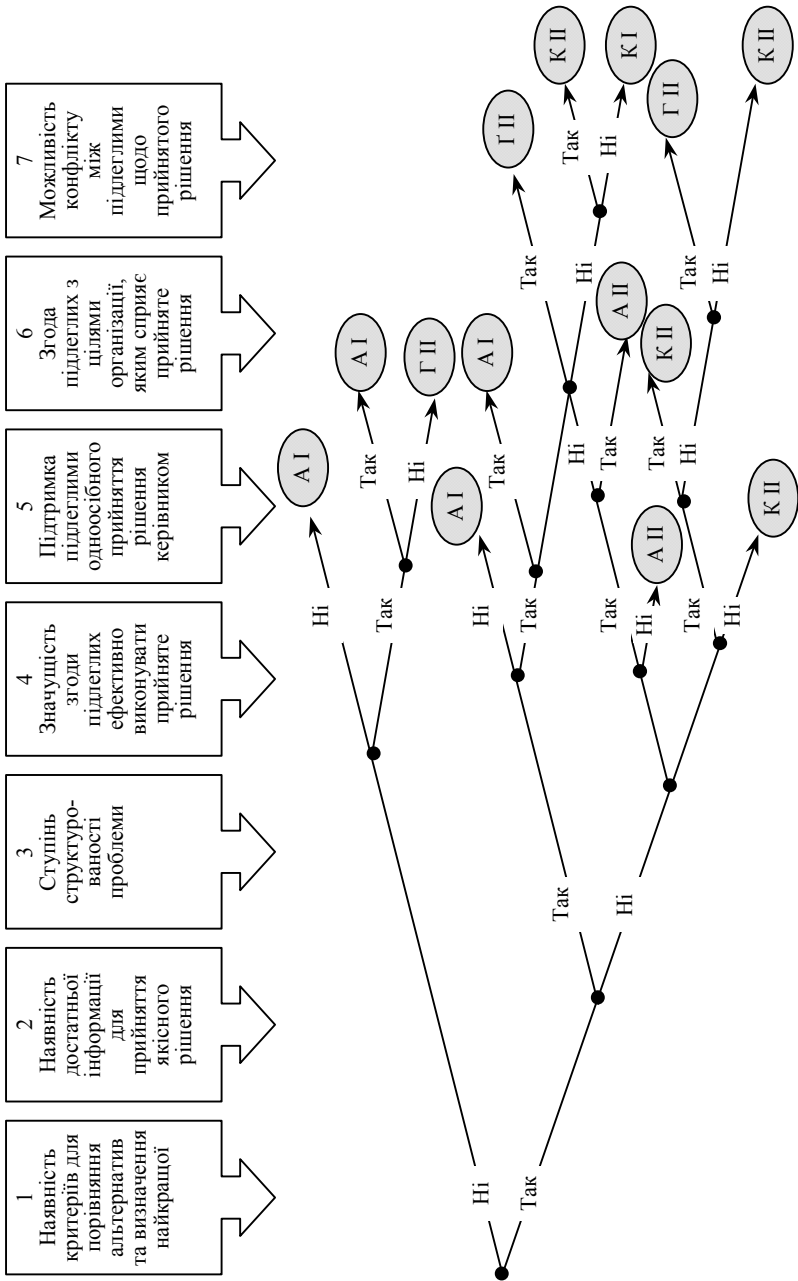


Рис. 3.5. Модель прийняття рішень Врума—Йеттона

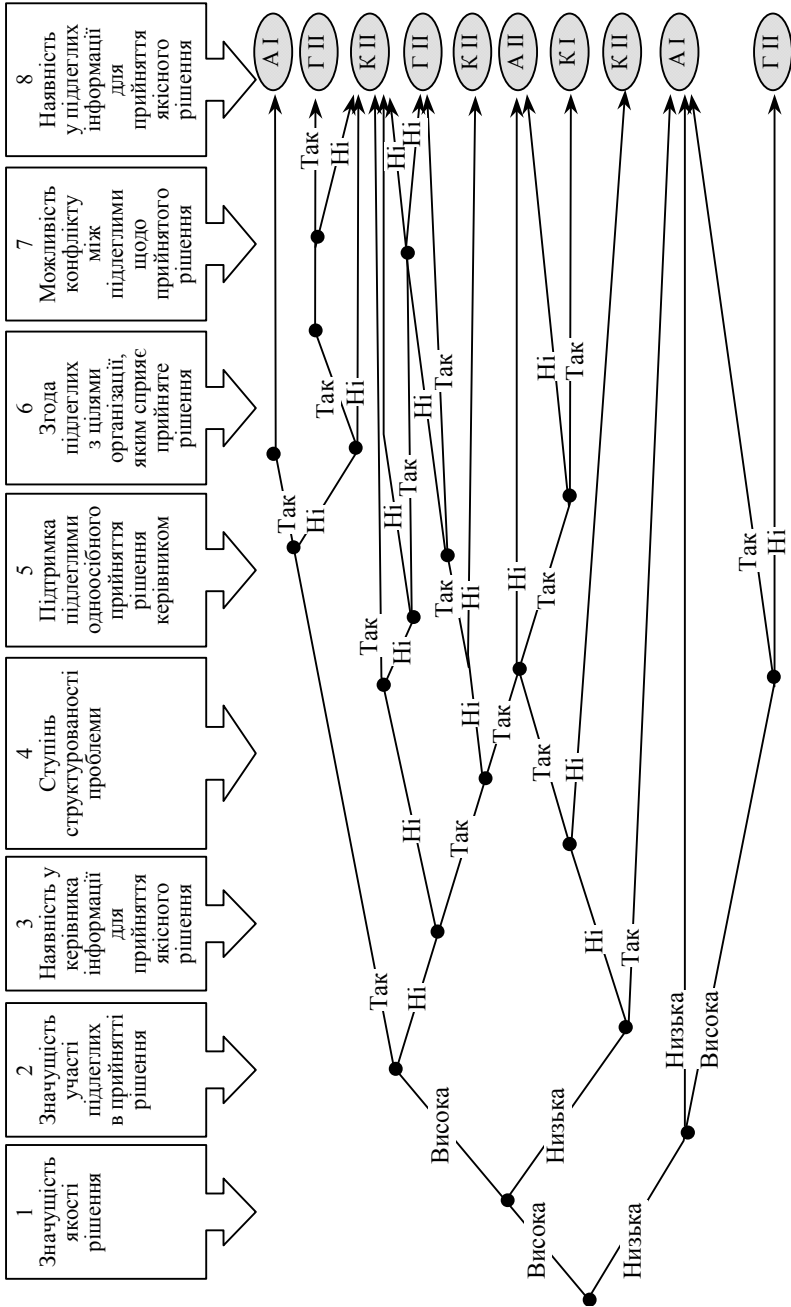


Рис. 3.6. Модель прийняття рішень Врума—Джаго

Таблиця 3.4

ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЗА ВРУМОМ—ДЖАГО

Індивідуальний рівень	Груповий рівень
А I Керівник приймає рішення або вирішує проблему самостійно, використовуючи доступну йому на даний момент інформацію	А I Керівник приймає рішення або вирішує проблему самостійно, використовуючи доступну йому на даний момент інформацію
А II Керівник отримує необхідну інформацію від підлеглого, потім вирішує проблему самостійно. Незалежно від отриманої інформації він може довести проблему (або ні) підлеглому. Роль підлеглого — швидше надання керівнику інформації, ніж пропозиція чи оцінка альтернатив	А II Керівник отримує необхідну інформацію від підлеглих, потім вирішує проблему самостійно. Незалежно від отриманої інформації він може довести проблему (або ні) до відома підлеглих. Роль підлеглих — скоріше надання керівнику інформації, ніж пропозиція чи оцінка альтернатив
К I Керівник обговорює проблему із відповідним працівником, що генерує ідеї та пропозиції. Надалі керівник самостійно приймає рішення, яке може відбивати (чи ні) вплив підлеглого	К I Керівник обговорює проблему із відповідними працівниками, що генерують ідеї та пропозиції (об'єднання підлеглих в групу не передбачається). Надалі керівник самостійно приймає рішення, яке може відбивати (чи ні) вплив підлеглих
Г I Керівник співпрацює з підлеглим — спільне обговорення проблеми та пошук погодженого рішення шляхом вільного та відкритого обміну інформацією та ідеями. Внесок кожного у вирішення проблеми залежить від знань, а не формального авторитету	К II Керівник вирішує проблему з підлеглими на зборах групи (отримує ідеї та пропозиції). Надалі керівник самостійно приймає рішення, яке може відбивати (чи ні) вплив підлеглих
Д I Керівник делегує проблему підлеглому, не тільки забезпечуючи його відповідною інформацією, але покладаючи на нього відповідальність за її вирішення. Керівник підтримує будь-яке рішення, запропоноване підлеглим	Г II Керівник вирішує проблему з підлеглими як із групою: спільне опрацювання та оцінка альтернатив, намагання досягти (консенсусу) у вирішенні проблеми. Роль керівника близька до ролі головуючого, що координує обговорення, концентрує його на проблемі, надає впевненості. Він не намагається вплинути на підлеглих з метою прийняття особистого рішення і приймає та реалізує рішення, яке підтримає вся група

Стилі А I та А II позначаються як *автократичні*;

К I та К II

— *консультативні*;

Г II Г I та Д I Назва групи методів	Найменування методу	— груповий (повної участі). — індивідуальні.	Основні характеристики застосування
Методи індивідуального творчого пошуку	Метод аналогії	⇒	Використання схожого відомого рішення, підказаного технічною, економічною, художньою літературою, спостереженням за природою тощо
	Метод інверсії	⇒	Підхід до рішення від протилежного: перевертання «з ніг на голову», вивертання «навиворіт», переміна місцями тощо
	Метод ідеалізації	⇒	Ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхувати на нові варіанти дій
Методи колективного творчого пошуку	Метод «мозкового штурму»	⇒	Використання творчої співпраці із заборотою критики на етапі висунення ідей, заохоченням вільного творчого мислення, комбінування ідей
	«Конференція ідей»	⇒	Колективне обговорення проблеми, що передбачає доброзичливу критику, анонімне фіксування ідей в протоколі, усунення скептично налаштованих осіб
	«Колективний блокнот»	⇒	Поєднання індивідуального незалежного висунення ідей з їх колективною оцінкою. Передбачає попереднє узагальнення ідей керівником обговорення
Методи активізації творчого пошуку	Метод контрольних запитань	⇒	Стимулювання пошуку ідей за допомогою переліку універсальних запитань
	Метод фокальних об'єктів	⇒	Перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється
	Метод морфологічного аналізу	⇒	Системне дослідження всіх можливих варіантів вирішення проблеми, що впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта

Рис. 3.7. Методи творчого пошуку альтернатив
План семінарського заняття

1. Поняття і моделі прийняття рішень.
2. Процес прийняття рішень.
3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

Контрольні запитання

1. Що розуміють під процесом прийняття рішень в теорії управління?
2. На яких припущеннях побудована класична модель прийняття рішень?
3. Чим відрізняються між собою поведінкова та класична моделі прийняття рішень?
4. Як ви розумієте категорії «обмежена раціональність» та «досягнення задоволеності»?
5. Що є характерною рисою ірраціональної моделі прийняття рішень?
6. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?
7. В якій послідовності здійснюється процес оцінки альтернативних варіантів?
8. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів ви знаєте?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Які з етапів раціональної технології прийняття рішень найчастіше не реалізуються на практиці? Чому?
2. В яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а в яких індивідуальне?
3. Сформулюйте фактори, що визначають якість прийнятого рішення, спираючись на знання змісту етапів раціональної технології прийняття рішення.

Тести

1. **Одиничний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.
1. Класична теорія прийняття рішень спирається на поняття:

- а) «обмеженої раціональності»;
- б) «раціональності»;
- в) «досягнення задоволення».

2. Актуальність інформації — це:

- а) властивість інформації бути зрозумілою для адресата;
- б) стислість та чіткість викладення інформації;
- в) її очевидність, яка ґрунтується на її демонстрації;
- г) наявність відомостей, необхідних і достатніх для прийняття раціонального управлінського рішення;
- д) немає правильної відповіді.

3. Сутність методу фокальних об'єктів:

- а) удосконалення об'єкта, що аналізується, за допомогою комплексу запитань;
- б) проведення дискусії з обговорення ідей вдосконалення об'єкта, що аналізується;
- в) систематичне дослідження всіх варіантів, що впливають із закономірностей побудови об'єкта, що аналізується;
- г) перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що аналізується.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

4. Вимоги до виявлення альтернатив, що обмежують їх кількість:

- а) взаємовиключність альтернатив;
- б) відсутність заперечень з боку учасників обговорення;
- в) однакові умови описання альтернатив;
- г) витрати на реалізацію альтернатив.

5. В межах класичної теорії прийняття рішень — особа, що приймає рішення:

- а) має чітку мету прийняття рішення;
- б) має неповну інформацію щодо можливих альтернатив;
- в) має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- г) нездатна передбачити наслідки кожної із можливих альтернатив;
- д) немає правильної відповіді.

6. Етап діагнозу проблеми в процесі прийняття рішення містить такі підетапи:

- а) виявлення та опис проблемної ситуації;
- б) вибір найкращого варіанта рішення;
- в) збір інформації щодо проблеми;
- г) встановлення мети вирішення проблемної ситуації;

д) опрацювання критеріїв прийняття рішення.

7. Сфери використання ірраціональної моделі прийняття рішень:

- а) принципово нові рішення;
- б) прості, відомі проблеми;
- в) достатність влади, щоб нав'язати своє рішення;
- г) необхідність згоди підлеглих виконати прийняте рішення;
- д) високий рівень довіри між керівником і підлеглими.

8. Критерії якості інформаційних матеріалів:

- а) об'єктивність;
- б) економічність;
- в) комунікативність;
- г) об'ємність;
- д) лаконічність.

9. Базові поняття поведінкової теорії прийняття рішень:

- а) «обмеженої раціональності»;
- б) «раціональності»;
- в) «досягнення задоволення».

10. Критерії перевірки альтернатив у процесі їх оцінки:

- а) своєчасність;
- б) відповідність ресурсам організації;
- в) реалістичність;
- г) актуальність;
- д) прийнятність наслідків її реалізації.

11. Методи активізації творчого пошуку альтернатив:

- а) метод інверсії;
- б) метод контрольних запитань;
- в) метод «ідеалізації»;
- г) метод «мозкового штурму»;
- д) метод колективного блокноту;
- е) метод морфологічного аналізу;
- є) метод фокальних об'єктів;
- ж) метод аналогії.

III. Упорядкований вибір. Визначте правильну послідовність.

12. Послідовність реалізації етапів раціональної технології прийняття рішень:

- а) оцінка ефективності варіантів рішення проблеми;
- б) прийняття рішення;
- в) збір інформації про проблему;
- г) розробка можливих варіантів рішення проблеми;

д) визначення проблеми і постановка мети вирішення проблеми.

Термінологічний словник

Інтуїтивна технологія прийняття рішень — це процедура прийняття рішень, яка складається з трьох етапів: 1) реєстрація змін; 2) вибір управлінських рішень в аналогічних ситуаціях, які містить пам'ять суб'єкта управління; 3) прийняття рішення.

Ірраціональна модель прийняття рішень ґрунтується на передбаченні, що рішення приймається без пошуку і дослідження можливих альтернатив. Ірраціональна модель звичайно відбиває бажання менеджерів задовольнити в першу чергу свої індивідуальні інтереси. Рішення за цією моделлю є функцією розподілу влади в організації.

Класична модель прийняття рішень передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна бути в цьому процесі абсолютно об'єктивною та раціональною (мати чітку мету прийняття рішення, мати вичерпну інформацію щодо ситуації прийняття рішення та можливих альтернатив і наслідків їх реалізації), а вибраний варіант — максимізувати вигоди для організації.

Оцінка альтернатив — це один з етапів раціональної технології прийняття рішень, який передбачає перевірку кожної альтернативи на її реалістичність, відповідність ресурсам організації та прийнятність наслідків її реалізації.

Поняття «досягнення задоволеності» означає стан, коли «страх» менеджера щодо прийняття не найкращого рішення пересилює намагання продовжувати пошук нових альтернатив для досягнення оптимального рішення. Задоволеність досягається за умов вибору рішення, яке є достатньо добрим за даних умов.

Поняття «обмеженої раціональності» означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте).

Прийняття управлінських рішень — це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується свідомим остаточним вибором варіанта дій щодо її усунення.

Проблемна ситуація — це невідповідність фактичних, або прогнозованих параметрів системи, якою управляють, цілям управління.

Поведінкова модель прийняття рішень ґрунтується на передбаченні, що менеджери в бажанні прийняти раціональне рішення завжди обмежені численними об'єктивними (можливості отримати вичерпну інформацію) та суб'єктивними (власні здібності, звички, упередженість) факторами. Тому в межах поведінкової моделі менеджери не оптимізують свій вибір, а відшуковують варіанти задовільного (достатньо доброго) розв'язання проблеми. Для цієї моделі характерні спрощений опис й аналіз проблемної ситуації, обмежена кількість альтернатив і критеріїв їх вибору.

Раціональна технологія прийняття рішень — це процедура прийняття рішень, яка складається з п'яти етапів: 1) діагноз проблеми; 2) накопичення інформації про проблему; 3) опрацювання альтернативних рішень; 4) оцінка альтернатив; 5) прийняття рішень.

Технологія прийняття рішень — це послідовність етапів процесу прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення — це продукт управлінської праці (концентрований вираз процесу управління на його останній стадії) у формі дій, спрямованих на усунення проблемної ситуації, яка виникає в процесі функціонування організації.

Рекомендована література

1. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 552—573.

2. Дафт Р. Менеджмент. — СПб: Питер, 2000. — С. 270—303.

3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Всеуито, Наукова думка, 2001. — С. 25—43.

4. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — С. 5—38, 88—101, 141—156.

5. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем: Пер. з англ. — К.: Всеуито, Наукова думка, 2001. — С. 145—168.

6. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учеб. — М.: Дело, 2000. — С. 68—85.

7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 194—217.

8. Ременников В. Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — С. 39—51.

9. Румянцева З. П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 147—160.

10. Смирнов Э. А. Управленческие решения. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 4—34, 69—89, 100—110, 121—132, 146—156.

11. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 111—125.

12. Юкаева В. С. Управленческие решения: Учеб. пособие. — М.: Аудит, Издательский дом «Дашков и К⁰», 1999. — С. 29—46, 62—70, 92—115.

Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

Навчальні цілі

1. Класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень.
2. Ідентифікувати сфери та особливості застосування різних методів обґрунтування управлінських рішень.
3. З'ясувати сутність методу «платіжна матриця».
4. Розкрити механізм використання методу «дерево рішень».
5. Засвоїти методикою обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності (теоретико-ігрові методи).

Методичні рекомендації до вивчення теми

Самостійне опрацювання питань цієї теми необхідно почати з ознайомлення із змістом відповідного розділу типової програми дисципліни та навчальних цілей, що сформульовані вище. Опанування основних прийомів та методів обґрунтування управлінських рішень потребує володіння базовими знаннями та навичками вирішення завдань із економічних дисциплін, економічної статистики, математичного програмування та дослідження операцій.

У сучасній літературі з теорії прийняття управлінських рішень існують різні підходи щодо класифікації методів їх обґрунтування. Певне уявлення про сутність цих підходів можна одержати із досліджень Д. Дерлоу [1], Й. С. Завадського [2], В. М. Колпакова [3], М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [4], М. Еддоуса і Р. Стенсфілда [7], В.С. Юкаєвої [8]. Узагальнена точка зору стосовно класифікації методів обґрунтування управлінських рішень наведена на рис. 4.1 ілюстративного матеріалу до цієї теми. Використання в подальшому ілюстративного матеріалу сприятиме кращому засвоєнню основних положень, сфер та методик застосування різноманітних методів обґрунтування рішень.

У процесі вивчення першого програмного питання теми необхідно усвідомити, що кількісні методи обґрунтування управлінських рішень застосовують в умовах, коли чинники, що впливають на вибір рішення, а також результат цього вибору можна кількісно визначити та оцінити. В інших випадках, коли кількісні характеристики чинників та результатів не піддаються вимірюванню або невідомі, слід звернутись до якісних методів, серед яких найбільш опрацьованими є експертні методи.

Залежно від інформаційних умов, в яких приймаються управлінські рішення, методи їх обґрунтування поділяються на три великих групи:

1. Методи, що застосовуються в умовах повної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (до них належать аналітичні методи та методи математичного програмування);

2. Методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (серед них ті самі методи математичного програмування та статистичні методи);

3. Методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення, до яких відносяться переважно теоретико-ігрові методи.

Щодо останньої групи методів важливо зрозуміти, що невизначеність ситуації може бути наслідком дії об'єктивних обставин, які невідомі або носять випадковий характер (в цьому випадку ми маємо справу із сферою використання методів теорії статистичних рішень), або ж обумовлена свідомими діями розумного суперника (сфера застосування теорії ігор). Наведені методи докладно висвітлюються в працях Й.С. Завадського [2] та М. Еддоуса і Р. Стенсфілда [7], в іншій спеціалізованій літературі.

Опанування методів теорії статистичних рішень передбачає вміння використовувати специфічні критерії, серед яких основними є:

1. Критерій Уолда (критерій песимізму, критерій найбільшої обережності), мета якого полягає у виборі найкращого з варіантів рішення за умов очікування вкрай несприятливого розвитку ситуації;

2. Критерій оптимізму, метою застосування якого є досягнення максимального результату в умовах, коли сподівання особи, яка приймає рішення, пов'язані тільки з оптимістичним сценарієм розгортання подій;

3. Критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца) має на меті врахувати рівень оптимізму особи, що приймає рішення, і таким чином досягти більшого ступеню адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів (інтуїції, сподівань) особи, яка здійснює ці розрахунки. Слід зауважити, що поряд із високим рівнем суб'єктивізму в розрахунках коефіцієнта оптимізму цьому методу притаманний і суттєвіший недолік — орієнтація на крайні (екстремальні) результати тієї чи іншої альтернативи за різних умов їх реалізації.

4. Критерій Лапласа своїм алгоритмом розрахунку усуває останній недолік попереднього критерію і ставить за мету вибір

найкращої з альтернатив за обставин, коли настання тих чи інших умов їх реалізації є явищем цілком випадковим.

5. Критерій жалю (критерій Севіджа) також може розглядатись як критерій крайнього песимізму, але в ролі показників, що оптимізуються, виступають не виграти (прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо), а втрачені можливості (неотримані прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо) або ризики, які намагаються мінімізувати.

Під час вивчення методики обґрунтування управлінських рішень в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію треба звернути увагу на особливості використання методу «платіжна матриця» та методу «дерево рішень». Обидва ці методи спираються на поняття очікуваного ефекту, однак на відміну від методу «платіжна матриця», який охоплює лише один цикл розрахунків, метод «дерево рішень» передбачає можливість обчислення цілої низки таких циклів. Ця особливість дозволяє ефективно використовувати метод у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень. Враховуючи тісну взаємозалежність подій та явищ в діяльності організацій, сфера застосування методу «дерево рішень» видається достатньо широкою.

Важливими методами обґрунтування управлінських рішень є кількісні та якісні методи прогнозування та експертні методи прийняття рішень. Їх склад, сфери та особливості застосування знайшли відображення в дослідженнях М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [4], В. Б. Ременнікова [5], Е. О. Смірнова [6], В. С. Юкаєвої [8]. Серед методів прогнозування управлінських рішень розрізняють кількісні і якісні. До першої групи належать: нормативний метод, параметричний метод, метод екстраполяції, індексний метод. До другої групи методів прогнозування належать: експертний метод, функціональний метод, метод оцінки технічних стратегій.

Експертні методи обґрунтування управлінських рішень знайшли широке застосування у випадках, коли для прийняття рішень неможливо використовувати кількісні методи. З усього розмаїття експертних методів у практичній діяльності менеджерів найбільш вживаними є метод простого ранжування та метод вагових коефіцієнтів. Останній за методикою використання дозволяє досягти вищого рівня точності розрахунків значущості того чи іншого об'єкта оцінювання (чинника, елемента, процесу тощо) за рахунок більшої диференціації оцінок експертів стосовно об'єктів оцінювання.

Ілюстративні матеріали

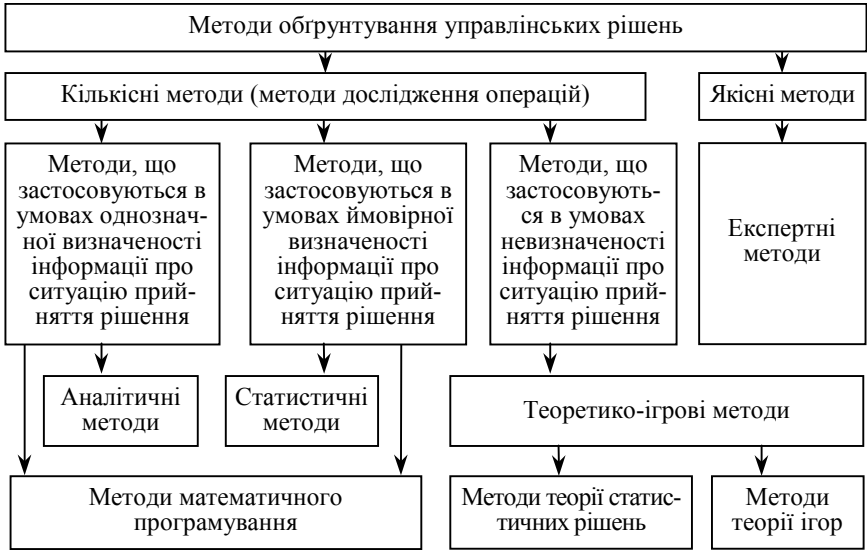


Рис. 4.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Таблиця 4.1

КРИТЕРІЇ ТЕОРІЇ СТАТИСТИЧНИХ РІШЕНЬ

Найменування критерію	Настанови оптимізації	Формула розрахунку
Критерій Уолда (критерій песимізму, критерій найбільшої обережності)	Орієнтація на песимістичний розвиток ситуації	$Y = \max \left(\min a_{ij} \right)$
Критерій оптимізму	Орієнтація на оптимістичний розвиток ситуації	$Y = \max \left(\max a_{ij} \right)$
Критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца)	Орієнтація на рівень оптимізму особи, що приймає рішення	$Y = \max \left[\lambda (\max a_{ij}) + (1 - \lambda) (\min a_{ij}) \right]$
Критерій Лапласа	Орієнтація на випадковий розвиток ситуації	$Y = \max \left(\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot P_j \right)$
Критерій жалю (критерій Севіджа)	Орієнтація на мінімізацію втрат або ризиків	$b_{ij} = (\max a_{ij}) - a_{ij}$ $Y = \min \left(\max b_{ij} \right)$

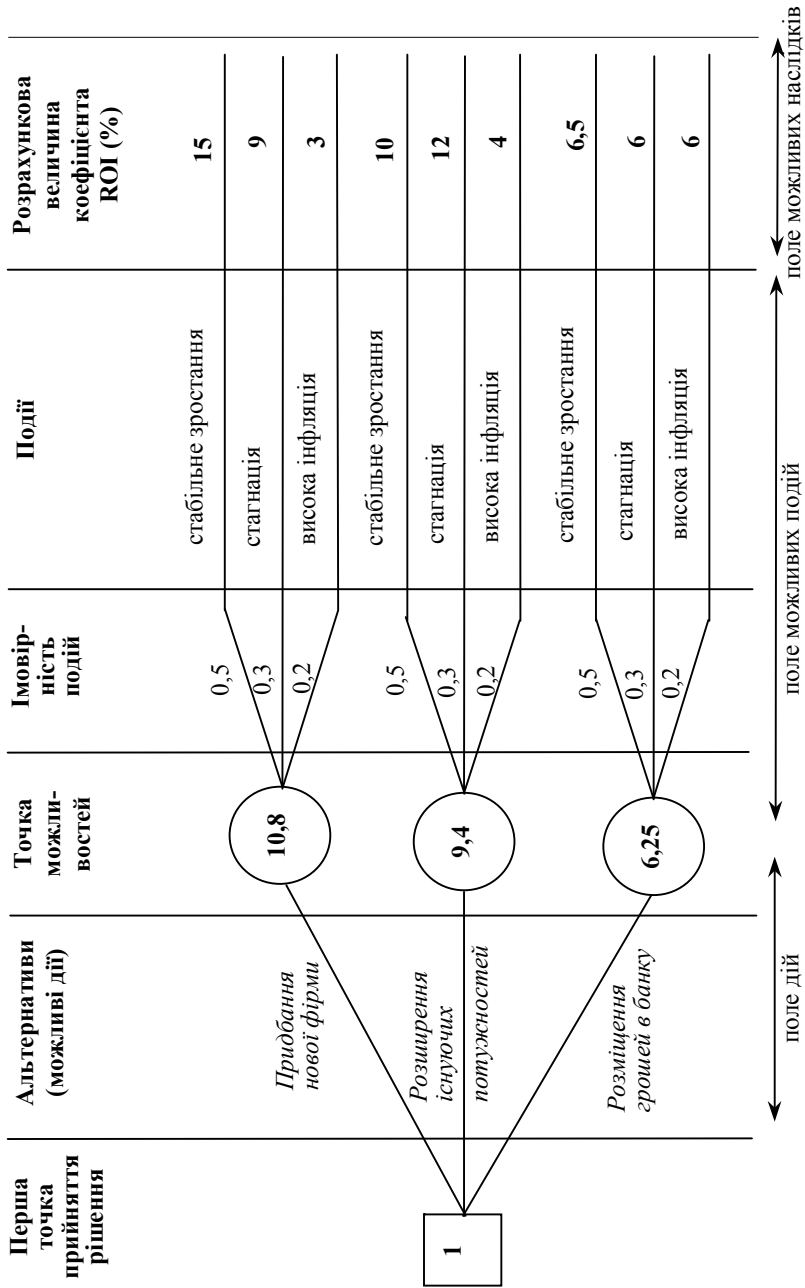


Рис. 4.2. Графік «дерева рішення» в завданні інвестування коштів фірми

План семінарського заняття

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

Контрольні запитання

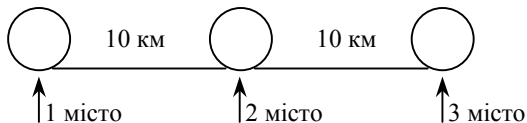
1. Як можна класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень?
2. За яких умов доцільно використовувати:
 - аналітичні методи;
 - статистичні методи;
 - методи математичного програмування;
 - теоретико-ігрові методи;
 - експертні методи?
3. У чому полягає сутність методу «платіжна матриця»?
4. Поясніть механізм використання методу «дерево рішень».
5. Які критерії використовуються для рішення задач в теорії статистичних рішень?
6. Як формулюється основне завдання теорії ігор?
7. Що таке ціна гри та сідлова точка?
8. Як ви розумієте категорії «чиста стратегія» та «змішана стратегія»?
9. Які експертні методи використовуються для обґрунтування управлінських рішень?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Складіть задачу на використання одного з критеріїв теорії статистичних рішень.
2. Розв'яжіть задачу з теорії ігор:

Задача

Компанії А і В конкурують у галузі збуту однакових товарів у трьох містах, які розташовані за такою схемою:



Відстань між сусідніми містами дорівнює 10 км. Якщо чисельність населення всіх трьох міст прийняти за 1, то в першому та третьому містах мешкає по $1/4$, а в другому — $1/2$. Кожна з компаній, бажаючи захопити якомога більший ринок збуту товарів, вирішила побудувати магазин в одному з цих міст. При цьому місцева влада заборонила компанії А будівництво магазину в 3-ому місті.

Стратегія кожної з компаній полягає у виборі міста для будівництва магазину. Виграш компанії А вимірюється її обігом у відсотках (якщо компанія А отримає $N\%$ обігу, то компанія В втрачає $N\%$ обігу). Обіг кожної компанії залежить від відстані між покупцями і магазинами таким чином — компанії А належить:

- 80 % обігу в кожному місті, до якого ближче її магазин;
- 60 % обігу в кожному місті, однаково віддаленому від обох магазинів;
- 40 % обігу в кожному місті, до якого ближче магазин компанії В.

Потрібно побудувати платіжну матрицю гри і відповісти на такі запитання:

1. Чи має ця матриця сідлову точку? Якщо так, яку стратегію ви рекомендуватимете компанії А?

2. Якщо компанія В дізнається про зміст цієї стратегії, якими будуть її дії?

Тести

1. **Одиничний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.

1. Метод вирішення задач, в яких результати одного прийнятого рішення впливають на наступні рішення:

- а) метод «платіжна матриця»;
- б) метод «дерево рішень»;
- в) метод теорії статистичних рішень;
- г) метод теорії ігор.

2. Теорія ігор застосовується для обґрунтування вирішення ситуацій, невизначеність яких обумовлена:

- а) наявністю фактора ризику прийняття неоптимального рішення;
- б) відсутністю адекватних аналітичних та статистичних методів обґрунтування рішень;
- в) свідомими діями розумного противника;
- г) об'єктивними обставинами, які невідомі або мають випадковий характер.

3. У наведеній матриці вказано розміри втрат, які можливі в процесі реалізації кожної з трьох стратегій за різного впливу факторів середовища.

Стратегія	Фактори середовища		
	S1	S2	S3
№ 1	5	1	0
№ 2	0	8	5
№ 3	7	0	3

Якій стратегії слід віддати перевагу: а) № 1;
б) № 2;
в) № 3.

4. Фірма визначила такі вихідні дані для побудови графіка беззбитковості:

- ціна одиниці продукції — 45;
- умовно-змінні витрати на одиницю продукції — 30;
- умовно-постійні витрати — 1200.

Точка беззбитковості в цьому випадку дорівнює:

- а) 45 шт.;
- б) 50 шт.;
- в) 75 шт.;
- г) 80 шт.

5. Фірма передбачає розширення виробничих потужностей. При цьому вона розраховує, що залежно від зміни попиту на її продукцію:

- ймовірність отримання доходу в розмірі 80 тис. грн складає 30 %;
- ймовірність отримання доходу в розмірі 50 тис. грн складає 50 %;
- ймовірність збитків в розмірі 10 тис. грн складає 20 %.

Очікуваний ефект від реалізації цього рішення дорівнює:

- а) 20 тис. грн;
- б) 47 тис. грн;
- в) 110 тис. грн.

6. Чи має дана матриця сідлову точку:

	B1	B2	B3
A1	12	10	9
A2	14	8	13
A3	9	11	7

а) має; б) не має.

7. Виходячи із умов, наведених в попередньому питанні, визначте чи є величина 9:

- а) верхньою ціною гри;
- б) нижньою ціною гри.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

8. В умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішень використовуються:

- а) теоретико-ігрові методи;
- б) статистичні методи;
- в) аналітичні методи;
- г) методи математичного програмування;
- д) методи теорії статистичних рішень.

9. До кількісних методів обґрунтування управлінських рішень зараховують:

- а) теоретико-ігрові методи;
- б) експертні методи;
- в) аналітичні методи;
- г) статистичні методи.

10. До експертних методів прийняття рішень зараховують:

- а) метод сум;
- б) метод середньої арифметичної;
- в) метод простого ранжування;
- г) метод екстраполяції;
- д) метод вагових коефіцієнтів.

11. До теоретико-ігрових методів обґрунтування управлінських рішень належать:

- а) статистичні методи;
- б) теорія ігор;
- в) теорія статистичних рішень.

12. Можливі варіанти інвестування коштів (A1, A2, A3) за різних умов зовнішнього середовища (S1, S2, S3) приносять такий прибуток (тис. грн):

Стратегія	Фактори середовища		
	S1	S2	S3
A1	30	15	25
A2	20	30	25
A3	40	20	10

Чи є стратегія АЗ найкращою:

- а) за критерієм песимізму;
- б) за критерієм коефіцієнта оптимізму (особа, що приймає рішення, відчуває, що вона на 40 % є песимістом і на 60 % оптимістом);
- в) за критерієм оптимізму;
- г) за критерієм Лапласа;
- д) за критерієм жалю.

Термінологічний словник

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень — методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

Змішані стратегії — стратегії, що визначають рішення гри без сідлової точки шляхом використання кількох чистих стратегій.

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень (методи дослідження операцій) — методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Метод «дерева рішень» — метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Методи математичного програмування — методи вирішення екстремальних задач з кількома змінними.

Метод платіжної матриці — метод оцінки кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Методи теорії ігор — методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком свідомих дій розумного супротивника.

Методи теорії статистичних рішень — методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або мають випадковий характер.

Очікуваний ефект — це сума можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

Основна задача теорії ігор — визначення стратегії, застосування якої гарантує кожному гравцеві оптимальний виграш, тобто стратегію, відхилення від якої може тільки зменшити виграш.

Парні ігри з нульовою сумою — ігри, в яких беруть участь тільки дві сторони, при цьому одна сторона виграє рівно стільки, скільки програє інша.

Сідлова точка — елемент в платіжній матриці гри, який є мінімальним у своєму рядку і одночасно максимальним у своєму стовпчику.

Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень — методи, що ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів та відхилень.

Чисті стратегії — це пара стратегій (для кожного з гравців), які перехрещуються в сідловій точці.

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень — методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати, чи вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Рекомендована література

1. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Всеуито, Наукова думка, 2001. — С. 47—82.

2. Завадський Й. С. Менеджмент: Management. — Вид. 2-е. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. — Т. 1. — С. 336—353.

3. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — С. 119—140, 161—177.

4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 219—251.

5. Ременников В. Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — С. 57—84.

6. Смирнов Э. А. Управленческие решения. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 169—178, 192—211.

7. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений: Пер. с англ. Под ред. член-корр. РАН И. И. Елисеевой. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — С. 81—114.

8. Юкаева В. С. Управленческие решения: Учеб. пособие. — М.: Аудит, Издательский дом «Дашков и К^о», 1999. — С. 71—82, 115—126, 182—188, 214—225.

Тема 5. Планування в організації

Навчальні цілі

1. З'ясувати сутність планування як функції управління.
2. Виділити основні етапи процесу планування та типи планів в організації.
3. Класифікувати цілі управлінського планування.
4. З'ясувати механізм управління за цілями та визначити його сильні та слабкі сторони.
5. З'ясувати сутність поняття «стратегія» і визначити основні елементи та рівні стратегії.
6. Розкрити зміст етапів процесу формування стратегії.
7. Засвоїти методологію використання найбільш поширених інструментів вибору загальнокорпоративної стратегії та стратегії бізнесу.
8. Класифікувати типи планів впровадження стратегії та ідентифікувати їх особливості.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Ця тема започатковує ознайомлення з основними функціями менеджменту — плануванням, організацією, мотивацією та контролем. Вивчення її передбачає усвідомлення того факту, що планування є первісною функцією менеджменту, оскільки прийняті в процесі планування рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління. Місце планування в процесі управління органічно впливає з його визначення: планування — це процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Серед літературних джерел, рекомендованих до ознайомлення за проблематикою цієї теми, найбільшої уваги заслуговують праці О. С. Віханського та О. І. Наумова [2], Р. Дафта [3], М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [5], А. А. Радугіна [6], Н. П. Тарнавської і Р. М. Пушкар [8].

