

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ

ЗАТВЕРДЖЕНО
Приймальною комісією
Протокол № 5 від 28 квітня 2023 р.

Голова Приймальної комісії,
Президент університету

Михайло ПОПЛАВСЬКИЙ

**ПРОГРАМА
ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

02 КУЛЬТУРА І МИСТЕЦТВО

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

028 Менеджмент соціокультурної діяльності

ОСВІТНЯ ПРОГРАМА

Менеджмент соціокультурної діяльності

Освітній ступінь

Магістр

Основа вступу

НРК6, НРК7

Обговорено і схвалено
на засіданні кафедри
фешн та шоу-бізнесу
Протокол № 14 від 11.04.2023 р.

КИЇВ 2023

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Сутність, роль та методологічного менеджменту.....	4
Розділ 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.....	9
Розділ 3. Історія розвитку менеджменту.....	11
Розділ 4. Організації як об'єкти управління.....	14
Розділ 5. Функції та технологія менеджменту.....	18
Розділ 6. Планування як загальна функція менеджменту.....	24
Розділ 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.....	29
Розділ 8. Мотивування як загальна функція менеджменту.....	35
Розділ 9. Контролювання як загальна функція менеджменту.....	40
Розділ 10. Методи менеджменту.....	43
Розділ 11. Управлінські рішення.....	46
Розділ 12. Інформація і комунікація в менеджменті.....	48
Розділ 13. Керівництво та лідерство.....	50
Розділ 14. Відповідальність та етика у менеджменті.....	56
Розділ 15. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.....	57
Розділ 16. Національні культурні індустрії.....	66
Критерії оцінювання, структура оцінки та порядок оцінювання.....	69
Рекомендована література.....	70

ВСТУП

Програма вступних випробувань зі спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» освітнього ступеня «Магістр» розроблена для осіб, які отримали освітньо-кваліфікаційний рівень «Спеціаліст» або освітній ступінь «Бакалавр» за спорідненою спеціальністю або за іншою спеціальністю.

Метою програми є підготовка абітурієнтів до фахового вступного випробування, що дасть можливість оцінити їх теоретичні та практичні навички, вміння застосовувати набуті знання з менеджменту та споріднених науково-практичних і професійних дисциплін.

Програма вступних випробувань побудована за синтетичним міжпредметним принципом і охоплює питання, що вивчалися в рамках освітньо-професійної програми підготовки бакалавра з менеджменту соціокультурної діяльності та визначають наявність у випускника здібностей виконувати функції, визначені освітньо-кваліфікаційною характеристикою бакалавра: планувальну, організаційну, мотиваційну, контрольну, координаційну, а також умінь аналізувати наукову інформацію, розробляти рекомендації щодо впровадження результатів досліджень, планувати та організовувати ефективну роботу персоналу підрозділу організації, приймати оптимальні управлінські рішення, реалізовувати сучасні методи управління, здійснювати контроль за ефективністю діяльності об'єктів культурних індустрій тощо. Програма складається з окремих розділів, кожен з яких інтегрує матеріал певного функціонального спрямування менеджменту соціокультурної діяльності та поєднує теоретичні і прикладні питання, в яких виявляються знання та вміння випускників використовувати понятійно-категоріальний апарат, методи обґрунтувань і прийняття управлінських рішень, ідентифікацію основних функцій менеджера, методи побудови організаційних структур менеджменту, механізм реалізації методів менеджменту соціокультурної діяльності.

Програма вступного випробування на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» містить матеріали, які формують основні компетентності фахівця з менеджменту у соціокультурній діяльності, які враховують різні школи та напрями управлінської науки.

Прийом до Київського національного університету культури і мистецтв відбувається за результатами ЕВІ та фахового екзамену на конкурсній основі.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність категорій «управління» та «менеджмент»

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Феномен менеджменту викликає зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука. Парадигми менеджменту дають різnobічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-гospодарській діяльності. Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

1. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
2. Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
3. Менеджмент – це вміння адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).
4. Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

За напрямами реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види:

- виробничий менеджмент – управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;
- фінансовий менеджмент – управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;
- маркетинг – управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозицій товарів і послуг, що мають матеріальну і споживчу цінність.

Український економіст Валерій Терещенко зазначає, що менеджеризм (менеджмент) як американська теорія управління змішує акцент з правових питань у галузі соціології, суспільних відносин, людських стосунків, психофізіології праці, психотехніки, колективної психології. Менеджерів розглядають як розпорядників економічного життя суспільства. Економісти Олег Білоус та Євген Панченко вказують на те, що менеджмент забезпечує реалізацію мети підприємства – задоволення соціальних потреб через ринок, виробництво товарів або надання послуг.

У менеджменті основними є такі категорії: «організації», «функції управління», «рівні управління», «методи менеджменту», «стилі керівництва», «комунікації», «управлінські рішення» тощо.

2. Менеджмент як система наукових знань

У сьогоднішній практиці нерідко застосовується закон Х.Л. Менкена: «Хто вміє – працює, хто не вміє – вчить інших, хто не може вчити – управляє, хто не вміє управляти – править».

Дійсно, в керівне крісло намагаються сісти технологи та конструктори, художники й лікарі, артисти та політичні діячі. В одних щось виходить, інших спіткає невдача. Чому так виходить? Необхідність знайти відповіді на ці запитання розвинула таку галузь людських знань, як управління.

Сьогодні існує дві точки зору на цю галузь знань. Люди, які мають скильність до системного аналізу та узагальнення, представляють науку управління як науку про складні системи, їх характеристики та класифікації. Прагматики ж, які будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді або інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін «мистецтво управління».

Управлінська думка ХХ ст. робить особливий наголос на перетворення управління в науку. Лютер Г'юmek, теоретик у галузі управління, заявляє, що воно стає науковою тому, що, по-перше, систематично вивчає явища, які можна згрупувати в різні теорії; по-друге, намагається на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей; по-третє, зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства. Основа будь-якої науки – це можливість об'єктивно вимірювати явища, які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання і аналізу. Це дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що управління є скоріше мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть оволодіти лише люди, які мають до цього талант.

Про те, що управління – це складна наука, говорить головний аргумент науковості – наявність його загальних принципів, що визначають різні аспекти управління системами, а також власна методологія та конкретні методики здійснення процесу управління.

Суттєвий вклад у розвиток теорії управління внесли математика, статистика, інженерні науки, які допомогли зmodелювати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати управлінські явища, що раніше не піддавалися вимірюванню.

З появою економіко-математичних методів і ЕОМ настала ера переходу від якісного описання управлінських ситуацій, які виникають, до кількісного їх аналізу та обґрунтування. Нині в науці управління йде заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Це доводить, що управління – наука, хоча й досить молода.

Будь-яка наука має свій предмет дослідження. В даному випадку до предметів, які досліджуються науковою управління, належать явища та процеси, характерні для певного класу систем.

3. Менеджмент як мистецтво управління

В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Оце «щось таке» відноситься до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управлінця-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформулювати такі підходи до оволодіння мистецтвом управління:

1. Уміння контактувати з людьми – оце все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, найосновніше – це вміти зосерeditись і раціонально використовувати свій час.
3. Тому, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань у бізнесі, необхідно насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:
 - Які завдання ви ставите собі на найближчі три місяці?
 - Які ваші плани, пріоритети, надії?
 - Що ви збираєтесь зробити для їх здійснення?
5. Регулярно, раз на три місяці, кожен менеджер повинен сісти за стіл поруч із своїм безпосереднім керівником, щоб підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний

квартал.

6. Повинен бути порядок письмового викладу будь-якої ідеї – це перший крок до втілення її в життя.

7. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти помилки, що були допущені.

8. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.

9. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора.

10. Єдиний спосіб настроїти людей на енергійну діяльність – це спілкуватися з ними.

11. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.

12. Не старайтесь виконувати роботу, яку повинні робити інші.

13. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, є те, що вони погано контактиують зі своїми колегами.

14. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок – ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.

15. Єдине, чим володіє людина – це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага перед мавпою.

16. Помилки роблять всі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито визнавати.

17. Якщо дійсно віршиш у те, що ти робиш, варто наполегливо добиватися свого, навіть перед перешкодами, котрі виникають.

Ці правила успішного управління могли з'явитися тільки в результаті наукового обґрунтування досвіду, інструментом якого є існуюча теорія управління та результати наукових досліджень.

4. Менеджмент і підприємництво

У докапіталістичний період управління в основному являло собою функцію влади – державної, політичної, військової, релігійної. Виробничі ж процеси, які часто-густо протікали в крихітних майстернях чи на дрібних земельних наділах на основі особистої праці їхніх власників, спеціальними управлінськими діями не супроводжувалися. З розвитком виробництва та його концентрацією на великих підприємствах стан справ змінився. Тепер основна маса тих, ким потрібно було управляти, була об'єднана економічною владою, тобто власністю, а управління стало її функцією поряд з іншими, такими як виробництво, підприємництво, присвоєння; персоніфікованим носієм цих функцій виявився, зрозуміло, власник.

Спочатку, працюючи на самоті, він сам виконував всі ролі: створював блага і послуги (виробнича функція); приймав рішення про шляхи і форми розвитку своєї справи і ніс за них відповідальність (підприємницька функція); організовував і контролював повсякденну діяльність (управлінська функція); розпоряджався результатами своєї праці (функція присвоєння).

З ростом масштабів виробництва власнику довелося одну за іншою знімати з себе ці функції. Спочатку виробнича функція, а потім і поточне управління та контроль були передані найманим робітникам. У великих акціонерних товариствах значна частина власників не займається і підприємництвом; останнє стало долею окремих їхніх представників, що входять у ради директорів, а також найманих керівників, поставлених ними на чолі компанії. У кінцевому рахунку за більшістю власників залишається лише присвоєння результатів виробництва у формі дивідендів і затвердження рішень, прийнятих від їхнього імені.

5. Особливості управлінської праці

Ключові визначення:

Управлінська праця – це праця по визначенням, формулюванню й аналізу проблем, що виникають у процесі управління підприємством, розроблення програм, постановки конкретних завдань, прийняття правильних рішень.

Кооперація праці – об'єднання поділених видів праці для виконання спільних завдань.

Робочий час – міра тривалості участі працівника в організованому трудовому процесі, протягом якого він повинен виконувати свої робочі обов'язки.

Хронометраж – спостереження та вимір витрат робочого часу на здійснення певних операцій, що повторюються.

Управляти – це означає:

– аналізувати внутрішній стан організаційної системи, що управляється, та її становище в навколошньому середовищі;

– планувати, тобто намічати системі та кожному її елементу мету і шляхи її досягнення;

– регулювати дію кожного члена колективу таким чином, щоб забезпечити запланований рух всієї системи.

Кооперація праці – об'єднання поділених видів праці для виконання спільних завдань.

В управлінні застосовують:

- паралельну;
- послідовну;
- постійну;
- епізодичну кооперацію праці управлінського апарату.

Поділ і кооперація управлінської праці є передумовою раціональної організації робочих місць в апараті управління.

Сфери менеджменту.

Виділення особливої суспільної функції – управління і відповідно професії керівника, організатора, адміністратора (менеджера) зумовило і певні управлінські відносини.

У сфері управлінських відносин застосовується особливий вид праці людей, основною професійною діяльністю яких є управління.

При аналізі соціально-економічної природи праці в сфері управління потрібно мати на увазі специфічні особливості цього виду трудової діяльності.

По-перше, результати праці працівників апарату управління не підлягають прямому вимірюванню, наприклад, на основі виробленої продукції, вартісним чи натуральним показником, подібно до того, як можна виміряти працю робітника. Поняття «продуктивність праці», «виробіток», тобто показники кількості продукції, виробленої за одиницю часу, можуть бути застосовані тільки до деяких видів праці, які можуть бути виміряні кількісно (праця друкарки, оператора обчислювальної машини та ін.). Праця ж організатора виробництва, економіста, інженера, які виконують різноманітні операції управління, має елементи творчості, неповторності, не може оцінюватися з погляду продуктивності. До такого виду праці слід застосовувати показник ефективності, результативності, який виражається в економічних показниках керованого або обслуговуваного працівником підрозділу, тобто побічно – в праці інших людей.

По-друге, у сфері управлінської праці маємо справу із специфічними предметами, знаряддями, продуктами праці. Предметом праці у сфері управління виступають не матеріально-предметні елементи виробництва, а люди та породжувана ними інформація. Збирання, передавання, обробка цієї інформації становлять значну частку в бюджеті робочого часу управлінців.

Знаряддями праці працівників управлінського апарату є організаційна та обчислювальна техніка, що використовується для обробки інформації. Продуктом праці в сфері управління виступає також інформація у формі документів, рішень, розпоряджень та ін., необхідних для функціонування системи управління та її розвитку.

По-третє, праця в сфері управління, особливо праця керівника, фахівця, висуває до працівника підвищенні кваліфікаційні вимоги. Тільки період загальної та спеціальної освіти цієї категорії, не кажучи вже про період накопичення досвіду, навичок, умінь, становить 15 років.

По-четверте, в управлінській праці велике значення має показник якості її, оскільки низька якість управлінської праці може призвести до масштабних економічних витрат.

По-п'яте, праця працівників апарату управління має дуже мобільний характер та розгорнуті просторові межі. На відміну від працюючих на окремих дільницях виробництва

керівники та фахівці переміщуються по підприємству, виїздять у відрядження, відвідують інші підприємства.

По-шосте, зміст праці працівника апарату управління складається з безлічі різноманітних операцій та процедур, що відрізняються за характером трудових процесів (робота з інформацією, прийняття рішень, організація виконання), за складністю та кваліфікаційними вимогами (творчі, логічні, технічні операції).

За посадовими ознаками усіх працівників апарату управління поділяють на керівників, фахівців, інших працівників.

Зміст праці зазначених категорій працівників різний і визначається процесами, операціями, прийомами праці, зв'язками в управлюючій системі, які виникають при виконанні тих чи інших функцій. Наприклад, керівники підприємств та підрозділів їх здійснюють добір та розстановку кадрів, безпосереднє управління процесом виробництва, організацію праці основного та допоміжного персоналу, координують роботу різних виконавців, підрозділів, виконують виховні функції. Фахівці апарату управління здійснюють планування, нормування, готують інформацію для прийняття управлінських рішень, контролюють виконання рішень, ведуть облік та ін.

Службовці, яких відносять до категорії інших працівників апарату управління, зайняті первинним обліком, обробкою документів, передаванням, оформленням інформації, розрахунково-обчислювальними роботами.

Специфічні особливості праці в сфері управління визначають основні вимоги до організації та удосконалення її.

Управлінська праця повинна бути організована на наукових засадах. Наукова організація управлінської праці (НОУП) передбачає широке використання наукових методів різних галузей суспільних, природничих і технічних наук при організації трудових процесів керівників, фахівців та технічних виконавців. НОУП має ґрунтуватися на науковому аналізі та включати проектування, систематичну комплексну раціоналізацію праці управлінського персоналу на основі досягнень сучасної науки, техніки, технології управління та передового досвіду організації праці службовців.