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

1. Встановлення цілей діяльності організації.
2. Розробка стратегії (опрацювання шляхів досягнення цілей).
3. Надання стратегії конкретної форми (впровадження стратегії).

Послідовність викладення програмного матеріалу за цією темою подано відповідно до вищенаведеної логіки процесу планування.

Ключовим етапом планування є встановлення цілей організації. Зважаючи на важливість цієї стадії, численними дослідженнями опрацьовані всебічні класифікації цілей та вимоги до їх правильного формулювання. До останніх, зокрема, належать: конкретність та вимірюваність, орієнтованість у часі, реалістичність (досяжність), узгодженість (взаємопов'язаність), письмове формулювання. За рівнем абстракції розрізняють три види цілей: глобальна ціль, місія та завдання організації. Їх характеристика, склад елементів, порядок визначення знайшли детальне і глибоке відображення в роботах Д. Бодді і Р. Пейтона [1], Р. Дафта [3], А. А. Радугіна [6], З. П. Румянцевой [7].

Значущість зазначеного етапу вимагає застосування надійних технологій цілевстановлення. Одним із широко розповсюджених на практиці методів встановлення цілей є так зване управління за цілями (метод МВО). Однією з головних рис цього методу, яка вирізняє його серед інших, є те, що в процесі МВО цілі для підлеглих не встановлюються керівником одноосібно (не нав'язуються підлеглим). Керівник та підлеглий співпрацюють у визначенні цілей діяльності підлеглого. Процес управління за цілями складається з кількох взаємопов'язаних етапів: встановлення цілей, планування дій, самоконтроль, періодична звітність, кожний з яких, у свою чергу, містить декілька кроків. Докладно процедура управління за цілями, вимоги до її проведення, переваги та недоліки, а також сфери застосування розглядається в дослідженнях О. С. Віханського та О. І. Наумова [2], Р. Дафта [3], П. Дойля [4], М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [5], А. А. Радугіна [6], Н. П. Тарнавської і Р. М. Пушкар [8]. Серед обмежень, що поширюються на використання концепції МВО, слід звернути увагу на необхідність доведення цілей діяльності організації до кожного підлеглого, що ставить під сумнів збереження комерційної таємниці, а також високі кваліфікаційні вимоги до персоналу.

Наступне проблемне питання, яке стосується стратегічного планування, у достатньому обсязі висвітлене у працях Р. Дафта [3], М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [5], А. А. Радугіна [6]. Стратегічне планування необхідно розглядати як ефективний інструмент координації діяльності різних частин організації та завчасної її адаптації до змін у зовнішньому середовищі, завдяки якому вона узгоджує напрямки своєї діяльності із тенденціями, що утворюються поза її межами. Ознайомлення з цією частиною навчальної програми доцільно розпочати з елементів стратегії, до яких зараховують: сферу стратегії, розподіл ресурсів, конкурентні переваги та синергійний ефект. Потрібно зауважити, що зазна-

чені елементи істотно впливають на функціонування організації не тільки безпосередньо, але й шляхом взаємного впливу один на одного, тобто опосередковано.

В теорії та практиці менеджменту розрізняють такі три рівні стратегій: загальнокорпоративна; бізнесу; функціональна. Опрацювання вищим керівництвом загальнокорпоративної стратегії має на меті визначення виду бізнесу (головного напрямку діяльності) організації і окреслює її місію, види та ринки діяльності, бажані темпи зростання та рентабельність, тобто такі елементи, як сферу стратегії та розподіл ресурсів. Деталізація загальнокорпоративної стратегії здійснюється в межах стратегії бізнесу, орієнтованої на конкретний структурний підрозділ організації, та функціональних стратегіях, що спрямовані на функціональні служби. Якщо стратегія бізнесу визначає конкурентні переваги окремих структурних одиниць організації (заводів, виробництв, цехів) на певному ринку, то функціональні стратегії опрацьовуються з метою оптимального використання ресурсів організації в цілому за певними функціями, а не за структурними підрозділами. Усі три рівні стратегій тісно пов'язані між собою і утворюють в сукупності так звану піраміду стратегій.

Процес розробки стратегій охоплює декілька етапів, які реалізуються в такій логічній послідовності: 1) визначення місії організації; 2—3) зовнішній та внутрішній аналіз; 4) визначення конкретних цілей діяльності організації; 5) аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Потрібно зауважити, що одночасне виконання етапів зовнішнього та внутрішнього аналізу не означає однакової значущості цих процедур для всіх організацій. Безперечно, переважна більшість організацій у великій мірі залежать від змін у зовнішньому середовищі, і тому найбільшу увагу надають саме зовнішнім дослідженням. Однак для великих організацій, які займають на своїх ринках монопольне або близьке до монопольного становище, мають складну організаційну та виробничу структуру і самі спроможні суттєво впливати чи навіть формувати власне зовнішнє середовище, більший інтерес становить внутрішній аналіз. Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу, в якому зіставляються сильні та слабкі сторони організації (результати внутрішнього аналізу), а також сприятливі можливості та загрози зовнішнього середовища.

Теоретичні дослідження розрізняють чотири типи загальнокорпоративних стратегій за ознакою мети: зростання, стабільності, реструктивну та комбіновану. Стратегія зростання та реструк-

тивна мають в свою чергу певну кількість варіантів реалізації. Для обґрунтування вибору типу загальнокорпоративної стратегії існують декілька методів. До них, зокрема, зараховують метод пакетного менеджменту, сутність якого полягає у розподілі продуктів організації відповідно до їх рейтингу за двома критеріями та визначенні конкретного типу стратегії для кожної групи (пакету). Матриця VCG використовує в ролі таких критеріїв частку ринку та темпи зростання ринку, нова матриця VCG — розмір переваги та кількість шляхів її досягнення. Ще одним поширеним методом обґрунтування вибору типу загальнокорпоративної стратегії є метод життєвого циклу продукту, який дозволяє розподілити усі продукти організації за стадіями їх життєвого циклу і для кожної з груп визначити власний тип стратегії.

Опрацювання теоретичних засад стосовно стратегій бізнесу пов'язане з ім'ям Майкла Портера, який визначив три їх основні типи: стратегія контролю за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат і проведенні цінової конкуренції. Реалізація цієї стратегії дозволяє організації отримувати прийнятний рівень прибутків за нижчих проти конкурентів цін, які до того ж одночасно слугують бар'єром для появи нових конкурентів. Стратегія диференціації спрямована на приваблення споживачів за рахунок надання власним продуктам унікальних властивостей у порівнянні із продуктами конкурентів. Такими властивостями можуть бути висока якість або принципова новизна продукту, розгалужена мережа філій для надання послуг, імідж організації тощо. Необхідно звернути увагу на те, що реалізація стратегії диференціації пов'язана із додатковими витратами організації на створення унікальної властивості продукту та донесення до споживачів інформації про неї (рекламу). Додаткові витрати можуть значно підвищити ціни на продукт і значно погіршити його конкурентоспроможність на ринку. Способи реалізації наведених стратегій бізнесу та умови їх ефективного застосування докладно висвітлені О. С. Віханським та О. І. Наумовим [2], П. Р. Дафтом [3], Дойлем [4], А. А. Радугінім [6].

На відміну від попередніх стратегій бізнесу, сферою використання яких є функціонування великих організацій на ринку в цілому або більшій його частині, стратегія фокусування розрахована на застосування середніми та дрібними організаціями, що задовольняють потреби лише певного сегмента ринку. Але варіанти реалізації стратегії фокусування ґрунтуються на тих самих за-

садах, що й наведені вище стратегії, й мають назви відповідно «фокус витрат» та «фокус диференціації».

Втілення сформульованої стратегії у повсякденну діяльність організації здійснюється шляхом розробки системи планів, серед яких розрізняють тактичні плани, спрямовані на систематичне впровадження стратегічних планів організації, одноразові плани, що визначають певний курс дій і зазвичай не повторюються у майбутньому, та плани, що повторюються. З особливостями та умовами їх застосування, а також різноманітними формами (програми, проекти, бюджети, політика, стандартні операційні процедури, правила), рекомендується ознайомитися в підручниках О. С. Віханського та О. І. Наумова [2], Р. Дафта [3], М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [5], А. А. Радугіна [6].

Ілюстративні матеріали

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

Задачі планування в організації:

- ⇒ Забезпечення погодженості дій персоналу
- ⇒ Усунення негативного ефекту невизначеності
- ⇒ Зосередження зусиль на головних завданнях
- ⇒ Забезпечення ефективного функціонування
- ⇒ Встановлення нормативів для контролю

Рис. 5.1. Задачі планування в процесі управління



Рис. 5.2. Основні етапи процесу планування

Таблиця 5.1

ВПЛИВ ОСНОВНИХ СИТУАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ НА ВИБІР ТИПУ ПЛАНІВ

Рівень менеджменту		Стадія життєвого циклу організації				Невизначеність середовища		Типи планів
		формування	зростання	зрілість	занепад	висока	низька	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							Довгострокові стратегічні
	<input type="radio"/>							Короткострокові оперативні
		<input type="radio"/>						Орієнтири
			<input type="radio"/>					Короткострокові завдання
				<input type="radio"/>				Довгострокові завдання
					<input type="radio"/>			Короткострокові орієнтири
						<input type="radio"/>		Короткострокові орієнтири
							<input type="radio"/>	Довгострокові завдання

Мета — це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому

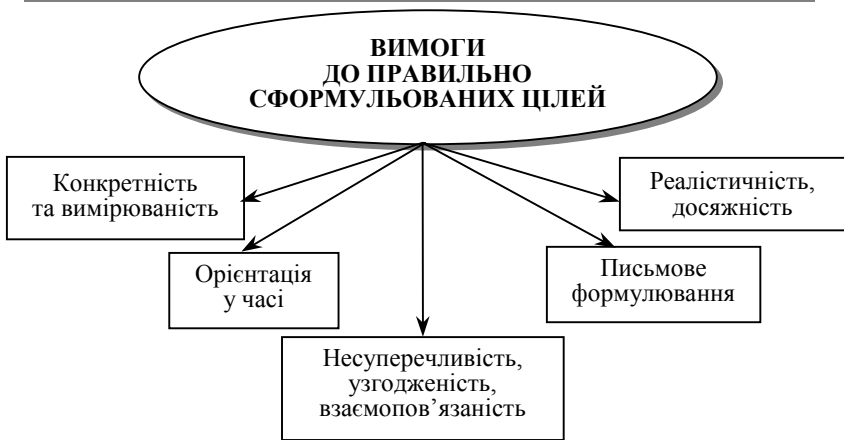


Рис. 5.3. Вимоги до формулювання цілей організації

Таблиця 5.2

КЛАСИФІКАЦІЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Критерії класифікації	Види цілей організації
1. Рівень абстракції	1.1. Глобальна мета 1.2. Місія організації 1.3. Задачі організації
2. Об'єкт спрямованості	2.1. Фінансові цілі 2.2. Цілі, що пов'язані з виробництвом 2.3. Цілі, що пов'язані з ринком діяльності організації 2.4. Цілі, що пов'язані з персоналом 2.5. Цілі, що пов'язані з дослідженнями та розробками
3. Ступінь відкритості	3.1. Офіційно проголошені цілі 3.2. Неофіційні цілі (закриті, таємні)
4. Організаційний рівень	4.1. Загальноорганізаційні цілі 4.2. Дивізійні цілі 4.3. Групові цілі 4.4. Індивідуальні цілі
5. Часовий інтервал	5.1. Короткострокові цілі 5.2. Середньострокові цілі 5.3. Довгострокові цілі

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ

Етапи процесу управління	Кроки по кожному етапу
1. Встановлення цілей	1.1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації 1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей 1.3. Визначення дивізіональних та групових цілей 1.4. Визначення індивідуальних цілей
2. Планування дій	2.1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цими діями 2.3. Делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій 2.4. Визначення часу, необхідного для виконання дій 2.5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
3. Самоконтроль	3.1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими працівниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	4.1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником 4.2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу



Рис. 5.4. Піраміда стратегій



Рис. 5.5. Склад елементів місії організації

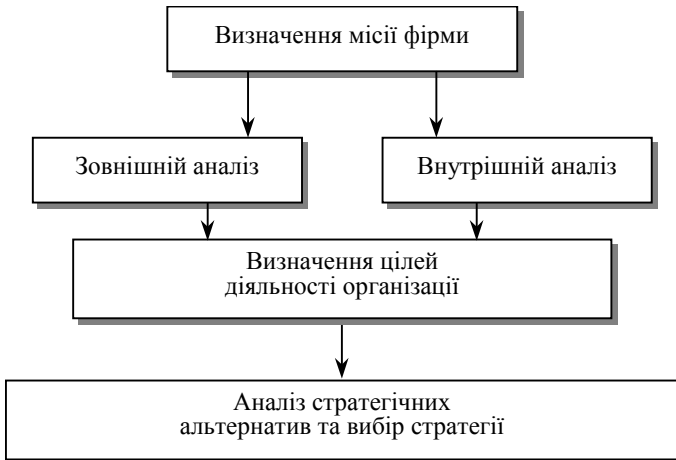


Рис. 5.6. Етапи стратегічного планування

	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле «СІМ» (сила і можливості)	Поле «СІЗ» (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле «СЛМ» (слабкість і можливості)	Поле «СЛЗ» (слабкість і загрози)

Рис. 5.7. Матриця SWOT-аналізу

Таблиця 5.4

ТИПИ ТА ВИДИ ЗАГАЛЬНОКОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

Типи загальнокорпоративних стратегій	Варіанти загальнокорпоративної стратегії різних типів
1. Стратегія зростання	1.1. За напрямками зростання: а) Стратегія експансії: <ul style="list-style-type: none"> • захоплення ринку; • розвиток ринку; • розвиток виробництва; б) Стратегія диверсифікації: <ul style="list-style-type: none"> • горизонтальна; • вертикальна; • центрована (споріднена); • неспоріднена; • конгломератна; в) Стратегія інтеграції: <ul style="list-style-type: none"> • вертикальна інтеграція; • горизонтальна інтеграція; • інтеграція «вперед»; • інтеграція «назад»
	1.2. За методами зростання: а) стратегія внутрішнього зростання; б) стратегія зовнішнього зростання
	1.3. За темпами зростання: а) офензивна (наступальна) стратегія; б) дефензивна (оборонна) стратегія

Продовження табл. 5.4

Типи загальнокорпоративних стратегій	Варіанти загальнокорпоративної стратегії різних типів
2. Стратегія стабільності	
3. Реструктивна стратегія	3.1. Стратегія ліквідації 3.2. Стратегія відсікання зайвого 3.3. Стратегія переорієнтації 3.4. Стратегія створення «стратегічних коаліцій»
4. Комбінована стратегія	

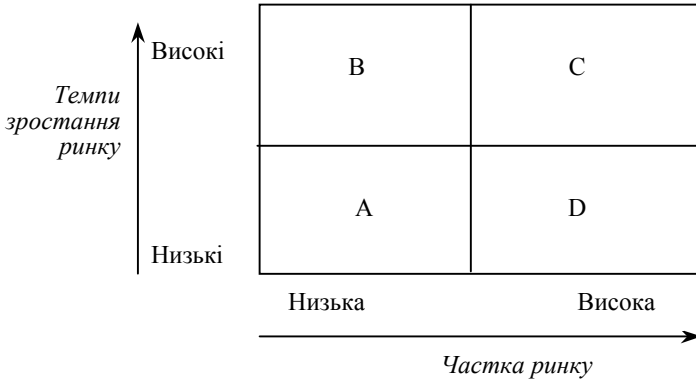


Рис. 5.8. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (метод пакетного менеджменту)

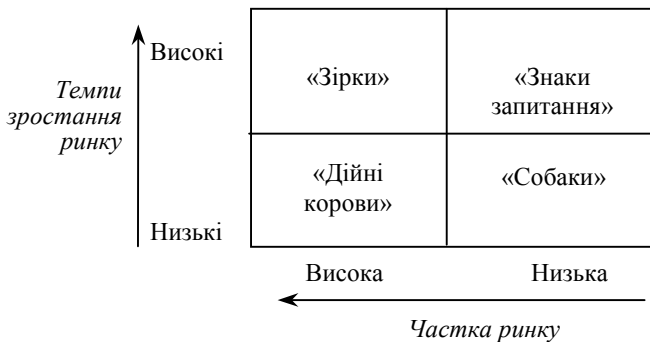


Рис. 5.9. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (матриця BCG)

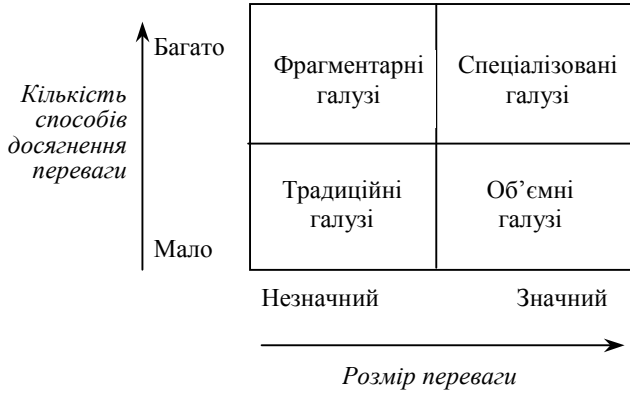


Рис. 5.10. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (нова матриця BCG)

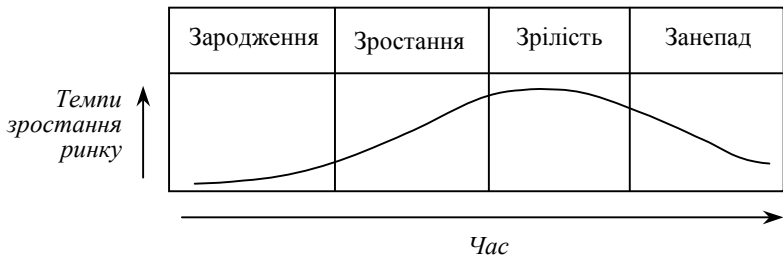


Рис. 5.11. Модель «життєвого циклу» продукту

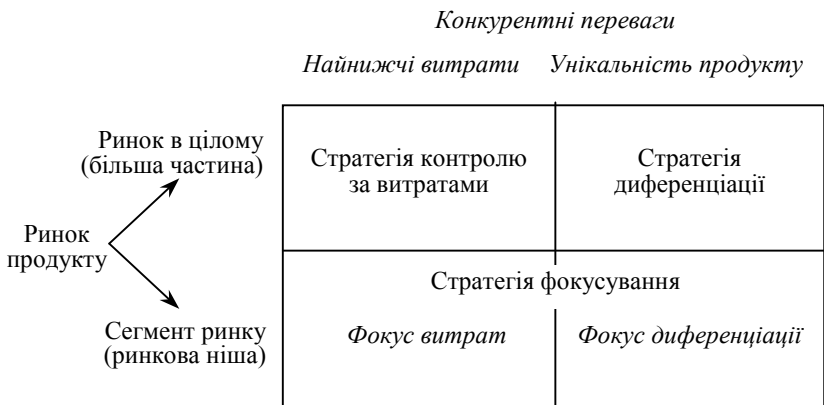


Рис. 5.12. Типові стратегії бізнесу за класифікацією М. Портера

Таблиця 5.5

ПЛАНИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ

Типи планів	Основні цілі планів	Форми планів
Тактичні плани	Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів	Різноманітні
Одноразові плани	Визначення курсу дій, які зазвичай не повторюються у майбутньому	Програми Проекти Бюджети
Плани, що повторюються	Визначення курсу дій, які звичайно повторюються через певні проміжки часу	Політика Стандартні операційні процедури Правила

План семінарського заняття

1. Поняття і сутність планування в системі управління.
2. Типи планів в організації.
3. Цілі управлінського планування.
4. Стратегічне планування в організації.
5. Надання стратегії конкретної форми.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Чи може організація мати більш ніж одну місію?
2. Що ви розумієте під процесом «оптимізація мети»?
3. Чи погоджуєтесь ви з твердженням, що планування та визначення мети — це аналогічні процеси? Поясніть свою точку зору.
4. Що визначає вибір організацією стратегії контролю над витратами?
5. З якими ризиками пов'язаний вибір стратегії диференціації?
6. Сформулюйте ключові фактори успіху для організації, яка ремонтує телевізійну техніку для населення (4-5 факторів).
7. Проаналізуйте наведені приклади місії фірми на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії:
 - а) місія фірми AVIS, що займається прокатом автомобілів: «Стати швидко зростаючою компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед всіх компаній, які займаються прокатом та орендою транспортних засобів без водіїв»;

б) місія невеликого рекламного агентства: «Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами».

8. Наведіть приклади вітчизняних підприємств (організацій), які вибрали або стратегію контролю за витратами, або стратегію диференціації, або стратегію фокусування.

Контрольні запитання

1. Як ви розумієте сутність планування як функції управління?
2. У якій послідовності здійснюється процес планування?
3. Які типи планів в організації ви знаєте?
4. Які ситуаційні фактори впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.
5. За якими критеріями та як класифікують організаційні цілі?
6. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
7. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
8. Охарактеризуйте етапи процесу управління за цілями.
9. Визначте переваги та недоліки методу управління за цілями.
10. Що ви розумієте під терміном «стратегія»?
11. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?
12. Дайте порівняльну характеристику рівнів стратегії.
13. В якій послідовності здійснюється процес формулювання стратегії?
14. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
15. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?
16. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?
17. У чому полягає сутність методу «пакетного менеджменту»; моделі життєвого циклу; нової матриці BCG як методів вибору загальнокорпоративної стратегії?
18. Як ви розумієте сутність стратегії контролю над витратами?

19. За яких умов організація обирає стратегію диференціації?
20. Чим обумовлений вибір організацією стратегії фокусування?
21. У чому полягає різниця між програмами та проектами?
22. Чим відрізняються політика, стандартні операційні процедури і правила?

Тести

I. **Одиничний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.

1. В основу стратегії диференціації покладена:
 - а) ідея сегментації ринку;
 - б) орієнтація на обмежену частину асортименту продукції;
 - в) орієнтація на відповідну групу споживачів;
 - г) принцип поставки на ринок продукції з унікальними властивостями.

2. Стратегія бізнесу опрацьовується фірмою для визначення:
 - а) бізнесу, яким передбачає займатись фірма;
 - б) шляхів використання своїх конкурентних переваг;
 - в) оптимального використання всіх ресурсів фірми.

3. Синергічний ефект — це:
 - а) результат трансформаційного процесу в системі;
 - б) ефект цілісності;
 - в) ієрархія системи;
 - г) сукупність зв'язків між елементами системи;
 - д) вплив зовнішнього середовища на систему.

4. Місія організації — це:
 - а) взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації у конкурентній боротьбі;
 - б) основний загальний орієнтир її діяльності, чітко визначена причина її існування, особлива роль;
 - в) процес контролю зовнішніх факторів для визначення майбутніх можливостей та загроз;
 - г) компоненти, що непрямо впливають на організацію;
 - д) немає правильної відповіді.

5. Метод пакетного менеджменту використовується для вибору:
 - а) загальнокорпоративної стратегії;
 - б) стратегії бізнесу;
 - в) функціональної стратегії.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

6. Варіанти реструктивної стратегії:

- а) стратегія експансії;
- б) стратегія «відсікання зайвого»;
- в) стратегія переорієнтації;
- г) стратегія диверсифікації;
- д) стратегія ліквідації.

7. Розрізняють такі види загальнокорпоративних стратегій:

- а) стратегія зростання;
- б) стратегія контролю за витратами;
- в) стратегія стабільності;
- г) реструктивна стратегія;
- д) стратегія диференціації;
- е) комбінована стратегія.

8. Умови, що визначають вибір стратегії контролю за витратами:

- а) наявність унікальних якостей продукту;
- б) масовий тип виробництва продукції;
- в) чутливість обсягу продажів до рівня ціни на продукт;
- г) орієнтація на певну групу споживачів;
- д) особливості сегмента ринка даної продукції.

9. Фактори, що впливають на вибір типу планів в організації:

- а) рівень управління;
- б) стадія «життєвого циклу» організації;
- в) стадія «життєвого циклу» продукції;
- г) особливості об'єкта планування;
- д) ступінь невизначеності середовища.

10. Вимоги до правильно сформульованих цілей:

- а) структурованість;
- б) орієнтація у часі;
- в) відповідність ціннісним орієнтаціям керівника;
- г) реалістичність та досяжність;
- д) мобілізація працівників на результативну діяльність;
- е) конкретність та вимірюваність;
- є) узгодженість;
- ж) письмове формулювання.

11. Загальнокорпоративна стратегія визначає:

- а) місію організації;
- б) глобальні цілі діяльності організації;
- в) види діяльності та ринки діяльності;
- г) конкурентні переваги.

12. Правильно сформульована місія організації визначає:

- а) види діяльності організації;
- б) задачі організації;
- в) переваги організації;
- г) ринки, де діє організація;
- д) стратегії бізнесу.

13. Елементи стратегії:

- а) цілі;
- б) внутрішні можливості організації;
- в) вище керівництво організації;
- г) сфери стратегії;
- д) розподіл ресурсів;
- е) конкурентні переваги;
- є) синергія;
- ж) персонал організації;

III. Упорядкований вибір. Визначте правильну послідовність.

14. Послідовність здійснення процесу формулювання стратегії:

- а) визначення цілей діяльності;
- б) внутрішній аналіз;
- в) зовнішній аналіз;
- г) визначення місії;
- д) аналіз стратегічних альтернатив.

15. Послідовність реалізації етапів процесу управління за цілями (МВО):

- а) самоконтроль;
- б) планування дій;
- в) періодична звітність;
- г) встановлення цілей.

Термінологічний словник

Внутрішній аналіз — процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку організації, тобто факторів, які є результатом діяльності чи бездіяльності її керівництва.

Глобальна мета — це уявлення про суспільне призначення організації.

Довгострокові плани — це плани організації, розраховані на перспективу 3—5 років і які враховують зміни у її зовнішньому середовищі та вчасну реакцію на них.

Задачі організації — це заяви організації про те, як та з допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

Зовнішній аналіз — процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів.

Конкурентні переваги — визначені й використовувані унікальні, особливі властивості організації, які надають їй переваги у бізнесі проти інших організацій.

Короткострокові плани — це плани організації, які складаються на період до 1 року і які конкретизують і деталізують довгострокові плани.

Мета — це конкретний кінцевий стан окремого параметру організації, якого вона прагне досягти в певний момент у майбутньому.

Місія — це твердження про призначення, покликання даної організації, про причину її існування, в якому з'ясовується, що собою являє організація і якою вона прагне стати, а також розкриваються її особливості та відмінності проти інших аналогічних організацій.

Надання стратегії конкретної форми — це процес впровадження стратегії, перетворення стратегії у конкретні дії організації.

Оперативні плани — плани, в яких стратегія організації деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

Операційні бюджети — це плани, в яких визначені обсяги ресурсів, необхідних підрозділам організації для виконання поставлених перед ними на певний період часу завдань.

Планування — це одна із загальних функцій управління, яка полягає у визначенні цілей діяльності організації та виборі способів (шляхів) їх досягнення.

Політика — загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний «кодекс законів організації», який визначає напрям дій.

Правила — опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Сутність будь-якого правила полягає в тому, що воно вказує слід чи не слід виконувати певні дії.

Програми — плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

Проекти — плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно проекти є складовою частиною більш широкої програми.

Розподіл ресурсів — спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Сильні сторони — особливі, унікальні, оригінальні властивості, якості організації, які відрізняють її від конкурентів.

Синергія — це ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергійний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.

Слабкі сторони — риси, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.

Стандартні операційні процедури (СОП) — послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за певних обставин. СОП — випробувані способи дій у ситуаціях, які часто повторюються.

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

Стратегія — розрахований на перспективу спосіб дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Стратегія диференціації спрямована на надання товарам або послугам властивостей, привабливіших для споживачів порівняно з продукцією конкурентів.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції порівняно з витратами конкурентів.

Стратегія фокусування — зосередження виробництва продукції або надання послуг для окремих сегментів ринку.

Сфера стратегії — засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Управління за цілями (МВО-процес) — це метод планування й контролю, який передбачає визначення і встановлення менеджерами у взаємодії із підлеглими цілей діяльності кожного виконавця на певний період часу, забезпечення взаємоузгодженості таких цілей, контроль та оцінку досягнення виконавцями поставлених перед ними цілей.

SWOT-аналіз — це метод дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації, який дозволяє встановити лінії зв'язків між сильними та слабкими сторонами організації, з одного боку, та зовнішніми загрозами та сприятливими можливостями — з другого.

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. — СПб: Питер, 1999. — С. 368—436.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2001. — С. 181—247.
3. Дафт Р. Менеджмент: Пер. с англ.. — Изд. 2-е. — СПб: Питер, 2002. — С. 211—268.
4. Доиль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб: Питер, 1999. — С. 133—165.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 255—305.
6. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А. А. Радугина. — М.: Центр, 1998. — С. 124—166, 188—213.
7. Румянцева З. П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 99—146.
8. Тарнавська Н. П., Пушкарь Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — С. 158—186.

Тема 6. Організація як функція управління

Навчальні цілі

1. З'ясувати сутність та зміст функції організації.
2. Засвоїти основні положення класичної теорії організації, поведінкового та ситуаційного підходів в теорії організації. З'ясувати, як впливають різні ситуаційні фактори на параметри організаційної структури.
3. Ідентифікувати основні складові процесу організаційної діяльності. З'ясувати їх зміст і структуру.
4. Визначити базові типи організаційних структур управління, розкрити їх сутність, виділити переваги, недоліки і умови застосування кожної з них.
5. Отримати уявлення про природу організаційних змін, визначити основні фактори, що перешкоджають їх проведенню. З'ясувати стратегії подолання опору організаційним змінам.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Враховуючи значні обсяги навчального матеріалу, який має бути засвоєний студентами в процесі самостійного вивчення теми «Організація як функція управління», рекомендується зосередити увагу на комплексі питань, визначених як навчальні цілі. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох джерел, наведених у списку рекомендованої до теми літератури. Основні риси, характерні особливості та принципи висновки теорії організації найбільш повно розглядаються у підручнику Б. З. Мільнера [6]. В процесі вивчення впливу ситуаційних факторів на формування організаційної структури варто звернути увагу на підручник Р. Дафта [4]. Питання проектування робіт в організації детально розглядаються у підручнику О. С. Віханського та О. І. Наумова [2]. Базові типи організаційних структур управління і питання управління організаційними змінами ґрунтовно розглядаються у підручнику Р. Дафта [4].

Вивчення теми «Організація як функція управління» доцільно розпочати із з'ясування сутності категорій «організація», «організаційна діяльність», «організаційна структура управління». При цьому слід усвідомити, як вони взаємопов'язані між собою. Далі можна переходити до з'ясування основних положень теорії орга-

нізації, розвиток якої відбиває еволюцію поглядів на сутність організації. Універсальні теорії організації (класична теорія та поведінковий підхід) намагалися побудувати єдину «ідеальну» модель організації, тоді як ситуаційний підхід наголошує на протилежному: кращою може бути тільки та структура, яка найповніше враховує вплив конкретних ситуаційних факторів. Саме з таких позицій слід розглядати результати досліджень А. Файоля, М. Вебера, Р. Лайкерта, Т. Барнса і Дж. Сталкера, Г. Мінцберга.

В процесі вивчення третього питання теми принципово важливо не тільки з'ясувати сутність та основні складові кожного з етапів організаційного проектування, але й усвідомити, що кожне наступне організаційне рішення за процедурою проектування організації має враховувати рішення, прийняті на попередніх етапах. Так, рішення щодо способу групування робіт та видів діяльності по окремих підрозділах організації (процес департаменталізації) має прийматися з урахуванням глибини спеціалізації, визначеної на попередньому етапі. Особливу увагу тут треба звернути на методи проектування і перепроєктування робіт, на типи департаменталізації (їх переваги і недоліки), на типи повноважень, які передаються підлеглим, на фактори, що впливають на величину діапазону контролю, на механізми вертикальної та горизонтальної координації робіт і видів діяльності. Вивчаючи питання проектування робіт в організації, необхідно розібрати модель характеристики роботи Гекмена—Олдгема.

Конкретним результатом процесу організаційного проектування є побудова відповідної організаційної структури. Вивчення типів організаційних структур управління (лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізійної, матричної, мережевої) рекомендується здійснювати у такій послідовності: принцип, який покладено в основу побудови; принципова схема; переваги і недоліки; сфери застосування. Для кращого засвоєння цього питання необхідно знайти в рекомендованій літературі реальні приклади застосування зазначених структур. Важливо також усвідомити сутність кожного з методів вибору типу організаційної структури управління.

Вивчення останнього питання передбачає розгляд досить складних проблем управління організаційними змінами. Принципово важливим тут є усвідомлення специфіки організаційних змін, яка полягає у можливості повернення до початкового стану. З цієї точки зору слід докладно розібрати причини опору організаційним змінам та можливі стратегії їх подолання.

Ілюстративні матеріали

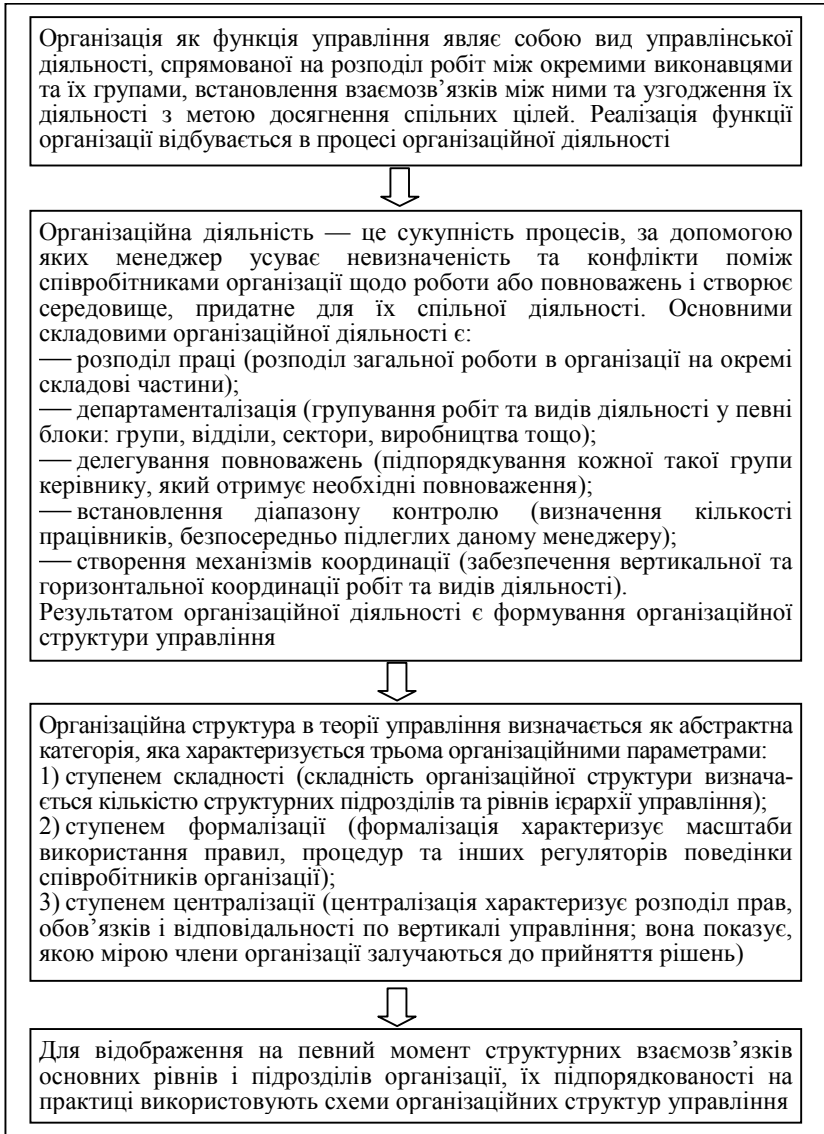


Рис. 6.1. Співвідношення категорій «організація», «організаційна діяльність», «організаційна структура» та «схема організаційної структури управління»



Рис. 6.2. Континууми можливих рішень в процесі організаційної діяльності

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
<i>Експлуататорсько-авторитарна</i>	<i>Прихильно-авторитарна</i>	<i>Консультативно-демократична</i>	<i>Партисипативно-демократична</i>
↓	↓	↓	↓
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки згори донизу, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені в собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та якоюсь мірою страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники надають значну, але неповну довіру підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх думки, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організовують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Рис. 6.3. Системи управління організацією за Р. Лайкертом

Таблиця 6.1

**ВПЛИВ ТИПУ ВИКОРИСТОВУВАНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ
НА ВИБІР ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗА ДЖ. ВУДВОРД**

	Типи технологій		
	Одиничне виробництво	Масове виробництво	Процесне виробництво
Структурні характеристики підприємств	а) низька вертикальна диференціація; б) низька горизонтальна диференціація; в) низька формалізація	а) середня вертикальна диференціація; б) висока горизонтальна диференціація; в) висока формалізація	а) висока вертикальна диференціація; б) низька горизонтальна диференціація; в) низька формалізація
Найефективніша структура	органічна	механістична	органічна

Таблиця 6.2

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІСТИЧНОЇ
ТА ОРГАНІЧНОЇ СТРУКТУР Т. БАРНСА І ДЖ. СТАЛКЕРА**

Параметри	Характеристики організаційних систем	
	Механістична (закрита, стабільна)	Органічна (відкрита, адаптивна)
1. Загальне середовище	Спокійна	Турбулентна
2. Передбачення змін середовища	Добра	Недостатня
3. Технологія	Стабільна	Динамічна
4. Вплив середовища на організацію	Слабкий	Сильний
5. Наголос у діяльності організації	На виконання робіт	На вирішення проблем
6. Процес прийняття рішень	Піддається програмуванню	Не піддається програмуванню
7. Загальноорганізаційні цінності	Ефективність, передбаченість, безпека, запобігання ризику	Результативність, адаптивність, сприйняття ризику
8. Процедури та правила	Багато, часто формалізовані, письмові	Мало, часто неформальні

Продовження табл. 6.2

Параметри	Характеристики організаційних систем	
	Механістична (закрита, стабільна)	Органічна (відкрита, адаптивна)
9. Кількість ієрархічних рівнів	Багато	Мало
10. Джерело влади	Позиція в організаційній ієрархії	Рівень знань індивідуума
11. Відповідальність	Визначена посадою	Приймається самим індивідуумом
12. Міжособові взаємовідношення	Формальні	Неформальні
13. Мотиваційні фактори	Нижчі рівні споживачів	Вищі рівні споживачів
14. Стиль керівництва	Автократичний	Демократичний
15. Зміст комунікаційних процесів	Безособова передача рішень та інструкцій	Поради та неформальне спілкування
16. Процеси контролю	Використання правил і регуляторів	Міжособові контакти, переконання та підтримка

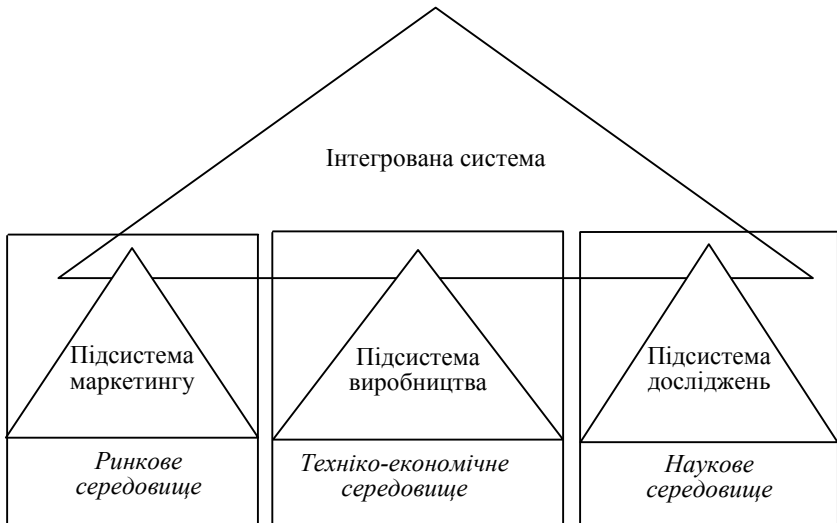


Рис. 6.4. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса—Лорша

Таблиця 6.3

ПРИНЦИПИ КЛАСИФІКАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА Г. МІНЦБЕРГОМ

Критерії класифікації організації	Параметри критеріїв
1. Основний механізм координації (підхід, який використовується для координації організаційної діяльності)	<p>1.1. <i>Пряме управління</i> (одна людина несе відповідальність за роботу інших).</p> <p>1.2. <i>Стандартизація робочих процесів</i> (зміст роботи специфіковано або запрограмовано).</p> <p>1.3. <i>Стандартизація виходу</i> (координація шляхом визначення кінцевих результатів роботи).</p> <p>1.4. <i>Стандартизація знань</i> (необхідний визначений рівень освіти для виконання даної роботи).</p> <p>1.5. <i>Взаємна узгодженість</i> (робота координується через неформальні комунікації)</p>
2. Ключова частина організації (частина організації, яка відіграє основну роль в досягненні успіху (або провалу) в діяльності організації)	<p>2.1. <i>Стратегічна верхівка</i> (вищий менеджмент).</p> <p>2.2. <i>Оперативна база</i> (працівники, які реально виконують завдання організації).</p> <p>2.3. <i>Середня лінія</i> (середній та нижчий менеджмент).</p> <p>2.4. <i>Техноструктура</i> (інженерний персонал і працівники функціональних підрозділів).</p> <p>2.5. <i>Штат, що обслуговує</i> (підрозділи, які забезпечують операційну діяльність)</p>
3. Тип децентралізації (спосіб розподілення влади в організації)	<p>3.1. <i>Вертикальна децентралізація</i> (розподіл влади в ланцюгу команд згори донизу або делегування начальниками повноважень своїм підлеглим).</p> <p>3.2. <i>Горизонтальна децентралізація</i> (міра, якою влада розподіляється між лінійними та штабними працівниками).</p> <p>3.3. <i>Селективна децентралізація</i> (міра, якою влада розподіляється між різними підрозділами організації)</p>

Таблиця 6.4

ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ЗА КЛАСИФІКАЦІЄЮ Г. МІНЦБЕРГА

Структурна конфігурація (тип структури)	Основний механізм координації	Ключова частина організації	Тип децентралізації
1. Проста структура	Пряме управління	Стратегічна верхівка	Вертикальна та горизонтальна централізація
2. Машинна бюрократія	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна децентралізація
3. Професійна бюрократія	Стандартизація знань	Оперативна база	Вертикальна та горизонтальна децентралізація
4. Дивізійна форма	Стандартизація виходів	Середня лінія	Обмежена вертикальна децентралізація
5. Адхократія	Взаємне узгодження	Штат, що забезпечує	Вибіркова децентралізація

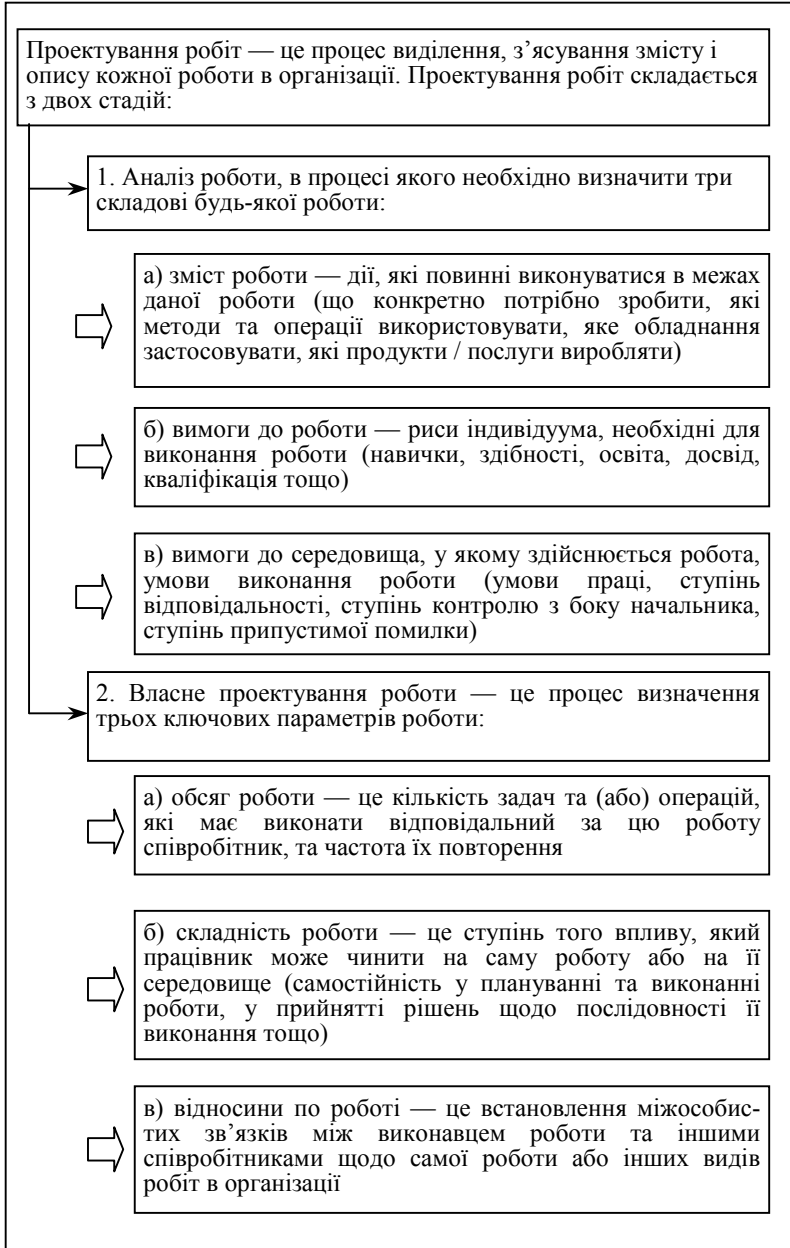
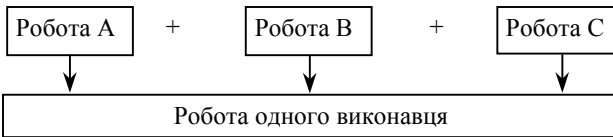


Рис. 6.5. Складові проектування робіт в організації

1. Модель побудови роботи ґрунтується на визнанні того, що робота — це сукупність відносно відокремлених, спеціалізованих, закріплених за окремим виконавцем операцій. Модель передбачає визначення таких елементів роботи, що проектується: операцій, що виконуються; методів, що використовуються; часу і місця роботи; показників виконання роботи; взаємовідносин між людиною і машиною

2. Модель розширення масштабу роботи ґрунтується на тому, що розширюється поле роботи за рахунок збільшення кількості операцій або задач, які виконуються даним працівником:



3. Модель ротації роботи. В її основу покладено ідею переміщення працівника з однієї роботи на іншу і надання йому можливості виконувати більш різноманітні функції:



4. Модель збагачення роботи передбачає, що поряд з виконуваними функціями працівник отримує певні права на управління даною роботою, а саме: самостійно планувати виконання роботи, встановлювати графік і послідовність її виконання, включення в роботу елементів універсальності тощо

5. Модель соціотехнічної системи ґрунтується на делегуванні повноважень щодо комплексу виконуваних робіт створеній робочій групі (автономній бригаді) як єдиному цілому, а не кожному працівнику окремо

Коли робота об'єктивно не піддається змінам у контексті її збагачення, можна використовувати альтернативні графіки роботи:

а) стислий робочий тиждень (програма 4—40: чотириденний сорокагодинний робочий тиждень);

б) «гнучкий час»

гнучкий час	час обов'язкової присутності	обід	час обов'язкової присутності	гнучкий час
6 год	9 год	12 год	13 год	15 год
				18 год

Рис. 6.6. Методи проектування і перепроєктування робіт в організації

Згідно з моделлю характеристик роботи будь-яку роботу можна охарактеризувати за п'ятьма основними параметрами:

- 1) різноманітність умінь та навичок. Параметр, що показує, якою мірою робота вимагає різноманітних видів діяльності і як при цьому працівник може скористатися своїми різними навичками та здібностями;
- 2) визначеність завдання. Параметр, що показує, якою мірою робота вимагає завершене виконання цілого та визначеного завдання;
- 3) важливість завдання. Параметр, що показує, якою мірою робота сприймається виконавцем у контексті її впливу на життя або працю інших людей;
- 4) самостійність. Параметр, що показує, якою мірою робота забезпечує її виконавцю свободу дій (незалежність) під час складання графіка роботи та процедур її виконання;
- 5) зворотний зв'язок. Параметр, що показує, якою мірою виконання роботи супроводжується наданням працівникові безпосередньої та чіткої інформації про ефективність його дій



Наявність або зміни в бік поліпшення зазначених параметрів (характеристик) роботи обумовлюють появу таких трьох психологічних станів працівника: відчуття значущості роботи; відчуття відповідальності за результати роботи; обізнаність з реальними результатами своєї роботи



Роботи, які організовані так, що забезпечують зазначені психологічні стани працівника, можуть привести до певних позитивних результатів як для самого працівника, так і виконуваної роботи, а саме: до значної внутрішньої мотивації працівника; до високоякісного виконання роботи; до високого задоволення від роботи; до зменшення рівня прогулів та плинності кадрів



Згідно з моделлю характеристик роботи три важливі індивідуальні відмінності можуть впливати на те, як працівник реагуватиме на збагачення (поліпшення характеристик) роботи. Такими відмінностями є: рівень знань та умінь працівника; інтенсивність потреби службового зростання працівника; ступінь задоволення працівника внутрішньо-організаційними факторами (політика заробітної плати, умови праці, міжособистісні стосунки в колективі тощо).

Рис. 6.7. Основні положення моделі характеристик роботи Дж. Р. Гекмена та Г. Р. Олдгема

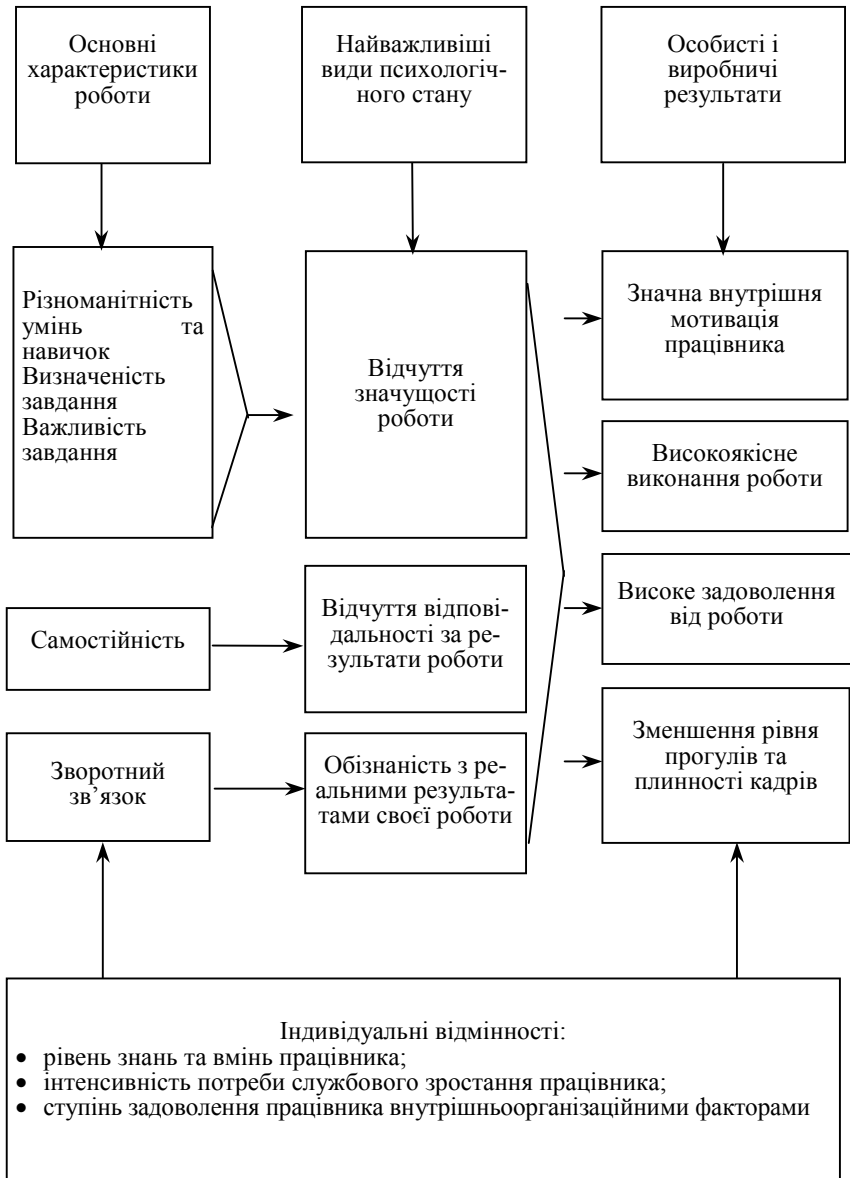


Рис. 6.8. Графічна інтерпретація моделі характеристик роботи Дж. Р. Гекмена та Г. Р. Олдгема

Департаменталізація — це процес групування робіт (видів діяльності) та їх виконавців в окремі підрозділи організації (бригади, групи, відділи, цехи, виробництва тощо)

Департаменталізація може здійснюватися у двох напрямках:
 1) групування робіт навколо ресурсів організації;
 2) групування робіт навколо результатів діяльності організації

Залежно від ступеня орієнтації на перший чи на другий напрямок розрізняють декілька типів департаменталізації:

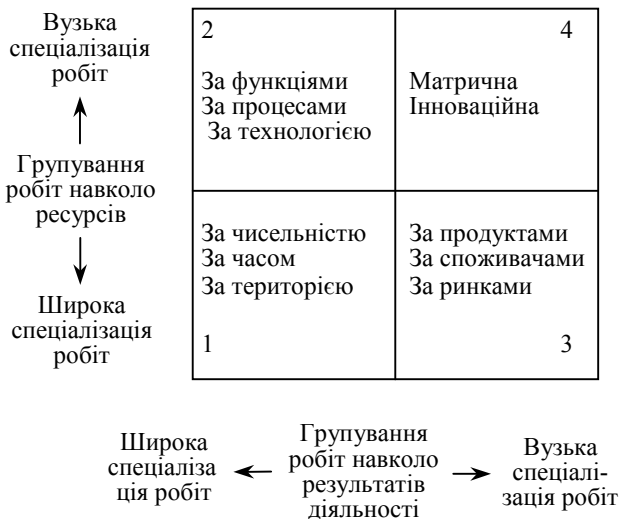
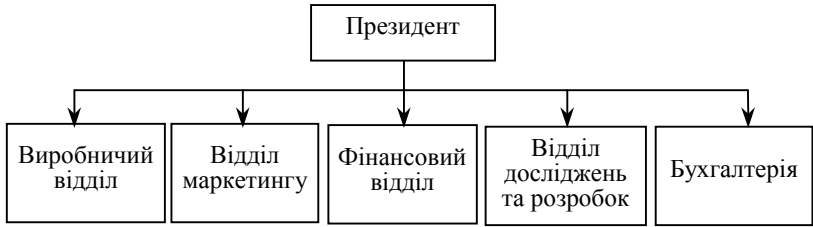
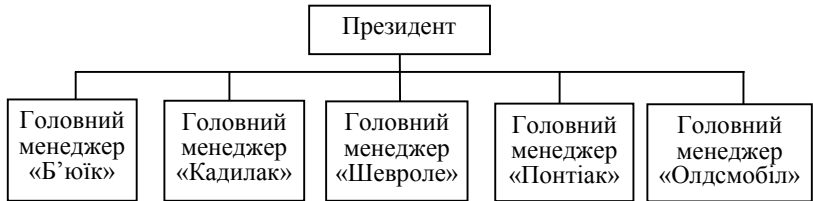


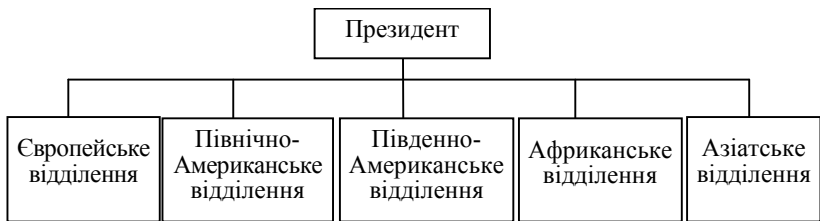
Рис. 6.9. Поняття і класифікація типів департаменталізації



Функціональна департаментизація



Продуктова департаменталізація



Територіальна департаменталізація



Департаменталізація, орієнтована на споживача

Рис. 6.10. Приклади типів департаменталізації

Делегування повноважень — це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її здійснення, підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання

Повноваження, які передаються підлеглим, поділяють на три типи:



1) лінійні повноваження — це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна побудова називається «скалярним принципом організації». Отже, повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця



2) штабні (апаратні, адміністративні) повноваження — це повноваження, які передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. Сутність штабних посадових зв'язків полягає в їх дорадчому характері



3) функціональні повноваження — це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження — це право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів організації

Рис. 6.11. Типи повноважень в організації

Діапазон контролю — це кількість співробітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру (величина команди, яка знаходиться у підпорядкуванні одного керівника)

Величина діапазону контролю залежить від:

1) кількості можливих міжособистісних контактів підлеглий-керівник;

2) частоти (повторюваності за одиницю часу) можливих міжособистісних контактів підлеглий-керівник;

3) «жорсткості» (витрат часу на здійснення) можливих міжособистісних контактів підлеглий-керівник

Кількість потенційних міжособистісних контактів, які мають контролюватися керівником, можна визначити за формулою, запропонованою В. Грайкунасом:

$$C = n((2n / 2) + n - 1),$$

де C — кількість потенційних міжособистісних контактів;

n — кількість працівників, безпосередньо підлеглих керівнику.

Згідно з цією формулою збільшення в арифметичній прогресії кількості підлеглих приводить до зростання в геометричній прогресії кількості потенційних міжособистісних контактів, що мають контролюватися

На частоту та «жорсткість» міжособистісних контактів підлеглий-керівник впливають такі ситуаційні фактори:

- 1) ступінь подібності робіт, які виконують підлегли;
- 2) рівень складності робіт, які виконують підлегли;
- 3) рівень підготовки (досвід, кваліфікація) підлеглих;
- 4) рівень професіоналізму керівника;
- 5) ступінь стабільності (частоти змін) робіт, які виконують підлегли;
- 6) ступінь планованості робіт, які виконують підлегли;
- 7) техніка комунікації, яка використовується у таких контактах;
- 8) рівень потреби в особистих контактах з підлеглими

Рис. 6.12. Ситуаційні фактори, які впливають на величину діапазону контролю



Рис. 6.13. Механізми координації робіт і видів діяльності в організації

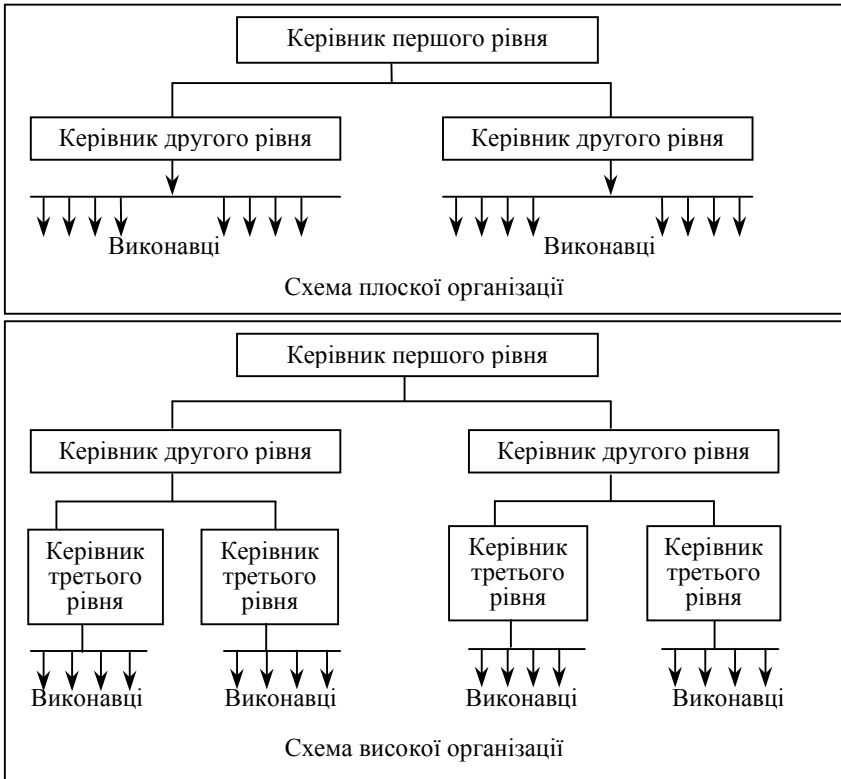


Рис. 6.14. Висока та плоска структура організації

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВИСОКОЇ
ТА ПЛОСКОЇ СТРУКТУР ОРГАНІЗАЦІЇ**

Тип структури	Переваги	Недоліки	Галузь застосування
Висока	Простота, чіткість взаємодії, надійний контроль, більш щільне керування	Збільшення кількості керівників	Управління роботами, які вимагають жорсткого контролю; роботи з частими змінами
Плоска	Швидке проходження інформації та рішень, незначна кількість менеджерів, задоволеність підлеглих своєю роботою	Виконавці легко виходять з-під контролю	Роботи ідентичні для багатьох виконавців управління висококваліфікованими працівниками

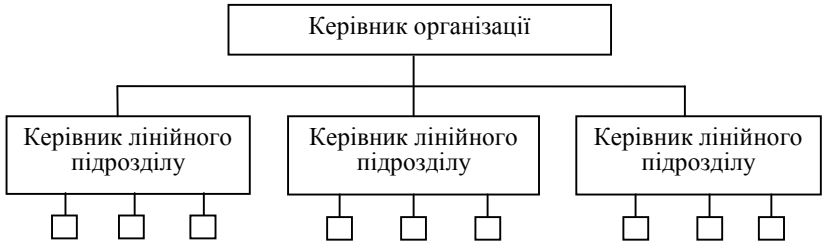


Рис. 6.15. Принципова схема лінійної організаційної структури

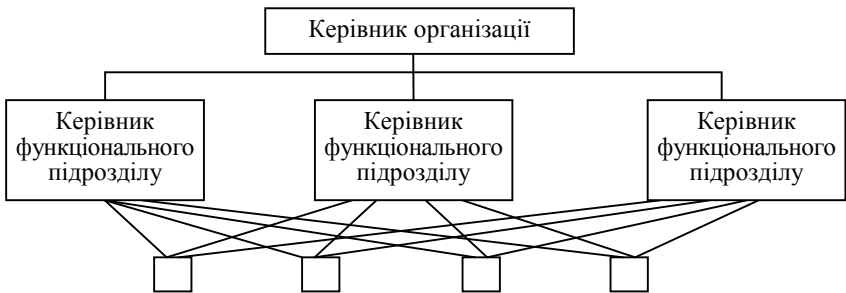


Рис. 6.16. Принципова схема функціональної організаційної структури

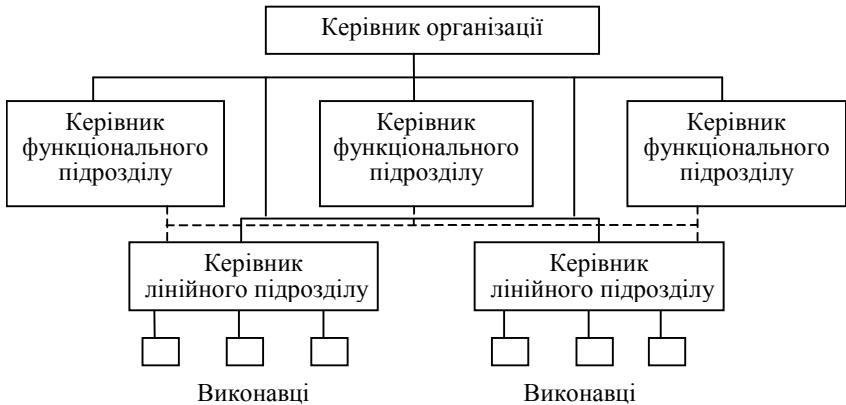


Рис. 6.17. Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

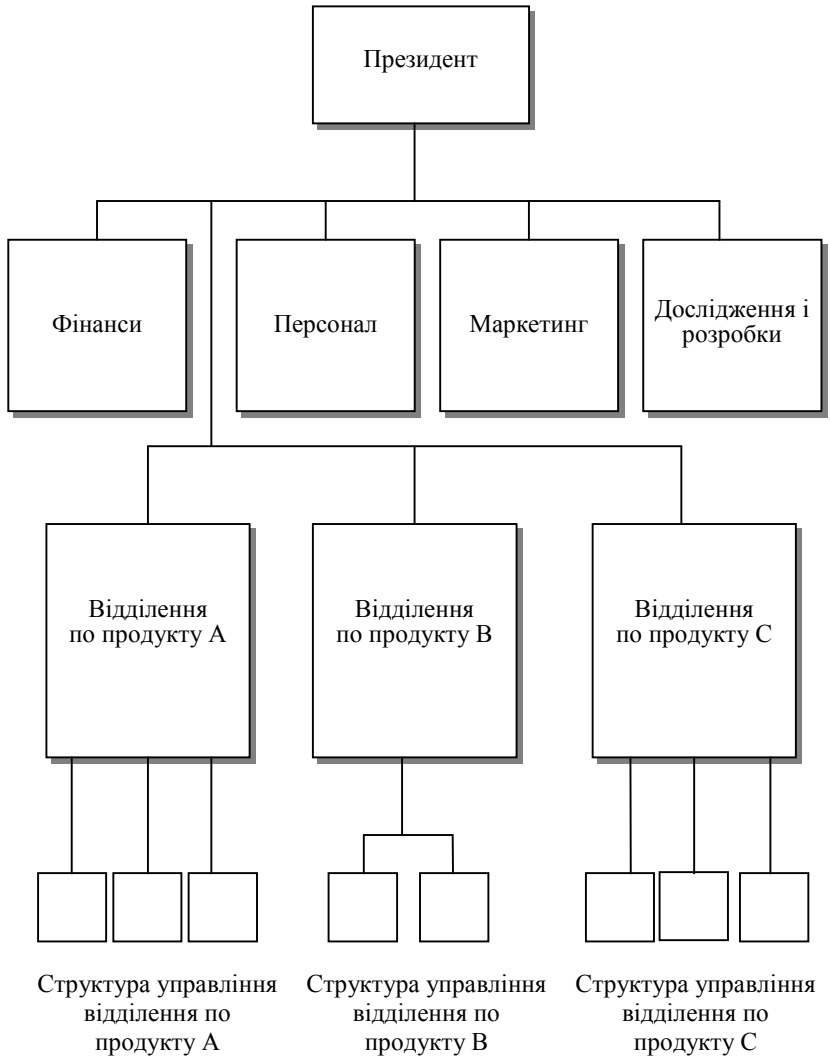


Рис. 6.18. Принципова схема дивізіональної організаційної структури

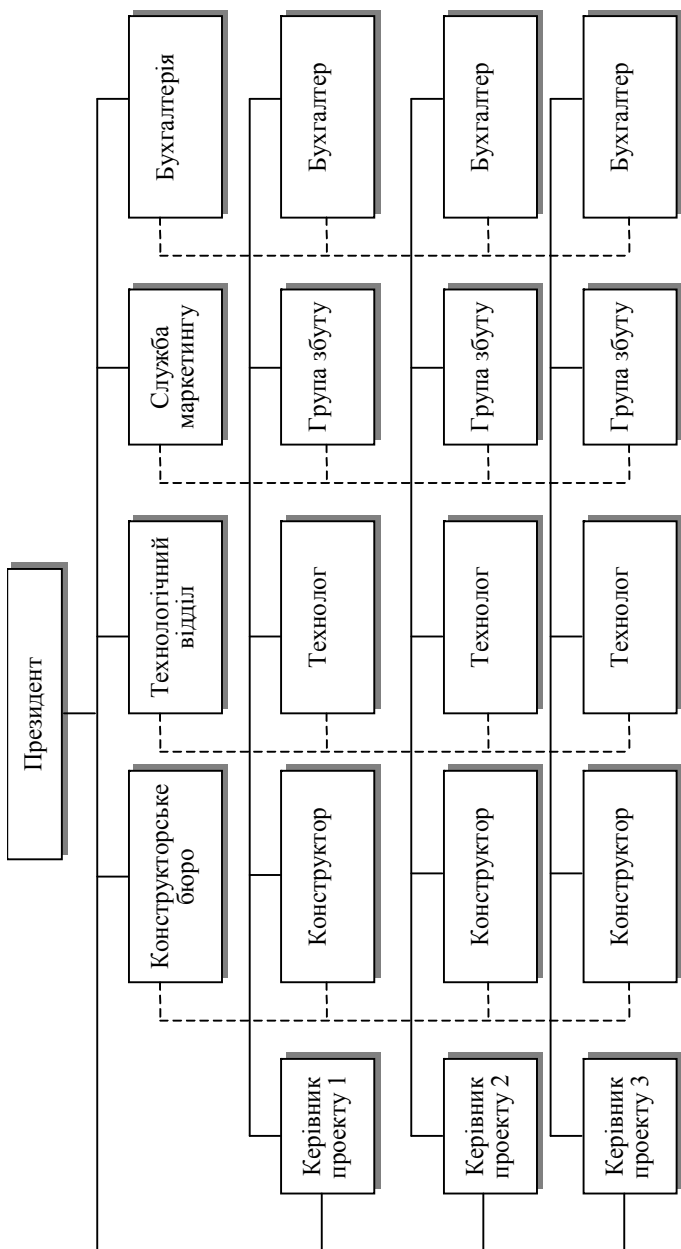
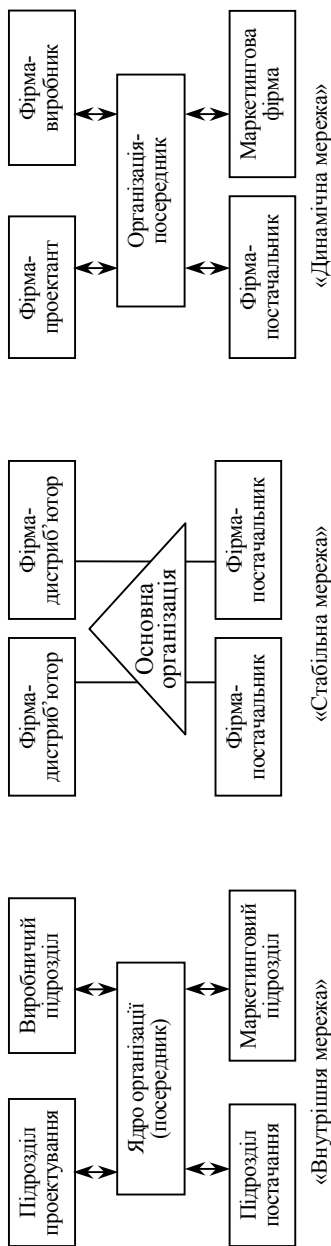


Рис. 6.19. Принципова схема матричної організаційної структури

Мережева організація являє собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того щоб утримувати усередині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (послуг), мережева організація використовує активи кількох фірм, що розташовані в різних точках виробничого або технологічного ланцюга

Розрізняють такі типи мережевих організацій:



«Внутрішній мережі» утворюються шляхом розвитку системи вільного підприємництва в межах великих організацій. Основний принцип їх утворення — взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін. Підрозділи організації мають можливість здійснювати операції купівлі-продажу поза межами даної організації

У «стабільних мережах» значна частина робіт передається посередникам, які можуть і не належати до основної організації. При цьому кожна фірма-посередник підтримує свою конкурентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів і поза межами мережі. Така форма дозволяє отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників

У «динамічній мережі» головна організація виступає як «системний інтегратор», який залучає зовнішні незалежні організацій-проектанти, організацій-виробники, організацій-дистриб'ютери тощо до реалізації її ідей. Такі незалежні організації формують уздовж ланцюга «проєктування — виробництво — реалізація» тимчасовий союз з великої кількості потенційних партнерів

Рис. 6.20. Мережева організаційна структура

План семінарського заняття

1. Сутність функції організації та її місце в системі управління.
2. Основи теорії організації.
3. Основи організаційного проектування.
4. Типи організаційних структур управління.
5. Управління організаційними змінами.

Контрольні запитання

1. Як ви розумієте категорії «організація», «організаційна діяльність», «організаційна структура»? Як вони пов'язані між собою?
2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації. Як ви оцінюєте їх внесок у розвиток теорії організації та у чому виявляється їх обмеженість?
4. Які ситуаційні фактори впливають на формування організаційної структури управління? Поясніть механізм такого впливу, використовуючи результати досліджень Дж. Вудворд, Т. Барнса і Дж. Сталкера, Г. Мінцберга.
5. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стислу характеристику.
6. Які методи проектування і перепроєктування робіт ви знаєте?
7. Розкрийте основні положення моделі характеристики роботи Гекмена—Олдгема.
8. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
9. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
10. Які фактори і як впливають на величину діапазону контролю?
11. Що таке висока і плоска структури організації? В чому їх переваги і недоліки?
12. За допомогою яких механізмів здійснюється координація діяльності співробітників та структурних одиниць організації?
13. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).

14. Який принцип покладено в основу дивізійної організації структури? У чому її переваги і недоліки?

15. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?

16. Що таке мережева організаційна структура? Які причини обумовлюють широке розповсюдження мережевих структур в сучасних умовах? Охарактеризуйте основні типи мережевих організацій.

17. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?

18. Як Ви розумієте категорію «організаційні зміни»?

19. Опишіть модель і охарактеризуйте основні етапи процесу організаційних змін за К. Левінім.

20. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами самостійного вивчення теми «Організація як функція управління» заповніть таблицю наведеної форми.

Таблиця

ТАБЛИЦЯ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Організаційні рішення	Сильні сторони	Коли використовувати? (умови)
1. Лінійна		
2. Лінійно-функціональна		
3. Дивізійна		
4. Матрична		

2. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних запитань:

2.1. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?

2.2. Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно-функціональної структури на вітчизняних підприємствах?

2.3. Як ви гадаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість працівників в організації? Чому?

2.4. Чому в моделі організаційних змін К. Левіна виділені як самостійні стадії «розморожування» та «заморожування»?

2.5. Які з етапів процесу організаційних змін зустрічають найбільший опір? Чому?

Тести

I. **Одиничний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.

1. Департаменталізація — це процес:

- а) розподілу завдань і повноважень для їх виконання між співробітниками апарату управління;
- б) призначення керівників структурних підрозділів організації;
- в) розподілу загальної роботи в організації на окремі складові частини;
- г) групування робіт та видів діяльності у певні блоки;
- г) формування ієрархії управління.

2. Діапазон контролю — це:

- а) кількість рівнів управління в організації;
- б) кількість зв'язків між працівниками в даному підрозділі;
- в) кількість менеджерів в організації;
- г) кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих даному менеджеру.

3. Децентралізація означає:

- а) підвищення рівня розподілу праці в організації;
- б) збільшення кількості структурних підрозділів в організації;
- в) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації;
- г) передачу права приймати рішення з вищих рівнів управління на нижчі.

4. Створення комісій являє собою механізм:

- а) вертикальної координації;
- б) горизонтальної координації;
- в) діагональної координації;
- г) немає правильної відповіді.

5. Штабні повноваження — це:

- а) повноваження, що передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим за ланцюгом команд;
- б) повноваження, що делеговані особам, які здійснюють консультативні і обслуговуючі функції щодо лінійних керівників;

в) повноваження, делеговані особам, які в межах своєї компетенції пропонують або забороняють будь-які дії підлеглим лінійних керівників.

6. Сутність кооптації як стратегії подолання опору змінам:

а) надання особі, що чинить опір, провідної ролі в прийнятті рішень щодо проведення організаційних змін;

б) використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації щодо змін для зменшення опору під час їх реалізації;

в) ознайомлення зі змінами поступово, здійснення тільки необхідних змін, повідомлення про зміни заздалегідь;

г) «купівля згоди» у осіб, що чинять опір, за допомогою матеріальних стимулів;

д) немає правильної відповіді.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

7. До елементів процесу організаційної діяльності належать:

а) розподіл праці;

б) департаменталізація;

в) делегування повноважень;

г) розробка стандартних операційних процедур;

д) формування політики;

е) координація робіт і видів діяльності.

8. Умовами, які визначають доцільність використання дивізійної організаційної структури, є:

а) малі розміри організації;

б) великі розміри організації;

в) широка номенклатура продукції, що виготовляється;

г) динамічне середовище.

9. В рамках проектування робіт визначають такі ключові параметри роботи:

а) обсяг роботи;

б) функціональні повноваження;

в) складність роботи;

г) вимоги до роботи;

д) відносини по роботі.

10. Стратегії подолання опору організаційним змінам:

а) стратегія диференціації;

б) стратегія фокусування;

в) стратегія кооптації;

г) стратегія залучення до участі;

д) стратегія маніпулювання.

11. Механізмами горизонтальної координації:

- а) прямий управлінський контроль;
- б) створення тимчасових робочих груп;
- в) створення комісій;
- г) стандартизація ресурсів і продукції (послуг);
- д) організаційна культура.

12. Використання плоскої організаційної структури виправдане там, де:

- а) робота підлеглих потребує жорсткого контролю;
- б) робота ідентична для багатьох виконавців;
- в) робота виконується висококваліфікованими працівниками;
- г) для роботи характерні часті зміни завдань;
- д) є можливість чіткого розподілу завдань між працівниками.

13. Для фірми з масовим виробництвом продукції, її стабільним асортиментом при незначних (еволюційних) змінах технології її виробництва найбільше відповідає організаційна структура:

- а) лінійна;
- б) лінійно-функціональна;
- в) дивізійна;
- г) матрична.

14. Згідно з моделлю характеристик роботи Гекмена—Олдгема на відчуття значущості роботи впливають такі основні характеристики роботи:

- а) визначеність завдання;
- б) зворотний зв'язок;
- в) самостійність;
- г) важливість завдання;
- д) різноманітність умінь та навичок.