6. Методи досліджень

З метою з'ясування тенденцій розвитку, законів і принципів менеджменту застосовують різноманітні методи дослідження.

1. Діалектичний метод. Вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. Конкретно-історичний метод. Передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни, тенденції розвитку явища тощо.

3. Системний метод. Постає як сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків та динамічних характеристик.

4. Аналітичний метод. Полягає в розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого. Використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

5. Балансовий метод. Використовують для вимірювання впливу чинників на узагальнюючий показник. У його основі складання балансів, які є аналітичною формою порівняння планових і звітних показників, надходжень і витрат, активів і пасивів. Цей метод дає змогу проаналізувати відповідність показників у вартісних і кількісних величинах, виявити відхилення та причини, які зумовили такий стан речей.

6. Методи моделювання (верbalного, фізичного, аналогового, математичного). Застосовують їх за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкта під впливом різноманітних чинників. У таких ситуаціях ефективні імітаційні моделі, які мають бути адекватними та максимально наблизеними до особливостей об'єкта і реалій його буття.

7. Експертні методи. Їх використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. До них належать органолептичні методи, тобто визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами (експертами) ознак чи властивостей

оцінюваного явища.

8. Економіко-математичні методи. До них відносять методи вивчення випадкових або імовірнісних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать методи елементарної математики (диференційне, інтегральне та варіаційне обчислення); методи математичного аналізу (вивчення одномірних та багатомірних статистичних залежностей); методи математичної статистики (виробничі функції, міжгалузевий баланс тощо); економетричні методи (лінійне, нелінійне, блочне, динамічне програмування); методи математичного програмування (метод випуклого програмування, сіткове програмування, управління запасами тощо); методи економічної кібернетики (системний аналіз, імітаційні методи); методи теорії ймовірностей та ін.

9. Соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання, тестування). Грунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів. Для розширення пізнавальних, дослідницьких можливостей доцільно інтегрувати всі методи, що сприятиме формуванню комплексного бачення сутності, розвитку взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту.

РОЗДІЛ 2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Закони і закономірності менеджменту

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності та принципи. Їх інтегрування є стрижнем науки про управління працівниками.

Закони менеджменту

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто закони менеджменту:

1. Закон спеціалізації управління. Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

2. Закон інтеграції управління. Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

3. Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління. Покликаний сформувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

4. Закон демократизації управління. Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпечені двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

5. Закон економії часу в управлінні. Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів в праці.

6. Закон пропорційного розвитку систем управління. Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Закономірності менеджменту.

Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є закономірностями менеджменту. Відповідно до цього в менеджменті виділяють такі закономірності:

- процесу менеджменту;
- функцій та методів менеджменту;
- управлінських рішень;
- керуючої та керованої систем організації;
- внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- розвитку менеджменту тощо.

Тепер більш детально необхідно розглянути ці питання. Закони розвитку виробництва об'єктивні і не залежать від волі і свідомості людей. Їхня дія виявляється тільки в діяльності людини і, отже, залежить від того, наскільки повно враховані вимоги об'єктивних законів. В цьому суть проблеми свідомого використання людиною об'єктивних законів розвитку.

Використання законів являє собою таку організацію діяльності людини, при якій чинність закону допомагає йому найбільш ефективно досягати поставлених цілей. Це не заперечує сутності й об'єктивного характеру закону, але відбиває його прояв у діяльності людини в соціально-економічній системі.

Управління виступає як основний засіб використання економічних законів у процесі спільної трудової діяльності людей. Воно викликано не тільки організаційними потребами спільної праці, але і необхідністю обліку економічних законів, що виявляються у визначені мети, у пошуку шляхів її реалізації та в оцінці результатів її досягнення.

Однак управління є специфічним видом трудової діяльності людини, що виділилась у процесі поділу праці. І тому крім загальних законів і закономірностей соціально-економічної системи, управління підлягає також своїм власним специфічним законам і закономірностям.

Категорії «закон» і «закономірність» належать до однієї групи. Як і закони, закономірності встановлюють загальні, істотні та необхідні зв'язки між досліджуваними явищами. Розбіжності, що зустрічаються у використанні категорій «закон» і «закономірність», розтлумачуються головним чином характером і рівнем розвитку науки.

В теорії управління закономірність розглядають як первісне формулювання закону на початку його теоретичного осмислення і дослідження.

Виявлення і суворе формулювання об'єктивних закономірностей у теорії управління можливі і необхідні. Це визначається як особливостями розвитку самої теорії управління від простого опису явища до їхнього пояснення і передбачення, так і практикою управління.

Закономірності управління складають центральну ланку вітчизняної теорії управління. На відміну від емпіричного підходу, науковий підхід до управління заснований на ретельному обліку вимог об'єктивних закономірностей і тенденцій розвитку управління. Пізнання закономірностей управління на основі теоретичного аналізу і практичного досвіду дозволяє:

1. Проводити глибокий науковий аналіз системи управління, об'єктивно оцінювати її стан. Тим самим закономірності управління надають можливість не тільки поточного, але і перспективного удосконалення системи управління, а не просто усунення існуючих сьогодні недоліків.

2. Повною мірою врахувати фактор часу при удосконаленні управління і рівень розвитку керованої системи.

3. Належною мірою врахувати суб'єктивні фактори управління, відмежувати їх від об'єктивних факторів і установити найбільш раціональне співвідношення науки і мистецтва управління. Переїльтення ролі особистих якостей керівника при вирішенні проблем удосконалення управління настільки ж шкідливо, як і їхня недооцінка.

4. Здійснити системний підхід до управління і його комплексного удосконалення. Без знань об'єктивних закономірностей управління такий підхід реалізувати неможливо.

У практиці управління інколи мають місце випадки, коли вкладення в удосконалення управління невіправдано великі, не відповідають реальним потребам виробництва, що відображають рівень його розвитку. Трапляється і зворотне, коли на передових підприємствах вкладення в удосконалення управління явно недостатні.

Таким чином, закономірність співвідношення керуючої і керованої систем можна сформулювати таким чином: зміни співвідношення керуючої і керованої систем є закономірним процесом розвитку виробництва і визначаються зростаючим рівнем його організаційного, науково-технічного та соціально-психологічного розвитку.

2. Принципи управління

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.

1. Цілеспрямованість. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.
 2. Урахування потреб та інтересів. Покликаний задоволити потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.
 3. Ієрархічність. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.
 4. Взаємозалежність. Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.
 5. Динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.
 6. Економічність. Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.
 7. Активізація. Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.
 8. Системність. Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.
 9. Единовладдя. Передбачає наявність единого відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.
- Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.
- Закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади сучасної управлінської науки. Власне протягом історичного розвитку менеджменту, бачення та тлумачення основних норм та зasad управління постійно змінювались.

РОЗДІЛ 3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Характеристика наукових шкіл в менеджменті

Потреба в науці про менеджмент з'явилася наприкінці XIX – на початку XX ст., що було зумовлено появою машинного виробництва. Саме тоді почали формуватися великі підприємства, на яких працювали десятки, сотні, навіть тисячі людей. У зв'язку з цим виники проблеми планування їх діяльності, організації робочих місць, створення ефективної системи стимулювання працівників, розроблення технологічних процесів, забезпечення точного обліку, контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва зумовив необхідність дослідження економістами, соціологами, психологами та технологами закономірностей управління людьми, з'ясування тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу, розроблення стандартних положень, інструкцій тощо. У процесі цих наукових досліджень було сформульовано перші принципові положення, вироблено механізми та рекомендації щодо управління виробничо-господарською діяльністю.

Перший етап у розвитку управлінської думки дістав назву наукового управління.

1. Наукове управління (1885–1920).
- 2 Класична або адміністративна школа в управлінні (1920–1950).
3. Школа людських відносин (1930–1950).
4. Поведінкові науки (1950 дотепер).

Емпірична школа управління.

Школа соціальних систем.

5. Кількісний підхід (1950 дотепер).

Нова школа.

2. Сучасні концепції менеджменту

Для сучасного етапу розвитку теорії та практики менеджменту визначальним є концептуальний підхід на основі взаємного погодження принципів та інструментів управління. Сучасні концепції менеджменту можна звести до трьох видів (підходів): процесний, системний, ситуаційний.

Процесний підхід був значною віхою у розвитку управлінської теорії його основні складові застосовуються нині в практиці управління. Вперше поняття процесного підходу було запроваджено прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці функції розглядалися авторами як не залежні одна від одної. На противагу цьому, процесний підхід у нинішньому розумінні розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління можна розглядати як процес, що складається з серії взаємопов'язаних дій, які називаються функціями управління. В свою чергу, кожна функція управління також являє собою процес, який складається з серії взаємопов'язаних дій. Отже, процес управління – це загальна сума всіх функцій управління.

Система – це певна цілісність, яка складається із взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого. Автомобілі, комп'ютери, телевізори – все це приклади систем. Отже, система складається з багатьох частин, кожна з яких працює у взаємодії з іншими, для створення цілого, що має якості, яких немає у її складових частин. Однак складові частини системи взаємозалежні. Якщо хоч одної з них не виявиться, то вся система або не буде працювати, або працюватиме неправильно.

Є два основних типи систем: закриті і відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему. Прикладом такої системи може бути годинник, який працює незалежно від зовнішнього середовища доти, поки в ньому заведена пружина або є інше джерело енергії.

Для відкритої системи характерна взаємодія з навколоишнім середовищем через проникні «кордони» системи (входи і виходи). Через входи навколоишнє середовище впливає на систему, а через виходи система впливає на навколоишнє середовище.

Великі складні системи складаються з частин, які можна розглядати, в свою чергу, як системи. Ці частини називаються підсистемами. Поняття підсистем має надзвичайно велике значення для управління, оскільки дає змогу створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління: відділи, сектори, дільниці та ін.

Ситуаційний підхід. Для розглянутих вище шкіл управління характерним було намагання визначити принципи виконання функцій управління як науковий компонент процесу управління. На практиці ці принципи розглядали як мистецтво, яким може оволодіти менеджер на основі власного досвіду, спроб і помилок.

Особливістю ситуаційного підходу є те, що його прихильники вбачали пряме застосування науки управління в тому, щоб навчати менеджерів «ситуаційному мисленню», тобто вмінню правильно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації та знаходити виходи з них.

Ситуаційний підхід, розробка якого почалася наприкінці 60-х років, не відкидає концепцій традиційної школи управління, біхевіористської школи чи школи наукового управління, а передбачає інтегрування розробок іх як часткових підходів.

При ситуаційному мисленні зберігається концепція процесу управління, яка може застосовуватися до всіх організацій. Разом з тим ситуаційний підхід, визначаючи загальну однаковість процесу управління, потребує застосування специфічних прийомів для досягнення мети організації. Наприклад, будь-яка організація повинна мати структуру, однак побудова цієї структури залежить від ситуації і може включати в себе більшу або меншу кількість шаблів управління, більший чи менший ступінь делегування повноважень.

Практичне застосування ситуаційного підходу ґрунтуються на тому, що менеджер повинен:

- володіти ефективними засобами професійного управління, тобто розуміти суть процесу управління, індивідуальної та групової поведінки людей, знати методи планування і контролю та кількісні методи прийняття рішень;

- правильно розуміти й інтерпретувати ситуацію, тобто визначати найбільш важливі фактори і використовувати найбільш чутливі елементи, вплив на які дасть найбільший ефект;
- пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями, забезпечуючи досягнення мети організації в цих обставинах найбільш ефективно.

Перехід нашої економіки на ринкові рейки, як уже було зазначено, викликав інтерес до менеджменту, однак менеджмент як діяльність буде ефективним за умови перебудови економіки країни, впровадження нової системи виробничих відносин.

3. Розвиток управлінської науки в Україні

В Україні управлінська наука протягом тривалого часу розвивалася в межах концепцій, які домінували в колишньому СРСР. Попри те що науково-пошукові дослідження були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, це дало змогу нагромадити значний досвід у галузі управління.

Розвиток управлінської науки в Україні протягом радянського і пострадянського часу охоплює 7 чітко окреслених періодів, кожен з яких характеризується певними особливостями.

1. Жовтень 1917 р. – березень 1921 р. Основне завдання – розроблення форм і методів державного централізованого управління виробництвом, обґрутування принципів централізму, організаційних методів управління, адміністрування та державного регулювання.

2. Квітень 1921 р. – 1928 р. Особливість періоду полягала у вдосконаленні адміністративного управління виробництвом, спробах застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, формальному вивчені можливостей участі працівників в управлінні.

3. 1929–1945 рр. Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, удосконаленням структур управління, методів добору та підготовки кадрів, планування та організації виробництва.

4. 1946–1965 рр. Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної та територіально-галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.

5. 1965–1975 рр. У цей час було здійснено спробу проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Однак вони виявилися безуспішними, підтвердживши неефективність реформ у межах адміністративно-командної системи.

6. 1975–1988 рр. Характеризується усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, що склалася в економіці СРСР. Підтверджено необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

7. 1985 р. – сьогодення. Особливістю є проведення економічних реформ, трансформація економічної системи.

З огляду на суттєві ознаки управлінських дій та економічних процесів у цьому періоді виділяють 5 етапів:

1. Робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

2. Застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу; розвиток орендних відносин;

3. Впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи;

4. Впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

5. Початок та розвиток ринкових реформ (охоплює події, пов'язані з реформуванням національної економіки України).

У розвиток управлінської науки істотний внесок зробили такі українські вчені, як Остап Терлецький (1850–1902), Михайло Павлик (1896–1977), Михайло Драгоманов (1841–1895), Микола Зібер (1844–1888), Сергій Подолинський (1850–1891), Михайло Туган-Барановський (1865–1919), Іван Вернадський (1821–1884), Григорій Цехановецький (1833–1898), Костянтин Воблій (1876–1947) та ін.

Сучасна модель менеджменту в Україні формується на засадах дослідження еволюції управлінської науки, узагальнення досвіду розвинутих країн світу, глибинних традицій

управлінської діяльності в українських організаціях, починаючи з княжих часів. Розвиток українського менеджменту відбувається в руслі трансформаційних процесів в економіці України на сучасному етапі.

РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

1. Основні закони організації

Життя організації підпорядковується певним законам, основним з яких прийнято вважати закон синергії, згідно з яким властивості й можливості організації як єдиного цілого перевищують суму властивостей і можливостей її окремих елементів, що зумовлено їхнім взаємодоповненням, взаємопідтримкою, взаємопливом. Реальний виграш від такого об'єднання перекриває для його учасників втрати від обмеження організацією їхньої самостійності, інакше не було б сенсу в існуванні організації.

Другий закон організації полягає в паралельності здійснення в її рамках таких протилежно спрямованих процесів, як поділ, диференціація, спеціалізація функцій, реалізованих її елементами, з одного боку, і їхнє об'єднання, універсалізація – з іншого. В результаті збільшуються потенційні можливості і елементів як таких, і результату їхньої взаємодії у вигляді потенціалу організації в цілому.