15. За результатами своїх досліджень Г. Мінцберг виділив такі типи організаційних структур управління:

- а) лінійна;
- б) машинна бюрократія;
- в) професійна бюрократія;
- г) адхократія;
- д) функціональна.

Термінологічний словник

Аналіз роботи — це процес визначення трьох основних складових будь-якої роботи: 1) змісту роботи; 2) вимог до роботи; 3) вимог до середовища, у якому здійснюється робота.

Висока структура — це структура управління організацією, для якої характерні незначний діапазон контролю і велика кількість ієрархічних рівнів.

Делегування повноважень — процес передавання керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання.

Департаменталізація — групування робіт і видів діяльності та їх виконавців в окремі підрозділи організації: бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо.

Децентралізація — передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Дивізіональна структура — це тип організаційної структури, побудованої за принципами децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам організації, та централізації загальнокорпоративних функцій управління на вищому рівні. В результаті розширення меж оперативного господарської самостійності виробничих підрозділів (дивізіонів) організації вони стають «центрами прибутку» з власною системою управління.

Діапазон контролю — кількість працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

Збагачення роботи — це процес поглиблення роботи, підвищення її змістовності шляхом розширення прав працівника для управління даною роботою (самостійне планування роботи, встановлення графіка і послідовності її виконання, включення в роботу елементів універсальності тощо).

Координація робіт — процес узгодження дій, досягнення єдності зусиль всіх підрозділів та співробітників організації для реалізації її завдань та цілей.

Лінійні повноваження — це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління в організації.

Лінійна структура — це тип організаційної структури, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, у якій керівник одноособово виконує весь комплекс робіт з управління організацією або окремим підрозділом.

Лінійно-функціональна структура — це тип організаційної структури, яка ґрунтується на комбінації принципів лінійної та функціональної побудови організації. Для такої структури характерні лінійна вертикаль управління та спеціалізація управлінської праці за функціями.

Лінійно-штабна структура — це різновид лінійної структури, в якій лінійний керівник має у своєму підпорядкуванні групу спеціалістів (штаб), діяльність яких спрямована на виконання окремих функцій, сфер або процесів управління.

Матрична структура — це тип решітчастої організаційної структури, побудованої за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, керівникові постійно діючого підрозділу, а з другого

— керівникові тимчасово створеної проектної групи. Для матричної структури характерне перехрещення постійно діючих та створених на тимчасовій основі підрозділів організації.

Мережева організація являє собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того щоб утримувати усередині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (послуг), мережеві організації використовують активи кількох фірм, що розташовані в різних точках виробничого, технологічного або збутового ланцюга.

Організаційна діяльність — сукупність процесів, за допомогою яких усувають невизначеність та конфлікти поміж співробітниками організації щодо роботи або повноважень і створюють середовище, придатне для їх спільної діяльності. Основними складовими організаційної діяльності є: поділ праці; департаменталізація; делегування повноважень; встановлення діапазону контролю; створення механізмів координації.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, яка характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

Організаційні зміни — це будь-які перетворення в одному, кількох або всіх елементах організації.

Організація — одна із загальних функцій управління, яка полягає у розподілі робіт поміж окремими виконавцями та їх групами, встановленні взаємозв'язків між ними та узгодженні їх діяльності з метою досягнення спільних цілей.

Плоска структура — це структура управління організацією, для якої характерні значний діапазон контролю і невелика кількість рівнів управління.

Поділ праці — це поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим співробітником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

Проектування робіт — процес виокремлення, з'ясування змісту і опису кожної роботи в організації, який складається з двох стадій: 1) аналізу роботи; 2) власне проектування роботи.

Розширення (диверсифікація) роботи означає горизонтальне розширення поля даної роботи за рахунок збільшення кількості операцій, які виконуються в її межах.

Складність організаційної структури — це параметр, який визначається кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління.

Схема організаційної структури управління — це графічне відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованість на певний момент.

Формалізація — це параметр організаційної структури, який характеризує масштаби використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації.

Функціональна структура — це тип організаційної структури, побудованої за принципом поділу функцій управління між окремими управлінськими підрозділами організації та у якій керівник кожного лінійного підрозділу підпорядкований одночасно керівникам кількох функціональних підрозділів.

Функціональні повноваження — це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійним керівникам.

Централізація — це параметр організаційної структури, який характеризує розподіл прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління і полягає у зосередженні владних повноважень і концентрації прав прийняття рішень на верхньому рівні управління організації.

Штабні (апаратні, адміністративні) повноваження — це повноваження, які передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі, дорадчі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників.

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. — СПб: Питер, 1999. — С. 513—666.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. — С. 249—377.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: БаК, 2001. — с. 206—227, 246—254.
4. Дафт Р. Менеджмент. — СПб: Питер, 2000. — С. 306—397.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 307—358.
6. Мильнер Б. З. Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 17—56, 104—123, 306—353, 379—389.
7. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А. А. Радугина. — М.: Центр, 1998. — с. 312—336.
8. Румянцева З. П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 195—221.
9. Смирнова В. Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 46—58, 122—128.
10. Гарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — С. 187—219.
11. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. — С. 403—448.

Тема 7. Мотивація

Навчальні цілі

1. Усвідомити сутність категорії «мотивація».
2. З'ясувати логіку процесу мотивації і взаємозв'язки між ключовими етапами в моделі процесу мотивації.
3. Засвоїти основні положення теорії змісту мотивації, визначити їх спільні та специфічні риси.
4. Розкрити зміст основних теорій процесу мотивації, усвідомити механізми впливу різних факторів, які в них розглядаються, на поведінку людини в організації.
5. З'ясувати, які можливості впливу на індивідуумів і на регулювання їх поведінки мають менеджери в контексті використання результатів теоретичних досліджень мотивації.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Основні питання, які треба засвоїти в процесі самостійного вивчення теми, наведені в програмі курсу та в переліку навчальних цілей. Вичерпні й достатньо деталізовані відповіді на ці питання можна знайти у джерелах, які містять список літератури, рекомендованої до цієї теми. При цьому необхідно зауважити, що перелік основних теорій мотивації, розгляд яких передбачає програма курсу, далеко не вичерпує всієї їх сукупності. З огляду на це для глибокого засвоєння матеріалу теми доцільно розібрати й інші концепції мотивації. Так, теорія постановки цілей і концепція партисипативного управління розглянуті у підручнику О. С. Віханського та О. І. Наумова [2], модель характеристик роботи і теорія підкріплення — в підручнику Р. Дафта [4]. Сучасні питання мотивації висвітлені в підручнику С. Робінса і Д. ДеЧенцо [7].

Вивчення матеріалу теми слід розпочати із з'ясування сутності мотивації і логіки процесу мотивації. Для того щоб отримати достатньо повне загальне уявлення про мотивацію, спочатку необхідно розібрати категорії «потреби», «спонукання», «стимули», «винагородження» і визначити, як вони взаємопов'язані в моделі процесу мотивації. При цьому важливо усвідомити відмінності між категоріями «стимулювання» і «мотивування». Процес мотивації теоретично можна описати як послідовну реалізацію шести етапів. Такий розгляд процесу мотивації носить достатньо умовний характер, оскільки реально не існує такого чіткого розмежу-

вання етапів і немає відокремлених процесів мотивації. Проте для з'ясування того, як розгортається процес мотивації, яка його логіка і складові частини, може бути прийнятна і корисна наведена в ілюстративних матеріалах до теми модель мотиваційного процесу (рис. 7.2).

Знання логіки процесу мотивації ще не вносить суттєвих переваг в управління цим процесом. Такі фактори, як неочевидність мотивів, неоднозначність і мінливість мотиваційної структури людини, непередбачуваність реакції людини на застосування стимулів ускладнюють і роблять неясним процес практичної мотивації. Спроби дати пояснення цьому складному явищу обумовили розробку великої кількості різних теорій мотивації.

Вивчення другого питання теми слід розпочати із з'ясування принципу, за яким всі теорії мотивації поділяють на дві великі групи. Першу групу (так звані теорії змісту мотивації) складають теорії, які зосередженні на вивченні й аналізі змісту факторів мотивації, а другу (теорії процесу мотивації) — теорії, які концентрують увагу на побудові та здійсненні процесу мотивації. Далі можна переходити до вивчення основних положень таких найвідоміших теорій змісту мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда, теорії «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга. Для глибокого засвоєння сутності зазначених теорій рекомендується звернути особливу увагу на їх відмінності стосовно переліку потреб, що в них розглядаються, послідовності їх задоволення, характеру взаємодії тощо. Наступним кроком у вивченні другого питання теми має бути аналіз цих відмінностей. Такий аналіз, з одного боку, поглиблює уявлення про сутність мотивації, а з другого — дозволяє зробити висновки стосовно практичних аспектів мотивації.

В процесі вивчення третього питання теми необхідно розібрати основні положення трьох ключових теорій процесу мотивації: теорії сподівань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса та комплексної теорії мотивації Портера—Лоулера. Спочатку варто усвідомити загальну концепцію процесного підходу до мотивації, тобто того, що об'єднує всі ці теорії. Після цього можна розглядати, як кожна із зазначених теорій вирішує питання побудови мотиваційного процесу і механізмів мотивації людини до діяльності в організації.

Необхідно також зауважити, що теорії процесу мотивації, на відміну від теорій змісту мотивації, значно більшою мірою орієнтовані на практичне використання. Тому в процесі засвоєння матеріалу третього питання теми особливу увагу слід зосередити на прикладних аспектах мотивації, що впливають із зазначених теорій.

Завершити вивчення теми рекомендується розглядом питань мотивації, що постають перед сучасними менеджерами.

Ілюстративні матеріали

Мотивування — це складна категорія, для з'ясування природи якої важливо спочатку розібрати поняття «потреби», «спонукання», «мотиваційна структура», «стимули».

Потреба — це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним невдоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. Потреби прийнято класифікувати на фізіологічні, соціальні, психологічні.

Спонування (мотив) — це потреба, яка викликає у людини стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби.

Поведінка людини, як правило, визначається не одним мотивом. Сукупність мотивів, які знаходяться у певному співвідношенні один до одного за ступенем їх впливу на поведінку людини, називається **мотиваційною структурою людини**.

Стимули — це важелі або інструменти впливу на людей, які викликають дію певних мотивів. До них належить широкий спектр конкретних засобів (усього того, що можна запропонувати людині як компенсацію за її дії). Одним з найважливіших стимулів виступає винагородження. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- 1) внутрішнє — його дає сама робота, її результати, змістовність, значимість;
- 2) зовнішнє — його працівник отримує від організації (заробітна плата, премії, пільги, привілеї, службове зростання тощо).

Стимулювання — це процес використання різних стимулів для мотивування людей.

Мотивування — це процес впливу на людину з метою її спонування до певних дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Сутність мотивування зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчути, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечить досягнення цілей організації

Рис. 7.1. Сутність і взаємозв'язки категорій «потреби», «спонування», «стимул», «мотивування»

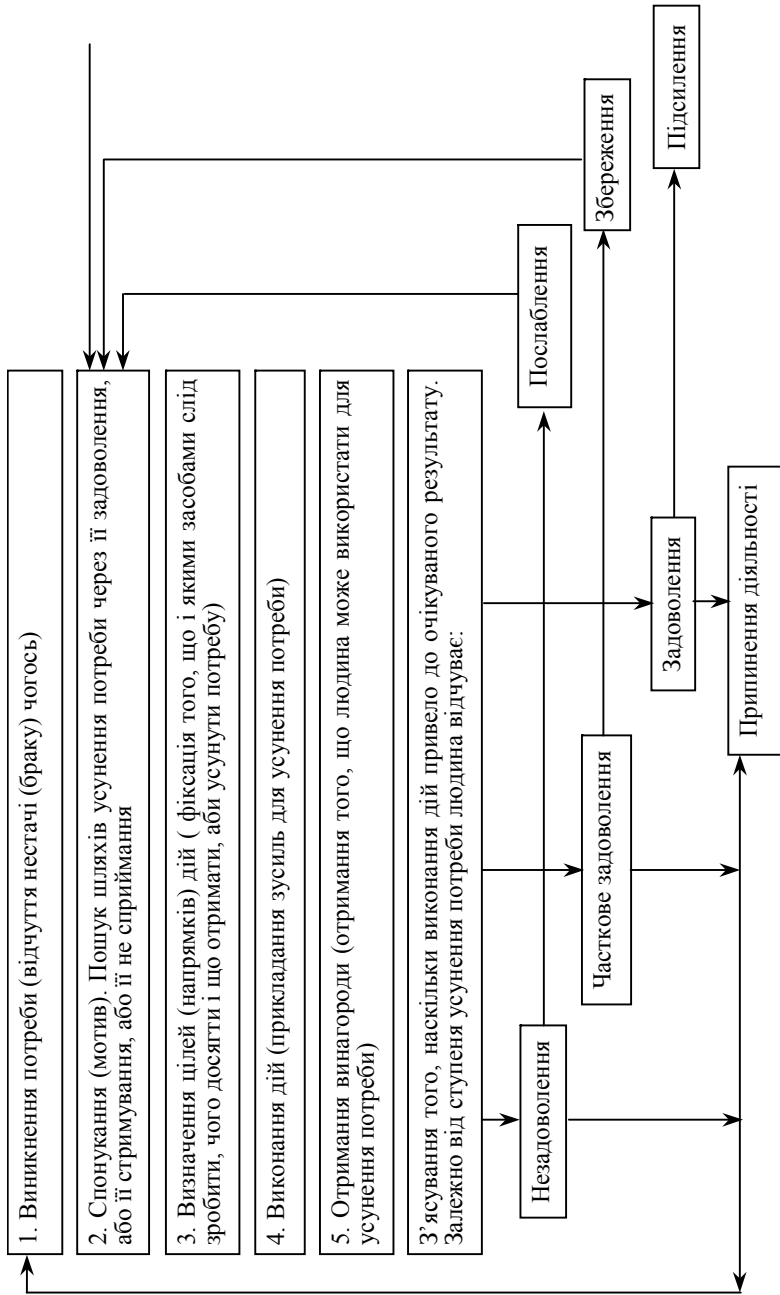


Рис. 7.2. Схема мотиваційного процесу

В основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу покладені такі основні передумови:

- 1) люди постійно відчують певні потреби, які можна об'єднати в окремі групи;
- 2) групи потреб мають ієрархічну структуру, тобто їх можна упорядкувати в міру зростання їх важливості для людини;
- 3) потреби, якщо вони незадоволені, спонукають людей до дій. Задоволені потреби не мотивують людину;
- 4) звичайно людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які знаходяться поміж собою в комплексі взаємодії;
- 5) потреби нижчого рівня вимагають першочергового задоволення;
- 6) потреби більш високого рівня починають активно впливати на поведінку людини тільки після того, як задоволені потреби нижчого рівня

За теорією ієрархії потреб А. Маслоу існує п'ять груп потреб



Основне завдання теорії — ідентифікувати групи потреб, які впливають на мотивацію людини в організації, і показати, як, враховуючи динаміку їх дій, впливати на людину, надаючи їй можливість задовольнити свої потреби певною поведінкою

Рис. 7.3. Сутнісна характеристика теорії ієрархії потреб А. Маслоу

Згідно з теорією набутих потреб Д. МакКлелланда поведінку людини в організації обумовлюють три такі групи потреб:



1. Потреби в успіху (у досягненнях) проявляються у намаганні людини досягти поставлених перед нею цілей краще ніж раніше, перевершити встановлені стандарти. Люди з високими потребами в успіху мотивовані роботою, яка:

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавців;
- має чіткий і швидкий зворотний зв'язок;
- характеризується помірним ступенем ризику



2. Потреби у владі проявляються у тому, що людина намагається впливати на поведінку інших, контролювати ресурси і процеси, що відбуваються в її оточенні. Люди з високою потребою у владі віддають перевагу роботі, для якої типовими є ситуації конкуренції та орієнтації на статус



3. Потреби у співучасті проявляються у прагненні людей до встановлення дружніх стосунків і отримання підтримки від колег по роботі, у схвильованості тим, що про них думають інші. Люди з потребами у співучасті мотивовані роботою, яка дозволяє їм активно взаємодіяти з широким колом людей

Принципово важливим в теорії Д. МакКлелланда є те, що зазначені групи потреб:

- 1) не виключають одна одну, а впливають на поведінку людини комплексно;
- 2) не мають ієрархічної структури;
- 3) розглядаються не як природні, а як набуті людиною під впливом життєвих обставин, досвіду, навчання

Рис. 7.4. Основні положення теорії набутих потреб Д. МакКлелланда

Вважаючи, що ставлення людини до своєї роботи може значною мірою обумовити її успіх або провал, Ф. Герцберг разом з групою своїх колег досліджував фактори, які викликають у працівника стан задоволення і невдоволення роботою. За результатами досліджень були зроблені такі висновки:



1. Стан задоволення роботою в основному знаходиться під впливом названих Ф. Герцбергом мотиваційних факторів, які пов'язані із змістом роботи, тобто внутрішніми стосовно роботи факторами (досягнення в роботі, визнання результатів, змістовності роботи, відповідальність, службове і професійне зростання тощо)



2. На стан незадоволення роботою впливають зовнішні так звані гігієнічні фактори, пов'язані із середовищем, у якому здійснюється робота (заробітна плата, умови праці, розпорядок і режим роботи, взаємовідносини з начальником і колегами тощо)



3. Процеси підвищення задоволення і зростання незадоволення роботою, з точки зору факторів, що їх обумовлюють — це два різні процеси. Це означає: якщо гігієнічні фактори відсутні або слабо виражені, то у працівників виникає відчуття невдоволення. Якщо вони достатні, то у найкращому випадку формують тільки нейтральне ставлення до роботи, але самі собою не спроможні мотивувати людину; задоволення роботою викликають тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволення від нейтрального до позитивного стану. Проте послаблення їх впливу зовсім не означає зростання невдоволення роботою



4. Для того щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів

Рис. 7.5. Основні положення теорії «Мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга

Теорія сподівань (очікувань) В. Врума пояснює один з варіантів побудови процесу мотивації людини до діяльності в організації. Вона стверджує, що індивід схильний діяти певним чином, сподіваючись на те, що його дії приведуть до певних наслідків і що наслідки будуть привабливими для індивіда. У спрощеному вигляді модель теорії сподівань можна подати так:



В основу теорії сподівань покладено таку гіпотезу: щоб людина була мотивована до визначеної діяльності, її досягнення у такій діяльності необхідно винагороджувати



Сила прагнення людини до одержання винагороди залежить:



Від очікування, що витрачені на виконання роботи зусилля дадуть бажані результати (зв'язок зусилля — результати) $(З—Р)$



Від очікування, що отримані результати будуть винагороджені (зв'язок результати—винагородження) $(Р—В)$



Від очікування, що винагорода відповідатиме ціннісним орієнтаціям працівника (зв'язок винагородження — привабливість такого винагородження) $(В—П)$



Якщо значення хоча б одного з цих чинників буде малим, то слабкою буде і мотивація до діяльності людини в цілому

$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - П) = \text{мотивація}$$

Згідно з теорією сподівань людина поводить себе в організації у відповідності з власною оцінкою можливих для неї наслідків її дій

Рис. 7.6. Загальна характеристика теорії сподівань В. Врума

Теорія справедливості С. Адамса пояснює процес мотивації тим, наскільки справедливо людина сприймає винагороду власного внеску в результати діяльності організації порівняно з винагородою і внесками інших її співробітників. Основні положення теорії справедливості зводяться до такого:

1. Спочатку людина визначає співвідношення отриманої нею винагороди (результат) до витрачених зусиль (внесок), тобто визначає власний коефіцієнт результат/внесок
2. Потім людина порівнює власний коефіцієнт результат/внесок з аналогічними коефіцієнтами інших працівників організації (об'єктів для порівняння)

За результатами порівняння можливе виникнення трьох ситуацій:

- а) справедливість — у разі, коли коефіцієнт результат/внесок даної людини дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта для порівняння
- б) несправедливість (завищена винагорода) — у випадку, коли коефіцієнт результат/внесок даної людини більший за аналогічний коефіцієнт об'єкта для порівняння
- в) несправедливість (заниження винагороди) — у випадку, коли коефіцієнт результат/внесок даної людини менший за аналогічний коефіцієнт об'єкта для порівняння

В теорії справедливості на основі емпіричних досліджень доведено, що в ситуації справедливості люди відчують задоволення і тому намагаються її досягти або зберегти

Якщо людина вважає винагороду заниженою або завищеною у неї виникає відчуття незадоволення (у випадку завищеної винагороди воно менш виражене). Внаслідок цього людина втрачає мотивацію до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. При цьому можливі шість таких типів реакцій людини на ситуацію несправедливості:

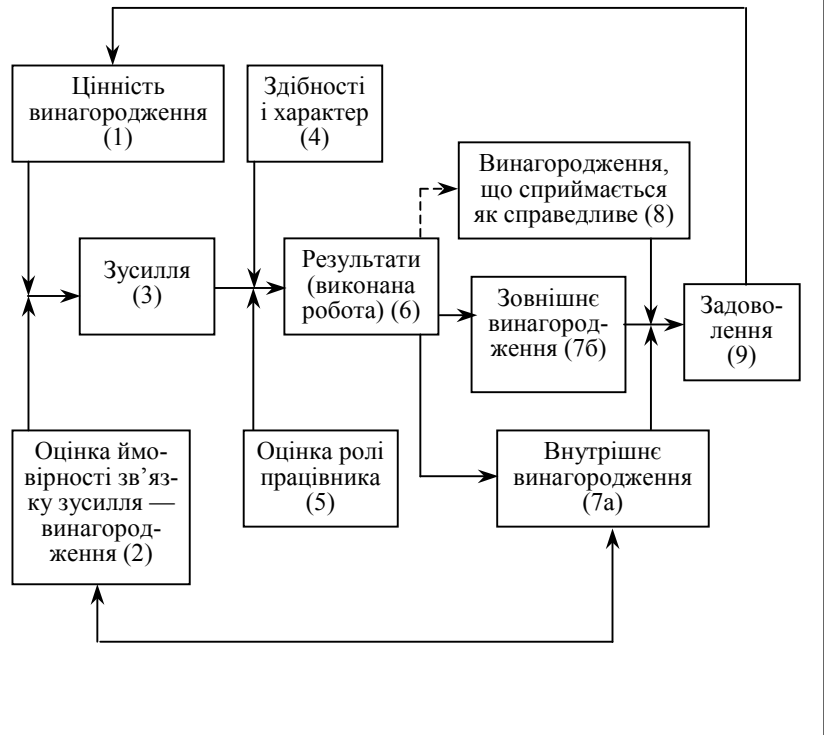
- зменшити власні внески (інтенсивність і якість роботи) в результати діяльності організації;
- спробувати збільшити винагороду (прохання підвищити заробітну плату, підвищити у посаді тощо);
- провести переоцінку своїх можливостей;
- спробувати вплинути на результати (або внески) об'єктів для порівняння;
- змінити об'єкт для порівняння;
- змінити ситуацію (звільнитися з роботи)

Підвищенню рівня мотивації за теорією справедливості сприятимуть: побудова чіткої і прозорої системи винагородження; орієнтація на комплексний підхід до винагородження, який враховує широкий спектр засобів матеріального і нематеріального характеру; об'єктивна оцінка менеджером трудових внесків всіх його підлеглих

Рис. 7.7. Основні положення теорії справедливості С. Адамса

Модель Портера—Лоулера являє собою комплексну теорію мотивації, у якій зроблено спробу об'єднати в одне ціле елементи різних теорій мотивації. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, умінь та здібностей людини, витрачених нею зусиль, отриманих результатів, винагород і сприйняття нею справедливості винагороди

Схематично взаємозв'язки між зазначеними елементами в моделі Портер—Лоулера можна представити так:



Згідно з моделлю Портера—Лоулера:

- 1) результативна праця приводить до задоволення, а не навпаки (чим краще працює людина, тим сильніше у неї відчуття задоволення);
- 2) мотивування є складним процесом, для усвідомлення сутності якого слід поєднати в єдину систему потреби, зусилля, здібності, результати, винагороду і задоволення

Рис. 7.8. Загальна характеристика комплексної теорії мотивації Л. Портера і Е. Лоулера

План семінарського заняття

1. Поняття і сутність мотивації.
2. Теорії змісту мотивації.
3. Теорії процесу мотивації.

Контрольні запитання

1. Як ви розумієте поняття «потреби» і «спонукання»? Чим вони відрізняються?
2. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження?
3. Дайте визначення категорії «мотивація».
4. У чому ви бачите відмінність між категоріями «стимулювання» і «мотивування»?
5. Як пов'язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації?
6. За яким принципом із всієї сукупності теорій мотивації виділено групу теорій змісту мотивації? Що їх об'єднує?
7. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
8. В якій послідовності задовольняються потреби людини згідно з теорією ERG К. Альдерфера?
9. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д. МакКлелланд в теорії набутих потреб?
10. У чому полягає внесок Ф. Герцберга у розвиток теорії мотивації?
11. На дослідження яких аспектів мотивації спрямовані теорії процесу мотивації? Що між ними спільного?
12. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно з теорією сподівань В. Врума?
13. Поясніть механізм мотивації людини за теорією справедливості С. Адамса.
14. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера—Лоулера? Як вони взаємопов'язані між собою?
15. Як би ви охарактеризували внесок процесного підходу в розвиток теорії мотивації?
16. В чому ви бачите практичну цінність теорій змісту і процесу мотивації?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Порівняйте між собою групи потреб, які були виділені у теоріях А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Охарактеризуйте графічно співвідношення груп потреб у зазначених теоріях мотивації.

2. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

2.1. Чому знання логіки процесу мотивації ще не дає менеджеру достатніх підстав для ефективного управління цим процесом? Які фактори не дозволяють формалізувати процес мотивації?

2.2. Яку роль відіграє заробітна плата у теоріях змісту мотивації? Чи можна вважати заробітну плату дійсним мотиватором? Поясніть.

2.3. Які загальні висновки можна зробити на основі порівняльного аналізу основних теорій змісту мотивації?

2.4. В управлінській практиці має місце уявлення, що нерівність підштовхує людей до підвищення результатів діяльності. Згідно з теорією справедливості, навпаки, людина відчуває задоволення в ситуації справедливості (рівності). Яка з цих альтернатив, на вашу думку, відповідає дійсності? Поясніть.

2.5. Які нові проблеми мотивації можна виділити, узагальнюючи практику діяльності сучасних компаній?

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть одну правильну відповідь.

1. Згідно з теорією сподівань поведінка людини в організації спрямовується:

- а) сподіванням отримання винагороди за роботу;
- б) впливом таких факторів: витрачені зусилля, сприйняття отриманих результатів;
- в) оцінкою суб'єктом власної винагороди порівняно з винагородою, отриманою іншими;
- г) оцінкою сили зв'язку між зусиллями — результатом; результатом — винагородою; винагородою — цінністю винагороди;
- д) немає правильної відповіді.

2. Мотивація — це процес:

- а) об'єднання працівників у виробничому процесі;
- б) винагородження працівників;

- в) спонукання працівників до діяльності;
- г) задоволення потреб працівників.

3. Сутність процесу мотивації зводиться:

- а) до забезпечення справедливої винагороди працівників;
- б) до задоволення потреб працівників;
- в) до створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої потреби;
- г) до забезпечення узгоджених, ефективних дій працівників.

4. Згідно з теорією Д. МакКлелланда поведінка людини в організації спрямовується:

- а) найбільш сильною потребою;
- б) потребами у владі, успіху, належності;
- в) впливом зовнішнього середовища, характером і сутністю роботи;
- г) розміром винагороди;
- д) немає правильної відповіді.

5. Згідно з теорією А. Маслоу поведінка людини в організації спрямовується:

- а) її ціннісними орієнтаціями;
- б) її прагненням до влади;
- в) її психологічним станом;
- г) її найсильнішою потребою;
- д) її сподіванням (очікуванням) винагороди.

6. Спонукання — це:

- а) відчуття незадоволеності, нестачі чогось;
- б) незадоволена потреба;
- в) потреба, яка викликає стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби;
- г) мотиваційна структура людини;
- д) сукупність мотивів поведінки людини.

II. **Множинний вибір.** Виберіть кілька правильних відповідей.

7. До теорій змісту мотивації зараховують:

- а) модель Портера—Лоулера;
- б) теорію потреб Д. МакКлелланда;
- в) теорію ERG К. Альдерфера;
- г) теорію сподівань (очікувань);
- д) теорію «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга;
- е) теорію справедливості;
- є) теорію «ієрархії потреб» А. Маслоу.

8. Згідно з теорією Д. МакКлелланда працівники з потребою в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- а) орієнтована на статус посади;
- б) характеризується помірним ступенем ризику;
- в) характеризується високим ступенем конкуренції;
- г) має чіткий і швидкий зворотний зв'язок;
- д) передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця.

9. За теорією Ф. Герцберга до «гігієнічних» факторів зараховують:

- а) змістовність праці;
- б) заробітна плата;
- в) визнання результатів праці;
- г) ступінь відповідальності роботи;
- д) умови праці;
- е) соціально-трудова політика компанії.

10. Для того щоб працівник був особисто зацікавлений у своїй роботі, вона відповідно до методу збагачення праці:

- а) має бути значущою;
- б) має відповідно винагороджуватися;
- в) має передбачати певну відповідальність виконавця;
- г) інформація про її результати і якість має доводитися до виконавця;
- д) має бути безпечною.

11. Теорії процесу мотивації стверджують, що поведінка людини в організації визначається:

- а) очікуваннями, пов'язаними із винагородженням;
- б) сприйняттям справедливості/несправедливості винагородження;
- в) її найбільш сильною потребою;
- г) її прагненням до влади.

12. Згідно з моделлю Портера—Лоулера:

- а) задоволеність обумовлює досягнення високих результатів праці;
- б) результативність праці обумовлює задоволення;
- в) внутрішня винагорода є наслідком результативної праці;
- г) результати виконання роботи залежать від затрачених зусиль і здібностей працівника.

13. Заробітна плата є мотиватором діяльності людини в організації відповідно до:

- а) теорії ієрархії потреб А. Маслоу;
- б) теорії «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга;
- в) теорії сподівань В. Врума;
- г) теорії справедливості С. Адамса;

- д) моделі Портера—Лоулера;
- е) теорії ERG К. Альдерфера.

14. В теорії мотивації Д. МакКлелланда стверджується, що потреби в успіху, у владі та у приналежності:

- а) взаємно виключають одна одну;
- б) не виключають одна одну;
- в) мають ієрархічну структуру;
- г) не мають ієрархічної структури;
- д) мають природне походження;
- е) є набутими в процесі навчання і життєвого досвіду.

III. Упорядкований вибір. Визначте правильну послідовність.

15. В якій послідовності задовольняються потреби працівника згідно з теорією ієрархії потреб А.Маслоу:

- а) потреби в належності
- б) потреби в самореалізації
- в) потреби в безпеці
- г) потреби в повазі
- г) фізіологічні потреби

Термінологічний словник

Внутрішнє винагородження — це задоволення, яке людина отримує в процесі виконання певної роботи; його дає сама робота, її змістовність, результативність, значимість.

Зовнішнє винагородження — це компенсація зусиль людини за її роботу в організації у матеріальній (заробітна плата, премії, пільги тощо) та нематеріальній (привілеї, похвала, нагороди, просування по службі тощо) формі.

Метод «збагачення праці» — це один з методів мотивації, який ґрунтується на припущенні, що працівники мають бути особисто заінтересовані у виконанні дорученої їм роботи. Для створення ситуації особистої заінтересованості у виконанні роботи необхідно забезпечити три такі умови її виконання: 1) робота має бути значимою; 2) виконання роботи має передбачати певну відповідальність; 3) інформація про результати і якість роботи має доводитися до виконавця.

Модель Портера—Лоулера являє собою комплексну теорію мотивації, у якій зроблено спробу об'єднати в одне ціле елементи різних теорій мотивації. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, умінь та здібностей людини, витрачених нею зусиль, отриманих результатів, винагород і сприйняття нею справедливості винагороди.

Мотиваційна структура людини — це сукупність мотивів, які знаходяться у певному співвідношенні один до одного за ступенем їх впливу на поведінку людини.

Мотивація — це процес впливу на людину з метою її спонукання до певних дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечить досягнення цілей організації.

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

Спонування (мотив) — це потреба, яка викликає у людини стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби.

Стимул — це важелі або інструменти впливу на людей, які викликають дію певних мотивів. До них належить широкий спектр конкретних засобів впливу (усього того, що можна запропонувати людині як компенсацію за її дію).

Теорії змісту мотивації — це сукупність теорій мотивації, які зосереджені на ідентифікації, класифікації та дослідженні потреб людини, що спонукають її до діяльності в організації.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу — це одна з теорій змісту мотивації, в основу якої покладено припущення, що мотивація людини в організації визначається комплексом потреб, причому потреби кожного індивіда (фізіологічні, у безпеці, соціальні, у повазі, у самореалізації) задовольняються в ієрархічному порядку.

Теорія «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга — це одна із теорій змісту мотивації, яка стверджує, що для створення ситуації мотивації керівник має забезпечити для підлеглих наявність не тільки «гігієнічних» факторів, пов'язаних із середовищем, у якому здійснюється робота (прийнятний рівень заробітної плати, умов праці, взаємовідносин з начальником тощо), але й «мотиваційних» факторів, пов'язаних із змістовністю самої роботи (визнання досягнень і результатів, відповідальність, професійне і службове зростання тощо).

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда — це одна з теорій змісту мотивації, згідно з якою поведінку людини в організації визначають одночасно три такі, набуті нею під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання, групи потреб: 1) у успіху; 2) у владі; 3) у співучасті.

Теорії процесу мотивації — це сукупність теорій мотивації, які концентрують увагу на вивченні та поясненні процесу (механізму) вибору людиною зразків її поведінки в організації.

Теорія справедливості С. Адамса — це одна з теорій процесу мотивації, яка пояснює процес мотивації тим, наскільки справедливо людина сприймає винагороду власного трудового внеску в результати діяльності організації порівняно з винагородою і внесками інших її співробітників.

Теорія сподівань (очікувань) В. Врума — одна з теорій процесу мотивації, яка ґрунтується на передбаченні, що мотивація людини в організації залежить від її уявлення щодо власної спроможності виконати робоче завдання, щодо достатності винагородження його виконання і щодо можливостей одержати бажану винагороду. Якщо хоча б одне з цих трьох уявлень буде негативним, то слабкою буде і мотивація до діяльності людини в цілому.

Теорія ERG К. Альдерфера — це модифікована теорія ієрархії потреб, яка пояснює поведінку людини в організації намаганням поступово задовольнити її потреби в існуванні, у взаємовідносинах та у зростанні, але наголошує, що в тому разі, коли людині не вдається задовольнити потреби вищого рівня, для неї підсилюється ступінь впливу потреби нижчого рівня.

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. — СПб: Питер, 1999. — С. 212—260.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. — С. 131—179.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: БаК, 2001. — С. 354—387.
4. Дафт Р. Менеджмент. — СПб: Питер, 2000. — С. 497—528.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 359—388.
6. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А. А. Радугина. — М.: Центр, 1998. — С. 286—311.
7. Робінс С. П., ДеЧенцо Д. А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Основи, 2002. — С. 394—426.
8. Гарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — С. 220—239.

Тема 8. Управлінський контроль

Навчальні цілі

1. З'ясувати сутність та місце контролю в системі управління організацією.
2. Обговорити модель процесу контролю.
3. Охарактеризувати види управлінського контролю, їх сильні та слабкі сторони.
4. Ідентифікувати вимоги до побудови ефективної системи контролю.
5. З'ясувати причини опору контролю та визначити методи їх подолання.
6. Ідентифікувати типи управлінського контролю.
7. З'ясувати сутність основних інструментів фінансового контролю діяльності організації.
8. Охарактеризувати процес розробки бюджетів.
9. Визначити основні інструменти операційного контролю в організації.
10. Обговорити модель, проблеми та засоби контролю поведінки працівників в організації.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Опанування змісту та сутності основних понять і категорій цієї теми, а також їх взаємозв'язку передбачає активне використання широкого кола спеціальних літературних джерел з питань менеджменту. З огляду на існування численних точок зору стосовно цієї функції управління, видається доцільним опрацювання рекомендованих за темою підручників та навчальних посібників. Під час роботи з рекомендованою літературою радимо користуватись ілюстративними матеріалами до цієї теми, що наведені нижче.

Зокрема, перше питання теми щодо поняття та процесу контролю найбільш ґрунтовно висвітлене у підручниках В. Р. Весніна [6], Р. Л. Дафта [10], М. І. Кабушкіна [12], М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [13], навчальних посібниках А. А. Брасса [5], Видавничого Дому «Дашков и К^О» [14], Ю. А. Ципкіна, А. М. Люкшинова та Н. Д. Еріашвілі [17].

Сутнісний зміст поняття «контроль» та його роль у системі управління організацією з достатньою глибиною розкривається Д. Бодді і Р. Пейтоном [3], А. А. Брассом [5], В. Р. Весніним [6],

М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі [13] та у посібнику Видавничого Дому «Дашков и К^О» [14]. У зазначених джерелах необхідність виконання функції контролю обґрунтовується невідомістю дії чинників, що впливають на діяльність організації, необхідністю попереднього виявлення несприятливого розвитку подій та виникнення кризових ситуацій, вчасного корегування діяльності організацій з метою досягнення своїх цілей, а також потребою в об'єктивній оцінці досягнень та підтримці успішних напрямків розвитку.

Специфічні аспекти функції контролю дають зазначеним авторам підстави стверджувати: «Контроль є влада».

Більшість дослідників поділяють думку, що модель процесу контролю містить три етапи: 1) вимірювання реальних процесів в організації; 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами; 3) реакція на порівняння (коригуючі дії або зміна стандартів).

У зв'язку з тим, що автори розглядають різне коло об'єктів управлінського контролю, відрізняється широтою і їх типологія видів та форм контролю. Найповніше це питання розглянуте в працях Д. Бормана, Л. Воротиної, Р. Федерманна [4], Р. С. Гальковича та В. І. Набокова [7], Р. Дафта [10], Ю. А. Ципкіна, Й. С. Завадського [11], А. М. Люкшинова та Н. Д. Еріашвілі [17]. Але майже у всіх дослідженнях наводиться класифікація видів контролю за часовим параметром, згідно з якою розрізняють попередній, поточний та заключний контроль. Наводяться характерні риси зазначених видів контролю, об'єкти та сфери застосування, переваги та недоліки. Крім того, в дослідженнях І. Ансоффа [1] та Р. Дафта [10] значна увага приділяється стратегічному спрямуванню контролю. А. А. Брас [5], В. Р. Веснін [6], Р. Дафт [10], Н. І. Кабушкін [12], М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [13], С. Г. Лопатіна [15] аналізують характеристики (вимоги, критерії) ефективної системи контролю.

Інструменти управлінського контролю докладно розглядаються в роботах М. Армстронга [2], Д. Бодді, Р. Пейтона [3], А. А. Брасса [5], І. Н. Герчикової [8], Р. Дафта [10]. Зокрема, всі зазначені автори наголошують на інструментах фінансового контролю, серед яких вирізняють фінансовий аналіз (аналіз фінансової звітності, аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз беззбитковості), бюджетний контроль (бюджетування), аудит (зовнішній та внутрішній).

У процесі вивчення цього питання необхідно зауважити на неабияке значення аналізу в управлінському циклі взагалі та у ви-

конанні функції контролю зокрема, а також важливість первинної інформації, що використовується в процесі аналізу. Ці аспекти детально висвітлені в роботах А. А. Брасса [5], І. Н. Герчикової [8], Р. Дафта [10]. Крім того, І. Н. Герчикова [8] розглядає види управлінського обліку та звітності, основні форми та зміст фінансової звітності. Заслуговує на увагу розділ, присвячений основам економічного аналізу господарської діяльності організації, де наведені численні методики обліку та оцінки, а також пропонуються показники, що відбивають економічний потенціал, фінансовий стан, ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Р. Дафт [10] більше уваги приділяє питанням, що пов'язані із процесами бюджетування в організаціях, зокрема, наводить докладну класифікацію видів бюджетів: операційні (бюджет витрат, бюджет доходів, бюджет прибутків), фінансові (касовий бюджет, бюджет капітальних вкладень, балансовий бюджет), характеризує особливості бюджетного процесу, методи його проведення (згори—донизу, знизу—догори, комбінований, бюджет на нульовій базі), їх переваги та недоліки, етапи та їх зміст. Автор наводить також характеристики високоякісної (корисної) інформації, що використовується з метою контролю, за параметрами часу, змісту та форми.

А. А. Брасс [5] характеризує окремі аспекти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також аналізу можливостей та загроз. Корисною видається інформація стосовно методики розрахунків різноманітних показників, що застосовуються у фінансовому аналізі, аналізі використання трудових ресурсів, аналізі ризику діяльності підприємства та аналізі інвестицій.

Вивчаючи інструменти операційного контролю, варто звернути увагу на механізм складання графіка Гантта, сітьового графіка, метод оцінки та перегляду планів (метод PERT), метод критичного шляху (CPN), а також загальну характеристику систем управління запасами та методів статистичного контролю якості.

Поведінкових аспектів контролю тією чи іншою мірою торкаються дослідження Д. Бормана, Л. Воротіної, Р. Федерманна [4], Брасса [5], В. Р. Весніна [6], Р. Дафта [10], М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [13]. Вивчаючи питання контролю поведінки працівників в організації, необхідно усвідомити загальну модель процесу контролю поведінки працівників, виявити змістову характеристику її основних етапів. Основними підходами до оцінки діяльності виконавців в організації є: за абсолютними стандартами; за відносними стандартами; за критерієм ступеня досягнення цілей організації. Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників вважаються: винагороджен-

ня; підвищення кваліфікації; підсилення мотивації; дисциплінарний вплив. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників відбувається за допомогою селекції кадрів; організаційної культури; формалізації; тренінгу.

Ілюстративні матеріали

Контроль — це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, що при цьому виникають.

Контроль — функція, яка є змістом зворотного зв'язку

Мета контролю — зближення фактичних та необхідних результатів виконуваних робіт.

Контрольні точки — такі значення етапів робіт (планових завдань, нормативів або стандартів), які мають привернути увагу менеджера, що виконує контрольні функції.

Вимоги до процесу контролю:

- всеосяжність та об'єктивність;
- безперервність та невідворотність;
- гнучкість, своєчасність;
- орієнтація на кінцеві результати;
- розумілість для тих, кого контролюють;
- надання об'єктивної та зрозумілої інформації;
- дієвість та економічність.

Рис. 8.1. Сутність контролю

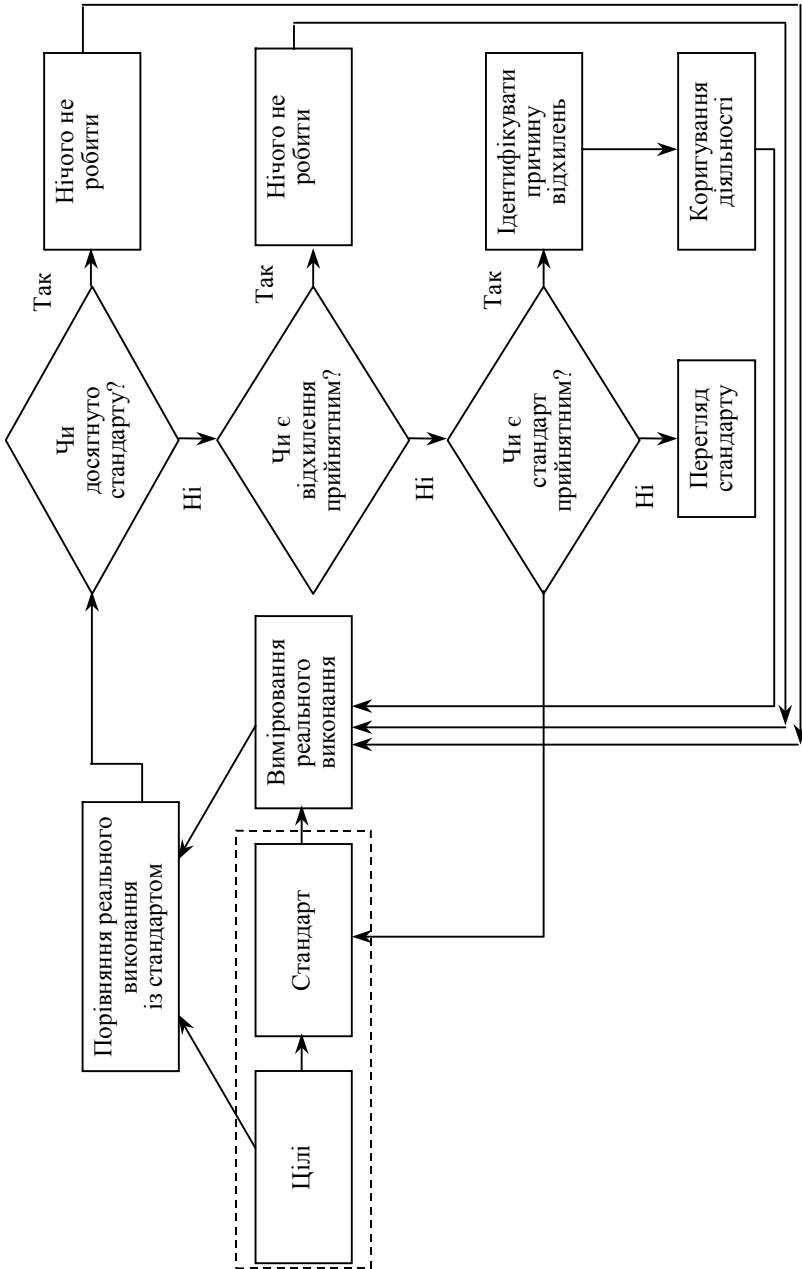


Рис. 8.2. Модель процесу контролю

Таблиця 8.1

**ОСНОВНІ МЕТОДИ ВИМІРЮВАННЯ РЕАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ,
ЩО ЗДІЙСНЮЮТЬСЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Найменування методів	Переваги	Недоліки
Особисті спостереження	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність фільтрації інформації; 2. Отримання ширшого кола інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив особистих якостей і почуттів спостерігача; 2. Значні витрати часу; 3. Негативна реакція підлеглих
Статистичні звіти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Згрупованість і упорядкованість інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеженість окремими сферами діяльності; 2. Низька швидкість інформації
Усні звіти підлеглих	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока швидкість інформації; 2. Хороший зв'язок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фільтрація інформації; 2. Труднощі з документуванням
Письмові звіти підлеглих	<ol style="list-style-type: none"> 1. Легка каталогізація (можливість посилення) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невисока швидкість інформації; 2. Формальний характер інформації

Таблиця 8.2

КЛАСИФІКАЦІЯ СИСТЕМ КОНТРОЛЮ

Види систем контролю, що застосовуються			
Ознаки класифікації	Випереджаючий контроль	Поточний контроль	Заклучний контроль
Час здійснення контрольних операцій	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем	Стратегічний контроль
Цілі та задачі системи контролю	Строки виконання наказів, розпоряджень, окремих документів тощо	Якість роботи окремих виконавців, груп, підрозділів тощо	Дотримання встановлених стандартів — технічних, економічних, організаційних тощо
Об'єкт контролю	Система спостережень і одержання інформації за ходом робіт (моніторинг)	Оперативне втручання в процесі виробництва та управління	Контроль за результатами виробничої та управлінської діяльності (фінальний контроль з впливом на майбутні рішення)
Глибина керівного впливу	Журнали, картотеки, таблиці, графіки, персональні книжки виконавців тощо (ручні системи)	Автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади тощо)	Комбіновані системи контролю (машинно-ручні)

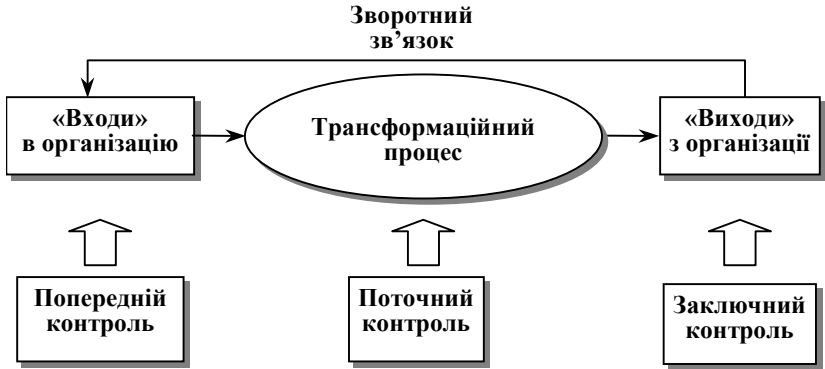


Рис. 8.3. Види управлінського контролю за часовим параметром

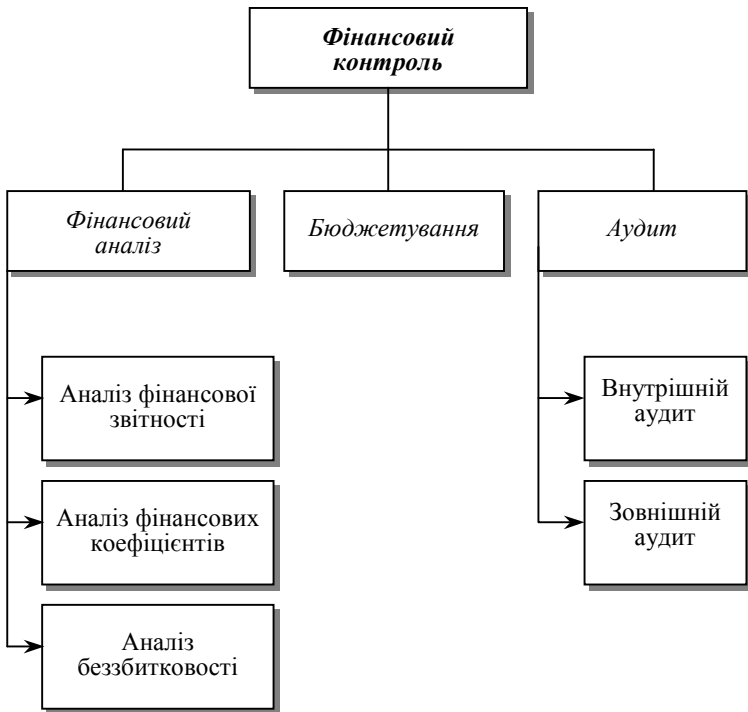


Рис. 8.4. Основні складові системи фінансового контролю

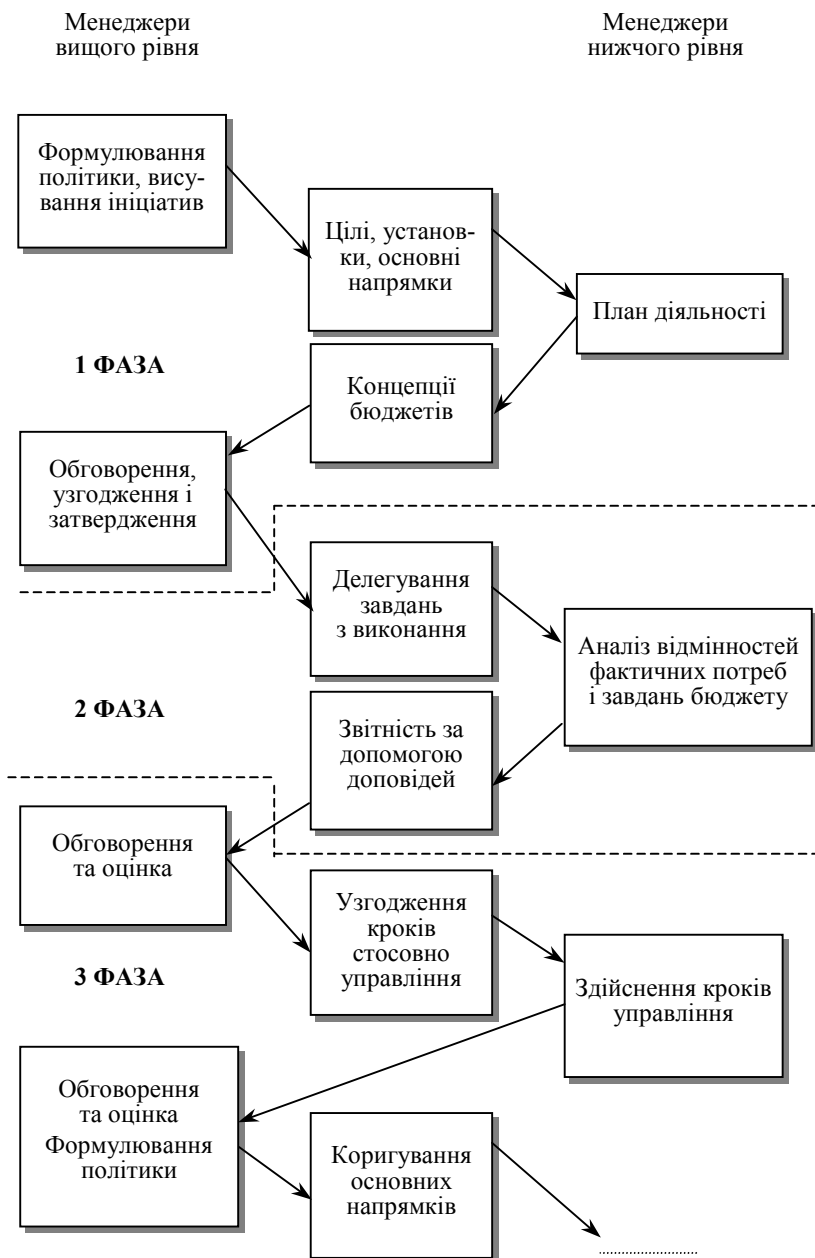


Рис. 8.5. Схема процесу бюджетування

№ підрозділу	Операція	Тиждень							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	1. Виготовлення верхніх кришок				■				
	2. Виготовлення ніжок	■	■	■	■				
2	3. Свердлування					■			
3	4. Складання						■	■	
	5. Фарбування						■	■	■
4	6. Пакування та доставка замовнику								■

Рис. 8.6. Графік Гантта щодо виконання замовлення на виготовлення письмових столів

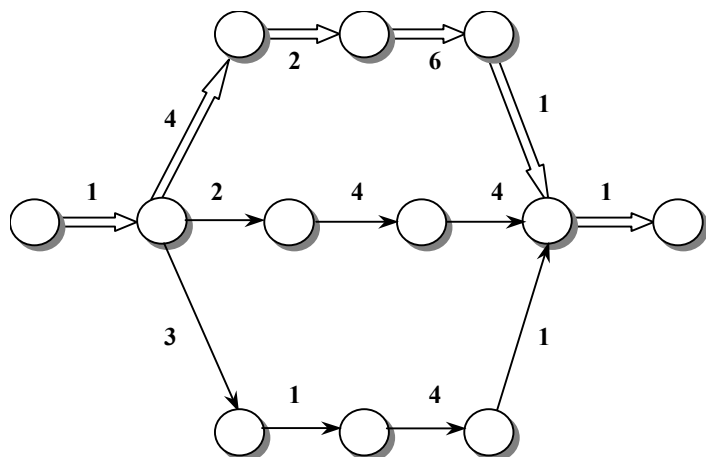
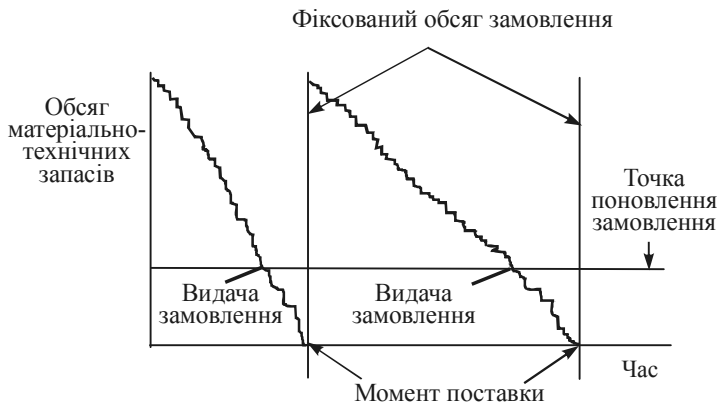
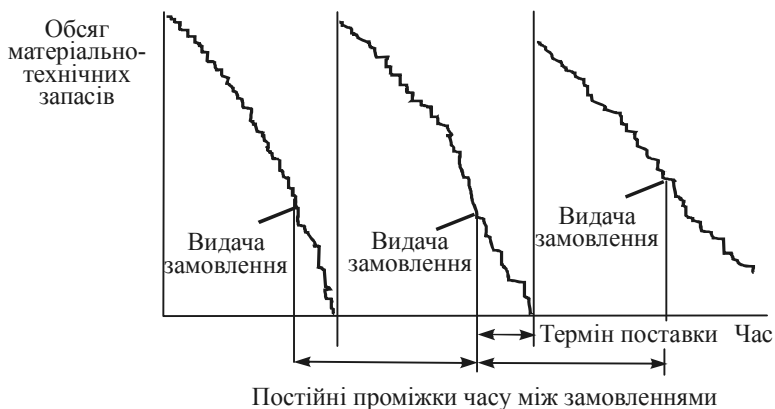


Рис. 8.7. Визначення критичного шляху



а) Система «з фіксованою кількістю»



б) Система «з фіксованим часом»

Рис. 8.8. Графічна інтерпретація функціонування систем управління запасами з незалежним попитом

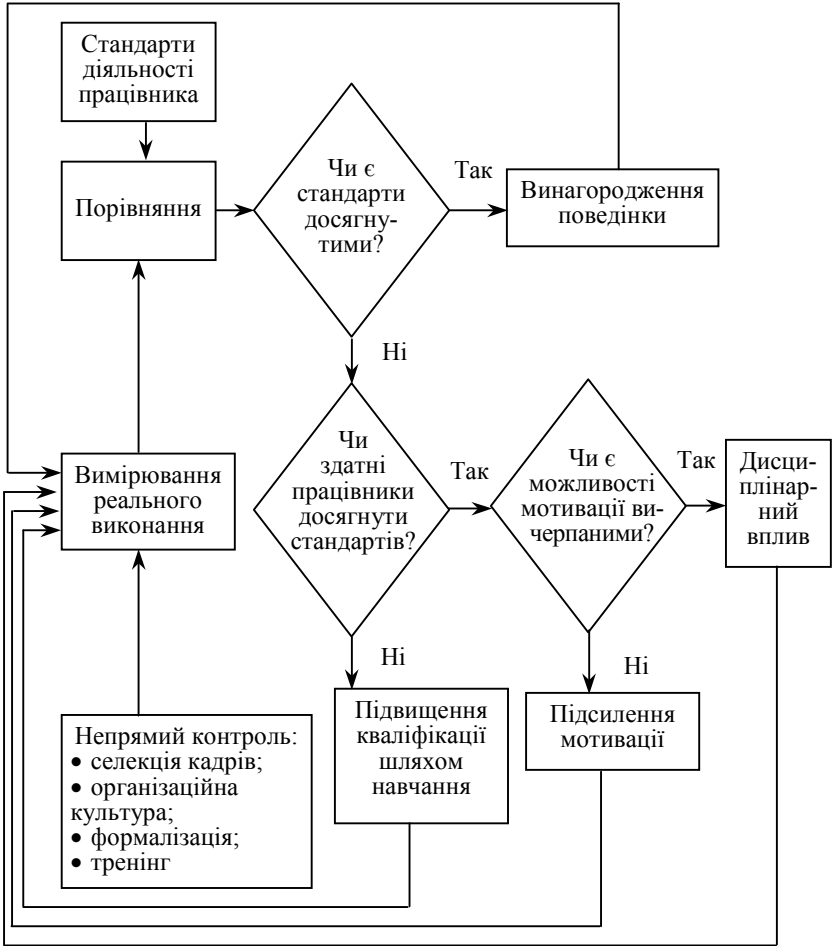


Рис. 8.9. Модель процесу контролю поведінки працівників в організації

План семінарського заняття

1. Поняття та процес контролю.
2. Класифікація інструментів управлінського контролю.
3. Ефективність контролю.

Контрольні запитання

1. Що таке контроль? Яке його місце в процесі управління?
2. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
6. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. Чому працівники організації чинять опір контролю?
9. Які існують методи подолання опору контролю?
10. Як ви розумієте категорію «дисфункціональний ефект системи контролю»?
11. Які ви знаєте типи управлінського контролю?
12. З яких основних елементів складається система фінансового контролю діяльності організації?
13. Що таке бюджет? Які типи бюджетів існують?
14. Як здійснюється процес складання бюджету?
15. У чому переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового контролю?
16. Які основні документи фінансової звітності ви знаєте? З якою метою вони використовуються в процесі фінансового контролю?
17. Які цілі переслідують розрахунки стандартних фінансових коефіцієнтів?
18. У чому ви бачите практичну цінність побудови графіка беззбитковості?
19. Для чого здійснюється операційний контроль?
20. У яких сферах застосовується операційний контроль?
21. Які методи операційного контролю ви знаєте? У чому їх сутність?
22. Що ви розумієте під контролем поведінки працівників в організації? З яких етапів складається модель контролю поведінки працівників?
23. Чому менеджери мають використовувати як абсолютні, так і відносні стандарти у процесі контролю поведінки працівників?
24. Які існують інструменти прямого управлінського контролю поведінки працівників?
25. Чим та як можна замінити прямий управлінський контроль поведінки працівників?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте стислий (на 2—3 стор.) огляд спеціальної літератури (підручники та посібники з менеджменту) за проблематикою: «Фактори, що впливають на вибір системи контролю в організації». Поясніть механізм цього впливу.

2. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті наступних проблемних запитань:

2.1. На якому з етапів процесу контролю найчастіше робляться помилки? Чому?

2.2. Реалізація якого з етапів процесу контролю найчастіше викликає опір працівників?

2.3. Ідентифікуйте ситуацію, за якої об'єктивний контроль небажаний.

2.4. Менеджер не може контролювати абсолютно всі процеси в організації. На чому повинно ґрунтуватися рішення щодо вибору обов'язкових об'єктів контролю?

2.5. «Контроль — це необхідна складова щоденної діяльності менеджера». Чи погоджуєтесь ви з цим твердженням? Поясніть.

2.6. Чому сфера контролю поведінки працівників розроблена в теорії управління не так глибоко, як сфери фінансового та операційного контролю?

2.7. Чи може організація функціонувати, не складаючи бюджету? Що дає розробка бюджетів керівникам організації?

2.8. Чому менеджери часто чинять опір розробці бюджетів на нульовій основі?

2.9. Чи є розробка бюджетів одночасно методом планування та мотивації? Поясніть.

2.10. Чи існує взаємозв'язок між фінансовим контролем, операційним контролем та контролем поведінки працівників?

Тести

I. **Одиничний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.

1. Чинники, що обумовлюють ефективність поточного контролю:

- а) охоплення широкої сфери діяльності організації;
- б) побудова ефективної системи комунікації;
- в) можливість з'ясувати причини відхилень від стандартів;
- г) забезпечення інформацією для вдосконалення планування в майбутньому.

2. Концепція бюджетів опрацьовується:

- а) менеджерами нижчого рівня управління;
- б) менеджерами вищого рівня управління;
- в) менеджерами середнього рівня управління.

3. Показники здатності фірми повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу:

- а) коефіцієнт чистого прибутку;
- б) коефіцієнт поточної ліквідності;
- в) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

4. Функції заключного контролю:

- а) забезпечення інформації для удосконалення планування у майбутньому;
- б) оперативне реагування керівника на відхилення, що виникають;
- в) побудова ефективної системи мотивації;
- г) забезпечення якості/кількості «вхідних» ресурсів в організацію.

5. Параметри ефективної системи контролю:

- а) всеосяжність та об'єктивність;
- б) безперервність, регулярність, невідворотність;
- в) гнучкість;
- г) економічність;
- д) зрозумілість для тих, кого перевіряють;
- е) дієвість та своєчасність.

6. Прояви дисфункціонального ефекту системи контролю:

- а) підвищення стандартів діяльності підлеглих;
- б) необ'єктивного покарання підлеглих;
- в) маніпулювання результатами контролю;
- г) намагання підлеглих виглядати «краще» за критерієм, який контролюється.

7. Інструменти непрямого контролю поведінки працівників:

- а) селекція кадрів;
- б) формалізація;
- в) дисциплінарний вплив;
- г) винагородження;
- д) підсилення мотивації.

8. Показники прибутковості діяльності організації:

- а) $\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Обсяги продаж}}$;
- б) $\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Обсяги продаж}}$;

$$в) \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Обсяги продаж}} ;$$

$$г) \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальна сума активів}} ;$$

$$д) \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} .$$

9. Інструменти управлінського контролю:

- а) ревізія, аудит;
- б) бухгалтерський облік;
- в) бюджетування;
- г) аналіз беззбитковості;
- д) аналіз фінансових коефіцієнтів;
- е) аналіз чутливості.

10. Склад основних етапів контролю як функції управління:

- а) визначення цілей контролю;
- б) вимірювання реального виконання;
- в) дисциплінарний вплив на працівників;
- г) розробка стандартів діяльності;
- д) коригуючі дії;
- е) винагородження діяльності працівників.

11. Реакції менеджера на результати порівняння реального виконання із стандартами в процесі контролю:

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

12. Недоліки особистих спостережень як методу вимірювання реального виконання в процесі контролю:

- а) фільтрація інформації;
- б) значні витрати часу;
- в) негативна реакція підлеглих;
- г) швидке отримання інформації.

III. Упорядкований вибір. Визначте правильну послідовність.

13. Послідовність етапів «циклу контролю»:

- а) аналіз причин відхилення;
- б) порівняння досягнутих параметрів із стандартами;
- в) встановлення стандартів (бажане виконання роботи);
- г) дійсне виконання роботи;
- д) впровадження заходів із коригування процесів;
- е) розробка програми внесення змін;
- є) розпізнавання відхилень;
- ж) вимірювання дійсного виконання.

14. Послідовність етапів процесу складання бюджету:

- а) аналіз розбіжностей між фактичним станом і бюджетом, звітність за допомогою доповідей;
 - б) здійснення кроків з управління;
 - в) коригування цілей та основних напрямків діяльності;
 - г) визначення цілей, настанов, основних напрямків діяльності;
 - д) формулювання політики, висування ініціативи;
 - е) обговорення, узгодження та затвердження концепції бюджетів;
 - є) розробка планів діяльності, формулювання концепції бюджетів;
 - ж) делегування завдань з виконання бюджетів менеджерам нижчого рівня;
- з) обговорення та оцінка поданих аналітичних звітів, узгодження кроків з управління;
- й) обговорення та оцінка результатів управління, формулювання політики.

Термінологічний словник

Аналіз фінансових коефіцієнтів — це аналіз, який будується на розрахунках співвідношення окремих фінансових показників, що характеризують різні аспекти фінансової діяльності організації. Найпоширенішими фінансовими коефіцієнтами, за якими здійснюється аналіз, є: коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, прибутковості (рентабельності).

Аудит — незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності, яка має засвідчити достовірність використовуваної в процесі контролю інформації, її відповідність фактичному стану справ.

Бюджетування — процес формування (розробки) і реалізації бюджетів організації. Залежно від особливостей розробки розрізняють бюджетування: 1) згори донизу; 2) знизу догори; 3) комбіноване; 4) на нульовій базі.

Бюджетування на нульовій базі — це процес розробки бюджету, який передбачає, що кожному підрозділу організації надається можливість розрахувати потреби в ресурсах на новий бюджетний період, виходячи з пріоритетів майбутнього періоду, а не з динаміки показників діяльності попереднього періоду.

Випереджувальний (превентивний, попередній) контроль — вид контролю, який здійснюється на «вході» трансформаційного процесу в організацію і який спрямований на досягнення максимальної відповідності стандартам ресурсів, що залучаються організацією.

Графік Гантта являє собою стовпчасту діаграму, в якій на горизонтальній осі відкладений час на виконання окремих операцій, а уздовж вертикальної — перелік цих операцій. Графік Гантта наочно показує,

коли та чи інша операція має бути виконана згідно з планом, і дає змогу контролювати хід її виконання.

Дисфункціональний ефект контролю — це негативні результати здійснення контролю, які проявляються у намаганні підлеглих «виглядати краще» у контрольованих аспектах роботи або у маніпулюванні даними вимірювань. Дисфункціональний ефект є наслідком застосування негнучких засобів контролю та/або нераціональних стандартів.

Дисциплінарний процес — це елемент прямого управлінського контролю поведінки робітників в організації, який включає чотири послідовні кроки: 1) усне попередження; 2) письмове попередження; 3) тимчасове припинення діяльності; 4) звільнення з роботи.

Заклучний контроль (підсумковий, контроль за принципом зворотного зв'язку) — вид контролю, який здійснюється після завершення трансформаційного процесу в організації шляхом порівняння кінцевих результатів діяльності із встановленими стандартами.

Контроль — це одна із загальних функцій управління, яка полягає у забезпеченні досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, що при цьому виникають.

Критичний шлях — це найдовша (тобто така, що вимагає найбільших витрат часу) послідовність подій та процесів, необхідних для завершення проекту за найкоротший термін.

Операційний бюджет — це план підрозділу організації на бюджетний період, який містить перелік конкретних робіт і необхідних для їх виконання ресурсів (як правило, у грошових одиницях), виконання якого слугує мірилом успішності діяльності керівника цього підрозділу. Операційні бюджети класифікують на бюджети витрат, бюджети доходів і бюджети прибутків.

Оцінка за абсолютними стандартами означає, що діяльність підлеглого оцінюється шляхом порівняння отриманих ним результатів із заздалегідь визначеним кількісним показником (стандартом).

Оцінка за відносними стандартами означає, що діяльність одного підлеглого оцінюється порівняно з результатами діяльності іншого.

Поточний контроль — вид контролю, який здійснюється безпосередньо в перебігу трансформаційного процесу і який спрямований на своєчасне виявлення відхилень від стандартів і оперативне реагування на них.

Програма оцінки та перегляду планів (PERT) являє собою сітковий графік, на якому зображено послідовність реалізації процесів проекту, а також час та витрати, пов'язані з виконанням кожного з них. За допомогою цього графіка менеджер проекту має можливість аналізувати те, що необхідно зробити, визначити, які події залежать одна від одної та ідентифікувати ймовірні моменти виникнення проблем.

Селекція кадрів означає підбір робітників не тільки за їх кваліфікацією і здібностями щодо виконання відповідної роботи, але і за їх особистими рисами, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Стандарти контролю — це кількісно визначені специфічні цілі діяльності організації, її підрозділів або окремих виконавців, на підставі яких оцінюється процес щодо їх досягнення.

Фінансовий бюджет — це план, який складається для організації в цілому, в якому визначені джерела надходження і напрямки використання грошових коштів. До основних фінансових бюджетів зараховують: касовий бюджет (план руху готівки); бюджет капіталовкладень (інвестиційний бюджет); балансовий бюджет (плановий баланс).

Фінансовий контроль — це функціональна підсистема контролю в організації, яка полягає у контролюванні процесів формування і використання фінансових ресурсів організації в цілому та її структурних підрозділів. Складовими фінансового контролю є: 1) фінансовий аналіз; 2) бюджетування; 3) аудит.

Формалізація — ознайомлення нового працівника у процесі прийому в організацію з письмовим описом його майбутньої роботи.

Центр відповідальності — це структурний підрозділ організації, для якого складається операційний бюджет, керівник якого несе відповідальність за його виконання. Розрізняють чотири типи центрів відповідальності: 1) центр витрат; 2) центр доходів; 3) центр інвестицій; 4) центр прибутку.

Рекомендована література

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — С. 324—326, 499—500, 506—509.

2. *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия». — Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. — С. 113—127.

3. *Бодди Д., Пейтон Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 1999. — С. 667—698.

4. *Борман Д., Воротина Л., Федерманн Р.* Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. — Гамбург, 1992. — С. 188—195.

5. *Брасс А. А.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — Мн.: ЧП «Экоперспектива», 1999. — С. 83—96.

6. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики; Издательство «Триада, Лтд», 1997. — С. 196—205.

7. *Галькович Р. С., Набоков В. И.* Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1998. — С. 42—43.

8. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. — С. 309—354.

9. *Гріфін Р., Яцура В.* Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. — Львів: БАК, 2001. — С. 498—525.

10. *Дафт Р.* Менеджмент. — СПб: Питер, 2000. — С. 596—651.
11. *Завадський Й. С.* Менеджмент: Management. — Вид. 2-е. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. — Т. 1. — С. 364—382.
12. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента: Учебник. — Мн.: БГСУ, 1996. — С. 71—78.
13. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 389—431.
14. Основы менеджмента: Учебное пособие. — М.: Издательский Дом «Дашков и К^о», 2000. — С. 73—75.
15. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. Ф. Андреев, Н. В. Гришина, С. Г. Лопатина и др.; Под общ. ред. С. Г. Лопатиной. — М.: Юрайт, 1999. — С. 78—79, 101—105, 154—159, 268—275.
16. *Робінс С. П., ДеЧенцо Д. А.* Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Основи, 2002. — С. 516—535, 575—581.
17. *Цыпкин Ю. А., Люкшинов А. Н., Эриашвили Н. Д.* Менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — С. 290—318.

Тема 9. Лідерство

Навчальні цілі

1. З'ясувати природу лідерства та усвідомити взаємозв'язки між категоріями «вплив», «влада», «залежність», «лідерство».
2. Ідентифікувати різні підходи до вивчення лідерства.
3. З'ясувати сутність та оцінити основні здобутки теорії особистих якостей лідера.
4. Усвідомити концепцію поведінкового підходу до вивчення лідерства і засвоїти основні положення найвідоміших теорій поведінки лідера.
5. З'ясувати ідею ситуаційного підходу до вивчення лідерства і розкрити зміст ключових моделей ситуаційного лідерства.
6. Визначити недоліки традиційних підходів до вивчення лідерства і засвоїти основні положення сучасних концепцій лідерства.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Соціально-психологічна природа лідерства обумовила появу надзвичайно великої кількості різних концепцій лідерства, висвітлення яких в навчальній літературі часто розрізняється як за рівнем деталізації, так і за логікою викладання матеріалу. Тому в процесі самостійного вивчення теми рекомендується дотримуватися питань типової програми курсу з орієнтацією на сформульовані навчальні цілі. Ґрунтовні відповіді на програмні питання теми можна знайти в підручнику О. С. Віханського і О. І. Наумова [2]. Звичайно, перелік основних теорій лідерства, вивчення яких передбачено програмою курсу, далеко не вичерпує всієї їх сукупності. Для студентів, яких глибоко цікавлять проблеми лідерства, корисним буде й розгляд інших (непередбачених програмою) теорій лідерства. Зокрема, варто звернути увагу на модель ситуаційного лідерства Стінсона—Джонсона [2], на ситуаційну модель прийняття рішень Врума—Йеттона [8], на 19 категорій поведінки лідера, запропонованих Г. Юклом [7]. Сучасні проблеми і підходи до вивчення лідерства, найбільш повно розглянуті у підручниках С. П. Роббінса і Д. А. ДеЧенцо [8], Р. Дафта [4] Окремі аспекти

ти практичного застосування результатів теоретичних досліджень лідерства оригінально висвітлені у монографії А. І. Кредісова і Є. Г. Панченка [5].

Лідерство як специфічний тип управлінської взаємодії в своїй основі спирається на відносини влади (домінування і підпорядкування), впливу і наслідування. Отже і вивчення теми доцільно розпочати із з'ясування категорій «вплив», «влада», «залежність», «повноваження». Особливу увагу при цьому необхідно звернути на концепцію влади (ключові положення якої наведені на рис. 9.1 ілюстративних матеріалів до даної теми). Для усвідомлення концепції влади важливо розібрати сучасну класифікацію джерел влади, яка ґрунтується на результатах досліджень Дж. Френча, Б. Рейвена, К. Хейлса. Знання змісту різних джерел влади та основи їх походження є важливою передумовою для визначення категорії «лідерство». Лідерство слід розглядати як здатність (а точніше мистецтво) однієї особи залежно від ситуації так поєднувати різні джерела влади, щоб в процесі впливу на інших людей забезпечити досягнення спільних цілей. З наведеного визначення випливає, що лідерство є функцією лідера, його послідовників і ситуаційних змінних. На вивчення впливу саме цих факторів і спрямовані всі дослідження лідерства. Кращому усвідомленню природи лідерства сприяє і його порівняння з власне управлінською діяльністю. На відміну від управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих.

З методичних позицій складність вивчення теми «Лідерство» полягає у необхідності засвоєння основних положень значної кількості різних теорій. Тому розгляду змісту теорій лідерства має передувати їх поділ на певні групи. Класифікацію підходів до вивчення лідерства чітко обґрунтовано в підручнику О. С. Віханського і О. І. Наумова [2]. За цією класифікацією розрізняють чотири типи підходів до вивчення лідерства: з позицій особистих якостей лідера, з позицій поведінки лідера, з позицій врахування впливу ситуаційних факторів і з позицій ситуаційного аналізу рис характеру лідера. Кожний із зазначених підходів пропонує своє рішення проблеми ефективного лідерства, але не претендує на остаточне розв'язання цієї проблеми.

Вивчення другого питання теми передбачає розгляд теорії особистих якостей лідера (перший підхід до вивчення лідерства). Спочатку треба усвідомити ідею і з'ясувати основні завдання цієї теорії. Потім зіставити й узагальнити результати найбільш ґрунтовних досліджень особистих якостей лідера (Є. Гізеллі, Р. Стог-

ділл, У. Бенніс), зробити висновки щодо переваг і недоліків такого підходу до вивчення лідерства.

В процесі вивчення третього питання теми необхідно засвоїти основні положення найвідоміших поведінкових концепцій лідерства: «теорії Х» і «теорії Y» Д. МакГрегора, концепції трьох стилів керування К. Левіна, двофакторної моделі лідерства вчених університету штату Огайо (США), концепції лідерства Р. Лайкерта, концепції типів управління Р. Блейка і Дж. Моутон. Увагу при цьому слід зосередити на з'ясуванні сутності виділених в рамках цих теорій стилів лідерства та прикладних аспектах кожної із зазначених концепцій.