Третій закон організації вимагає збереження пропорційності між нею і її елементами при будь-яких можливих змінах, що дозволяє максимальну мірою реалізувати потенціал, який вони мають. Наприклад, при роздутих штатах працівники тиняються без справи і заважають один одному; в той же час при недостачі персоналу організація не в змозі виконати навіть необхідну роботу. Зрозуміло, що в обох ситуаціях неминуче виникають економічні втрати.

Четвертий закон організації отримав назву закону композиції. Його суть полягає в тому, що функціонування усіх без винятку організаційних елементів в тій чи іншій мірі підкоряється загальній меті, а індивідуальні цілі кожного з них являють собою її конкретизацію, є її підцілями.

П'ятий закон організації – це закон самозбереження, який припускає, що будь-яка організація, так само як і її окремий елемент, прагнуть зберегти себе як ціле. Це вимагає дотримання ряду умов, зокрема, недопущення серйозних потрясінь, що можуть привести до втрати організаційної стійкості; збереження внутрішньої єдності і зовнішніх границь; розширення сфери діяльності; економії ресурсів, які знаходяться в розпорядженні. Таким чином, самозбереження організації забезпечується за рахунок сполучення двох протилежних організаційних початків: стабільності і розвитку. В організаціях, які природно чи штучно були виключені з конкурентного середовища, наприклад у монополіях, стабільний початок, як правило, бере гору, що призводить в кінцевому підсумку до застою й бюрократизації.

Шостий закон організації стверджує, що порядок визначається рівнем інформованості її членів. Справді, свідома координація діяльності людей, яка здійснюється організацією, відбувається саме на основі інформації про реальний стан речей, виходячи з неї.

Нарешті, сьомий закон організації – закон онтогенезу – говорить про те, що будь-яка організація в рамках свого життєвого циклу послідовно проходить три фази: становлення, розвиток і згасання. Зрозуміло, що завдання її керівництва полягає у максимальному скороченні першої фази, продовженні другої і відстрочуванні третьої.

На думку одного з найбільших фахівців у галузі менеджменту середини ХХ ст. Честера Бернарда, людей примушують об'єднуватися в організації і взаємодіяти в їхніх рамках фізичні й біологічні обмеження, що властиві кожній людині окремо. В організації люди доповнюють одне одного, складають свої фізичні, інтелектуальні й інші здібності, що робить їх сильнішими в боротьбі за виживання.

2. Класифікація організацій

У процесі виробничо-господарської діяльності працівники об'єднуються з метою виконання місії, цілей та завдань організації. Саме це забезпечує ефективне використання ділових якостей кожної людини.

Організація – група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовують терміни «фірма», «корпорація» та ін. Організації класифікують за різними ознаками: способом та метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формами підприємництва, характером адаптації до змін.

Класифікація організацій. За способом і метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні. Формальні організації – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. (Формальні організації називатимемо просто «організаціями»). Неформальні організації – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо.

За кількістю цілей виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість.

За величиною виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами.

За формами підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

За характером адаптації до змін виділяють механістичні організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) і органістичні (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

Життєвий цикл організації. Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо

Культура організації. У процесі еволюції організація формує свою культуру, яка характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним вимогам.

Усі складні організації мають загальні характеристики. Ці загальні риси допомагають зрозуміти, чому, щоб добитися успіху, організацію необхідно керувати.

1. Ресурси. В загальних рисах мета будь-якої організації вміщує перетворення ресурсів для досягнення результатів. Основні ресурси, які використовуються організацією – це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.

Наприклад, організація «Мак Дональдс» (виробництво і обслуговування):

- Матеріали – м'ясо, картопля, булочки, папір.
- Технологія – механізоване приготування їжі (кухонне обладнання).
- Люди – управляючі ресторанами, бухгалтери, м'ясники, продавці на роздачі.
- Інформація – звітність щодо реалізації, облік на складах, звіт щодо затрат на придбання продуктів для виготовлення продукції.

3. Типи організацій в Україні

Економіка України є перехідною від адміністративно-командної до соціально-ринкової. Ринкові перетворення потребують наукового обґрунтування і вирішення низки управлінських проблем макро- і мікроекономічного характеру.

На макроекономічному рівні треба визначити нову роль держави в керуванні

економікою, створити нову систему органів державного керування економікою, сформувати комплекс методів державного регулювання економічних процесів.

Формування ефективної системи керування на мікрорівні потребує не тільки акумуляції найвизначніших світових здобутків у цій галузі, а й відображення особливостей соціально-економічних процесів в Україні. Сліпе копіювання зарубіжних моделей менеджменту не тільки не дає користі, а навпаки, шкодить реформуванню економіки. В менеджменті величезне значення мають національна психологія, традиції, соціально-культурні чинники, духовні цінності тощо.

Вітчизняна модель менеджменту потребує одночасного вирішення трьох взаємопов'язаних проблем: макроекономічних змін у суспільстві, формування нового управлінського мислення керівників та розробки наукової бази менеджменту.

Успіх ринкових перетворень зумовлений умінням розумно керувати. Передусім ідеється про вміння ухвалювати раціональні рішення та ефективно їх виконувати. Однак процес становлення такого вміння досить непростий.

Сьогодні в Україні можна виділити щонайменше три напрями в управлінні. Перший умовно називають менеджментом здорового глузду. Цей вид управління розвивається на багатьох приватизованих та новостворених підприємствах так званих нових українців. Нові власники не мали професійного управлінського досвіду. Первісне нагромадження капіталу не потребувало високого професіоналізму в керуванні бізнесом, достатньо було і менеджменту здорового глузду першопрохідців. У процесі інтеграції та концентрації капіталу проблеми управлінського професіоналізму загострилися.

Другий підхід у керуванні – професійний ринковий менеджмент, представниками якого є західні фірми, що успішно працюють на українському ринку. Вони принесли з собою не тільки західну культуру, а й новітню технічну базу менеджменту, яка доволі міцно вкорінилась у ділових організаціях України. Якщо донедавна в українських директорів підприємств були службові автомобіль, телефон і секретар, то в сучасних керівників є персональні комп'ютери, мобільні телефони, бази даних, системи зв'язку через Інтернет та ін. Атрибутом сучасних українських фірм стали гарні офіси, ввічливі менеджери і секретарки. Проте реформа менеджменту на цьому й закінчилася. Методи і форми діяльності апарату керування не змінилися з часів колишньої адміністративно-командної системи. Більшість нових керівників ще не сприйняли власне західних технологій внутрішньофіrmового корпоративного керування та групової взаємодії.

Зрештою, третій підхід у менеджменті втілює переважна більшість керівників радянського зразка, які дотримуються методів та стилю керування адміністративно-командної системи. Досвід керування підприємствами у них чималий, проте нема досвіду ведення бізнесу як такого.

У період приватизації їхні зусилля були спрямовані не на вирішення проблем прибутковості виробництва або ефективного менеджменту, а на контроль над підприємством та отримання його частки у власність. Перед керівництвом постали непоєднувані завдання: з одного боку, можливість стратегічного придбання значних активів, а з іншого – впровадження ринкового менеджменту і підвищення ефективності виробництва. Особистий інтерес уявив гору. Перемогли стратегічні можливості власного збагачення шляхом бартеризації, системи неплатежів та невиплат заробітної платні, тінізації господарських зв'язків тощо.

4. Організація як відкрита система

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. Внутрішнє середовище, де працюють менеджери, містить в собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва, всі будинки та споруди, які належать організації, машини та обладнання. Найбільш важливим фактором внутрішнього середовища є корпоративна культура. Внутрішня культура повинна відповідати вимогам як зовнішнього середовища, так і стратегії фірми.

Культуру можна визначити як набір базових цінностей, переконань, різних угод і норм, що поділяються всіма членами організації. Це свого роду система загальних цінностей і припущень про те, що і як робиться на фірмі. Усвідомлення культурних традицій дозволяє новим членам організації правильно мислити, відчувати, розуміти оточуючих. Зазвичай виділяють три рівні корпоративної культури. Самий верхній, поверховий рівень складають

видимі об'єкти: манера одягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розміщення офісів. Все це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою інших членів організації.

Другий рівень – це загальні цінності й переконання, які свідомо розділяють і культивують члени організації.

Цілі – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат, якого намагається досягнути група працюючих разом. Існує значний різновид цілей залежно від характеру організацій.

Структура – це логічні взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, які дозволяють найбільш ефективно досягти цілей організації.

Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією та людьми.

Технологія – це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, обладнання, сировини) у вихідні (продукт, виріб). Історично технологія формувалася в процесі трьох переворотів: промислової революції, стандартизації, механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних систем.

Британська дослідниця управління Джоан Вудворд поділила технологію на три категорії:

1. Одиничне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво.
2. Масове або великосерійне виробництво.
3. Технології безперервного виробництва.

Згідно з підходом американського соціолога Джеймса Томпсона, можна виділити:

1. Багатоланкові технології (наприклад, складання автомобіля).

2. Посередницькі технології (наприклад, банківська справа) – це посередницька технологія, яка пов'язує вкладників і тих, хто бере позики в банку.

3. Інтенсивні технології характеризуються застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг (наприклад, монтаж кінофільму).

В Україні виділяють індивідуальні, дрібносерійні, серійні, великосерійні, масові та масовопоточні технології.

Люди – найважливіший ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера.

Внутрішнє середовище організації представлено функціональними сферами, які є загальними для всіх типів організацій.

Кадрова функція – це забезпечення виробничої та інших сфер людськими ресурсами (найом, підготовка та перепідготовка). Виконання всіх управлінських дій, що пов'язані з соціальною сферою: оплата, добробут і умови найму.

Фінанси та бухгалтерський облік – це грошові аспекти бізнесу, в т. ч. управління засобами (витрати, зміна грошової маси). Бухгалтерський облік – збір, обробка та аналіз фінансових даних.

Забезпечення ресурсами – здійснення та удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення організації матеріалами, напівфабрикатами, машинами та енергетичними ресурсами.

Виробнича функція – забезпечення функціонування виробничого процесу в залежності від мети виробничої функції. Прийняття рішень у сфері технологій, організації, календарного планування, виробництва, а також контролю якості (всі ці численні завдання входять в оперативно-виробниче управління).

Функція розвитку продукту та процесу виробництва – це організація проведення досліджень і розвитку процесів, розробка високих технологій, комп'ютеризація (удосконалення організації процесів). Вивчення довготермінової динаміки розвитку продукту, як основного фактора конкуренції на ринку, здійснення інноваційної політики фірми.

Функція розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва – це розвиток інструментального господарства, ремонтних служб та служб технічного оснащення з метою забезпечення раціональних термінів фізичного та морального зносу технічних систем.

Маркетинг – це особливий вид діяльності з прогнозування, здійснення, виявлення та задоволення бажань споживача. Виконання цих функцій для однієї організації називають мікромаркетингом, у цілому для суспільства – макромаркетингом. При вивчені поведінки

покупців варто враховувати їх соціальні, психологічні, культурні, освітянські, вікові та інші фактори. Вони визначають необхідність створення продукту, проблему пошуку інформації про нього, оцінку альтернатив, приймають рішення про покупку продукту та оцінюють його якість при експлуатації.

5. Загальні характеристики зовнішнього середовища організації

Зовнішнє організаційне середовище містить елементи, які знаходяться за межами організації, але мають на неї суттєвий вплив. Це конкуренти, ресурси, технології та економічні умови. Зовнішнє середовище організації ділять на два рівні: загальне середовище та середовище завдань.

Загальне середовище – це елементи, які мають опосередкований вплив на діяльність організації. Вони містять у собі соціальні, демографічні та економічні фактори, які однаково впливають на всі організації (збільшення темпів інфляції, зростання числа сімей, в яких працюють чоловік і дружина). Зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації.

1. Функціональні сфери зовнішнього середовища такі:
2. Соціальне середовище.
3. Правове середовище.
4. Державне середовище.
5. Політичне середовище.
6. Технологічне середовище.
7. Економічне середовище.
8. Ресурсне середовище.

РОЗДІЛ 5. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Класифікація функцій менеджменту

Технологія управління підприємством (організацією) є безперервним, динамічним, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер. Вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу.

Функції менеджменту – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

Сформувалися вони в процесі поділу і спеціалізації праці, оскільки будь-які управлінські процеси на підприємстві відбуваються на основі функціонального поділу. Функції менеджменту відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця в системі менеджменту, що дає змогу наголосити на домінуючій ролі конкретних (часткових) функцій менеджменту і важливій ролі загальних (основних), а також виділити об'єднувальну функцію:

- загальні функції (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) задіяні в усіх управлінських процесах;
- за допомогою конкретних функцій відбуваються конкретні управлінські процеси;
- об'єднувальна функція менеджменту – керівництво – пронизує всі управлінські процеси в організації. Визначальну роль, однак, відіграють конкретні функції менеджменту, які реалізуються через загальні.

Конкретні функції менеджменту класифікують за:

- ознакою процесів управління – функції управління основним, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо;
- ознакою об'єкту – функції управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо;
- ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – функція управління працею,

предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

На сучасному етапі розвитку менеджменту до загальних функцій відносять планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. У 20-х роках ХХ ст. А. Файоль виділяв планування, організування, розпорядництво, координування і контролювання. У колишньому Радянському Союзі виокремлювали функції планування, організування, координування, стимулювання, регулювання і контролювання. Привабливими є міркування американських науковців Мескона, Альберта і Хедоурі, які визнають чотири функції: планування, організування, мотивування і контролювання. Однак відмовлятися від функції регулювання невіправдано, оскільки дослідження свідчать, що без неї не обходитья жоден управлінський процес. Наприклад, після контролювання відбувається зворотний зв'язок з метою усунення недоліків, відхилень, збоїв тощо, тобто регулювання; у процесі стратегічного планування після формулювання місії та визначення цілей організації, вибору стратегії обов'язковою є оцінка розробленої стратегії шляхом її співставлення з місією організації. Що стосується функції координування, то цей важливий управлінський важіль реалізується у формі керівництва.

2. Загальні (основні) функції менеджменту

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій – одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої – це не якось одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це є загальна сума всіх функцій, а саме:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

Ці чотири первинні функції управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікацій і прийняття рішення.

Функція планування. Вирішує те, якою повинна бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За своєю суттю, функція планування відповідає на три основні питання:

1. Де ми знаходимось на даний час? Керівники повинні оцінити сильні та слабкі сторони організації в таких важливих галузях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначення, чого може реально досягти організація.

2. Куди ми хочемо прямувати? Оцінюючи можливості і загрози в навколошньому середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни, керівництво визначає, що може перешкодити організації досягнення цих цілей.