Гіпотеза про те, що лідерська поведінка має бути різною за різних ситуацій, становить основну ідею ситуаційного підходу до вивчення лідерства. Глибоке усвідомлення його сутності передбачає послідовний розгляд таких ситуаційних теорій лідерства: континууму лідерської поведінки Танненбаума—Шмідта, моделі ситуаційного лідерства Ф. Фідлера, моделі ситуаційного лідерства П. Герсі і К. Бланшарда, моделі «шлях—мета» Р. Гауса і Т. Мітчелла. В процесі їх вивчення рекомендується зосередитися на з'ясуванні таких трьох принципово важливих для ситуаційного підходу аспектів: які ситуаційні фактори враховує кожна із теорій; які лідерські стилі при цьому досліджуються; які шляхи знаходження зв'язків між ними пропонуються.

Вивчення теми «Лідерство» завершується розглядом сучасних концепцій лідерства: концепції атрибутивного лідерства, концепції харизматичного лідерства, концепції перетворюючого лідерства. На відміну від попередніх підходів до вивчення лідерства, які робили односторонній наголос або на особисті якості лідера, або на його поведінку, або на ситуацію, за якої він вибирав потрібний стиль; сучасні концепції лідерства намагаються поєднати їх, тобто провести ситуаційний аналіз ефективного лідерства як сукупності якостей лідера і їх прояву в його поведінці. Саме на такі відмінності в першу чергу слід звертати увагу в процесі самостійного вивчення основних положень сучасних концепцій лідерства.

Ілюстративні матеріали

Лідерство — це складна категорія, для з'ясування природи якої важливо спочатку розібрати поняття «вплив», «влада», «залежність», «повноваження»

Вплив — це така поведінка однієї особи чи групи осіб, яка вносить зміни в поведінку, відчуття, стосунки інших людей. З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації

Влада — це здатність впливати на поведінку інших людей. Для усвідомлення концепції влади принципово важливим є розуміння того, що:

- влада — це двосторонній процес взаємодії людей. Вона виникає виключно в процесі взаємовідносин людей в організації;
 - між тим, хто застосовує владу, і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність, тобто владу застосовують як начальники, так і підлеглі;
 - влада — це потенціал, який має той, хто її застосовує, тобто вона існує не тільки тоді, коли застосовується;
 - влада — це взаємовідносини, які змінюються у часі залежно від конкретної ситуації, тобто обсяги влади ніколи не бувають незмінними
- Залежність** — це ситуація, за якої одна особа змушена діяти так, як того бажає друга.

Посадові повноваження — це формально санкціоноване організацією право керівника впливати на поведінку підлеглих

Лідерство — це специфічний тип управлінської взаємодії, який характеризує здатність однієї особи (лідера) ефективно поєднувати (сполучати) залежно від конкретної ситуації різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей (послідовників) з метою спрямування їх діяльності на досягнення спільних цілей

З наведеного визначення випливає, що лідерство є функцією:

- 1) лідера;
- 2) послідовників;
- 3) ситуаційних змінних

Рис. 9.1. Сутність і взаємозв'язки категорій «вплив», «влада», «лідерство»

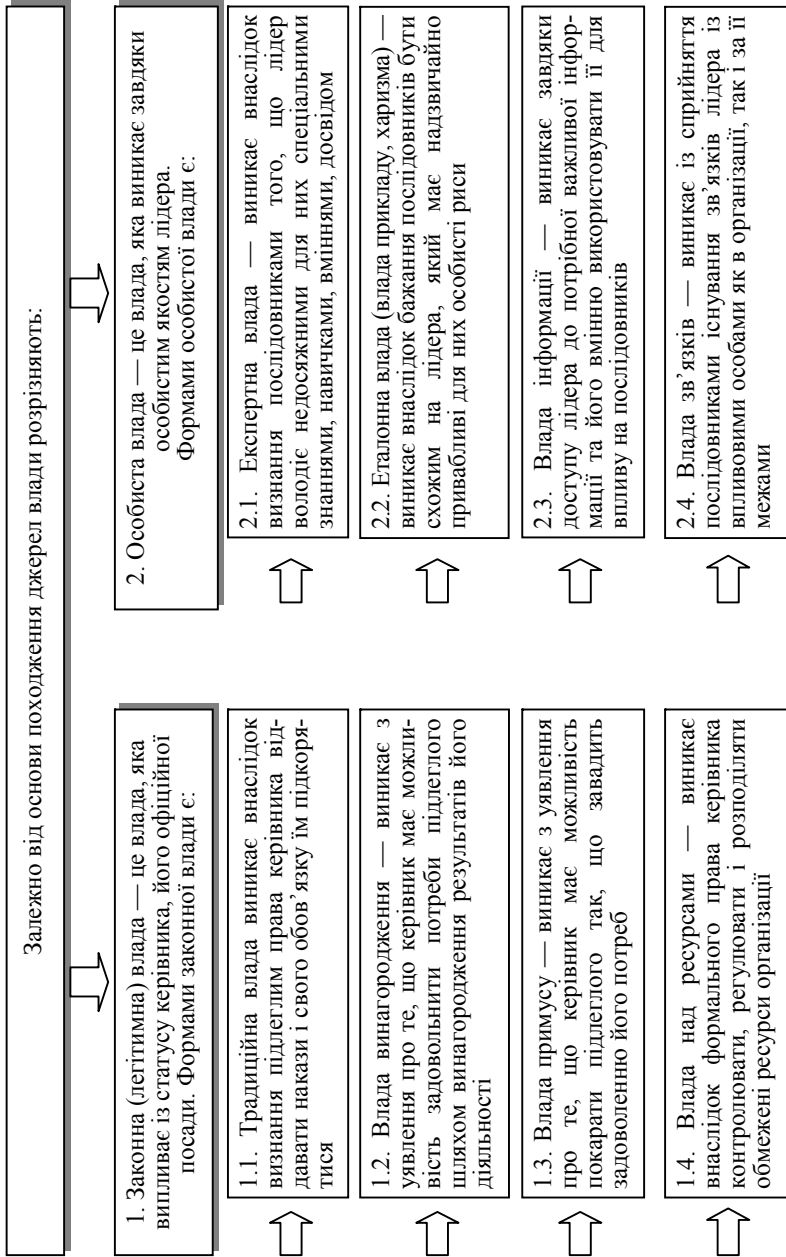


Рис. 9.2. Класифікація форм влади залежно від основи їх походження

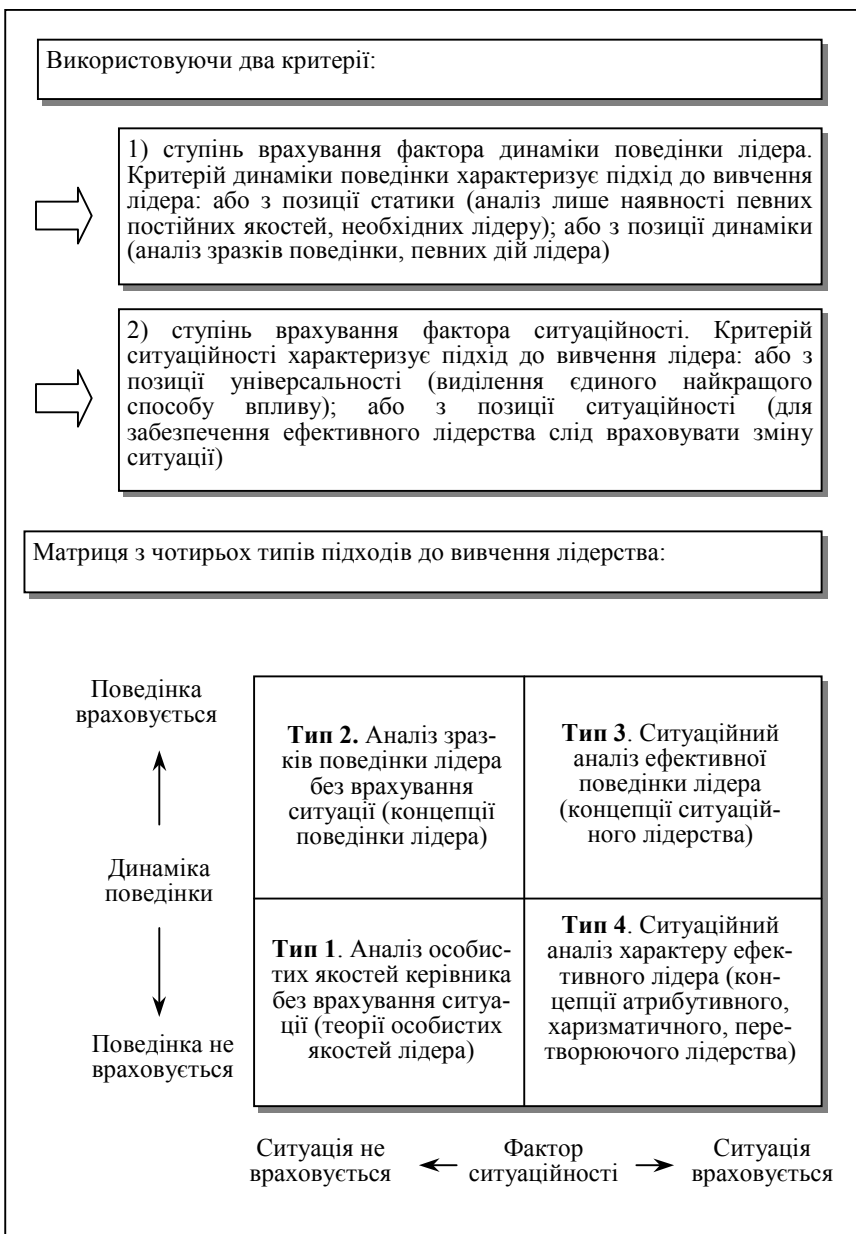


Рис. 9.3. Класифікація підходів до вивчення лідерства за О. С. Віханським і О. І. Наумовим

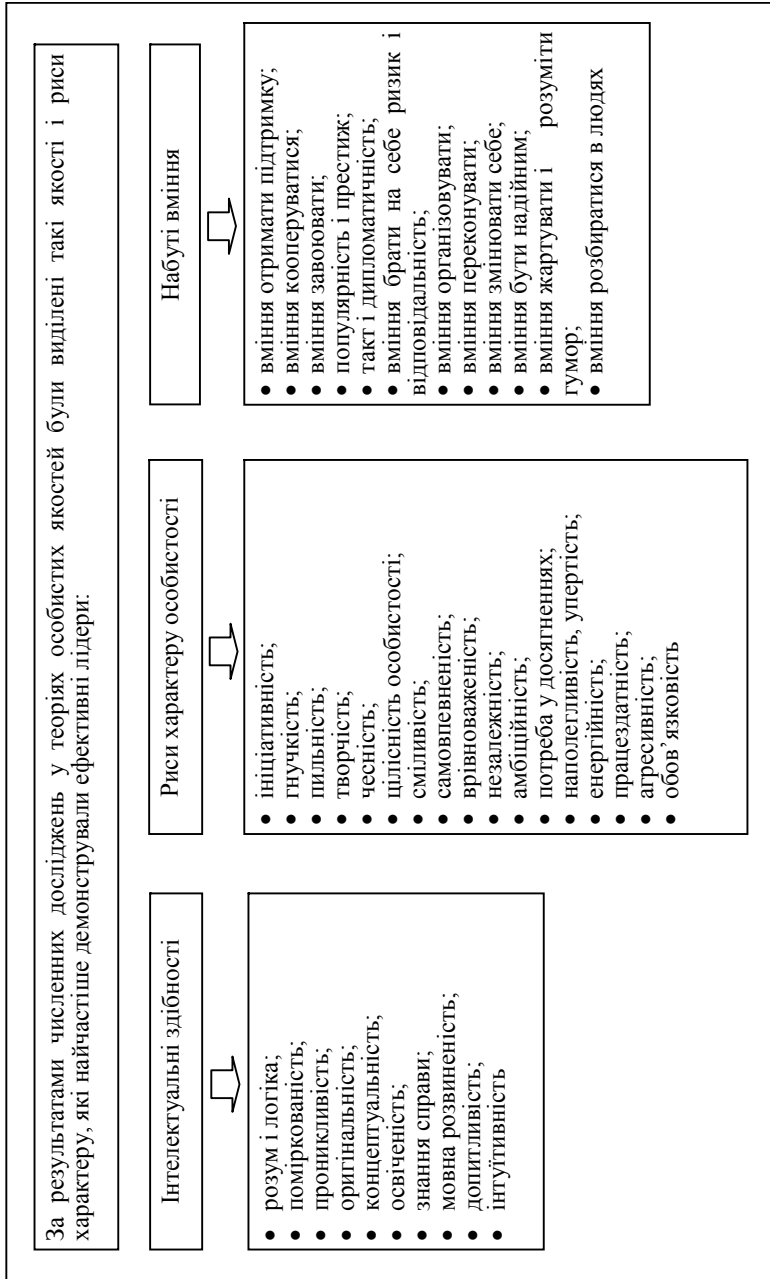


Рис. 9.4. Якості та риси характеру ефективних лідерів (за результатами досліджень в теоріях особистих якостей)

В основу теорій особистих якостей лідера покладено ідею, що всі кращі лідери мають сукупність певних, незмінних у часі особистих рис, які відрізняють їх від нелідерів (лідерами народжуються, а не стають). Фокус дослідження — хто такі ефективні лідери

Основні завдання теорій особистих якостей:

- 1) визначення певного набору особистих рис, які забезпечують ефективне лідерство;
- 2) визначення способів вимірювання таких рис і їх використання для виявлення лідерів

Основні результати досліджень:

- 1) сформований «довгий список» особистих рис ефективного лідера, які рідко коли перетинаються в дослідженнях різних авторів;
- 2) перелік бажаних особистих рис сприймається з позицій практики як недосяжний ідеал;
- 3) визначити (оцінити) значущість виділених особистих рис лідера практично неможливо;
- 4) один і той самий лідер демонстрував у різних ситуаціях різні (часто протилежні) особисті риси;
- 5) не було доведено достатньої кореляції між виділеними особистими рисами і ефективним лідерством

Висновки:

- 1) лідерство спирається на особисті риси лідера;
- 2) людина стає ефективним лідером не тільки завдяки наявності певної сукупності особистих рис;
- 3) теорії особистих рис не принесли користі для практики, але:
 - ініціювали розвиток інших концепцій лідерства;
 - залишаються стримуючим засобом стосовно переоцінки поведінкових і ситуаційних підходів до лідерства

Рис. 9.5. Загальна характеристика теорій особистих якостей лідера

Дуглас МакҐрегор висунув гіпотезу про те, що політику і практику менеджмента визначають два протилежні погляди на мотиви діяльності працівників в організації:

1) перший погляд («Теорія Х») відбиває основи класичного підходу до управління і ґрунтується на таких припущеннях:

- середній індивід за своєю природою неохочий до праці і за першої-ліпшої нагоди намагається її уникнути;
- для досягнення цілей організації керівник має примушувати підлеглих до праці, контролювати й спрямовувати їх дії, погрожувати покаранням;
- середній індивід не бажає брати на себе відповідальність, схильний до того, щоб ним керували, не є амбіційним, високо цінує власну безпеку

2) другий погляд («Теорія Y») передбачає можливість інтеграції цілей організації та індивіда і ґрунтується на таких припущеннях:

- фізичні й розумові зусилля, необхідні для виконання роботи, є так само природними для людини як у грі або на відпочинку;
- зовнішній контроль і загрозу покарання не можна розглядати як єдині засоби спрямування зусиль працівників на досягнення цілей організації. Працівник здатний до ефективного самоуправління і самоконтролю, якщо прямує до мети, у досягненні якої він зацікавлений;
- за певних обставин середній індивід не тільки бере відповідальність на себе, але й прагне цього;
- більшість працівників здатні виявляти відносно високий рівень уявлення, винахідливості й майстерності під час виконання роботи;
- за сучасного індустріального життя інтелектуальний потенціал середнього індивіда використовується далеко не повністю

«Теорія Х» характеризує основи авторитарного стилю керування. Авторитар має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям і без вагань вдається до цього. Сама влада автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам і інструкціям. Авторитар звичайно:

- щонайбільше централізує повноваження;
- щонайбільше структурує роботу підлеглих;
- значно обмежує свободу підлеглих щодо прийняття рішень;
- вимагає дотримання числених правил та інструкцій;
- звертається до потреб нижчого рівня (за пірамідою А. Маслоу)

«Теорія Y» характеризує основи демократичного стилю керування. Для демократичного стилю керування характерними є:

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
- апеляція до потреб вищого рівня у підлеглих (за пірамідою А. Маслоу)

За результатами досліджень Д. МакҐрегор зробив такі висновки. Організації, які здійснюють управління за «Теорією Y», значно ефективніші. Завдання менеджерів полягає у створенні умов для інтеграції цілей організації та її працівників

Рис. 9.6. Сутнісна характеристика «Теорії Х» і «Теорії Y» Д. МакҐрегора

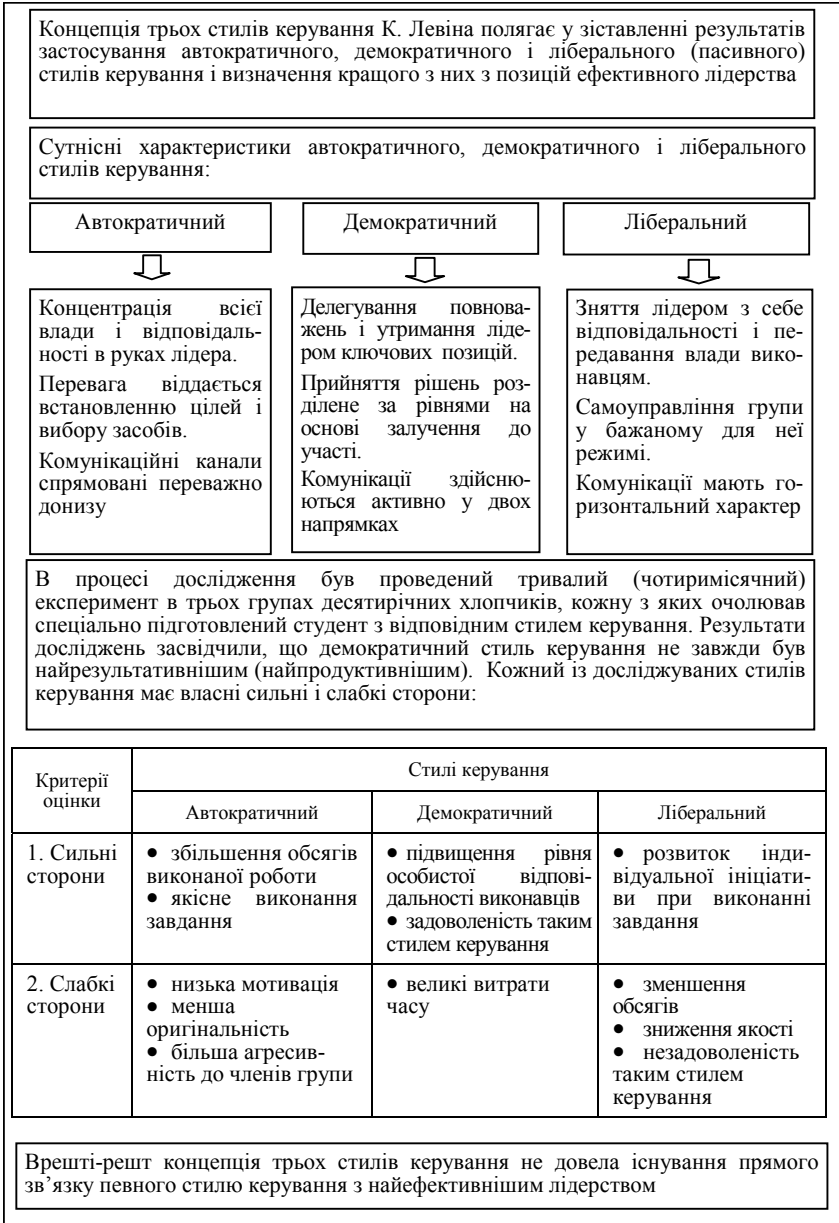
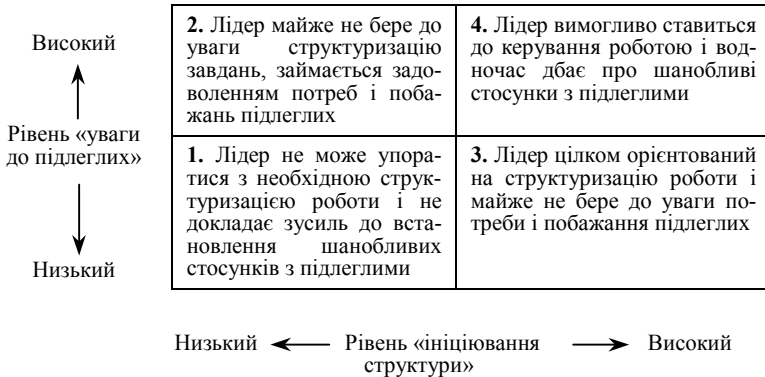


Рис.9.7. Загальна характеристика концепції трьох стилів керування К. Левіна

Дослідження вчених університету штату Огайо (США) були спрямовані на розробку двофакторної моделі лідерства. Вони запропонували принципово нові критерії класифікації поведінки лідера:

- 1) «увага до підлеглих» — характеризується уважним ставленням керівника до ідей і почуттів співробітників, турботою про їх статус та умови праці, встановленням стосунків взаємної довіри і поваги;
- 2) «ініціювання структури» — характеризує орієнтацію лідера на виконання робочих завдань й спрямування діяльності підлеглих на досягнення цілей організації

Увага до підлеглих та ініціювання структури — це окремі, незалежні один від одного елементи поведінки керівника. Отже, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на підлеглих, і на структуру. Внаслідок цього з'являється можливість побудувати матрицю, в якій виділені такі чотири стилі лідерства:



В процесі дослідження визначених стилів лідерства були отримані такі результати:

- 1) лідери, поведінка яких характеризується одночасно і увагою до підлеглих й ініціюванням структури, більш ефективні проти тих, хто орієнтований тільки на один з цих критеріїв;
- 2) на рівень ефективності лідерства при орієнтації чи на «увагу до підлеглих», чи на «ініціювання структури» впливають конкретні організаційні умови;
- 3) ефективність лідерства залежить не тільки від рівня концентрації «уваги до підлеглих» чи «ініціювання структури», але й від інших факторів

Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо (США) не довела існування єдиного правильного (найкращого) стилю ефективного лідерства, який можна застосовувати за будь-якої ситуації

Рис. 9.8. Загальна характеристика двофакторної моделі лідерства вчених університету штату Огайо (США)

Розвиваючи концепцію вчених університету штату Огайо (США), Р.Блейк і Дж.Моутон побудували таблицю (решітку, ГРІД) типів управління, яка являє собою матрицю, утворену перехрещенням таких двох параметрів (а точніше, вимірників поведінки лідера):

- 1) вертикальна вісь таблиці ранжує рівень турботи менеджера про людей за шкалою від 1 (найнижчий рівень) до 9 (найвищий рівень);
 - 2) горизонтальна вісь таблиці ранжує рівень турботи менеджера про виробництво (виконання поставленого завдання) також за шкалою від 1 до 9.
- Стиль лідерства при цьому визначається одночасно за обома названими параметрами:



В межах таблиці типів управління Р. Блейк і Дж. Моутон окреслили зони таких п'яти основних стилів лідерства:

9.1 «Режим підпорядкування керівникові». Керівник, який застосує таку формулу, віддає перевагу виробничим показникам шляхом реалізації наданих йому повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих. Він диктує підлеглим, що і як вони повинні робити

1.9 «Управління позаміським клубом». Основна увага приділяється підтриманню в колективі атмосфери доброзичливості, комфортних умов, хай, навіть, і за рахунок показників виробництва

1.1. «Нікчемне» або «злиденне» управління. Керівник докладает мінімальних зусиль для виконання роботи, що необхідні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в організації

5.5 «Організаційне управління». Керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає багато від підлеглих, але й не займається потуранням

9.9 «Колективне управління». Досягнення цілей діяльності організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі підлеглих. Створюється система взаємної відданості всіх членів організації цілям її діяльності, що й формує атмосферу поваги і довіри

Рис. 9.9. Сутнісна характеристика концепції типів управління Р. Блейка і Дж. Моутон

Згідно з поведінковим підходом результативність лідерства визначається тим, як лідер поводить себе з послідовниками. Поведінковий підхід сконцентрований на стилі лідерства (стиль лідерства — це манера поведінки лідера щодо послідовників). Фокус досліджень — що і як роблять ефективні лідери у взаємовідносинах з послідовниками

Основні завдання поведінкового підходу:

- 1) пошук певного, єдиного, найкращого стилю керування, який і забезпечує ефективне лідерство;
- 2) з'ясування ключових характеристик такого стилю і розробка спеціальних програм виховання у лідерів відповідного стилю керування

Основні результати досліджень:

- 1) поведінкові концепції досліджували надзвичайно широкий спектр стилів керування, що ускладнює їх практичну апробацію;
- 2) поведінкові концепції не дали відповіді на запитання про зв'язок стилів лідерства з такими показниками виконання роботи, як ефективність, продуктивність, задоволення;
- 3) один і той самий лідер демонстрував у різних ситуаціях різні (часто протилежні) стилі керування

Висновки:

- 1) поведінкові концепції засвідчили, що лідерами стають, а не народжуються;
- 2) лідерську поведінку можна розвинути і удосконалити за допомогою навчання і спеціальної підготовки

Рис. 9.10. Загальна характеристика концепцій поведінки лідера

Відповідно до автократично-демократичного континууму лідерства Танненбаума—Шмідта керівник може бути:

- автократичним (орієнтованим на владу);
- демократичним (орієнтованим на підлеглих);
- таким, який поєднує у собі різною мірою риси і першого і другого

Вибір одного із семи запропонованих у континуумі і представлених на рисунку стилів лідерства залежить від сили впливу таких трьох ситуаційних факторів:



1) самого лідера (уявлень лідера про джерела його влади). Автократ вважає, що влада визначається його посадою і що підлеглих необхідно постійно примушувати до роботи й контролювати. Демократ вважає, що владу він отримує від послідовників, здатних до творчої роботи і яких можна і треба залучати до управління

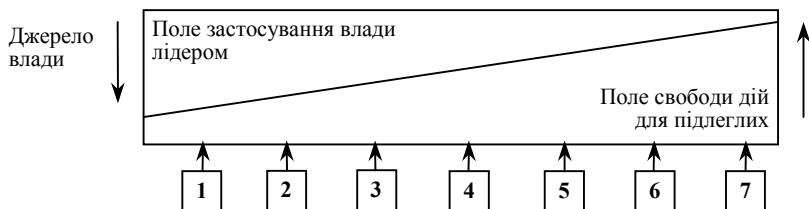


2) послідовників лідера (схильність послідовників до незалежності, бажання брати на себе відповідальність, рівень знань щодо конкретної проблеми, потяг бути залученими до прийняття рішень)



3) організаційних обставин (час, який відводиться на прийняття рішення, різниця в рівнях кваліфікації лідера і послідовників)

Автократичний стиль ← Орієнтація на владу ↔ Демократичний стиль Орієнтація на підлеглих



- 1 Лідер приймає рішення і доводить їх до підлеглих
- 2 Лідер роз'яснює свої рішення, щоб домогтися їх виконання;
- 3 Лідер висуває ідеї і пропонує їх обговорити;
- 4 Лідер пропонує варіант рішення, який можна змінити за пропозицією підлеглих;
- 5 Лідер формулює проблему, отримує пропозиції підлеглих і приймає рішення;
- 6 Лідер встановлює межі, в яких пропонує підлеглим приймати рішення;
- 7 Лідер і послідовники спільно приймають рішення в межах, визначених організаційною структурою

Рис. 9.11. Сутнісна характеристика автократично-демократичного континууму лідерства Танненбаума—Шмідта

На думку Ф. Фідлера, стиль даного конкретного керівника залишається в цілому постійним (незмінним), і він нездатний пристосувати його до конкретної ситуації. Виходячи з цього, ідея моделі Ф. Фідлера полягає у тому, щоб:

1) визначити стабільний стиль лідерства даного конкретного керівника (орієнтація на стосунки з підлеглими або орієнтація на завдання)

2) ідентифікувати конкретну ситуацію в колективі (вирішити, чи є сприятливою, помірною або несприятливою комбінація таких ситуаційних факторів):

- стосунки «лідер—послідовники»;
- структурованість завдання;
- рівень посадових повноважень керівника

3) вибрати адекватний до ситуації стиль лідерства (ставити керівника у такі ситуації, які щонайкраще відповідають його стабільному стилю лідерства). Такий підхід забезпечує баланс між вимогами ситуації і стабільним стилем лідерства керівника

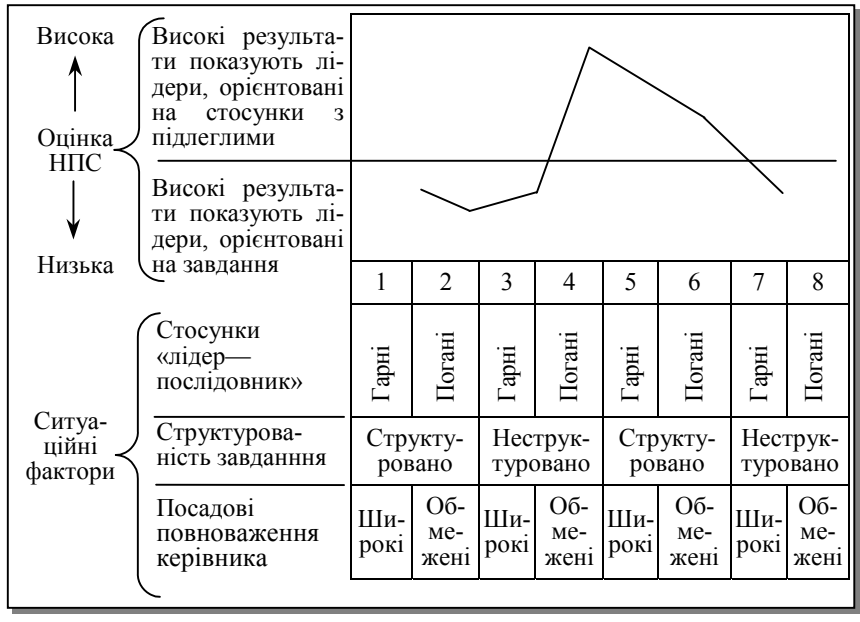


Рис. 9.12. Сутнісна характеристика моделі ситуаційного лідерства Ф. Фідлера

Згідно з моделлю лідерства П. Герсі і К. Бланшарда вибір керівником ефективного стилю лідерства, тобто поєднання двох типів його поведінки: орієнтація на стосунки з підлеглими; орієнтація на виконання робочих завдань, — залежить від ступеня «зрілості» підлеглих (рівня готовності до виконання робочих завдань)

Складовими категорії «зрілість» підлеглих є:

- «професійна зрілість» або спроможність працювати (знання, вміння, навички щодо виконання конкретної роботи);
- «психологічна зрілість» або бажання працювати (мотивованість щодо виконання конкретної роботи).

«Зрілість» не є постійною рисою підлеглого (підлеглих). Це, скоріше, характеристика конкретної ситуації, яка згідно з моделлю може мати чотири стадії

Поєднання двох вищезазначених типів поведінки керівника в межах даної моделі дозволяє виділити чотири стилі лідерства, кожний з яких відповідає певній стадії «зрілості» підлеглого

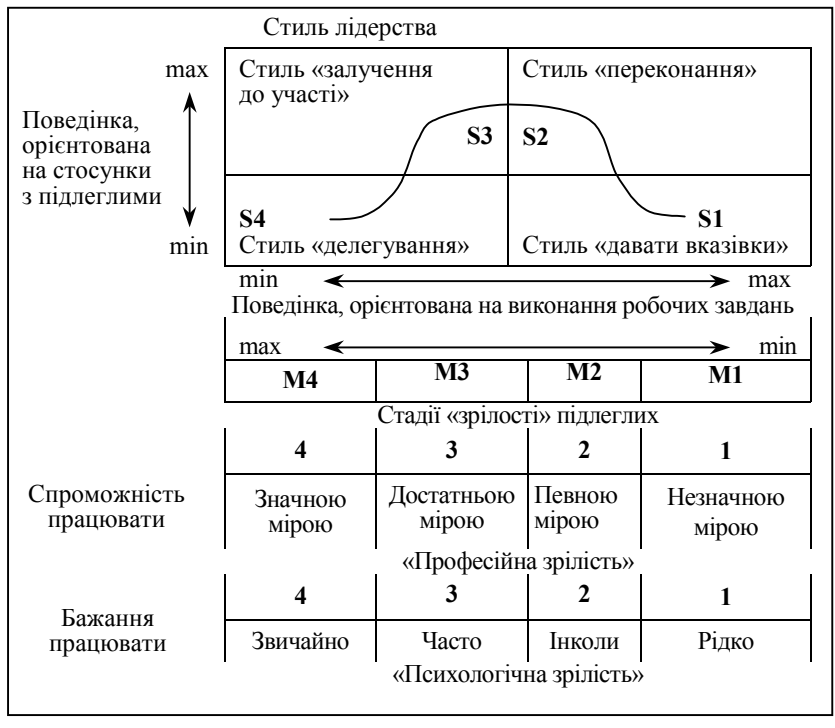


Рис. 9.13 Сутнісна характеристика моделі ситуаційного лідерства П. Герсі і К. Бланшарда

Згідно з моделлю «шлях—мета» Гауса—Мітчелла існує прямий зв'язок між ефективністю лідерства і рівнем мотивації послідовників. Лідер впливає на мотивацію послідовників:

- пояснюючи їм можливі способи досягнення винагороди (допомагає засвоїти зразки поведінки, які приводять до успішного виконання завдань і адекватної винагороди);
- збільшуючи цінність бажаної для них винагороди (ідентифікує найважливіші для них види винагороди).

На думку авторів моделі, ефективний лідер — це такий, який допомагає послідовникам іти шляхом, що веде до бажаної мети, тобто пояснює підлеглим, як найкраще і найзручніше виконати завдання і завдяки цьому збільшити персональну винагороду

В моделі «шлях—мета» запропоновано такі чотири типи поведінки лідера:

- 1) директивне лідерство — високий рівень структуризації роботи, роз'яснення підлеглим що і як робити, що і коли від них очікується;
- 2) лідерство, орієнтоване на підтримку, — значна увага до потреб підлеглих, до їх добробуту, створення доброзичливого робочого клімату, спілкування з підлеглими на рівних;
- 3) лідерство, орієнтоване на досягнення, — встановлення напружених, але привабливих цілей, значна увага до якості роботи, впевненість у тому, що підлегли спроможні досягти високого рівня виконання роботи;
- 4) лідерство, орієнтоване на залучення до участі, — увага до пропозицій і зауважень підлеглих в процесі прийняття рішень, залучення підлеглих до управління

Для оцінки ситуації в моделі «шлях—мета» використовуються два таких типи ситуаційних факторів:

- 1) характеристики підлеглих (здібності, досвід, кваліфікація, схильність до підпорядкування, уявлення щодо впливу на їх винагородження власних зусиль при виконанні завдання);
- 2) характеристики організаційного середовища (зміст і структурованість завдання, природа формальної системи влади в організації, групова динаміка і норми в робочому колективі)

Модель «шлях—мета» передбачає, що лідери залежно від ситуації здатні змінювати свою поведінку, застосовувати будь-який із зазначених типів поведінки, демонструвати гнучкість у діях, що і дозволяє досягти кращих результатів

Рис. 9.14. Сутнісна характеристика моделі «шлях—мета» Р. Гауса і Т. Мітчелла

План семінарського заняття

1. Поняття та природа лідерства.
2. Теорія особистих якостей лідера.
3. Концепції поведінки лідера.
4. Концепції ситуаційного лідерства.
5. Сучасні концепції лідерства.

Контрольні запитання

1. Що таке «вплив», «влада», «залежність», «повноваження»? Як ці категорії співвідносяться між собою?

2. Які ви знаєте джерела влади? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади?

3. Дайте визначення категорії «лідерство». Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?

4. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства?

5. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі?

6. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства? Що таке стиль керування?

7. Охарактеризуйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керування в контексті «теорії Х» і «теорії У» Д. МакГрегора і концепції трьох стилів керування К. Левіна.

8. Якими були вимірники лідерства, виявлені під час досліджень в університеті штату Огайо (США)? Чим відрізняються двофакторні моделі лідерства від однофакторних?

9. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця (решітка) Р. Блейка і Дж. Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці? Як ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму і фасадизму як лідерських стилів?

10. Як і залежно від яких ситуаційних факторів змінюється стиль ефективного лідерства в автократично-демократичному континуумі Танненбаума—Шмідта?

11. В чому полягає основна ідея моделі ситуаційного лідерства Ф. Фідлера? Хто такий «найменш привабливий співробітник» (НПС) і як цей інструмент використовується для оцінки поведін-

кової орієнтації лідера? Опишіть запропонований в моделі механізм вибору адекватного до ситуації стилю лідерства.

12. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П. Герсі і К. Бланшарда (ідея моделі, поняття «ступінь зрілості виконавця», виділені стилі лідерства, механізм вибору відповідного стилю).

13. Розкрийте зміст моделі «шлях—мета» Р. Гауса і Т. Мітчелла (ідея моделі, типи поведінки лідера, ситуаційні фактори, механізм впливу на підлеглого).

14. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень в рамках ситуаційного підходу до вивчення лідерства?

15. Що є характерним для сучасних концепцій лідерства порівняно з попередніми підходами?

16. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворюючого лідерства? Що нового у розвиток теорії лідерства внесли ці концепції?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами самостійного вивчення програмних питань теми заповніть таблицю за наведеною формою і дайте порівняльну характеристику традиційного (з позиції особистих якостей лідера), поведінкового і ситуаційного підходів до вивчення лідерства.

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА

Параметри оцінки	Підходи до вивчення лідерства		
	з позиції особистих якостей лідера	з позиції поведінки лідера	з позиції врахування ситуаційних факторів
1. Основна ідея 2. Основні завдання (спрямування) досліджень 3. Основні результати досліджень 4. Внесок у розвиток теорії лідерства			

2. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

2.1. Як пов'язані між собою і чим відрізняються категорії «мотивація» і «лідерство»?

2.2. «Всі менеджери мають бути лідерами, але не всі лідери повинні бути менеджерами». Чи погоджуєтесь ви з цим твердженням? Обґрунтуйте свою позицію.

2.3. Чи може менеджер самостійно вибрати свій стиль лідерства?

2.4. Які з теорій лідерства мають найбільше практичне застосування? Поясніть.

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть одну правильну відповідь.

1. Як співвідносяться між собою категорії «повноваження» та «влада»:

- а) вони ідентичні;
- б) влада частково визначається повноваженнями;
- в) повноваження визначаються владою.

2. Лідерство можна визначити як:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей;
- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
- в) таку поведінку однієї особи, яка вносить зміни в поведінку інших людей;

г) здатність однієї особи поєднувати різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей.

3. Вплив — це:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей;
- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
- в) така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої особи;

г) здатність впливати на інших людей;

д) немає правильної відповіді.

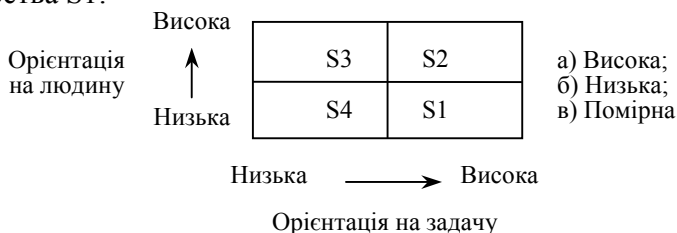
4. Якщо виконавець вірить, що наділений впливом має право віддавати наказ, а його обов'язок підкорятися йому, то наділений впливом володіє:

- а) владою винагородження;
- б) експертною владою;
- в) традиційною владою;
- г) владою примушування;
- д) еталонною владою.

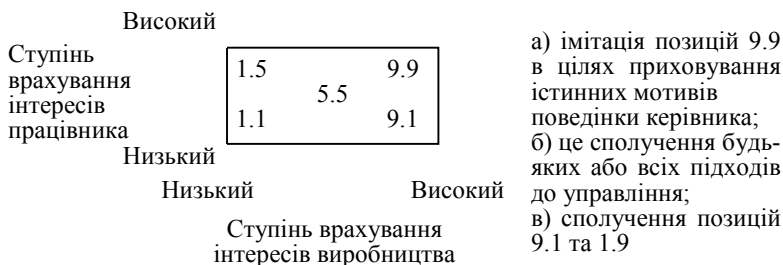
5. Згідно з теорією «життєвого циклу» П. Герсі та К. Бланшарда ефективність стилю лідерства залежить від:

- а) особистих рис керівника;
- б) ступеня «зрілості» виконавців;
- в) обсягу повноважень керівника;
- г) характеру потреб виконавців;
- д) характеру завдань, що виконуються.

6. Якою повинна бути «зрілість» виконавців, щоб, на думку П. Герсі та К. Бланшарда, керівник міг використовувати стиль лідерства S1:



7. Патерналізм як стиль керування, виділений Р. Блейком та Дж. Моутон в доповнення до п'яти «чистих» стилів — це:



- а) імітація позицій 9.9 в цілях приховування істинних мотивів поведінки керівника;
- б) це сполучення будь-яких або всіх підходів до управління;
- в) сполучення позицій 9.1 та 1.9

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

8. У дослідженнях з теорії лідерства виділяють такі підходи:

- а) з позиції особистих рис лідера;
- б) з позиції адміністративних важелів управління;
- в) з позиції поведінки лідера;
- г) з позиції врахування впливу ситуаційних факторів;
- д) з позиції послідовності етапів процесу управління.

9. Для авторитарного стилю керування характерні:

- а) централізація повноважень;
- б) добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;

- в) високий ступінь структуризації робіт;
- г) апеляція до потреб більш високого рівня у працівників;
- д) орієнтація на дотримання численних правил та інструкцій

10. Вчені університету штату Огайо (США) запропонували такі критерії класифікації типів поведінки лідера:

- а) «увага до підлеглих»;
- б) «здатність впливати на підлеглих»;
- в) «ініціювання структури»;
- г) «здатність враховувати ситуацію»;
- д) «колективне управління».

11. До стилів лідерства, які виділили Р. Блейк і Дж. Моутон, належать:

- а) «режим підпорядкування керівнику»;
- б) «інструментальний стиль»;
- в) «давати вказівки»;
- г) «фасадизм»;
- д) «організаційне управління»;
- е) «колективне управління».

12. В моделі автократично-демократичного континууму лідерства Танненбаума-Шмідта враховані такі ситуаційні фактори:

- а) уявлення лідера про джерела його влади;
- б) час, який відводиться на прийняття рішення;
- в) посада, яку займає керівник;
- г) структурованість завдань підлеглих;
- д) схильність послідовників до незалежності.

13. В моделі «шлях—мета» Р. Гауса і Т. Мітчелла виділені такі типи поведінки лідера:

- а) директивне лідерство
- б) лідерство, орієнтоване на підтримку
- в) лідерство, орієнтоване на досягнення
- г) лідерство, орієнтоване на залучення до участі
- г) лідерство, орієнтоване на завдання
- д) лідерство, орієнтоване на людину

14. В основу ситуаційної моделі Ф. Фідлера покладено такі передумови:

- а) стиль керівника залишається в цілому постійним (стабільним);
- б) керівник не може пристосувати (змінити) свій стиль керівництва до конкретної ситуації;
- в) керівник легко адаптує свій стиль до зміни ситуації.

15. В моделі Ф. Фідлера враховуються такі ситуаційні фактори:

- а) «зрілість» виконавця;
- б) ступінь участі підлеглих у прийнятті рішень;
- в) посадові повноваження керівника;
- г) можливість структурувати завдання для підлеглих;
- д) потреби підлеглих.

Термінологічний словник

Автократичний стиль — це стиль управління, для якого характерні: високий ступінь централізації повноважень та структуризації роботи підлеглих; обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень, орієнтація на дотримання підлеглими численних правил та інструкцій.

Влада — це здатність впливати на поведінку інших людей.

Влада винагородження — це форма легітимної влади, яка виникає з уявлення про те, що керівник має можливість задовольнити потреби підлеглого шляхом винагородження результатів його діяльності.

Влада зв'язків — це форма особистої влади, яка виникає із прийняття послідовниками існування зв'язків лідера з впливовими особами як в організації, так і за її межами.

Влада інформації — це форма особистої влади, яка виникає завдяки доступу лідера до потрібної, важливої інформації і його вмінню використовувати її для впливу на послідовників.

Влада над ресурсами — це форма легітимної влади, яка виникає внаслідок права керівника контролювати, регулювати і розподіляти обмежені організаційні ресурси.

Влада примусу — це форма легітимної влади, яка виникає з уявлення про те, що керівник має можливість покарати підлеглого так, що завадить задоволенню його потреб.

Вплив — це така поведінка однієї особи чи групи осіб, яка вносить зміни в поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

«Давати вказівки» — стиль лідерства в моделі П. Герсі і К. Бланшарда, при якому лідер вимушений виявити високу директивність і жорстко контролювати послідовників, допомагаючи їм у такий спосіб усунути невпевненість щодо виконання їх завдання.

Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо (США) — це одна з поведінкових концепцій лідерства, в якій запропоновано класифікувати стилі лідерства одночасно за двома незалежними критеріями: 1) рівень «уваги до підлеглих»; 2) рівень «ініціювання структури».

«Делегування» — стиль лідерства в моделі П. Герсі і К. Бланшарда, за якого лідер поєднує мінімальну орієнтацію як на виконання робочих завдань, так і на стосунки з підлеглими. Це дозволяє послідовникам, які

здатні й бажають працювати, взяти на себе максимум відповідальності за виконання роботи.

Демократичний стиль — це стиль управління, для якого характерні: високий ступінь децентралізації повноважень, широке залучення підлеглих до прийняття рішень, добре налагоджені комунікації між керівником і підлеглими.

Експертна влада — це форма особистої влади, яка виникає внаслідок визнання послідовником того, що лідер володіє недосяжними для нього спеціальними знаннями, навичками, вмінням, досвідом.

Еталонна влада (влада прикладу, харизма) — це форма особистої влади, яка виникає внаслідок бажання послідовників бути схожими на лідера, який володіє надзвичайно привабливими для них особистими якостями, вміннями або іншими характеристиками.

Законна (легітимна) влада — це влада, яка впливає із статусу керівника, його офіційної посади.

Залежність — це ситуація, в якій одна особа змушена діяти так, як того бажає друга.

«Залучення до участі» — стиль лідерства в моделі П. Герсі і К. Бланшарда, за якого лідер встановлює партнерські відносини з послідовниками, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень на своєму рівні з метою стимулювати бажання виконувати їх завдання.

«Колективне управління» — стиль лідерства в концепції Р. Блейка і Дж. Муотон, за якого в колективі формується атмосфера взаємної поваги і довіри, а досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих загальній справі підлеглих.

Континуум лідерської поведінки Таннненбаума — Шмідта — це модель ситуаційного лідерства, яка пояснює вибір керівником одного із стилів лідерства в інтервалі від автократичного до демократичного впливом таких трьох ситуаційних факторів: 1) уявлень лідера про джерела його влади; 2) особистих рис послідовників; 3) конкретних організаційних обставин, що виникають у процесі взаємодії лідера й послідовників.

Концепція типів управління Р. Блейка і Дж. Муотон — це одна з поведінкових концепцій лідерства, у якій на основі двох критеріїв (рівень турботи про людей і рівень турботи про виробництво) побудовано таблицю (решітку), в межах якої окреслені зони п'яти стилів лідерства: «нікчемне управління»; «управління позаміським клубом»; «режим підпорядкування керівникові»; «колективне управління»; «організаційне управління».

Ліберальний (пасивний) стиль — це стиль, який характеризується мінімальною участю керівника. Підлегли при цьому мають майже повну свободу визначати цілі діяльності, приймати рішення й контролювати свою роботу.

Лідерство — це специфічний тип управлінської взаємодії, який характеризується здатністю однієї особи (лідера) ефективно поєднувати (сполучати) залежно від конкретної ситуації різні джерела влади для

впливу на іншу особу або групу людей (послідовників) з метою спрямування їх діяльності на досягнення спільних цілей. Отже, лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних.

Модель лідерства «шлях—мета» Гауса—Мітчелла ґрунтується на передбаченні, що між ефективним лідерством і рівнем мотиваційної сили очікувань послідовників існує прямий зв'язок. Отже, ефективний лідер — це той, хто допомагає послідовникам йти шляхом, який веде до бажаної мети, тобто пояснює підлеглим, як найкраще і найзручніше виконати завдання і завдяки цьому збільшити персональне винагородження.

Модель ситуаційного лідерства П. Герсі й К. Бланшарда ґрунтується на передбаченні, що вибір керівником одного із чотирьох запропонованих у моделі стилів лідерства («давати вказівки», «переконання», «залучення до участі», «делегування») залежить від ступеня (стадії) «зрілості підлеглих».

Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера пояснює вибір одного з двох запропонованих у моделі стилів лідерства (орієнтація на підлеглих або орієнтація на роботу) впливом таких трьох ситуаційних факторів: 1) стосунки лідер-послідовники; 2) структурованість завдання для підлеглих; 3) рівень посадових повноважень керівника.

«Нікчемне» або «злиденне» управління — стиль лідерства в концепції Р. Блейка і Дж. Моутон, за якого керівник прикладає мінімальні зусилля для виконання своєї роботи, що необхідні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в організації.

Опартунізм як стиль лідерства являє собою пристосовницьку (у контексті застосування будь-якого із стилів лідерства) поведінку керівника, спрямовану на досягнення його особистих інтересів (внесок в успіх організації на другому місці відносно особистої вигоди).

«Організаційне управління» — стиль лідерства в концепції Р. Блейка і Дж. Моутон, згідно з яким керівник прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси підлеглих, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає багато від підлеглих, але й не потурає.

Особиста влада — це влада, яка виникає завдяки привабливості особистості індивіда (професіоналізм, ініціативність, чесність тощо).

Патерналізм як стиль лідерства являє собою поведінку показної «благодійності», «батьківського піклування» керівника про підлеглих, яка виявляється у заохоченні, підтримці й винагородженні підлеглих в обмін на їх слухняність та лояльність.

«Переконання» — стиль лідерства в моделі П. Герсі та К. Бланшарда, за якого керівник однаковою мірою реалізує директивність і підтримку щодо підлеглих, які нездатні, але бажають працювати. Лідер допомагає послідовникам шляхом роз'яснення завдання і формування впевненості у можливості його виконання.

Поведінковий підхід до лідерства — це сукупність концепцій лідерства, які ґрунтуються на передбаченні, що результативність лідерст-

ва визначається тим, як лідер поводить себе з послідовниками. Поведінкові концепції спрямовані на дослідження того, що і як роблять ефективні лідери у взаєминах з послідовниками.

Посадові повноваження — це формально санкціоноване організацією право керівника впливати на поведінку підлеглих.

«Режим підпорядкування керівникові» — стиль лідерства в концепції Р. Блейка і Дж. Моутон, за якого керівник, орієнтований тільки на виконання робочих завдань, диктує підлеглим, що і як вони повинні робити шляхом реалізації наданих йому посадових повноважень і встановлення жорсткого контролю за їх діяльністю.

Ситуаційний підхід до лідерства — це сукупність концепцій лідерства, які стверджують, що стиль лідерства керівника має змінюватися залежно від ситуації. Концепції ситуаційного лідерства зосереджені на вивченні взаємодії різних ситуаційних факторів з метою з'ясування їх впливу на взаємини лідера і послідовників.

Стиль керування — манера поведінки керівника щодо його підлеглих.

Ступінь (стадія) «зрілості підлеглих» — це поняття, яке характеризує в моделі ситуаційного лідерства П. Герсі та К. Бланшарда рівень готовності підлеглих до виконання робочих завдань, складовими якого є «професійна зрілість» або спроможність працювати (знання, вміння, навички щодо конкретної роботи) і «психологічна зрілість» або бажання працювати (вмотивованість щодо виконання конкретної роботи).

Теорії особистих якостей лідера — це сукупність теорій лідерства, в основу яких покладено ідею, що всі кращі лідери мають сукупність певних, незмінних у часі особистих рис, які відрізняють їх від нелідерів (лідерами народжуються, а не стають). Фокус дослідження цих теорій — хто такі ефективні лідери.

Традиційна влада — це форма легітимної влади, яка виникає внаслідок визнання підлеглим права керівника віддавати накази і свого обов'язку їм підкорятися.

«Управління позаміським клубом» — стиль лідерства в концепції Р. Блейка і Дж. Моутон, за якого основну увагу керівник приділяє підтриманню в колективі атмосфери доброзичливості, комфортних умов, хай навіть і за рахунок погіршення показників виконання роботи.

«Фасадизм» (від слова фасад) як стиль лідерства являє собою поведінку імітації керівником зовнішнього благополуччя у підпорядкованому йому підрозділі з метою приховання дійсного стану справ.

Шкала «найменш привабливого співробітника» — це запропонований Ф. Фідлером метод визначення поведінкових пріоритетів керівника, який дозволяє з'ясувати його орієнтацію або на стосунки з підлеглими, або на виконання завдання шляхом опису керівником гіпотетичної особи підлеглою, з яким він менш за все бажав би працювати.

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. — СПб: Питер, 1999. — С. 189—211.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. — С. 402—408, 469—526.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. — Львів: БаК, 2001 — С. 388—425.
4. Дафт Р. Менеджмент. — СПб: Питер, 2000. — С. 464—491.
5. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. — С. 319—327.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 402—512.
7. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А. А. Радугина. — М.: Центр, 1998. — С. 243—265.
8. Робінс С. П., ДеЧенцо Д. А. Основы менеджменту: Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Основи, 2002. — С. 432—466.
9. Гарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — С. 305—327.

Тема 10. Комунікації в управлінні

Навчальні цілі

1. З'ясувати сутність комунікацій та їх роль в процесі управління.
2. Розібрати модель процесу комунікації і з'ясувати зміст кожного з елементів та етапів процесу комунікацій.
3. Усвідомити форми, переваги і недоліки усної, письмової та невербальної комунікації.
4. Зрозуміти види формальних і з'ясувати роль неформальних комунікацій в системі управління.
5. Розібрати типи комунікаційних мереж у групах і механізм їх вибору.
6. З'ясувати, які фактори об'єктивно перешкоджають ефективним комунікаціям в організації і розібрати основні методи їх подолання.
7. Засвоїти засоби удосконалення комунікаційних процесів в організації.

Методичні рекомендації до вивчення теми

В процесі вивчення першого і другого питань теми студент може використовувати будь-яке із рекомендованих у списку літератури джерел, оскільки розбіжностей у висвітленні сутності комунікації, основних елементів та етапів процесу комунікації між авторами немає. Найбільш ґрунтовно ці питання розкриті в підручниках Р. Дафта [4], Д. Бодді та Р. Пейтона [1]. Що стосується питання управління організаційними комунікаціями, то різні автори по-різному підходять до його розгляду: перші (Дафт Р. [4], Д. Бодді та Р. Пейтон [1]) класифікують перешкоди на шляху ефективної комунікації на індивідуальні та організаційні; другі (Н. П. Тарнавська і Р. М. Пушкар [7]) розглядають їх за елементами та етапами процесу комунікації; треті (С. П. Робінс і Д. А. ДеЧенцо [6]) зосереджують увагу на розвитку індивідуальних навичок комунікації (активне слухання, підготовка звітів, проведення презентації тощо). У всякому разі ґрунтовне засвоєння третього питання теми вимагає використання кількох джерел із наведених у списку рекомендованої літератури.

Вивчення теми доцільно розпочати із з'ясування сутності комунікації та її ролі в менеджменті як сполучного процесу. При цьому важливо усвідомити, що комунікація — це не просто передавання інформації від однієї особи до іншої, а обмін інформацією, який до того ж має забезпечувати їх взаєморозуміння. Усвідомити сутність комунікації допомагає детальний розгляд основ-

них елементів та етапів процесу комунікації. Їх знання дозволяє також зрозуміти проблеми, які виникають під час комунікації.

Вивчаючи друге питання теми, спочатку важливо усвідомити, як співвідносяться поняття «міжособові комунікації» та «організаційні комунікації». У загальному випадку комунікація відбувається між двома або більше особами. У такому контексті будь-яку комунікацію можна розглядати як міжособову. Проте в межах організації на міжособові комунікації накладають відбиток ієрархія влади, соціальні відносини в колективі, інші організаційні фактори, що вносить суттєві зміни в їх характер. Для позначення таких специфічних міжособових комунікацій і використовують поняття «організаційні комунікації».

На практиці обмін інформацією між двома чи більше особами відбувається за допомогою вербальної (усна або письмова) та невербальної комунікації. Студенту необхідно знати переваги і недоліки кожної з них, а також розібрати модель Ленгела—Дафта, яка визначає ситуаційні фактори раціонального вибору методу комунікації (усна чи письмова). Далі увагу слід зосередити на з'ясуванні сутності та ролі формальних і неформальних комунікацій. При цьому варто підкреслити, що неформальні комунікації, хоч і виникають спонтанно, але покликані доповнювати та підтримувати формальні, а тому не можуть залишатися поза увагою менеджера.

Ефективність діяльності організації багато в чому залежить від форми (конфігурації) поєднання за допомогою інформаційних потоків індивідумів, які беруть участь в процесі комунікації, тобто від вибору типу комунікаційної мережі. Вивчення цього питання передбачає розгляд базових (первинних) типів комунікаційних мереж в групах, їх класифікацію на централізовані та децентралізовані, визначення критеріїв їх ефективності та ситуаційних факторів, що обумовлюють їх вибір.

Останній блок питань, що необхідно розглянути та вивчити за темою «Комунікації в управлінні» стосується визначення перешкод на шляху ефективної комунікації та методів їх подолання. Тут студент має самостійно обрати принцип класифікації таких перешкод (або за елементами комунікації, або за етапами процесу комунікації, або за рівнями їх походження: індивідуальний чи організаційний) і виділити основні з них. Потім за результатами вивчення кількох рекомендованих підручників вибрати основні методи подолання бар'єрів до ефективної комунікації і усвідомити механізми їх дії. При цьому варто звернути увагу на модель вибору стилю комунікації. Корисним для студентів буде також й засвоєння наведених в навчальній літературі рекомендацій щодо розвитку навичок активного слухання, підготовки звітів, проведення презентацій і переговорів як форм комунікацій, які часто зустрічаються в управлінській практиці.

Ілюстративні матеріали

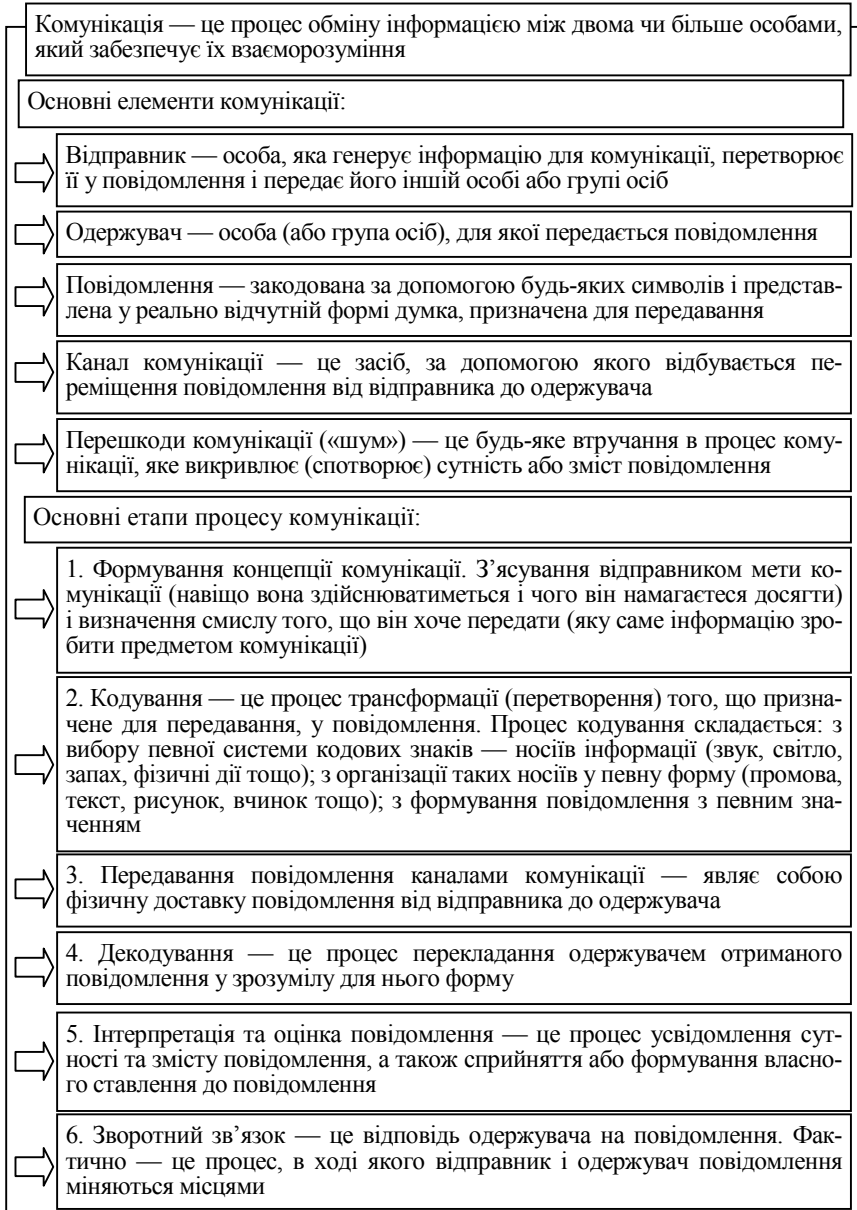


Рис. 10.1. Поняття, основні елементи та етапи процесу комунікації

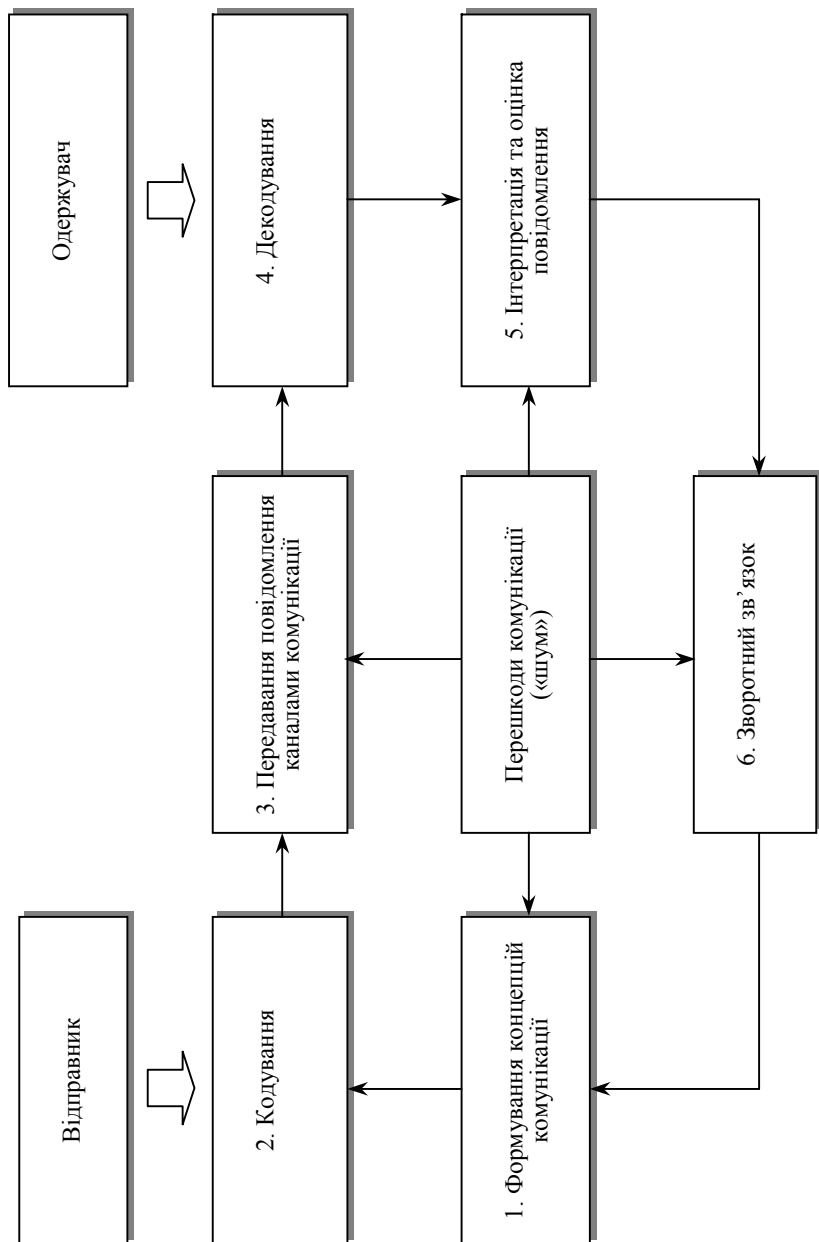


Рис. 10.2. Модель процесу комунікації



Рис. 10.3. Усна, письмова і невербальна комунікації

Згідно з ситуаційною моделлю Ленгела—Дафта вибір носія інформації в процесі комунікації залежить від двох факторів:

⇒ 1) пропускної спроможності (ємності) відповідного носія інформації, тобто обсягу інформації, який можна передати за допомогою даного носія за одну сесію комунікації. На ємність носія інформації впливають: спроможність передавання декілька сигналів одночасно; можливість забезпечити швидкий зворотний зв'язок; спроможність забезпечити особистий підхід до комунікації

⇒ 2) характеру самого повідомлення: є воно звичайним (рутинним) або нестандартним (оригінальним)

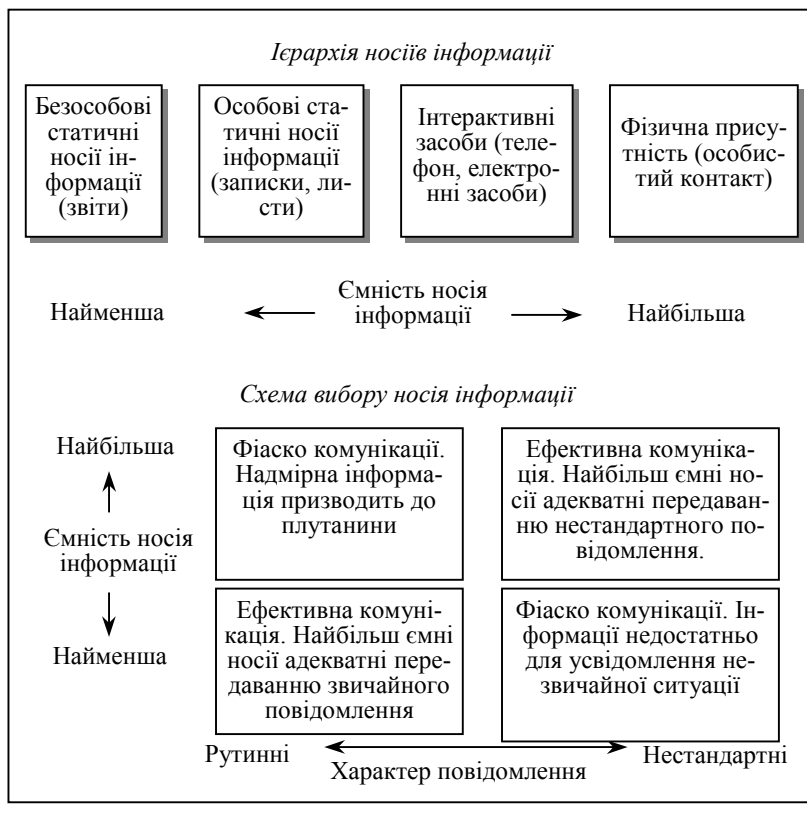


Рис. 10.4. Ситуаційна модель вибору носія інформації Ленгела—Дафта

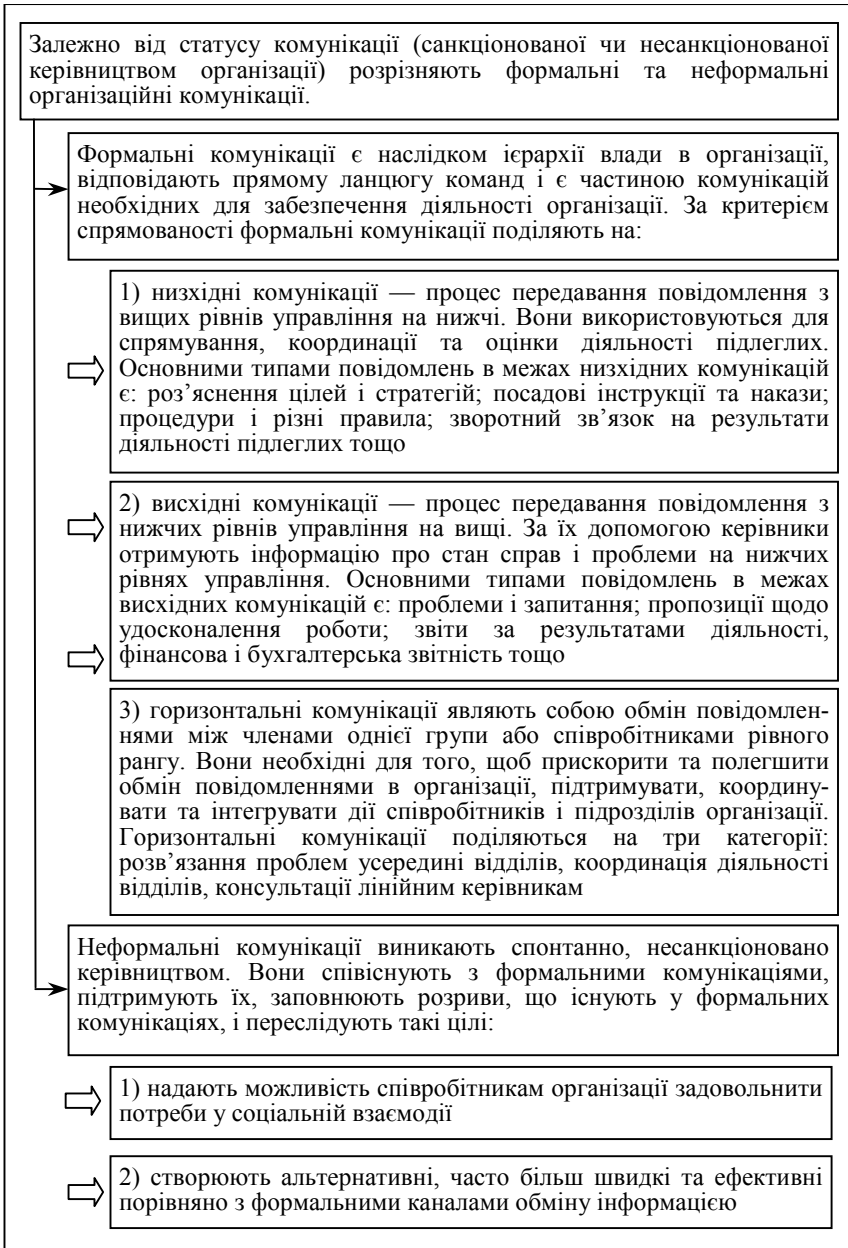


Рис. 10.5. Формальні та неформальні організаційні комунікації

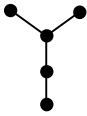
Комунікаційна мережа — це форма (конфігурація) поєднання за допомогою інформаційних потоків індивідуумів, які беруть участь у процесі комунікації

В теорії управління виділяють такі базові (первинні) типи комунікаційних мереж у групах:

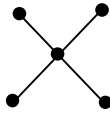


Централізовані

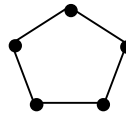
Децентралізовані



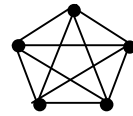
«Y-мережа»



«Хрест»



«Колесо»



«Всеканална»

На вибір типу комунікаційної мережі в групі впливають два фактори:
 1) ступінь централізації комунікації (централізована—децентралізована);
 2) природа задачі, яку вирішує група (проста задача — комплексна задача).
 Схема вибору типу комунікаційної мережі в групі

Прості задачі

Швидкі та більш точні комунікації

Повільні та менш точні комунікації

Комплексні задачі

Повільні та менш точні комунікації

Швидкі та більш точні комунікації

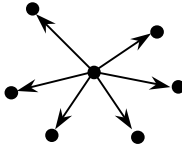
Централізовані мережі

Децентралізовані мережі

Мережі неформальних комунікацій прийнято називати «виноградною лозою». Найпоширенішими типами мереж неформальних комунікацій є:



«Простий ланцюг» (один співробітник передає інформацію багатьом)



«Кластерний ланцюг» (декілька осіб передають інформацію кільком іншим)

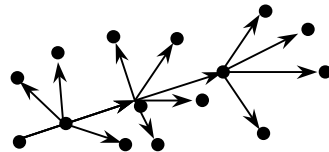


Рис. 10.6. Типи комунікаційних мереж в групах

Перешкоди на шляху ефективної комунікації — це об'єктивні та суб'єктивні фактори, які деформують (викривлюють) процес комунікації. До основних з них належать:

⇒ Фільтрування — свідоме маніпулювання інформацією з метою зробити її привабливішою для одержувача

⇒ Вибіркове сприйняття — одержання інформації вибірково, коли одержувач бачить і чує лише те, що його цікавить, з урахуванням своїх потреб, мотивації, досвіду, підготовки та інших особистих характеристик

⇒ Семантичні бар'єри — для різних людей ті самі слова можуть мати різне значення. Одержувачі можуть використовувати інше значення переданих їм слів, ніж те, що мав на увазі відправник

⇒ Емоції — повідомлення часто інтерпретується по-різному, залежно від того, який настрій у одержувача в момент комунікації

⇒ Інформаційне перевантаження — ситуація, коли кількість інформації, яку повинна осмислити людина, перевищує її можливості опрацювання інформації

⇒ Поганий зворотний зв'язок — відсутність або слабка реакція одержувача на передавання йому повідомлення

Методи подолання перешкод комунікації — це засоби підвищення ефективності комунікації. До основних з них належать:

⇒ Удосконалення зворотного зв'язку — використання засобів активізації та поглиблення зворотної реакції на повідомлення (запитання до слухачів, повторення частини сказаного, передавання повідомлення у різних варіантах тощо)

⇒ Регулювання інформаційних потоків — перерозподіл інформаційних потоків шляхом удосконалення формальних і неформальних комунікаційних мереж, вертикальної та горизонтальної комунікації правильного вибору засобів комунікації

⇒ Розвиток вміння активно слухати — дотримання настанов ефективного слухання

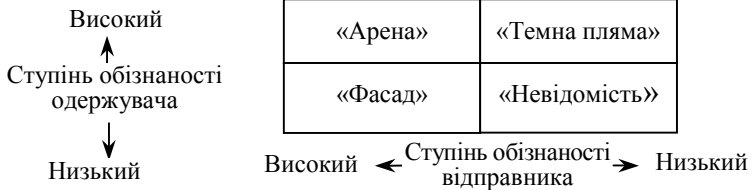
⇒ Використання емпатії — намагання поставити себе на місце відправника, що дає змогу краще зрозуміти справжній зміст його повідомлення

⇒ Спрощення мови повідомлення — використання слів, які аудиторія гарантовано зрозуміє

Рис. 10.7. Перешкоди на шляху ефективної комунікації та методи їх подолання

Стиль комунікації — це манера поведінки однієї особи в процесі обміну інформацією з іншою особою (або групою осіб)

Згідно з моделлю вибору стилю комунікації ця манера залежить від ступеня обізнаності (рівня знань) як однієї, так і другої сторони про інформацію, яка виступає предметом комунікації. Різні комбінації рівнів обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці:



В матриці ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний стиль комунікації:

- ⇒ 1) «Арена» — найефективніша комунікація. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані з предметом комунікації, і тому спрможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією
- ⇒ 2) «Темна пляма» — відправник має невизране уявлення про те, що він повинен повідомити. Йому важко зрозуміти поведінку обізнаного одержувача. Відправник намагається уникнути комунікації і зруйнувати її
- ⇒ 3) «Фасад» — одержувачу невідома інформація, яка є предметом комунікації. Відправник передає тільки таку інформацію, яка є вигідною для нього. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверхності) комунікацій
- ⇒ 4) «Невідомість» — жодний з учасників комунікації не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою

Для підвищення ефективності комунікацій відповідно до цієї моделі використовують дві стратегії:

- ⇒ 1. Стратегія «експозиції» (розкриття) — збільшення «поля арени» і відповідно зменшення «поля фасаду», що вимагає від відправника більшої відкритості і чесності у доведенні інформації
- ⇒ 2. Стратегія «зворотного зв'язку» — збільшення «поля арени» і відповідно зменшення «поля темної плями», що вимагає не тільки збільшення «експозиції» з боку відправника, але й одночасно результативного сприйняття повідомлення з боку одержувача

Рис. 10.8. Модель вибору стилю комунікації

План семінарського заняття

1. Поняття і процес комунікації в управлінні.
2. Міжособові та організаційні комунікації.
3. Управління організаційними комунікаціями.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняття «комунікація» та поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
2. Назвіть основні елементи комунікації.
3. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
4. Чим відрізняються поняття «міжособові комунікації» та «організаційні комунікації»?
5. Які ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
6. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
7. Які фактори і як обумовлюють вибір носія інформації для комунікації в ситуаційній моделі Ленгела—Дафта?
8. Що таке формальні та неформальні комунікації? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
9. У чому ви бачите специфіку низхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій? Які типи повідомлень передаються в їх межах?
10. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах?
11. Які фактори впливають на вибір типу комунікаційної мережі? За якою схемою здійснюється вибір типу комунікаційної мережі в групах?
12. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
13. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди ефективній комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
14. Що таке стиль комунікації? Які моделі вибору стилю комунікації ви знаєте?
15. Охарактеризуйте сутність моделі вибору стилю комунікації.
16. Як ви розумієте поняття «вміння активно слухати»? Як розвинути навички активного слухання?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами самостійного вивчення програмних питань теми підберіть для кожної перешкоди на шляху ефективної комунікації найбільш вдалий метод її подолання. Випишіть їх попарно.