3. Як ми збираємося це зробити? Керівники повинні вирішити як у загальних рисах, так і конкретно, що повинні робити члени організації, щоб досягти виконання цілей організації.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрями зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Іншими словами, планування – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль всіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Планування в організації не є окремим одноразовим явищем через дві суттєві причини:

1. Хоч деякі організації припиняють своє існування після досягнення мети, заради якої вони створювалися, багато з них намагаються продовжити своє існування якомога довше.
2. Друга причина, за якою планування повинно здійснюватись безперервно – це постійна

невизначеність майбутнього. В силу змін у навколошньому середовищі або помилок у судженнях явища можуть розвиватися не так, як це передбачало керівництво при розробці планів.

Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

3. Організація

Організовувати – значить створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягти таким чином своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Промислова революція почалася з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дозволяє групі працівників досягти значно більшого, ніж вони могли б без певної організації. Організація роботи була в центрі уваги руху за наукове управління.

Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості тих, що існують в рамках організації, в т. ч. управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків. Таким чином вони вважають себе підлеглими щодо керівника.

4. Мотивація

Керівник завжди повинен пам'ятати, що навіть чітко розроблені плани і найдосконаліша структура організації позбавлені сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.

Керівники завжди здійснювали функцію мотивації своїх працівників, усвідомлювали вони це чи ні.

У давні часи для цього служили батіг та погрози, для нечисленних обраних – нагороди. З кінця XVII до XX століття була поширенна думка, що люди завжди працюватимуть краще, якщо у них є можливість заробити більше.

Вважалося, таким чином, що мотивування – це просте питання, яке зводиться до пропозиції надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля. На цьому ґрунтуються підхід до мотивації школи наукового управління.

Керівники дійшли висновку, що мотивація, тобто створення внутрішніх мотивів до дій, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Нині ми розуміємо, що для того, аби заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольнити ці потреби через сумлінну роботу.

5. Контроль

Майже все, що робить керівник, спрямоване на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. Працівники можуть відмовитися виконувати свої обов'язки згідно з планом. На ринку може з'явитися новий сильний конкурент, який ускладнить реалізацію мети підприємства.

Контроль – це процес забезпечення досягнення мети. Існують три аспекти управлінського контролю.

Встановлення стандартів – це точне визначення мети, яка має бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтуються на планах, розроблених у процесі планування.

Другий аспект – це вимірювання того, що було насправді досягнуто за певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Якщо ці обидві фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, але йому відоме й джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення третьої фази – стадії, на якій виконуються дії, якщо це необхідно, для коригування серйозних відхилень від

початкового плану. Одна з можливих дій – перегляд цілей для того, щоб вони стали більш реальними та відповідали ситуації.

6. Конкретні (спеціальні) функції менеджменту

Реалізація конкретних функцій, які відображають процес, об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, відбувається завдяки застосуванню загальних функцій (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання). Загальні функції менеджменту з абстрактного стану трансформуються в конкретний лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності. Тобто вони набувають відповідного змісту, будучи задіяними в реалізації конкретних функцій менеджменту.

Функції планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання вважають загальними (основними) на тій підставі, що будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування, а саме:

- планування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- організування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- мотивування працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, виробничо-господарську діяльність;
- контролювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- регулювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

На підставі досліджень взаємозв'язку функцій відбувається вдосконалення управління, формування ефективної системи менеджменту, усунення зайвих ланок, бюрократичних перепон, подолання опору змінам.

Загальні функції є абстрактними. Вони перетворюються на реальну управлінську діяльність лише тоді, коли з їхньою допомогою відбувається реалізація конкретних функцій менеджменту. Тому загальні функції розглядають як основу здійснення будь-якого управлінського процесу.

Аналіз процесу управління з погляду його функцій має велике значення, тому що дає змогу визначити обсяг роботи з кожною функцією, спроектувати раціональну структуру апарату управління підприємством, визначити чисельність управлінського персоналу.

7. Мета управлінського процесу

Одним із головних завдань менеджменту є встановлення цілей, заради досягнення яких формується, функціонує і розвивається організація як цілісна система.

Цільова функція починається із встановлення загальної мети підприємства, яка показує причину його існування. У літературі вона позначається такими поняттями, як «політика», «філософія», «місія». В ній деталізується статус підприємства, декларуються принципи його роботи, заяви і справжні наміри керівництва, дається визначення найважливіших характеристик організації.

Немцов В.О., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. формулюють визначення місії як головної, загальної мети організації, яка визначає причину її існування.

Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Формулювання місії повинно охоплювати наступне:

- завдання фірми з точки зору її основних послуг та виробів, її основних ринків та технологій (тобто, якою підприємницькою діяльністю займається фірма);
- зовнішнє середовище стосовно до фірми, яке визначає робочі принципи фірми;
- культура організації; якого типу робочий клімат існує всередині фірми;
- який тип людей він приваблює.

Нині закони ринкової економіки, які вступають у силу, вимагають певних правил поведінки господарюючих суб'єктів. Серед них – обнародування місії організації, яка дає уявлення про її призначення, необхідність і корисність для навколишнього середовища, співробітників, суспільства в цілому.

Центральним моментом місії є відповідь на запитання: яка головна мета організації?

За приклад можна навести формулювання місії компанії «Форд» – надання людям дешевого транспорту. В ній чітко визначена галузь діяльності компанії – транспорт, споживачі

продукції – люди, а також орієнтація на широке коло споживачів. Таке формулювання місії здатне впливати на стратегію і тактику всієї діяльності компанії.

Місія не повинна залежати від фактичного стану організації, форм і методів її роботи, оскільки в цілому вона виражає погляд на майбутнє, показуючи, на що будуть спрямовані зусилля і які цінності будуть при цьому пріоритетними. Через це в місії не прийнято визначати головну мету як одержання прибутку, не дивлячись на те, що прибуткова робота є найважливішим фактором життєдіяльності організації.

Найважливіша передумова успішного застосування майже всіх прийомів і методів управління полягає у визначенні і розумінні цілей. Хто хоче досягти мети, повинен її знати. Ця фраза звучить банально. Але, між іншим, цей принцип порушується скрізь і всюди. Без перебільшення можна сказати, що щорічний збиток, який при цьому завдається, вимірюється мільярдами гривень.

Радники і консультанти різних рівнів, яких запрошують підприємства, залишилися б без роботи, якби їх основні підрозділи впритул до цехів знали чітко і недвозначно, чого вони намагаються досягти. Мистецтво вибору і формулювання цілей, управління процесом їх реалізації притаманні дійсно успішному керівнику.

Марк Твен жартував: «Хто не знає, куди прямує, дуже здивується, потрапивши не туди». Неможливо намагатися керувати людьми, якщо і керівникам і підлеглим цілі зовсім незрозумілі. Управляти – значить спонукати інших до досягнення конкретної мети, а не примушувати інших робити те, що вважаєш правильним. Весь процес управління базується на знаходженні і постановці цілей.

Що ж таке мета? Мета – це бажаний ідеал, те ціле, що ми бажаємо одержати. Вибір мети – чисто людська, творча справа.

Часто ми уникаємо чітких формулювань цілей і намагаємося обмежитись вказівками загального напрямку: «Потрібно докласти всіх зусиль до того, щоб максимально скоротити затрати» або «Якість нашої роботи необхідно підвищити». Ступінь реалізації заявленої таким чином мети неможливо оцінити. Таке визначення мети, як правило, не мобілізує, а розхолоджує. Формулювання мети повинно містити кількісні показники, а також вказівки на часовий період, протягом якого ця мета може бути досягнута.

Наприклад, молода дівчина вирішила покращити свої знання з англійської мови в цьому році. Наприкінці року вона досягла своєї мети: два чи три рази вона заглядала у свою стару англійську книгу. Щось при цьому вона вивчила. Хіба її мета мала на увазі щось інше?

Молодий чоловік вирішив кожного тижня вивчати 50 англійських слів і відпрацьовувати заняття із підручника. До кінця року він зізнав, що не вивчив чотири заняття, крім того, він зменшив тижневу норму до 30 слів. І, не дивлячись на це, його словниковий запас збільшився більш як на 1300 слів.

В останньому прикладі молодий чоловік несвідомо використав одне з правил постановки цілей.

Короткострокові цілі більше, ніж довгострокові, сприяють внутрішній мобілізації. Тому, хто хоче досягти поставленої мети протягом року, здається, що в нього ще дуже багато часу. Він постійно відкладає початок виконання завдання. Завжди знайдеться щось більш термінове.

Річні цілі необхідно розробляти хоча б у вигляді квартальних. Контроль слід здійснювати за проміжними цілями. Тільки в цьому випадку можна розпоряджатися своїм часом для коригування роботи, яка була б більш ефективною, якби здійснювалася щомісячно.

Чи завжди і всюди необхідні цільові установки? Ні, це було б великою помилкою. Хто береться за все, найчастіше нічого не досягає. Важливіше сконцентруватися, але всерйоз, на небагатьох завданнях.

У виборі цих завдань знову можливі два шляхи, дві стратегії.

Стратегія ліквідації вузьких місць базується на виявленні основного вузького місця, після ліквідації якого всі процеси протікають повнокровніше.

Стратегія неупущених шансів дозволяє вибирати і використати найбільш сприятливу із можливостей, які є.

Чи є потреба в нашій продукції? Яка продукція, в якій економічній формі користується

попитом? Відповісти на ці питання життєво важливо для будь-якого підприємства. Хто виробляє не на ринок, а на склад (що, до речі, дуже довго відбувалося у нас), прогорає, якщо не одержує штучної підтримки. Таким чином, перша і вища мета будь-якого підприємства – задоволення потреб ринку.

Підприємство повинно мати потребу в продукції, яка виробляється його структурними підрозділами.

Кожному керівникові потрібно виявити в межах свого підрозділу те вузьке місце, яке найбільшою мірою гальмує виробництво, зрозуміти, як його подолати, і сформулювати відповідну мету. Кожен повинен запитати себе, які труднощі виникають на його робочому місці. Це може бути вибуховий темперамент, зниження працездатності в стресовій ситуації, невпевненість при веденні телефонних переговорів, просто неохайність і безлад на робочому місці (столі). Можна поставити собі запитання, чим конкретно викликаний успіх або невдача в професійному зростанні? Для управлюючого останнє може бути викликане, наприклад, невмінням ефективно використовувати диктофон. У цьому випадку він може поставити перед собою мету: кожен день протягом кварталу 20 хвилин приділяти роботі з диктофоном.

Інший може використати стратегію неупущених шансів, якщо завчасно зуміє розпізнати, наприклад, у новому законі нові умови роботи. Добре вивчивши текст закону і одержавши консультації у спеціалістів, він сам може перетворитися у визнаного на підприємстві кваліфікованого експерта.

Мета – постійне поліпшення.

Через це менеджмент сувро контролює цілі і вже досягнутий рівень виробництва. Кожне підприємство, кожна організація досягли конкретного рівня виробництва: обсяг, обіг, прибуток, кількість зaintягих працівників, послуги тощо. Кожна організація повинна турбуватися про те, щоб не втратити свої завоювання. Тому вона контролює рівень продуктивності і якість праці своїх співробітників.

Цілі повинні бути глибоко продумані. Це може означати, наприклад, що певному підприємству слід не нарощувати обсяг виробництва, а зайнятись якістю продукції і не виробляти, наприклад, більше машин, а поліпшити обслуговування вже випущених моделей.

Добрий управлюючий повинен добиватися того, щоб його співробітники вважали визначену мету своєю. Тоді вони зможуть допомогти в її здійсненні.

Мистецтво постановки – це мистецтво управління. Без мети немає контролю за ходом і результатом процесу. Без мети оцінка трудової діяльності співробітників має хитку основу. Без цілей затухає творчість і править бюрократія. Необхідно запам'ятати: найперша мета – це визначення цілей.

Види цілей і їх характеристика

Основна загальна мета організації – чітко виражена причина її існування – визначається як її місія. Мета розробляється для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення мети і стратегії на різних організаційних рівнях.

Загальнофірмова мета формується і визначається на основі загальної місії організації і певних цінностей та цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб зробити суттєвий внесок в успіх організації, цілі повинні мати ряд характеристик:

1. Конкретність та вимірюваність мети. Висловлюючи свою мету в конкретних вимірювальних формах, керівництво створює базу відліку для наступних рішень і оцінки ходу роботи.

2. Орієнтація мети в часі. Конкретний горизонт прогнозування – це друга характеристика ефективності мети. Слід чітко визначити не тільки те, що організація хоче здійснити, а також і строки досягнення результату. Цілі встановлюють на довгі і короткі проміжки часу. Довгострокова ціль має горизонт планування приблизно п'ять років.

Середньострокова мета має горизонт планування від одного до п'яти років.

Короткострокові цілі, в більшості випадків – це один із планів організації, який слід здійснити за рік.

3. Реальність мети. Мета повинна бути такою, щоб її можна було досягти, і вона має служити підвищенню ефективності організації. Встановлення мети, яка перевищує можливості

організації через нестачу ресурсів або через зовнішні фактори, може привести до катастрофи.

Якщо цілі недосяжні, намагання робітників досягти успіху буде блоковане, і їх мотивація ослабне.

4. Кожна мета повинна підтримувати одна одну, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні бути перешкодою в досягненні іншої.

8. Управлінський цикл

Процес менеджменту охоплює керуючу та керовану системи організації, функції, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо.

Процес менеджменту – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Процес управління організацією охоплює кілька послідовних процедур та етапів.

1. Реалізація функцій менеджменту, до яких належать усі види управлінської діяльності (планування виробництва і реалізації продукції, управління розробкою технологій, конструюванням виробів, обліком, підрозділами організації тощо). Йдеться про управлінську діяльність на всіх рівнях керуючої системи організації: керівників організації та їх заступників, начальників цехів, відділів, управлінь, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків та ін.). Це означає, що зосереджений у керуючій системі апарат управління в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту – сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості, рентабельності, необхідного рівня заробітної плати, певного рівня витрат тощо).

2. Формування методів менеджменту як результатів реалізації функцій менеджменту. До них належать план виробництва, план прискорення науково-технічного розвитку, матеріальні стимули до праці, технологічна документація на виготовлення виробу тощо. Однак отримані методи менеджменту, як правило, не можуть здійснювати управлінський вплив, оскільки вони здебільшого не набувають форми адміністративних важелів. Для того щоб надати методам менеджменту дієвого управлінського впливу, необхідно їх формалізувати, тобто перетворити на управлінські рішення.

3. Формалізація методів менеджменту в управлінські рішення.

Особливість цього етапу полягає у створенні механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

4. Забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва. Керівництво організацією – вид управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників, забезпечує реалізацію функцій і формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану. Воно є об'єднувальним чинником у структурі категорій менеджменту, оскільки визначає напрями діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації.

Реалізація етапів менеджменту супроводжується комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

РОЗДІЛ 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Види планування у менеджменті

Рівень планомірності в багатьох ефективно функціонуючих компаніях демонструє осмисленість і визначеність їх діяльності. Сучасне планування характеризується усвідомленням його необхідності з метою забезпечення ефективного організування, мотивування,

контролювання та регулювання діяльності організації, запобігання втратам і зменшення ризиків.

Процес планування формує орієнтир майбутньої діяльності організації.

Планування – вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Беручи до уваги масштаб передбачення перспективи організації, виділяють стратегічне планування (понад 1 рік) і оперативне (поточне) планування (до 1 року). Стратегічне планування полягає у виборі курсу розвитку організації – її стратегії. Оперативне планування є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії. Тому в американському менеджменті його часто називають плануванням реалізації стратегії.

Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на певний період; визначені господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

У залежності від змісту, мети і завдань виділяють такі форми планування та види планів:

1. Форми планування в залежності від тривалості планового періоду:

- перспективне планування (прогнозування);
- середньострокове планування;
- поточне (бюджетне, оперативне) планування.

2. Види планів:

а) в залежності від змісту господарської діяльності – плани науково-дослідницьких та досліднико-конструкторських робіт; виробництва і збути; матеріально-технічного постачання, фінансовий план;

б) в залежності від організаційної структури підприємства (фірми) – плани виробничої дільниці; плани дочірньої компанії.

Планування – початковий етап управління. Однак це є не єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що плануються.

Планування містить у собі визначення:

- кінцевої та проміжної мети;
- завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети;
- засобів та способів їх вирішення;
- необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

Нині значна увага приділяється перспективному плануванню як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10-ти до 20-ти років (частіше 10-12 років). Воно передбачає розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети.

Перспективне планування допомагає приймати рішення з комплексних проблем діяльності фірми в міжнародному масштабі:

- визначення напрямів і розмірів капіталовкладень та джерел їх фінансування;
- впровадження технічних новинок і прогресивної технології;
- диверсифікація виробництва й оновлення продукції;
- форми здійснення закордонних інвестицій в умовах придбання нових підприємств;
- удосконалення організації управління в окремих підрозділах і кадровій політиці.

В системі перспективного планування в залежності від методології і мети розрізняють довгострокове і стратегічне планування.

В системі довгострокового планування використовується метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників на майбутній період, розраховуючи на те, що майбутнє буде краще, ніж минуле.

Системи довгострокового планування застосовують в 70-80 відсотків найбільших японських корпорацій, які організують планування таким чином:

- вибираються 5-10 ключових стратегій і навколо них формують політику довгострокового розвитку;

- одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в єдине ціле і ув'язки з розподілом ресурсів;
- вище керівництво визначає мету кожному підрозділу, а підрозділ розробляє кількісні плани досягнення цієї мети «знизу – доверху».

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період.

За основу при розробці стратегічного плану беруть:

- аналіз перспектив розвитку фірми, завданням якого є виявлення тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні, наскільки конкурентоспроможна продукція фірми на різних ринках і що фірма може зробити для поліпшення результатів роботи в конкретних напрямах;
- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності та визначення пріоритетів з конкретних видів діяльності з точки зору її ефективності й забезпечення ресурсами;
- аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних її видів і визначення результатів, що очікуються.

Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний строк, оскільки він найбільш точно відповідає періоду оновлення виробничого апарату та асортименту продукції. В цих планах формуються основні завдання на встановлений період, наприклад, виробнича стратегія фірми в цілому і кожного підрозділу (реконструкція та розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія збути; фінансова стратегія; кадрова політика; визначення обсягу та структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання з урахуванням внутріфірмової спеціалізації та кооперування виробництва. Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, які спрямовані на досягнення мети, визначеній довгостроковою програмою розвитку.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів. Наприклад, програми маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного забезпечення. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це детальна конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами.

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, що складаються на рік або короткий строк по кожному підрозділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збути, що необхідно для досягнення визначених планом фінансових показників. При його складанні насамперед враховуються показники, розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування.

2. Етапи стратегічного планування

Стратегічне планування є головним засобом визначення, розроблення курсу розвитку організації з метою реалізації її місії, досягнення цілей тощо.

Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

За своїм змістом стратегічне планування передбачає формульовання місії; визначення цілей організації; аналіз її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ; оцінку стратегічних альтернатив (можливостей) і вибір стратегії діяльності.

У процесі здійснення стратегічного планування необхідно враховувати такі аспекти:

- розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських кadrів тощо);
- адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення стосунків з оточенням);
- внутрішню координацію (відображення сильних і слабких сторін організації);
- усвідомлення організаційних стратегій (формування організації, здатної вчитися на

попередніх стратегічних рішеннях).

Як правило, стратегічне планування здійснюється невеликим за чисельністю (5–10 осіб) спеціальним плановим відділом, а розроблені ним стратегії повинні розглядатися на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть досить повну та об'єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення. Особливо важливою при цьому є необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Визначення місії і цілей організації. Місія – це чітко виражена причина існування організації. Формулювання, усвідомлення та проголошення місії організацією є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності.

Місія може охоплювати такі напрями:

- турботу про працівників;
- турботу про виробництво;
- політику зростання та фінансування фірми;
- виробничі технології;
- методи виходу й функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків;
- задоволення потреб споживачів;
- публічне оголошення переконань і цінностей тощо.

Цілі – це конкретний очікуваний стан організації. Вони бувають довгостроковими (5 і більше років), середньостроковими (1 – 5 років) і короткостроковими (до 1 року).

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування організації. Формуючи системи цілей, слід мати на увазі, що вони повинні:

- бути конкретними і підлягати вимірюванню;
- охоплювати всі рівні організації (ієрархічні);
- мати різну тривалість (довгострокові, середньострокові, короткострокові);
- бути досяжними та зрозумілими;
- бути взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими тощо.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертні оцінки, системний аналіз, статистичні і соціологічні дослідження, сукупна думка збутовиків, споживачів тощо.

Етап 4. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища. Суть його полягає в дослідженні представлених факторів. Важливо послуговуватися методикою, яка дала б змогу кількісно оцінити вплив кожного з них. Наприклад, силу впливу факторів можна оцінювати за стобальною системою. Максимальні величини балів щодо кожної з груп факторів можуть становити: економічних – 20 балів; політичних – 10; ринкових – 23; соціальних – 8; технічних і технологічних – 12 і т. д. Окремо можна оцінювати позитивний або негативний вплив. На основі отриманих даних можна виводити інтегральну оцінку.

Етап 5. Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища. Передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо. Отримані результати дають змогу визначити сильні та слабкі позиції підприємства.

У процесі оцінювання й аналізу факторів внутрішнього середовища організації важливою є оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства.

Конкурентоспроможність продукції – сукупність її якісних і вартісних характеристик, що забезпечують відповідність продукції (товарів, робіт, послуг) вимогам ринку в певний період часу.

Конкурентоспроможність характеризується певними особливостями:

- нетривалою пов'язаністю з конкретним ринком і часовим періодом;
- суб'єктивністю, оскільки кожен покупець послуговується індивідуальними критеріями оцінки товарів та задоволення власних потреб;

– можливістю бути визнаною лише порівняно з іншими подібними товарами, товаром-зразком чи ідеальним зразком лише за тими властивостями, які цікавлять покупця;

– безперервністю і систематичністю вивчення з урахуванням фаз життєвого циклу товару.

Конкурентоспроможність товару є багатоаспектним інтегральним поняттям, яке відображає вирішальний фактор його успіху на ринку. Загальною характеристикою конкурентоспроможності товару є співвідношення корисного ефекту і ціни споживання за умови, що це співвідношення пряме до максимальної величини.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції на потрібному рівні пов'язане з необхідністю її кількісного оцінювання, процес якого охоплює кілька стадій.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок. Суть його полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії та виявлені тенденції їх зміни, а також у доборі необхідних проектних заходів, що забезпечують формування стратегій. Це потребує підготовленої методичної бази, кваліфікованих кадрів, належного технічного забезпечення.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив). Особливість цього етапу полягає в розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану.

Етап 8. Вибір оптимальної стратегії. Є найважливішим етапом стратегічного планування. Полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від фактора часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

Оцінювання стратегічних альтернатив передбачає їх перевірку на оптимальність за такими основними критеріями: ступінь їх відповідності місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечення ефективної роботи підприємства.

Реалізацію цього етапу доцільно здійснювати шляхом формування управлінського рішення про вибір оптимальної стратегії та відхилення ризикованих.

Етап 9. Оцінювання стратегії. Полягає у з'ясуванні її відповідності місії та цілям організації, а також у правильності добору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорук успішної діяльності організації. Кінцевим результатом стратегічного планування, як і будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, прийняті конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо) діяльності організації.

Стратегічне планування визначає, чого і коли прагне досягнути організація. Але для цього важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто забезпечити ефективне оперативне (поточне) планування.

3. Базові стратегії

Якщо стратегії функціонування фірми пов'язані з її діяльністю на ринку, то стратегії розвитку мають своїм об'єктом насамперед її потенціал. Виділяють відповідно стратегію росту, стратегію помірного росту, стратегію скорочення і комбіновану.

Стратегія росту притаманна молодим фірмам будь-якої сфери діяльності, що тільки починають свій шлях на Олімп, чи тим, що знаходяться на вістрі науково-технічного прогресу. Ім властиві постійні темпи збільшення масштабів виробництва, обсягу продукції, що випускається, чи послуг, що вимірюються по всіх напрямках діяльності десятками відсотків у рік.

Стратегія помірного росту характерна для великих фірм, що твердо стоять на ногах і діють у більш традиційних сferах, наприклад, в автомобілебудуванні. Тут також має місце просування вперед по більшості напрямків, але більш уповільненими темпами, у декілька відсотків на рік. Швидкий ріст тут уже не потрібний, та й небезпечний, оскільки через велику інерційність у випадку виникнення складних ситуацій можуть виникнути складноші в

переорієнтації і звідси може створитися загроза благополуччю фірми.

Необхідність слідувати стратегії скорочення масштабів діяльності виникає в періоди перебудови фірми, коли потрібно провести її санацію. Ця стратегія може мати глобальний характер, щодо фірми в цілому, чи локальний, що стосується лише ряду підрозділів, в той час як інші продовжують функціонувати в попередньому режимі.

4. Завдання бізнес-планування

Важливим напрямом планування в організації є формування бізнес-плану.

Бізнес-план – документ, що містить систему заходів чи програму дій, пов'язаних часом і місцем реалізації, узгоджених з метою і ресурсами та спрямованих на отримання прибутку на засадах реалізації підприємницького проекту.

Він є необхідним для багатьох суб'єктів економічної діяльності:

- підприємця (власника) – як орієнтир в його діяльності;
- майбутніх компанійонів і співробітників, яких передбачається залучати до справи;
- банкірів та інвесторів, чиї послуги передбачені в процесі реалізації проекту;
- найманіх менеджерів при здійсненні ними керівних функцій.

До функцій бізнес-плану належать:

– всеобічне інформування про підприємство, передусім про мету його діяльності, стабільність і ефективність;

- характеристика особливостей виробничого процесу на підприємстві;
- всеобічна характеристика товарів або послуг;
- обґрунтування прогнозу розвитку виробництва і підприємства, його конкурентних позицій;
- комплексне дослідження ринку відповідних товарів, послуг;
- обґрунтування економічної ефективності підприємства;
- аналіз професійного рівня, ділової компетенції управлінського персоналу.

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом для діючих фірм, який використовують у всіх сферах підприємництва. Багато бізнесменів його недооцінюють. Вони не уявляють, наскільки наявність гарного бізнес-плану здатна допомогти новому бізнесу добути капітал, визначити плани на майбутнє, скласти аналітичні таблиці, за якими можна буде оцінювати, як розвивається справа. Бізнес-план спонукає підприємця ретельно вивчити кожен елемент передбачуваного ризикового ринкового заняття. Напевно, в цьому процесі виявиться безліч слабких місць, усуненню яких доведеться приділити істотну увагу. Там, де з такого роду проблемами справитися неможливо, сам факт їх виявлення дозволить прийняти рішення про відмову від підприємства ще до того, як у нього будуть вкладатися кошти.

Ціль розробки бізнес-плану – спланувати господарську діяльність фірми на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів.

РОЗДІЛ 7. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність організаційної діяльності

Організаційний механізм господарювання містить:

- правила, організаційно правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління і управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності;
- розподіл робіт між різними виконавцями;
- оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці.

Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статики) і організацію процесу функціонування системи, якоюправляють (динаміки).

В економічній літературі сформульовано емпіричні правила організації управління: єдність мети:

- розумна ієрархія;

- стійкість;
- безперервне уdosконалення;
- пряме підпорядкування;
- обсяг контролю;
- порівнянність, відповідність даним повноваженням;
- виключення, пріоритет завдань;
- комбінування.

Ці правила мають неоднакову актуальність для різних трудових колективів, і їх слід застосовувати в різному поєднанні.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

Структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління.

Структуру управління за горизонталлю поділяють на окремі ланки, а по вертикалі – на ступені управління.

Ланки управління становлять організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи, служби, групи), кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації при опрашованні, прийнятті та реалізації рішень. Ланки управління взаємопов'язані прямими і зворотними зв'язками за горизонталлю і вертикаллю.

Ступінь (рівень) управління – це сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління і відображають послідовність їх підрозділів знизу доверху. Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну, інженерну тощо).

Для виконання функцій управління виробництвом створюється апарат управління. Структура апарату управління виробництвом – це кількість і склад ланок та ступенів управління, їх підлеглість і взаємозв'язок. Вона активно впливає на процес функціонування системи управління розвитком виробництва.

На структуру апарату управління впливають такі фактори:

- характер виробництва та його галузеві особливості: склад продукції, яка виробляється, технологія виготовлення, тип виробництва та рівень його технічної оснащеності;
- форми організації управління виробництвом (лінійна, лінійно-функціональна, матрична);
- ступінь підлегlosti структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва;
- співвідношення між централізованою і децентралізованою формами управління;
- співвідношення між галузевою і територіальною формами управління (за продуктом, за регіоном);
- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікація працівників, ефективність їх праці.

Аналіз організаційних схем управління показує, що управлінські зв'язки і відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки вниз), нижчими ланками і вищими (вертикальні зв'язки вгору) або функціональні відносини між спеціалістами вищого та нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Як горизонтальні зв'язки можуть розглядатися службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня

господарської ієрархії. У цьому разі кожний структурний підрозділ (працівник) має зв'язки з іншими підрозділами, але дістає розпорядження тільки зверху.

На підприємствах складається різна комбінація зв'язків між елементами управлінської системи. Зв'язки по вертикалі відображають підпорядкованість ланок і працівників в апараті управління, а за горизонталлю – координації, інспекції і контролю, консультаційні і методичні зв'язки тощо. Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємствах формуються лінійна, функціональна та лінійно-штабна системи управлінських відносин.