2. Підготуйтеся для обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

2.1. На якому з етапів процесу комунікації найчастіше виникають проблеми? Чому? Поясніть.

2.2. Як ви вважаєте, враховуючи власний досвід, що найчастіше стає причиною невдалої комунікації?

2.3. Якому методу комунікації віддають перевагу менеджери в процесі обміну інформацією зі своїм начальником, зі своїми підлеглими? Чому?

2.4. Чи має менеджер можливість контролювати канали неформальної комунікації?

2.5. Яку з перешкод ефективній комунікації найважче долати на практиці?

2.6. Наскільки ефективним засобом комунікації можуть бути чутки?

2.7. Що може зробити менеджер, щоб розвинути у своїх підлеглих навички ефективно слухати?

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть одну правильну відповідь.

1. Організаційні комунікації — це:

- а) комунікації між двома чи більше організаціями;
- б) обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації;
- в) комунікації між двома чи більше особами;
- г) комунікації з урахуванням ієрархії влади в організації.

2. Комунікація — це:

- а) обмін інформацією між двома чи більше особами;
- б) передавання інформації однієї особи іншій;
- в) обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації.

3. Комунікаційна мережа являє собою:

- а) сукупність каналів комунікації;
- б) сукупність методів комунікації;

в) форму поєднання індивідуумів, які беруть участь в процесі комунікації;

г) сукупність засобів комунікації.

4. Мережа неформальних комунікацій називається:

а) розкладеною мережею;

б) ланцюговою мережею;

в) «виноградною лозою»;

г) кільцевою мережею.

5. Письмове повідомлення постачальника про зміну умов поставки являє собою:

а) вербальну комунікацію;

б) висхідну комунікацію;

в) низхідну комунікацію;

г) горизонтальну комунікацію;

д) неформальну комунікацію.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

6. До основних елементів комунікації належать:

а) відправник повідомлення;

б) канал комунікації;

в) процес кодування;

г) зворотний зв'язок;

д) перешкоди комунікації.

7. До етапів процесу комунікації зараховують:

а) формування концепції комунікації;

б) передавання повідомлення;

в) канал комунікації;

г) декодування;

д) перешкоди комунікації.

8. Результативність кодування інформації в процесі комунікації залежить від:

а) здібностей відправника кодувати інформацію;

б) відношення одержувача до інформації, що кодується;

в) ступеня обізнаності відправника про інформацію, що кодується;

г) соціально-культурного середовища, в якому знаходиться відправник;

д) ступеня децентралізації повноважень в організації.

9. Недоліки методу письмової комунікації:

а) значні витрати часу;

б) можливість зберігати інформацію впродовж тривалого часу;

- в) слабкий зворотний зв'язок;
- г) можливість передавати значні обсяги інформації.

10. Розрізняють такі типи організаційних комунікацій:

- а) формальні;
- б) неформальні;
- в) висхідні;
- г) горизонтальні;
- д) зворотного зв'язку;
- е) повного взаємозв'язку.

11. Виділяють такі основні типи комунікаційних мереж у групах:

- а) пірамідальна мережа;
- б) мережа зворотного зв'язку;
- в) «хрест»;
- г) «колесо»;
- д) «Y-мережа».

12. Формами невербальних комунікацій є:

- а) інтонації голосу;
- б) групові дискусії;
- в) оголошення;
- г) символіка.

13. На вибір носія інформації в ситуаційній моделі Ленгела—Дафта впливають такі фактори:

- а) привабливість носія інформації для одержувача;
- б) тип символів, які використовують для кодування;
- в) наявність зворотного зв'язку;
- г) пропускна спроможність відповідного носія інформації;
- д) характер повідомлення (рутинне чи нестандартне).

14. До централізованих комунікаційних мереж належать:

- а) «Y-мережа»;
- б) «всеканальна мережа»;
- в) «хрест»;
- г) «колесо».

15. Наказ являє собою:

- а) вербальну комунікацію;
- б) невербальну комунікацію;
- в) формальну комунікацію;
- г) висхідну комунікацію;
- д) низхідну комунікацію.

III. Упорядкований вибір. Визначте правильну послідовність.

16. Послідовність етапів процесу комунікації:

- а) декодування;
- б) зворотний зв'язок;
- в) передавання повідомлення;
- г) кодування;
- д) інтерпретація та оцінка повідомлення;
- е) формування концепції комунікації.

Термінологічний словник

Вибіркове сприйняття — це перешкода на шляху до ефективної комунікації, яка полягає у тому, що одержувач повідомлення сприймає тільки ту інформацію, яка його цікавить, з урахуванням своїх потреб, мотивації, досвіду, підготовки та інших особистих характеристик.

«Виноградна лоза» — це поняття, яке використовується для позначення мережі неформальних комунікацій в організації.

Висхідні комунікації — процес передавання повідомлення з нижчих рівнів управління на вищі, за допомогою якого керівники отримують інформацію про стан справ і проблеми на нижчих рівнях управління.

Відправник повідомлення — особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її у повідомлення і передає його іншій особі або групі осіб.

Горизонтальні комунікації — процес обміну повідомленнями між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу, який покликаний прискорити та спростити обмін повідомленнями в організації, координувати та інтегрувати дії співробітників і підрозділів організації.

Декодування — це процес трансформації (перекладання) одержувачем отриманого повідомлення у зрозумілу для нього форму.

Діагональні комунікації — комунікації, які перехрещують функції та рівні управління організації, проходять крізь них.

Емпатія — це здатність особи поставити себе на місце співрозмовника, враховуючи його почуття, темперамент, особливості характеру тощо.

Канал комунікації — це засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача.

Кодування — процес трансформації (перетворення) того, що призначене для передавання, у повідомлення. Процес кодування складається: з вибору певної системи кодових знаків — носіїв інформації (звук, світло, запах, фізичні дії тощо); з організації таких носіїв у певну форму (промова, текст, рисунок, вчинок тощо); з формування повідомлення з певним значенням.

Комунікаційна мережа — це форма (конфігурація) поєднання за допомогою інформаційних потоків індивідуумів, які беруть участь у процесі комунікації.

Комунікація — це процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Міжособові комунікації — це поняття, яке застосовують для характеристики будь-яких процесів комунікації між двома або більше особами.

Модель вибору стилю комунікації («Вікно Дзюхарі») — це матриця, у якій на основі двох критеріїв: ступеня обізнаності відправника і ступеня обізнаності одержувача про інформацію, яка виступає предметом комунікацій, виокремленні чотири поля («арена», «темна пляма», «фасад», «невідомість»), в кожному з яких формується відповідний стиль комунікації.

Модель вибору носія інформації Лентела—Дафта — це матриця, у якій на основі двох критеріїв — ємності відповідного носія інформації (обсягу інформації, який можна передати за допомогою даного носія за одну сесію комунікації) та характеру самого повідомлення (є воно звичайним чи не стандартним) ідентифіковані ситуації, за яких доцільно застосовувати той чи інший носій інформації в процесі комунікації.

Невербальна комунікація — це такий метод обміну інформацією, який відбувається без використання слів (мова «рухів тіла», інтонація голосу, символіка тощо).

Неформальні комунікації — це комунікації, які виникають спонтанно, без санкції керівництва організації. Вони співіснують з формальними комунікаціями, підтримують їх, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях.

Одержувач повідомлення — особа (або група осіб), для якої передається повідомлення.

Організаційні комунікації — це поняття, яке використовується для характеристики процесів комунікацій в межах організації, які відбуваються в умовах ієрархії влади.

Перешкоди комунікації («шум») — це будь-яке втручання в процес комунікації, яке викривлює (спотворює) сутність або зміст повідомлення.

Письмова комунікація — це такий метод обміну інформацією, який відбувається за допомогою графічних знаків (накази, листи, письмові звіти, розпорядження тощо).

Повідомлення — закодована за допомогою будь-яких символів і представлена у реально відчутній формі думка, призначена для передавання.

Семантичні бар'єри — це перешкоди ефективній комунікації, які полягають у різному тлумаченні змісту одного і того самого повідомлення його відправником і одержувачем.

Стратегія «експозиції» (розкриття) — це стиль комунікації, який вимагає від відправника більшої відкритості та чесності у доведенні інформації до одержувача.

Стратегія «зворотного зв'язку» — це стиль комунікації, який вимагає одночасно більшої відкритості і чесності у доведенні інформації і результативного сприйняття повідомлення з боку одержувача.

Усна комунікація — це метод обміну інформацією, який відбувається у формі безпосереднього спілкування відправника і одержувача повідомлення (промова, нарада, групова дискусія, телефонна розмова тощо).

Фільтрація інформації — свідоме маніпулювання інформацією з метою зробити її привабливішою для одержувача.

Формальні комунікації — це комунікації, які є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікації, необхідної для забезпечення діяльності організації.

Формування концепції комунікації — це процес з'ясування відправником мети комунікації і визначення змісту того, яку саме інформацію необхідно зробити предметом комунікації.

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. — СПб: Питер, 1999. — С. 261—292.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. — С. 378—391.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. — Львів: БАК, 2001. — С. 426—459.
4. Дафт Р. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — С. 530—558.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С.165—193.
6. Робінс С. П., ДеЧенцо Д. А. Основы менеджменту: Пер. з англ. А.Олійник та ін. — К.: Основи, 2002. — С. 472—491.
7. Гарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — С. 87—112.

Тема 11. Ефективність управління

Навчальні цілі

1. З'ясувати сутність категорій «ефект» та «ефективність діяльності організації».
2. З'ясувати сутність категорії «ефективність управління».
3. Охарактеризувати концепції визначення ефективності діяльності організації та ефективності управління.
4. Охарактеризувати підходи до оцінки організаційної ефективності та ефективності управління.
5. Ідентифікувати ключові елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності.
6. Ідентифікувати основні показники, що застосовуються для оцінки ефективності управління відповідно до інтегрального підходу.
7. Визначити фактори, що впливають на організаційну ефективність відповідно до рівневого підходу.
8. З'ясувати внесок функцій управління у досягнення організації високої ефективності.
9. Обґрунтувати критерії оцінки ефективності організаційної діяльності згідно з часовим підходом.
10. Охарактеризувати напрямки підвищення ефективності управління організацією.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Вивчення цієї теми потребує повторення матеріалу дисциплін «Економіка підприємства» та «Економічний аналіз» з акцентом на методику розрахунку основних техніко-економічних показників діяльності підприємств.

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає конкретної оцінки, визначення його ефективності. Авторитетні дослідження, які були проведені західними фахівцями, давали розбіжні висновки стосовно впливу управлінського персоналу на ефективність організацій. Лише недавно провідні компанії визнали, що менеджери здатні зробити вирішальний внесок у досягнення організаціями успіху.

Визначення рівня ефективності управління організацією є проблемою, що пов'язана з істотними об'єктивними труднощами, характеризується значною кількістю методологічних підходів

та викликає чи не найбільш активну дискусію серед дослідників та фахівців-практиків. Досить зауважити, що у більшості визначених підручників з менеджменту ця тема відсутня взагалі, а основну інформацію щодо ефективності управління можна знайти лише у спеціалізованих виданнях.

Вивчення даної теми доцільно розпочати з розгляду сутнісного змісту категорії «організаційна ефективність» та усвідомлення ролі менеджерів у підвищенні ефективності функціонування організацій. Найповніше ці питання висвітлені у роботах Дж. Л. Гібсона, Д. М. Іванцевича, Д. Х. Доннеллі [2] та Б. З. Мільнера [6].

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

Цільова концепція відображає погляд на ефективність діяльності організації, що підкреслює центральну роль досягнення мети як критерію для оцінки ефективності. Численні управлінські методи ґрунтуються на цільовій концепції. Проте, незважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов'язане із низкою проблем:

- 1) досягнення мети не завжди є легко вимірюваним;
- 2) організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом або гальмує виконання інших задач;
- 3) спірним є саме існування загального набору «офіційних» цілей для усіх членів організації.

Згідно з цільовою концепцією організаційної ефективності розроблена цільова концепція ефективності управління організацією. Вона ґрунтується на посиленні, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш раціональним (економічним) способом [1, 6, 7]. Відповідно до неї ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності. У деяких авторів визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління [3] або результативність управління [8].

Системна концепція організаційної ефективності передбачає визначення основних елементів в організації («входи — процес — виходи») і необхідність її адаптації до умов системи більш висо-

кого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища). Системна концепція пояснює, чому ресурси повинні використовуватись для діяльності, яка безпосередньо не пов'язана із досягненням мети організації. Головною передумовою ефективного управління є усвідомлення менеджерами аксіоми, що організації, якими вони керують, — це складні відкриті системи. Тому концентрація уваги тільки на продуктах (товарах та послугах) прирікає організації на невдачі в умовах конкурентної боротьби.

Системна концепція ефективності управління організацією передбачає, що ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Концепція організаційної ефективності на основі досягнення балансу інтересів акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього, цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей). Організація є ефективною настільки, наскільки вона задовольняє інтереси групи, що контролює найбільш важливий на даний момент ресурс. Цю концепцію можна використовувати для комбінування двох попередніх із метою більш достовірного визначення організаційної ефективності.

Оцінка ефективності управління за концепцією досягнення балансу інтересів (у деяких авторів має назву поведінкової) ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб усіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. У складі таких груп інтересів вирізняють зовнішні щодо організації (споживачі, постачальники, акціонери, держава тощо) та внутрішні (підрозділи, групи, індивіди). Щодо останньої групи велика увага в процесі оцінки ефективності управління надається якості життя, під яким розуміється ступінь задоволення важливих особистих потреб працівників організації шляхом виконання роботи у ній [9]. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій («ефективність організації» та «ефективність управління організацією»), існують системи поглядів, що стосуються тільки ефективності управління.

Функціональна концепція дозволяє визначити ефективність управління з позиції організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати самої управлінської системи. Результат (ефект) управлінської

праці в межах функціональної концепції вимірюють, зокрема, такими показниками:

- зменшення трудомісткості управлінських робіт;
- скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;
- скорочення втрат робочого часу;
- зменшення плинності управлінських кадрів тощо [1, 6, 7].

Композиційна концепція ефективності управління ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються такі:

- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо [1, 6, 7].

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід з'явився як один з варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління — неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких фахівці намагаються охопити декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації [1, 7].

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоспроможність, тобто здатність протистояти конкурентам на ринку за ступенем задоволення запитів споживачів своїми продуктами, їх якістю та безпечністю споживання, а також за ефективністю їх виготовлення. Конкурентоспроможність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією [3].

Для вимірювання показників, що характеризують ступінь досягнення організацією головного критерію використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо).

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на посиленні, що залежно від рівня управлінської відповідальності (робота окремих індивідів, груп виконавців та організації в цілому) існують три види ефективності — індивідуальна, групова та організаційна [2]. Необхідно враховувати, що організаційна ефективність перевищує сумарну індивідуальну, а також сумарну групову внаслідок синергічного ефекту, що виникає внаслідок скоординованої спільної діяльності. Відповідно до цього сутність управлінської діяльності полягає у координації дій індивідів (виконавців), груп (підрозділів) та організації в цілому шляхом виконання базових управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на системній концепції та додатковому факторі (параметрі часу) і дозволяє оцінити ефективність у коротко-, середньо- і довготерміновому плані [2]. Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, *виживання* організації являє собою довготермінове мірило організаційної ефективності. Для короткотермінової ефективності існує п'ять критеріїв: *продуктивність, якість, ефективність, гнучкість, задоволеність*. Критерії *конкурентоспроможності та розвитку* відображають середньотермінову ефективність.

З позиції часового підходу ефективність — це оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку організації.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації — виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

Оскільки жодна із наведених концепцій та підходів не має у порівнянні з іншими абсолютних переваг, у практиці визначення та оцінювання ефективності управлінської діяльності вважається за доцільне їх комбіноване використання, що зрештою підвищує ступінь достовірності отриманих результатів.

На ефективність діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, належать:

— просування по службі;

- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- провадження періодичної атестації.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають також удосконалення виробничої структури організації, раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу, оптимізація організаційної структури, форм і методів керування, комунікаційних процесів тощо [3, 7].

Ілюстративні матеріали

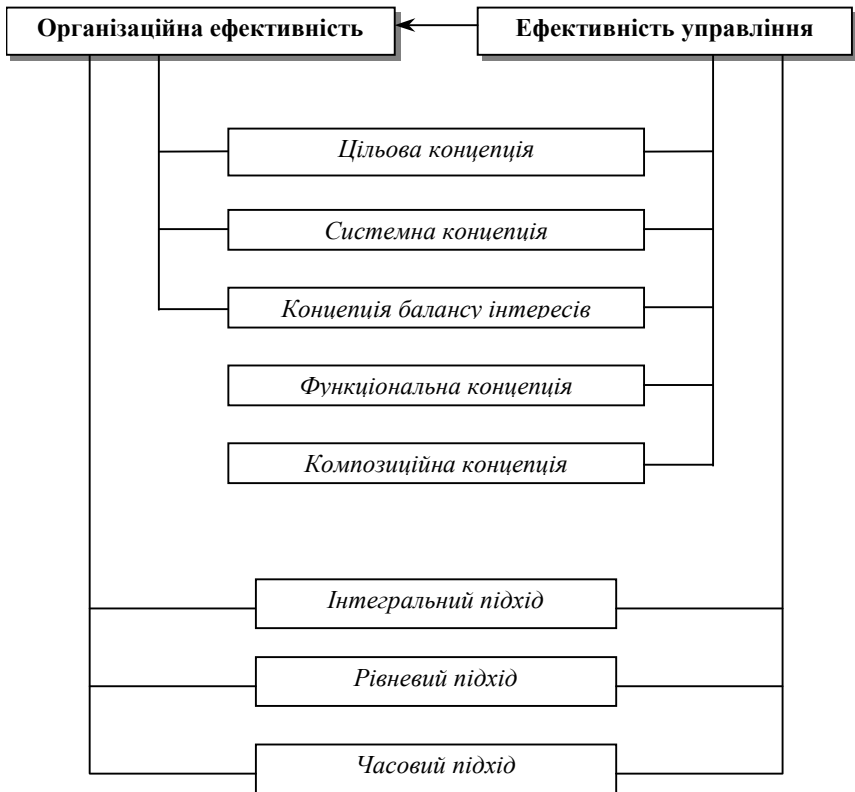


Рис. 11.1. Концепції та підходи до визначення організаційної ефективності та ефективності управління

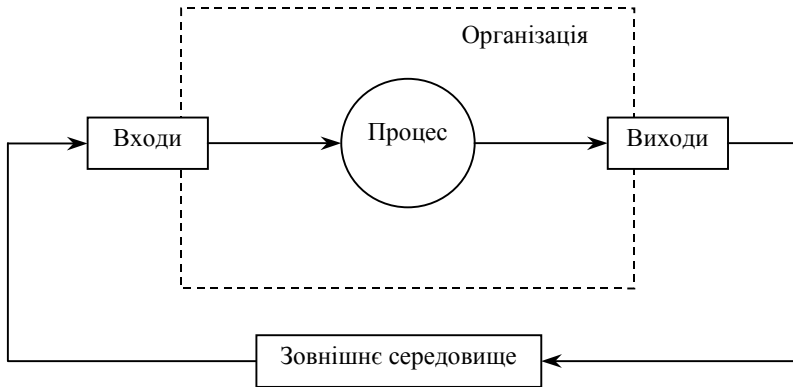


Рис. 11.2. Базові елементи організації відповідно до системної концепції організаційної ефективності

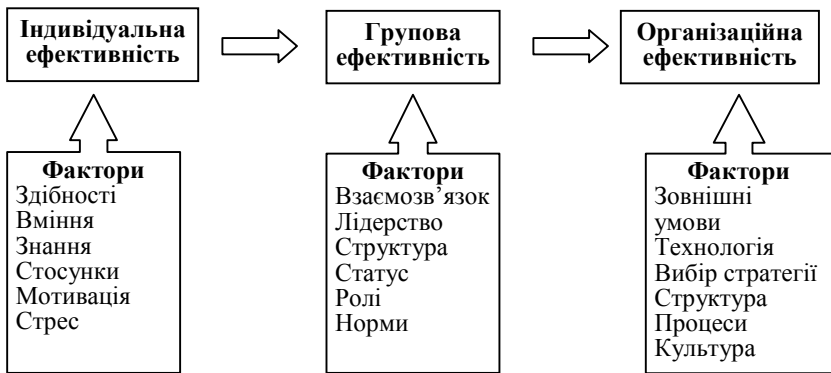


Рис. 11.3. Графічна інтерпретація рівневого підходу до оцінки організаційної ефективності

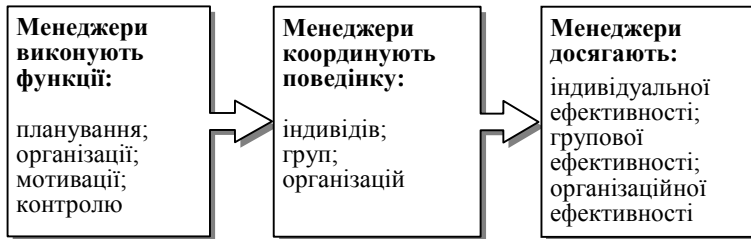


Рис. 11.4. Внесок менеджменту в ефективність організації відповідно до рівневого підходу

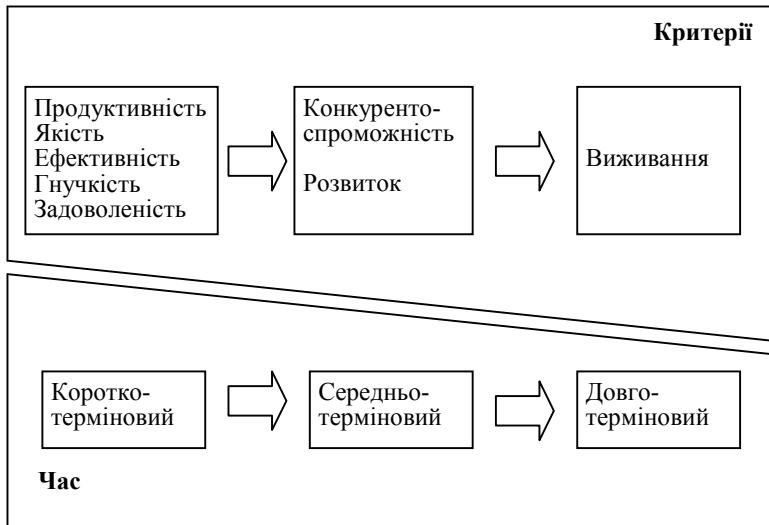


Рис. 11.5. Критерії організаційної ефективності згідно з часовим підходом

План семінарського заняття

1. Концепції визначення організаційної ефективності та ефективності управління.
2. Підходи до оцінки організаційної ефективності та ефективності управління.
3. Напрямки підвищення ефективності управління.

Контрольні запитання

1. Який зв'язок існує між ефективністю й результативністю функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з другого?
2. Які типові чинники спричиняють низьку ефективність діяльності організацій?
3. Які заходи із подолання недоліків управління використовуються компаніями для підвищення ефективності їх діяльності?
4. Які концепції визначення ефективності ви знаєте? У чому їх сутність?

5. У чому полягають проблеми використання цільової концепції до визначення організаційної ефективності?

6. Назвіть найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління. Дайте їх сутнісну характеристику.

7. У чому полягають особливості різних підходів до оцінки ефективності управлінської діяльності?

8. Чим відрізняються підходи до оцінки організаційної ефективності? Які з них, на вашу думку, більш реалістичніші?

9. На чому ґрунтується інтегральний підхід до оцінки організаційної ефективності?

10. Які фактори впливають на організаційну ефективність у відповідності із рівневим підходом до її оцінки?

11. Як впливає синергічний ефект на співвідношення ефектів різних рівнів?

12. Як ви розумієте внесок функцій управління у досягнення високої організаційної ефективності?

13. Наведіть склад компонент, які містить визначення організаційної ефективності відповідно до рівневого підходу.

14. Як ви розумієте часовий підхід до оцінки організаційної ефективності?

15. Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.

16. В чому полягає відмінність змісту категорій «результативність управління», «ефект управління» та «ефективність управління»?

17. Поясніть обставини, що перешкоджають виявленню ефекту від управлінської діяльності.

18. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опишіть чинники, які на вашу думку перешкоджають ефективному управлінню вітчизняними організаціями.

2. Наведіть перелік типових заходів, за допомогою яких організація може впливати на індивідуальну ефективність виконавців.

3. Для яких підприємств, на вашу думку, більш придатна цільова концепція до визначення організаційної ефективності — великих чи малих? Обґрунтуйте свою відповідь.

4. Визначте часткові показники ефективності управління (інтегральний підхід), які дають змогу за мінімальних витрат одер-

жати достовірну оцінку ефективності управління організацією в цілому. Поясніть свій вибір.

5. Запропонуйте перелік найважливіших критеріїв та показників, за якими доцільно складати рейтинг підприємств стосовно рівня ефективності їх управління.

6. Обґрунтуйте доцільність використання різних форм просування по службі.

Тести

1. **Одиничний вибір.** Виберіть одну правильну відповідь.

1. Визначення продуктивності як критерію організаційної ефективності:

- а) здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища;
- б) здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою задоволення запитів споживачів;
- в) співвідношення «виходів» до введених факторів;
- г) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

2. Сутнісний зміст системної концепції визначення організаційної ефективності:

- а) підкреслення центральної ролі досягнення мети як критерію для оцінки ефективності;
- б) визначення основних елементів в організації і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня (зовнішнього середовища);
- в) акцентування уваги на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації;
- г) немає правильної відповіді.

3. Сутність функціональної концепції визначення ефективності управління:

- а) ефективність управління вимірюється за ступенем досягнення організацією головних цілей її діяльності;
- б) ефективність управління визначається з позицій організації праці та функціонування управлінського персоналу;
- в) ефективність управління вимірюється ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому;
- г) ефективність управління оцінюється за допомогою синтетичних (загальноючих) показників, що охоплюють різні аспекти управлінської діяльності;

д) ефективність управління вимірюється ступенем задоволення потреб усіх груп, що зацікавлені у результатах діяльності організації.

4. Група управлінського персоналу, для якої з метою підвищення ефективності праці доцільне підвищення заробітної плати без підвищення посади:

- а) молоді управлінські працівники;
- б) управлінські працівники з досвідом роботи.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

5. Чинники, що впливають на індивідуальну ефективність згідно з рівневим підходом до оцінки ефективності управління:

- а) мотивація;
- б) технологія;
- в) лідерство;
- г) знання;
- д) здібності.

6. Підходи до оцінки організаційної ефективності:

- а) системний;
- б) функціональний;
- в) композиційний;
- г) часовий;
- д) інтегральний.

7. Критерії оцінки середньотермінової організаційної ефективності:

- а) якість;
- б) конкурентоспроможність;
- в) розвиток;
- г) гнучкість;
- д) продуктивність;
- е) виживання.

8. Підходи до оцінки ефективності управління:

- а) композиційний;
- б) інтегральний;
- в) цільовий;
- г) функціональний;
- д) часовий.

9. Показники результату (ефекту) управлінської праці:

- а) продуктивність управлінської праці;
- б) питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих;

- в) скорочення управлінського персоналу;
- г) питома вага витрат на управління в собівартості продукції;
- д) обсяги приросту прибутку.

10. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці:

- а) провадження періодичної атестації;
- б) підвищення жорсткості контролю за діяльністю підлеглих;
- в) скорочення управлінського персоналу;
- г) просування службою;
- д) підвищення кваліфікації працівників управління.

Термінологічний словник

Гнучкість — здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

Ефект (у широкому розумінні) — це абсолютний показник, який характеризує результат будь-якої взаємодії або процесу.

Ефективність (у широкому розумінні) — це відносний показник, який характеризує співвідношення ефекту (результату) і витрат, що пов'язані з його досягненням.

Ефективність (з позиції рівневого підходу до оцінки) — це оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку організації.

Ефективність групова — рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

Ефективність індивідуальна — рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

Ефективність організаційна — рівень виконання завдань організацією.

Ефективність організації — співвідношення «виходів» до введених факторів.

Ефективність управління організацією — це багатовимірне поняття, яке характеризує ступінь успішності роботи організації у контексті всіх аспектів її діяльності (виробничих, збутових, фінансових, соціальних, інноваційних тощо).

Задоволеність — рівень задоволення організацією потреб своїх працівників.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо неспівставних) показників ефективності управління.

Композиційна концепція ефективності управління — це концепція, згідно з якою ефективність управління визначається ступе-

нем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Конкурентоспроможність — становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

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

Критерій ефективності — це мірило для визначення (оцінки) ефективності, яке характеризує сутнісний зміст ефективності й визначає принцип її вимірювання.

Продуктивність — здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

Продуктивність організації — це відносний показник, який характеризує співвідношення ринкової вартості «виходів» і «входів» в організацію.

Результативність управління — цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

Розвиток — спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

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

Функціональна концепція ефективності управління — це концепція, згідно з якою управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує зіставлення результатів та витрат самої системи управління.

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

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Якість — задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

Рекомендована література

1. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998. — С. 237—254.

2. *Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х.* Организации: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 19—45.

3. *Иванов А. П.* Менеджмент. Учебник — СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002. — С. 378—397.

4. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. — С. 459—500.

5. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З. П. Румянцевой. — М.: ИНФРА-М, 1995. — С. 277—300.

6. *Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 346—353.

7. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». — Житомир: ЖІТІ, 1998. — С. 563—588.

8. *Райзберг Б. А., Фатхутдинов Р. А.* Управление экономикой. Учебник. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — С. 141—144.

9. *Румянцева З. П. и др.* Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 46—62.

10. *Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М.* Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — С. 356—362.



4. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

Поточний контроль

Поточне оцінювання знань студентів здійснюється за 40-бальною системою.

Об'єктом поточного контролю знань студентів є:

- систематичність та активність роботи протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни (максимальна оцінка — 20 балів);
- рівень виконання модульних завдань (максимальна оцінка — 20 балів);
- виконання завдань для самостійного опрацювання.

1. Контроль систематичності та активності роботи студента протягом семестру базується на оцінюванні активності та рівня знань студентів під час обговорення питань семінарських занять. Шкала оцінювання становить: 0; 5; 10; 15 балів.

Критерії оцінювання:

а) активність студентів в обговоренні питань семінарів вимірюється середнім значенням одержаних впродовж семестру оцінок:

- за середньої оцінки нижче 2,5 студент отримує 0 балів;
- за середньої оцінки в інтервалі 2,5—3,4 — 5 балів;
- за середньої оцінки в інтервалі 3,5—4,0 — 10 балів;
- за середньої оцінки вище 4,0 — 15 балів;

б) відвідування не менше 75% семінарських занять оцінюється в 5 балів.

Максимальна оцінка — 20 балів складається із суми оцінок за успішне виконання пунктів **а)** та **б)**.

2. Модульні завдання передбачають проведення тестування за темами дисципліни.

З дисципліни «Менеджмент» передбачається виконання двох модульних завдань впродовж семестру: *перше завдання* складається з тестових запитань за темами 1—5 програми дисципліни, *друге* — з тестових запитань за темами 6—9 програми дисципліни.

Оцінювання знань студентів за кожним модулем здійснюється за шкалою 0; 5; 10 балів.

Порядок і час складання модульних завдань визначається кафедрою, включається до робочої програми і доводиться до студентів на початку семестру.

Студенти, які беруть активну участь у роботі студентського наукового товариства факультету економіки та управління, представляють свої наукові роботи на конференціях та конкурсах, і за результатами оцінювання не набрали 40 балів, мають право додатково отримати 5 балів до загальної оцінки поточної успішності.

3. Виконання завдань для самостійного опрацювання. Студенти, які підготували відповідно до встановлених кафедрою вимог конспекти наукових текстів, переклади іноземних текстів за темами, визначеними викладачем, і за результатами поточного оцінювання не набрали 40 балів, також мають право додатково отримати 5 балів до загальної оцінки поточної успішності.

Результати поточного контролю знань студентів в цілому оцінюються в діапазоні від 0 до 40 балів.

Результати поточного контролю знань студентів вносяться до заліково-екзаменаційної відомості без переведення їх у 4-бальну систему.

Контроль знань студентів у формі іспиту

Екзаменаційні завдання іспиту складаються на основі затвердженої програми курсу «Менеджмент». Структурно екзаменаційний білет складається з 6 завдань, які включають:

- 1) одне теоретичне запитання за програмою курсу;
- 2) чотири тестових завдання, до складу кожного з яких входить десять запитань різних типів;
- 3) одну розрахункову задачу.

Оцінювання знань студентів на іспиті здійснюється за 60-бальною системою. Кожне завдання екзаменаційного білета оцінюється окремо за такою шкалою: 10; 5; 0 балів.

Для оцінювання рівня відповідей студентів на теоретичні запитання використовуються такі критерії:

- відмінному рівню (10 балів) відповідає виявлення всебічного системного і глибокого знання програмного матеріалу; засвоєння основної і додаткової літератури; чітке володіння понятійним апаратом, методами, методиками та інструментами, передбаченими програмою дисципліни; вміння використовувати їх для

вирішення як типових, так і нетипових практичних ситуацій; виявлення творчих здібностей в розумінні, викладі і використанні навчально-програмного матеріалу;

- задовільному рівню (5 балів) відповідає виявлення знань основного програмного матеріалу; засвоєння інформації в основному з лекційного курсу; володіння необхідними методами, методиками та інструментами, передбаченими програмою; вміння використовувати їх для вирішення типових ситуацій, допускаючи окремі незначні помилки;

- незадовільному рівню (0 балів) відповідає виявлення значних прогалин в знаннях основного програмного матеріалу; володіння окремими поняттями, методиками та інструментами, допускаючи при їх використанні принципові помилки.

Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються такі критерії:

- відмінний рівень (10 балів) — від 8 до 10 правильних відповідей;

- задовільний рівень (5 балів) — від 4 до 7 правильних відповідей;

- незадовільний рівень (0 балів) — від 0 до 3 правильних відповідей.

Письмове розв'язання розрахунково-аналітичної задачі, що дозволяє перевірити сформованість відповідних умінь та навичок, оцінюється на «відмінно» (10 балів), «задовільно» (5 балів) та «незадовільно» (0 балів) залежно від:

а) точності розв'язання задачі;

б) повноти розв'язання задачі;

в) ступеня обґрунтованості відповіді за результатами розрахунків.

В разі, якщо відповіді студента оцінені менше ніж в 30 балів, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту та незадовільну загальну підсумкову оцінку. В цьому випадку результати поточного контролю не враховуються.

Загальне підсумкове оцінювання рівня знань студентів

Загальна оцінка рівня знань студентів за дисципліною «Менеджмент» визначається як сума балів, одержаних студентами за результатами поточного контролю і за результатами іспиту.

До екзаменаційної відомості вносяться результати поточного контролю і підсумкового контролю, а також їх сумарна оцінка за

100-бальною системою, 4-бальною шкалою оцінювання та оцінкою за шкалою ECTS.

Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в 4-х бальну та шкалу за системою ECTS здійснюється в такому порядку:

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за бальною шкалою, що використовується в КНЕУ	Оцінка за національною шкалою
A	85—100	5 (відмінно)
B	80	4 (добре)
C	65—75	
D	60	3 (задовільно)
E	50—55	
FX	30—45	2 (незадовільно)
F	0—25	

Рекомендована література до курсу «Менеджмент»

Основна література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. — СПб: Питер, 1999. — 816 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарика, 1999. — 528 с.
3. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. — СПб.: Спец. лит., 1999. — 700 с.
4. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджмента: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Оленевич. — Львів: БаК, 2001. 624 с.
5. Дафт Р. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 612 с.
6. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — 2-е изд. — Мн.: Остожье, 1999. — 336 с.
7. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. — 556 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
9. Мильнер Б. З. Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 336 с.
10. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А. А. Радугина. — М.: Центр, 1998. — 432 с.
11. Робінс С. П., ДеЧенцо Д. А. Основы менеджмента: Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Основи, 2002. — 671 с.
12. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 342 с.
13. Гарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 456 с.
14. Соболев С. М., Шериньова З. Є. Тексти лекцій з дисципліни «Менеджмент» // Сервер КНЕУ (ftp://10.1.1.66/Metodicum/econ_u/k_management/OSN_MANAGEMENT)

Додаткова література

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основы менеджмента. — Львів: Світ, 1995. — 294 с.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики: Триада ЛТД, 1997. — 384 с.

3. Галькевич Р. С., Набоков В. И. Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 189 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.
5. Завадский Й. С. Менеджмент: Підручник. — В 2-х т. — К.: Укр.-фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1999.
6. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1981. — Т. 1. — 495 с.; Т. 2. — 511 с.
7. Мартыненко Н. Технология менеджмента: Учебник для студентов высш. учеб. заведений. — К.: МП «Леся», 1997. — 800 с.
8. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З. П. Румянцевой. — М.: ИНФРА-М, 1995. — 432 с.
9. Мильнер Б. З. Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 336 с.
10. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Под. ред. проф. Б. В. Прыкина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 415 с.
11. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Под. общ. ред. С. Г. Лопатиной. — М.: Юрайт, 1999. — 295 с.
12. Олджорн Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Финпресс, 1999. — 320 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.	3
1. Навчально-тематичний план курсу «Менеджмент»	5
2. Програма дисципліни «Менеджмент»	6
3. Навчально-методичне забезпечення вивчення окремих тем курсу	13
<i>Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.</i>	<i>13</i>
<i>Тема 2. Розвиток науки управління</i>	<i>30</i>
<i>Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень</i>	<i>49</i>
<i>Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень</i>	<i>65</i>
<i>Тема 5. Планування в організації.</i>	<i>76</i>
<i>Тема 6. Організація як функція управління</i>	<i>95</i>
<i>Тема 7. Мотивація</i>	<i>124</i>
<i>Тема 8. Управлінський контроль</i>	<i>141</i>
<i>Тема 9. Лідерство.</i>	<i>161</i>
<i>Тема 10. Комунікації в управлінні</i>	<i>188</i>
<i>Тема 11. Ефективність управління.</i>	<i>205</i>
4. Порядок поточного і підсумкового оцінювання знань студентів	219
<i>Рекомендована література до курсу «Менеджмент»</i>	<i>223</i>

Навчальне видання

СОБОЛЬ Сергій Миколайович
БАГАЦЬКИЙ Володимир Миколайович

МЕНЕДЖМЕНТ

**Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни**

Редактор *В. Іванців*
Художник *О. Стеценко*
Технічний редактор *Т. Піхота*
Коректор *Т. Шевко*
Верстка *О. Бабич*

Підписано до друку 3.02.05. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 13,25.
Обл.-вид. арк. 15,4. Наклад 4500 пр. Зам. № 04-2811.

Київський національний економічний університет
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1
Тел./факс: (044) 458-00-66; 456-64-58
E-mail: publish@kneu.kiev.ua