При лінійній системі поділ праці між керівниками здійснюється за принципом поділу об'єктів, а не функцій управління. Відносини керівників і підлеглих будуються так, що всі функції управління здійснюють керівники всіх ступенів, кожний працівник підпорядковується одному керівникові й від нього одержує вказівки. Наприклад, робітник безпосередньо підпорядковується майстру, майстер, в свою чергу – начальнику цеху, начальник цеху – директору, директор – генеральному директорові. При лінійній системі розпорядження і вказівки підлеглим дає тільки їхній безпосередній начальник.

Лінійна система відрізняється простотою та чіткістю у взаємозв'язках, відповідальністю, швидкістю реакції на прямі розпорядження. Проте ця система має недоліки: зволікання у розв'язанні невідкладних завдань і спотворенні інформації через збільшення рівнів ієрархії, можливе перевантаження центрального апарату управління підприємства, велика потреба у спеціалістах широкого профілю.

Функціональна система управління, на відміну від лінійної, передбачає поділ функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. При цій системі кожен із кваліфікованих спеціалістів керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік, технічне обслуговування тощо).

Порівняно з лінійною системою управління кількість вертикальних зв'язків (лінійних і функціональних) при функціональній системі збільшується у 2 – 3 рази. Отже, при функціональній системі ускладнюються службові зв'язки, мають місце множинність у підпорядкуванні, дублювання розпоряджень різними керівниками, тенденція до централізації в організації управлінського процесу.

Як лінійна, так і функціональна системи у «чистому» вигляді в управлінні виробництвом практично не застосовуються, як правило, вони поєднуються в різних комбінаціях.

Нині переважає лінійно-функціональна (лінійно-штабна) система управління, при якій лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням даним об'єктом, поєднується з функціональним управлінням. Загальна кількість зв'язків залишається майже такою, як і при функціональній системі, але змінюється характер зв'язків. Лінійно-функціональна система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників.

Кожний працівник може одержати при цьому обов'язкові для нього вказівки від інших службових осіб однакового з ним або вищого рангу. Ці вказівки стосуються тільки техніки, технології чи організації праці, але ні в якому разі не можуть стосуватися всієї діяльності працівника, а також його адміністративної (чисто управлінської) діяльності. Проте при лінійно-штабних системах часто виникають проблеми взаємовідносин лінійних керівників і спеціалістів, зокрема безвідповідальності під час прийняття та виконання управлінських рішень. Ці недоліки можна усунути за умов чіткого розмежування обов'язків, прав і відповідності керівних працівників, а також правильного налагодження неформальних комунікацій.

Зв'язки відносин, що утворюють структуру управління, поділяють на формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні).

Під неформальними зв'язками розуміють такі доповнення до формальних структур управління, як конференції, збори, наради тощо, а також відносини, що виникають між неформальними лідерами і членами колективу.

Неформальні зв'язки забезпечують певну інформаційну надмірність, потрібну в усіх елементах системи для досягнення її гнучкості. Проте слід враховувати, що основну частину завдань організації потрібно розв'язувати на основі офіційних зв'язків і відносин. Переважання

формальних комунікацій у системі зумовлює високий рівень невизначеності і свідчить про її недосконалість.

Організаційні структури управління виробництвом орієнтовані на виконання таких завдань: створення умов для виробництва і збути високоякісної продукції; забезпечення розробки, освоєння і поставки на ринок нових видів виробів.

Збільшення масштабів виробництва, складність його в умовах використання автоматизованих систем збору та обробки інформації обумовлюють розвиток нових організаційних структур. В основі цього розвитку лежить перехід до структур, які забезпечують швидку реакцію на зміни, що відбуваються на виробництві.

1. Повноваження, обов'язки, відповідальність

Ефективність керівництва визначається не лише особистими зусиллями керівника, але й зусиллями всіх членів робочої групи. Якщо керівник відповідає лише за невелику кількість працівників, то за допомогою неймовірних зусиль, можливо, йому вдастся виконати роботу усієї групи, якщо він того хоче. Однак, коли керівник відповідає за досить велику організацію, то він не може ефективно керувати, намагаючись виконати всю роботу колективу.

Сьогодні керівник не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять в коло його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різнообічні й специфічні, а його знання, досвід і запас часу – обмежені.

Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення менш значних проблем, права і відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами.

Делегування повноважень є найкращим засобом збагачення праці. Менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання і завдання щодо розробки управлінських рішень. Це дозволяє їм звертатися до нових проблем, які не можна передоручити, знаходити більш важливі і складні ділянки застосування своїх сил.

Якщо відсутнє делегування повноважень, це значить, немає розвитку організації. На кожному рівні управління щорічно повторюються ті самі операції, зберігається та ж продуктивність праці в управлінні. Управління не поширює свій вплив на нові галузі в керованих процесах.

Під делегуванням розуміють процес, при якому працівники, що мають визначені правила, передають частину цих прав і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам даної організації.

Питання делегування повноважень стосується найменш розроблених галузей науки управління. У цілому ряді вітчизняних і закордонних підприємств з управління делегування повноважень керівниками взагалі не згадується або розглядається тільки з погляду деякого розвантаження керівників.

Але ж делегування є процесом, за допомогою якого здійснюється поділ праці між людьми. Тому він обов'язковий для будь-якого підприємства, фірми, компанії. Менеджмент як такий неможливий без делегування повноважень.

Якщо делегування немає, менеджер змушений виконувати всі без винятку трудові процеси сам, щоб досягти цілей, що стоять перед організацією. Але це неможливо при великому обсязі виробництва та продажів. Тому необхідно передавати частину своїх прав і обов'язків підлеглим. З цього погляду навіть розподіл виробничих завдань робітникам повинен розглядатися як передача їм повноважень з виконання визначених технологічних операцій.

Передача повноважень можлива при наявності взаємної довіри між менеджером і підлеглим. Це можливо тільки тоді, коли менеджер сам формує свою команду. Отже, ефективне управління, засноване на делегуванні повноважень, невіддільне від добору та розстановки кадрів, постійної роботи з людьми. Тому важливі здібності менеджера знайти працівника, якому можуть бути делеговані повноваження, уміння формулювати кінцеву мету і проміжні завдання, встановлювати критерії, оцінки і методи контролю діяльності виконавця, форми мотивації.

Передача завдання або діяльності може:

1) Здійснюватися на тривалий термін (довготривале або генеральне делегування), керівник доручає співробітнику самостійне виконання завдання.

2) Обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування), саме завдання залишається в функціональній сфері начальника.

Делегування є ключовою діяльністю всякого управлюючого, його прямий і непрямий ефекти дуже значні.

Переваги делегування:

– делегування допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для важливих завдань (наприклад, для власне управлінських функцій);

– дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;

– стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;

– часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

В дійсності співробітники реагують на делегування в основному позитивно. Керівники, які дуже багато делегують, як правило, одержують від своїх підлеглих оцінку «дуже добре» або «добре».

Чому ж тоді, не зважаючи на названі переваги, делегування, як і раніше, рідко використовується в діловій практиці? Причини незадовільного делегування у більшості випадків криються в особистості керівника. Це може бути недооцінка делегування як такого або недостатнє володіння технікою делегування.

Успішне делегування надає:

– по-перше, готовність делегувати (бажання);

– по-друге, здатність делегувати (можливість).

Якщо є труднощі з «бажанням», то варто проаналізувати ті сили опору, з якими співробітникам доводиться мати справу.

Якщо є труднощі з «можливістю», то потрібно звернути увагу на основні правила делегування.

Чому ж делегування є таким важким завданням для керівників? Це пояснюється наступним.

1. Керівник дуже зайнятий і просто не має досить часу.

2. Керівник не вірить в те, що його працівники можуть самостійно виконати доручену ім справу правильно і вчасно.

3. Керівник не знає, як ефективно здійснити делегування. Керівники, що можуть успішно управляти групою працівників, де кожний несе персональну відповідальність за один із аспектів роботи всього колективу, стверджують, що вони готові до тісного співробітництва, що часто приводить до одержання високих посад, окладів і інших переваг ділового життя.

Делегування дедалі сильніше втягує працівників у життя організації. Коли керівник покладає на працівників відповідальність і передбачає їм повноваження для виконання завдань (не має значення, індивідуальних або групових), вони відповідають тим, що прагнуть взяти більш активну участь у житті організації та успіху в роботі свого підрозділу і всієї організації.

Делегування дозволяє працівникам розвиватися. Якщо керівник сам приймає всі рішення і висуває всі ідеї, то працівники ніколи не навчаться виявляти ініціативу й нести відповідальність за доведення завдань до успішного завершення.

Опір делегуванню. Лише деякі менеджери бувають послідовні в дорученні справ своїм підлеглим. Більшість практикує делегування з великим небажанням або в недостатній мірі.

У керівника може бути безліч причин, які він міг би навести в своє виправдання, відповідаючи на запитання, чому він не здійснює делегування завдань. Ці причини не дають можливості ефективно керувати. Нельсон Б. і Економі П. виявили дев'ять міфів, що пояснюють опір делегуванню.

1. Керівник не може довіряти своїм працівникам. Якщо керівник не довіряє своїм працівникам, то кому він взагалі довіряє? Як правило, керівник добирає тих, хто має кращі навички, кваліфікацію і досвід роботи. Він вважає цих людей талановитими і гідними довіри. Тому й потрібно, щоб ця довіра була без будь-яких додаткових умов.

2. Якщо керівник делегує завдання, то він втрачає контроль над ним і його результатами. Якщо керівник делегує правильно, він не втрачає контроль ні над завданням, ні над його

результатами. Те, над чим керівник дійсно втрачає контроль, так це над способом його вирішення.

3. Керівник єдиний, хто знає відповіді на запитання. Керівник не єдиний, хто знає правильні відповіді на всі запитання. Є певна визначена група людей, яка щодня зіштовхується з різними ситуаціями. Вони розмовляють з замовниками, постачальниками та один з одним кожного дня. Це ваші працівники. Вони – скарбниця досвіду і знань проділові контакти і внутрішню щоденну роботу в організації.

4. Керівник сам може виконати роботу швидше. Керівник може думати, що здатний завершити завдання швидше, виконати його самому, а не доручаючи іншим – це не більш ніж ілюзія. Так, доручення і роз'яснення завдання одному з працівників може брати трохи більше часу, коли вперше пробувати делегувати це завдання, але коли керівник добре освоїв процес делегування, другий і наступний рази займеть істотно менше часу. І не тільки тому, що виконання завдання реально займе більше часу, але і тому, що ви позбавляєте ваших працівників слушного випадку виявити своє уміння і майстерність.

5. Делегування знижує авторитет керівника. Насправді делегування викликає ефект саме зворотний – воно зміцнює авторитет керівника. Керівник – це всього лише одна людина, і здатна виконувати тільки те, що під силу одній людині. Чи зменшиться авторитет керівника, якщо він делегує працівнику завдання і передає йому повноваження на його виконання? Звичайно, що ні. Авторитет керівника анітрошки не зменшиться – незалежно від того, як багато повноважень він передає працівникам.

6. Праця співробітників буде оплачуватися високо, а керівника – ні. Мудрі керівники знають, що коли їхні працівники чудові, то чудові вони й самі. Чим більше керівник делегує, тим більше надає працівникам зручних випадків проявити себе. Дайте працівникам можливість виконати важливу справу і виконати її добре. Привсюдно заохочуйте ваших працівників до успіхів, робіть це частіше, і вони завжди будуть раді добре виконувати кожне з ваших доручень. Не забувайте оцінювати керівника за результатами роботи всього колективу, а не по тому, що він особисто здатний виконати.

7. Делегування знижує гнучкість керівника. Чим більшому числу людей керівник делегував завдання, тим більше гнучкості він може виявити. Оскільки ваші працівники потурбуються про вирішення завдань, які необхідні для підтримки щоденного трудового процесу, ви будете вільні і зможете присвятити себе всіляким несподіваним проблемам.

8. Ваші працівники занадто зайняті. Вони хотує випробувати себе, переборюючи все нові труднощі, домагаючись успіху у своїй справі. Але як вони зможуть це зробити, якщо керівник не доручає їм нових завдань? Занадто багато керівників втратили прекрасних працівників, виявилися нездатними піти їм назустріч у їхньому бажанні удосконалюватися і зростати. І занадто багато працівників перетворилися в бездумних ледарів, тому що їхні керівники відмовилися підтримати їхню творчість і природне прагнення до знань.

9. Ваші працівники не можуть зрозуміти всю ситуацію. Багато керівників приховують життєво важливу інформацію від своїх працівників – інформацію, що могла б значно підвищити ефективність їхньої роботи – у надії на те, що роблячи так, вони зможуть краще їх контролювати. Приховуючи від своїх працівників інформацію, керівники завдають шкоди діяльності організації в цілому і кожному працівнику персонально.

10. Керівники повинні довіряти своїм працівникам. Якщо взяти до уваги всі ці міфи, то делегування може стати дією, що викликає страх, особливо спочатку. Але, як і у всьому іншому, чим частіше керівник буде делегувати, тим менше буде боятися. У процесі делегування керівник довіряє іншій людині. Якщо ця людина не справиться, то керівник, безумовно, за це у відповіді – незалежно від того, кому він передав завдання. Коли керівник делегує завдання, він не знімає із себе відповідальність за його успішне виконання.

2. Централізація та децентралізація управління

Оскільки повноваження можна передавати від однієї особи до іншої, то організації також розробляють моделі повноважень багатьох посад і відділень. Децентралізація – це процес систематичного передавання повноважень по всій організації до менеджерів середнього і нижчого рівня. Отже, у децентралізованій організації право ухвалення рішень і повноваження

делеговані згідно із субординацією вниз. Однак потрібно пам'ятати, що децентралізація є протилежним кінцем початку іншого процесу – централізації, яка передбачає систематичне утримування влади в руках менеджерів вищого рівня. Тому в централізованих організаціях право ухвалення рішень і влада належать вищому рівню менеджменту. Організації ніколи не є повністю децентралізованими або централізованими: деякі підприємства вибирають позицію близччу до першого стану, інші – до другого.

РОЗДІЛ 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття мотивування

Більшість із нас встає вранці, йде вчитися чи працювати і взагалі поводиться досить передбачувано – для тих, хто нас знає. Ми реагуємо на те, що нас оточує, спілкуємося з людьми і не задумуємося, чому нам хочеться ретельно працювати, відвідувати визначені заняття чи насолоджуватися певними видами відпочинку. Але ж все це чимось мотивоване. Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині чи поза людиною, які збуджують у ній ентузіазм і завантаженість у виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб направити мотивацію на досягнення організаційних цілей. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії і чому вони дотримуються його протягом деякого часу.

Велике значення для досягнення цілей організації має використання функції мотивації. Тобто мотивація – це процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Найстарший спосіб навмисного впливу на людей з метою виконання задач організації здійснювався за допомогою примусу і заохочення (метод «батога і пряника»). Природною основою ефективності цього методу були дуже низькі економічні та соціальні умови життя працівників в період промислової революції.

У 40-х роках з'явилися психологічні теорії мотивації праці. Вони поділяються на дві групи: засновані на внутрішніх спонуканнях (потребах) і на поведінці людей з урахуванням того, як вони сприймають зовнішнє середовище і пізнають навколошній світ.

Потреби людей поділяються на первинні і вторинні.

Первинні – це вроджені фізіологічні потреби: дихання, сон, їжа.

Вторинні – випливають із психологічного стану людини. Такими є, наприклад, потреби в повазі, успіху, владі. Вони з'являються з розвитком інтелекту і надбанням життєвого досвіду. Цим пояснюється їхнє різноманіття.

Будучи продуктом фізіологічного і психологічного стану людини, потреби виражуються в її поведінці, спонукають до визначених дій. Спонукання виявляється у визначеній поведінці, що ставить своєю метою задоволення потреби. Коли ця мета досягнута, потреба може бути задоволена цілком, частково чи зовсім не задоволена.

Ступінь задоволення потреби в даній ситуації впливає на поведінку людини, якщо складеться схожа ситуація в майбутньому. Людина буде прагнути обов'язково повторити ту свою поведінку, яка дала можливість максимально задоволити потребу в минулому. Цей стан називається «Закон результату».

Усі люди абсолютно різні за матеріальним становищем, вихованням, розумом, культурою, інтересами тощо, тому існує безліч різноманітних потреб і цілей. По-різному люди і поводяться, досягнувши мети. Тому не можна запропонувати якийсь один «крахний» спосіб мотивації. Те, що допустимо для одного, може бути абсолютно невідповідним для іншого. Задоволенню мотивації заважає також динамізм організації. Постійні зміни в організаційній структурі, технології виробництва, кадрові переміщення – усе це ускладнює процес мотивації.

Для спонукання працівників до активної діяльності застосовується винагорода. Стосовно до мотивації винагорода має більш глибокий зміст, ніж гроші чи вигода задоволення.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе. Але цінності в кожній людини свої. Портфель з доларами цивілізованою людиною буде сприйнятий як дорога винагорода. Проте для дикуна більш коштовним виявиться портфель.

Розрізняють внутрішню і зовнішню винагороди. Внутрішню винагороду людина одержує від самої роботи. Це задоволення від спілкування з колегами, почуття досягнення результату, задоволення від корисності зробленого продукту. Внутрішня винагорода забезпечується шляхом створення хороших умов праці і точною постановкою завдань.

Зовнішню винагороду дає організація (підприємство, фірма). Вона може виступати у вигляді як матеріальної винагороди, так і моральної. Матеріальна – зарплата, додаткові виплати, премії, оплата визначених витрат. Моральна – присвоєння звання «кращий працівник», похвала, оцінка в наказі тощо.

Для здійснення мотивації насамперед необхідно визначити потреби людей. А. Маслоу безліч людських потреб розділив на п'ять груп за пріоритетністю їхнього задоволення:

- 1) Фізіологічні – вода, їжа, житло.
- 2) Безпека і впевненість у майбутньому. Захист від фізичних і фізіологічних небезпек і впевненість, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому.
- 3) Соціальні – соціальне визнання, взаємодія, прихильність і підтримка.
- 4) Повага – самоповага, особисті досягнення, визнання, повага з боку оточуючих.
- 5) Самовираження – реалізація своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи – первинні потреби, інші – вторинні, задовольнити які людина прагне після задоволення первинних. Більшість людей в основному дотримується наведеної послідовності потреб, хоча в конкретних обставинах якесь із потреб може домінувати.

З теорії Маслоу випливає, що мотивація людей залежить від безлічі їхніх потреб. З ростом матеріального добробуту і стабільності в суспільстві на перший план виступають вторинні потреби. Однак потреби людей змінюються. Тому керівнику необхідно стежити за способами мотивації в кожному конкретному випадку.

Все-таки в умовах управління людьми варто виходити з того, що чіткого розмежування потреб не існує. Крім того, керівник повинен враховувати індивідуальні якості людей. Особливо слід враховувати попередній досвід, що впливає на потреби сьогодення.

Значення мотивації визначається тим, що, спираючись на неї, менеджер має можливість-domogtisya від підлеглих відповідної цілям організації поведінки. Вивчення теорії мотивації і практичне застосування її положень дозволяє менеджерам domogtisya підвищення ступеня задоволення потреб працівників, спонукати їх до більш продуктивної праці. Якщо рівень мотивації співробітників для досягнення організаційних цілей недостатній, менеджерам необхідно переглянути систему винагороди за працю.

Підхід менеджера до спонукання підлеглих до праці і використовувані винагороди визначаються його поглядами на проблеми мотивації. Виділяють три підходи до мотивації: традиційний, з позиції людських відносин і людських ресурсів. Новітні теорії мотивації утворять ще один, четвертий напрям, що одержав назву сучасних підходів.

2. Змістовний підхід в мотивуванні

Основу мотивації складають мотиви, під якими розуміють активні рушійні сили, що визначають поведінку живих істот. Поведінка людини мотивована.

Психолог Маслоу розрізняв п'ять мотивів, основу яких складає задоволення базисних потреб: «дихання, спрага, голод, тепло». Як тільки базисні потреби задоволені, ця мотиваційна група відпадає. «Ситого не привабиш хлібом». Хліб важливий для тих, хто його не має. Якщо ж безпосередня загроза життю людей перестає існувати, вони прагнуть до безпеки. І ні за що не хочуть опинитися на тій же сходинці бідності.

Наступна мотиваційна сходинка – «контакт і причетність», «престиж, становище, визнання». Вищий мотив у піраміді, побудованій Маслоу, складає «самореалізація», прагнення людини реалізувати себе в своїй справі, в своєму творенні.

Ієрархія потреб за Маслоу.

1. Фізіологічні потреби. Це базові потреби людини, тобто потреба в їжі, воді і сексі. В організаційному середовищі до них належать потреби в належному опаленні, чистому повітрі і гарантіях оплати праці.

2. Потреби в безпеці. Потреби в безпечному фізичному й емоційному оточенні,

відсутності безпосередніх погроз, тобто потреби у волі від насильства й у суспільному порядку. В контексті організацій маються на увазі потреби в безпечних умовах праці, додаткових пільгах і гарантіях збереження робочого місця.

3. Відносини приналежності. Потреби в приналежності відбивають бажання людини бути прийнятим серед своїх однолітків, мати друзів, бути членом групи, бути улюбленим. В організаціях потреби в приналежності визначають бажання встановлювати добре взаємини з колегами по роботі, брати участь у робочих групах і підтримувати хороші відносини з начальством.

4. Потреби в самоповазі. Дані потреби пов'язані з бажанням мати позитивну думку про самого себе і користуватися увагою, повагою і визнанням з боку інших людей. У рамках організацій ці потреби є мотивацією для визнання, прийняття на себе додаткових обов'язків, підвищення свого статусу й одержання кредиту довіри для роботи на користь організації.

5. Потреби в самовираженні. Вища категорія потреб – це прагнення людини до самореалізації. Досягти самовираження – значить цілком розкрити свій потенціал, підвищити рівень компетентності і взагалі стати краще. В організаціях ці потреби можуть бути задоволені шляхом надання співробітникам можливостей особистого зростання, прояву творчих здібностей, підготовки для одержання більш складних завдань і просування по службі.

Відповідно до теорії А. Маслоу, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і тільки після цього активізуються більш високі прагнення. Таким чином, задоволення потреб людини відбувається послідовно: спочатку фізіологічні, потім потреби в безпеці, потім у приналежності та ін. Якщо людина має потребу у фізичній безпеці, вона спрямовуватиме всі свої зусилля на те, щоб створити навколо себе відповідне середовище, не відчуваючи потреб у самоповазі й самовираженні. Після того як потреба задовольняється, вона відходить на другий план і активізується потреба більш високого рівня. Якщо профспілка домагається високої оплати праці і гарних умов праці для своїх членів, тим самим задовольняється іхні базові потреби, у співробітників виникає прагнення до приналежності, бажання домогтися самореалізації.

Теорія СВР. Теорія А. Маслоу, що піддавалася критиці за недостатнє підтвердження її на практиці, була модифікована К. Алдерфером. У його теорії, що одержала назву «Теорії СВР» (від англійських слів *existence* – існування, *relatedness* – взаємозв'язку і *growth* – зростання), виділяються тільки три категорії потреб:

1. Потреби в існуванні, у фізичному здоров'ї та благополуччі.
2. Потреби у взаємозв'язках, у взаєминах, що доставляють задоволення, з іншими людьми.
3. Потреби в зростанні пов'язані з розвитком внутрішнього потенціалу індивіда, прагненням до особистого зростання, розширення компетенції.

Двофакторна теорія Герцберга. Ще одна популярна теорія мотивації, а саме двофакторна теорія, пропонована Фредеріком Герцбергом. В її основі лежить дослідження, у ході якого сотні працівників різних організацій відповідали на запитання про те, коли вони відчувають найбільше бажання працювати і, навпаки, коли вони незадоволені і трудиться їм зовсім не хочеться. Аналіз отриманих даних показав, що задоволення і незадоволеність від виконання робочих завдань визначаються дією принципово різних факторів. Був зроблений висновок про те, що мотивація до праці формується під впливом двох основних груп факторів.

3. Процесний підхід в мотивуванні

Щоб пояснити механізм мотивації, необхідно розглянути численні поведінкові аспекти і параметри навколишнього середовища. Реалізація цього підходу привела до створення процесійних теорій мотивації.

Пресесійні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. В них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для здійснення різних завдань і як вибирає конкретний вид поведінки.

Є три основні процесійні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікувань базується на тому, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною цільовою мотивацією людини для досягнення певної мети.

Очікування можна розглядати як оцінку певною особистістю вірогідності якогось явища.

При аналізі мотивації до праці теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода і валентність (задоволення винагородою). Очікування щодо затрат праці – результатів – це відношення між витраченими зусиллями і одержаними результатами. Якщо люди відчувають, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати.

Очікування щодо результатів винагороди є очікування певної винагороди або стимулу у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій фактор, який визначає мотивацію в теорії очікування – це валентність або цінність стимулу чи винагороди.

Валентність – це передбачувана ступінь відносного задоволення або незадоволення, що передбачається та виникає внаслідок одержання певної винагороди.

Якщо валентність низька, тобто цінність винагороди для людини невелика, то теорія очікувань передбачає, що мотивація вашої діяльності в цьому випадку також буде слабшою.

Якщо значення будь-якого з цих трьох важливих для визначення мотивації факторів буде невелике, то мотивація буде слабкою, а результати праці – низькими.

Співвідношення цих факторів можна виразити наступною формулою:

Мотивація = З – Р х Р – В х валентність.

Тобто мотивація – це очікування того, що зусилля дадуть бажаний результат (З – Р), помножений на очікування того, що результати потягнуть за собою відповідну винагороду (Р – В), помножену на цінність, що очікується (валентність).

Інше пояснення того, як люди розподіляють і спрямовують свої зусилля на досягнення поставленої мети, дає теорія справедливості.

Теорія справедливості вивчає уявлення співробітників організації про те, наскільки об'єктивно менеджмент оцінює їх трудовий внесок у порівнянні з іншими працівниками (автор – Стейсі Адамс). Теорія припускає, що, оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, співробітники організації прагнуть до соціальної рівності.

Відповідно до теорії справедливості, у тому випадку, коли індивід оцінює отриману ним винагороду як приблизно рівну оплаті праці інших співробітників, що досягли аналогічних результатів, він сприймає відношення менеджменту до нього особисто як чесне і неупереджене. Рівність винагороди оцінюється за співвідношенням «входу» і «виходу». Трудовий вихід – це зарплата, визнання, просування по службі, інші вигоди, а вход – освіта, досвід, докладені зусилля і здібності. Індивідуальне співвідношення входу і виходу порівнюється з аналогічними пропорціями інших членів робочої групи чи деякого середнього по групі. Відчуття справедливості виникає тоді, коли співвідношення індивідуального виходу і входу приблизно дорівнює пропорції виходів і входів колег.

До найбільш поширених способів усунення нерівності відносяться:

1. Зміна виходу. Можливо, індивід прийме рішення про необхідність збільшення винагороди (зажадає збільшення зарплати чи надання йому більш просторого офісу).

2. Зміна входу. Людина може вибрати інший шлях, зменшуючи прикладені в процесі праці зусилля. Наприклад, працівник, що сприймає зарплату як непомірно малу, починає гірше працювати чи «опускається» до прогулів. Якщо працівник вважає, що йому переплачують, він може підвищити інтенсивність праці.

3. Зміна уявлень. Дослідження показують, що в тому випадку, коли індивіду не вдається впливати на вход чи виход, можливе коригування його уявлень про справедливість. Він може штучно завищити статус своєї роботи чи якось вплинути на уявлення інших людей про свій заробіток, що дозволяє відновити внутрішню рівновагу.

4. Покинути роботу. Якщо людина відчуває, що до неї ставляться несправедливо, вона може прийняти рішення покинути роботу, розраховуючи знайти нову, з більш сприятливим балансом входу і виходу.

Менеджери повинні пам'ятати, що іхні підлеглі оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з оплатою праці інших вигод колег. Збільшення заробітної плати чи призначення на більш високу посаду, які сприймаються як несправедливі стосовно інших співробітників, не роблять мотивуючого впливу. У деяких організаціях, наприклад, використовують подвійну систему

оплати праці: новачки одержують набагато менше, ніж досвідчені працівники, що споконвічно створює основу для несправедливості. Несправедливість в оплаті створює тиск на працівників, що часом виявляється занадто великим. І тоді вони намагаються змінити свої уявлення, змінити саму систему чи приймають рішення покинути роботу. Кваліфікований менеджер завжди прагне до того, щоб підлеглі сприймали його рішення як справедливі. У противному випадку мотивація співробітників до праці істотно знижується.

Лайман Порттер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесійну теорію мотивації з елементами теорії очікувань і теорії справедливості. Згідно з моделлю Порттера-Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль співробітника, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень його зусиль визначатиметься цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що ці зусилля справді будуть гідно винагороджені. Більше того, за теорією Порттера-Лоулера встановлюють співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати.

4. Конкретні способи мотивації

Способи мотивації умовно можуть бути розділені на дві великі групи, одну з яких складають економічні, а іншу – неекономічні; останні, в свою чергу, поділяються на організаційні і моральні. Однак на практиці всі вони тісно переплетені, взаємообумовлюють один одного і часто плавно переходят один в одного. А часом їх просто важко буває розділити, оскільки, наприклад, грошова винагорода дає можливість не тільки придбати певні блага, але одночасно приносить популярність, повагу, пошану.

Економічні способи мотивації ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди, які підвищують їхній добробут. Такі вигоди можуть бути прямими, наприклад, у вигляді деякої суми грошей, чи непрямими, що полегшують отримання прямих (додатковий вільний час, що дозволяє підпрацьовувати в іншому місці).

Мотивуючими елементами при погодинній оплаті праці є її величина і наявність у необхідних випадках премій. Її ефективне застосування вимагає дотримання ряду умов, зокрема: точного обліку фактично відпрацьованого часу; наявності обґрунтованих норм і нормативів, що регламентують обсяг вироблення, чисельність персоналу, виробничі завдання і т. ін.; правильного розподілу роботи між виконавцями, що бере до уваги їхню кваліфікацію, досвід, професію.

Німецькі вчені Ф. В. Зігерт і Л. Ланг пропонують наступні 15 критеріїв мотивуючої організації праці.

1. Будь-які дії повинні бути осмисленими, і в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших.
2. Люди мають отримувати радість від роботи, відповідати за неї, бути особисто причетними до результатів, до роботи з людьми, щоб їхні дії були для когось конкретно важливі.
3. Кожен на своєму робочому місці хоче показати, на що він здатний.
4. Кожен прагне показати себе в роботі, довідатися про себе в її результатах, мати доказ того, що він може щось зробити; це щось повинно одержати ім'я свого творця.
5. Необхідно знати точку зору людей на можливі покращення їхньої роботи.
6. Людям потрібно дати можливість відчути свою значимість.
7. У досягненні мети, яку працівник собі поставив, або у формулюванні якої він взяв участь, він проявить більше енергії.
8. Добре працюючі люди мають право на матеріальне і моральне визнання.
9. Працівники повинні мати вільний доступ до всієї необхідної інформації, причому швидкий.
10. Рішення про зміни в роботі працівників повинні прийматися за їх участю і з опорою на їхні знання та досвід.
11. Самоконтроль.
12. Працівники повинні мати можливість здобувати в процесі роботи нові знання.
13. Потрібно заохочувати ініціативу, а не вичавлювати із співробітників піт.
14. Співробітники повинні мати інформацію про якість своєї праці.
15. Кожен по можливості має бути сам собі шефом.

РОЗДІЛ 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Принципи і цілі контролювання

Контроль для менеджера – це те, що дозволяє утримувати працівників у певних рамках. Але це не зовсім так. Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Процес контролю складається із встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і коригування у тому випадку, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Функція контролю – це здатність управління виявити проблеми і відповідно скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Будь-яка організація, безумовно, здатна вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню мети організації.

Контроль – одне з найважливіших управлінських завдань. Єдине із завдань, що вище рангом – це постановка або узгодження мети. Потрібно зазначити: якщо не доводити мету до своїх підлеглих, то й нема що контролювати. Це стосується не тільки контролю за результатом, а й контролю за процесом, причому останній слід здійснювати особливо уважно. Контроль не користується любов'ю, і це об'єднує як контролерів, так і тих, кого контролюють. Як тільки в тролейбусі з'являється контролер, артеріальний тиск піdnімається навіть у тих, у кого є квитки.

Контроль не може диктуватися підозрою. Він визначається скоріше передбачливістю і турботою, виходячи з того, що помилки властиві людям, і при розумному підході більшість людей досягає позитивних результатів. Контроль повинен відзначати добре виконану роботу, яка дуже часто залишається непоміченою.

Що ж таке контроль? Це постійне порівняння того, що є, з тим, що повинно бути. Це знання своєчасно повинно стати надбанням інших.

Слід сказати, що неправильний контроль викликає страх.

Є люди, які без зовнішнього контролю розслаблюються, але є й такі, котрі без керівних вказівок виконують свою роботу з надмірним педантизмом, не рахуючись із затратами. Скажімо, через одну помилку вони змушують передруковувати документи, розрахунки ведуть з точністю до четвертого знака.

Слід сказати і про те, що керівник не може знати все. Тоді виникає запитання, як контролювати роботу, в якій не все розуміш? Як контролювати програміста, податкового інспектора, лікаря, не володіючи цими професіями в повному обсязі? Досвідчений керівник попросить свого співробітника розповісти про всі «чому», «як» і «чому не так» та про всі інші специфічні труднощі своєї діяльності так, щоб це було зрозуміло. Досвід підказує: той, хто знає свою справу, зможе пояснити, як він її робить.

Будь-яке формування мети і планування ефективні лише настільки, наскільки ефективні реалізація та завершальний контроль за виконанням. Контроль дає можливість підвищити мотивацію праці (відчуття успіху) і дає поштовх для нової постановки питань і проблем.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює три завдання:

1. Обмірковування фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?
2. Порівняння запланованого з досягнутим. В якій мірі досягнута поставлена мета? Які відхилення мають місце?
3. Коригування за встановленими відхиленнями. Час, тривалість і регулярність контролю значною мірою залежать від завдань, які виконуються, і поставленої мети.

В цьому зв'язку слід розрізняти:

- контроль процесу і діяльності, що здійснюється;
- контроль результатів (цільовий контроль).

Етапи процесу контролювання:

- розробка стандартів і критеріїв;
- співставлення з ними реальних результатів;
- прийняття необхідних коригуючих дій. На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

Встановлення стандартів

I етап процедури контролю демонструє, наскільки близькі за суттю функції контролю і планування.

Стандарти – це конкретна мета, яка піддається вимірюванню. Ця мета виходить із процесу планування. Всі стандарти, що використовуються для контролю, повинні бути вибрані з численних цілей і стратегій організації та її мети.

Мета, яка може бути використана як стандарт для контролю, має дві дуже важливі особливості. Вона характеризується наявністю часових рамок, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання роботи.

Отже, стандарт – це формальна вимога, яка відноситься до вдосконалення обов'язків безпосередньо на робочому місці. До стандартів відносяться правила, які прийняті в організації, обмеження і встановлені процедури, трудові зобов'язання та інші формальні схеми дій. Якщо стандарт сформульований правильно, обмеження чітко вказує рамки допустимої поведінки, як і наслідки виходу за їх межі. Якщо працівник порушив діюче обмеження, то дисциплінарне покарання (навіть звільнення), яке накладене на винуватого, нікого не здивує.

Стандарти, як правило, чіткі й недвозначні. Якщо у відділі встановлений стандарт, згідно з яким робітники повинні виробляти не менше 200 комплектів за годину, то керівник дуже швидко визначить, чи виконується стандарт, чи ні. Коли прийняті в організації обмеження говорять, що ви зобов'язані працювати п'ять днів на тиждень з понеділка по п'ятницю, виключаючи свяtkові дні, то тоді працівники, які приходять на роботу лише три дні на тиждень, безумовно, не виконують вимог стандарту.

2. Види управлінського контролю

Попередній контроль. Деякі найважливіші види контролю організації можуть бути замасковані серед інших функцій управління. Наприклад, планування і створення організаційних структур рідко відносять до процедури контролю. Але вони все ж таки дозволяють здійснювати попередній контроль за діяльністю організації. Цей вид контролю називається попереднім тому, що здійснюється до фактичного початку робіт.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Якщо писати чіткі посадові інструкції, пояснювати мету підлеглим, то це збільшить вірогідність того, що організаційна структура буде працювати так, як задумано. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових галузях: щодо людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Людські ресурси. Попередній контроль в галузі людських ресурсів досягається в організаціях за рахунок аналізу ділових і професійних знань та навичок, які необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків і відбору найбільш підготовлених та кваліфікованих людей.

Матеріальні ресурси. Промислові фірми встановлюють обов'язковий попередній контроль за використанням матеріальних ресурсів. Контроль здійснюється шляхом розробки стандартів мінімально допустимих рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, цим вимогам.

Фінансові ресурси. Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет (річний фінансовий план), який дозволяє також здійснювати функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю в тому значенні, що він дає впевненість: коли організації будуть потрібні готівкові кошти, то вони в ній будуть. Бюджети встановлюють також граничні значення затрат і не дозволяють тим самим будь-якому відділу або організації в цілому вичерпувати свої готівкові кошти до кінця.

Поточний контроль. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виконання робіт. Найчастіше його об'єктом є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їхнього безпосереднього керівника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, і пропозицій щодо удосконалення роботи дозволять запобігти відхиленням від намічених планів та інструкцій. Якщо ж дозволити цим відхиленням розвиватися, вони можуть перетворитися в серйозні труднощі для всієї організації.

Поточний контроль не проводиться одночасно з виконанням самої роботи. Швидше він

базується на вимірюванні фактичних результатів, одержаних після проведення роботи.

Кінцевий контроль. У рамках кінцевого контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана.

3. Характеристики ефективного контролю

Для того, щоб контроль міг виконати своє справжнє завдання, тобто забезпечити досягнення мети організації, він повинен мати деякі важливі характеристики.

1. Стратегічна спрямованість контролю. Щоб контроль був ефективним, він повинен мати стратегічний характер, тобто відображати пріоритети організації та підтримувати їх. Коли вище керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій галузі обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність важко підлягає виміру.

2. Орієнтація на результати. Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, що стоять перед організацією. Контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і в змозі сформувати нові завдання, що забезпечать її виживання в майбутньому.

3. Відповідність справі. Контроль буде ефективним тоді, коли відповідатиме виду діяльності, яка контролюється. Він повинен об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що справді важливо.

4. Своєчасність контролю. Щоб контроль був ефективним, він повинен бути і своєчасним. Своєчасність контролю полягає не в тому, щоб часто й швидко його здійснювати. Потрібен певний інтервал між проведеним вимірюванням і оцінкою, які відповідають явищу, що контролюється.

5. Гнучкість контролю. Контроль, як і плани, повинен бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються.

6. Простота контролю. Найбільш ефективний контроль – це найпростіший контроль з точки зору тих завдань, яким він підпорядкований. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль і більш економічні. Контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють з системою контролю і реалізують її.

7. Економічність контролю. Дуже рідко намагаються досягти за допомогою контролю повної досконалості в роботі організації. Ніколи не слід забувати, що всі затрати організації повинні приводити до збільшення її доходів і переваг. Затрати засобів повинні наблизяти організацію до мети.

Рекомендації науки про поведінку при проведенні ефективного контролю Н'юмен сформулював декілька рекомендацій для менеджерів, котрі хотіли б уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підвищити його ефективність.

Це такі рекомендації:

1. Встановлюйте обдумані стандарти, які сприймаються співробітниками. Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, справді достатньо повно і об'єктивно відображають їхню роботу. Крім того, вони повинні розуміти, чим і як вони допомагають своїй організації в досягненні її інтегральних завдань. Якщо ж співробітники бачать, що встановлені стандарти контролю неповні і необ'єктивні, то вони можуть ігнорувати їх і свідомо порушувати. З іншого боку, вони будуть відчувати втомленість і розчарування.

2. Встановлюйте двостороннє спілкування. Якщо у підлеглого виникають будь-які проблеми з системою контролю, то у нього повинна бути можливість відкрито обговорювати їх, не боячись, що керівництво на це образиться. Кожен керівник, який здійснює контроль в організації – від президента до бригадира – повинен відкрито обговорити зі своїми підлеглими, які значення очікуваних результатів будуть застосовуватися як стандарти в кожній галузі контролю. Подібне спілкування повинно збільшити вірогідність того, що працівники точно розуміють істинну мету контролю і допоможуть встановити приховані упущення в системі контролю, невидимі для її творців з вищого керівництва фірми.

3. Уникайте надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю, бо це поглинає всю їхню увагу і призводить до повного безладдя і краху.

4. Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти. При розробці заходів контролю важливо взяти до уваги мотивацію. Чіткий і зрозумілий стандарт часто створює мотивацію вже тим, що точно каже працівникам, чого чекає від них організація. Однак, згідно з мотиваційною теорією очікування, можна спонукати людей на роботу для досягнення тільки тих завдань, які вони вважають реальними.

Таким чином, якщо стандарт сприймається як нереальний або несправедливо високий, то він може зруйнувати мотиви працівників. Аналогічно, якщо стандарт встановлений на досить низькому рівні, що досягти його зовсім неважко, ця обставина може зробити демотивуючий вплив на людей з високим рівнем потреб у досягненні високих результатів.

5. Винагороджуйте за досягнення стандарту. Якщо керівництво організації бажає мобілізувати співробітників на повну самовіддачу в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати їх за досягнення встановлених стандартів результативності.

Згідно з теорією очікування, існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчувають такого зв'язку, або відчувають, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у майбутньому може знизитися.

5. Системи контролю. Особливості створення, налагодження та функціонування системи контролювання в організації можна проілюструвати на прикладі контролю виробничих процесів.

Система контролювання виробничих процесів – механізм контролю за такими елементами виробничо-господарської діяльності, як науковий пошук, проектування, розроблення технологій, підготовка виробництва, основне виробництво, реалізація продукції і маркетинговий пошук.

Вона покликана оцінювати ефективність робіт на всіх етапах циклу створення та реалізації продукції з метою забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Тобто така система контролю повинна забезпечити певний рівень якості продукції, який задовольняв би споживача, гарантував виконання замовлень у встановлені терміни й на належному рівні. Тому вона є одним із найдієвіших об'єктивних методів підвищення ефективності виробництва. Оскільки ця система повною мірою задіяна в процесі управління виробництвом, цілком вправдано її відносять до керуючої системи.

Робота щодо забезпечення ефективності системи контролю виробничих процесів на підприємстві охоплює такі етапи:

- визначення рівня якості відповідно до вимог споживачів;
- створення умов для досягнення відповідного рівня якості: розроблення технології, підготовка обладнання, придбання матеріалів, підбір і навчання працівників, організація технічного контролю;
- налагодження виробничого процесу з метою якісного виготовлення виробів;
- ліквідація виявлених недоліків у якості продукції і виробничого процесу;
- стабілізація досягнутого рівня якості продукції.

Система контролю виробничих процесів охоплює сукупність функцій і методів управління, управлінський апарат, а також відповідне нормативне та матеріальне забезпечення. Контроль виробничих процесів, як правило, здійснює самостійний структурний підрозділ підприємства, очолюваний заступником директора з якості. Управління системою контролю виробничих процесів починається на етапі науково-дослідницьких, проектно-конструкторських і технологічних розробок, а завершується на етапі маркетингового пошуку.

РОЗДІЛ 10. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність та класифікація методів менеджменту

Результатом виконання будь-яких конкретних функцій менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, є отримані методи менеджменту.

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних

видів діяльності. Їх зміст виявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Основним завданням керуючої системи є вироблення методів менеджменту, завдяки яким вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію праці, керуючи та координуючи їхню діяльність.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками:

- напрямком впливу на керований об'єкт;
- способом врахування інтересів працівників;
- формує впливу;
- характером впливу.

2. Адміністративні методи управління

Адміністративні методи менеджменту здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання. Найсуттєвіший їх недолік полягає в орієнтації на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочуванні виконання, а не ініціативи.

Адміністративні методи менеджменту охоплюють такі способи впливу:

а) організаційні – реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:

- організаційного регламентування (закони, положення, статути, укази тощо);
- організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);
- організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);
- організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записи, телеграми, заяви).

Організаційні способи впливу забезпечують необхідні умови функціонування організації.

Завдяки їм відбувається проектування, створення, орієнтування організації в просторі та часі, а також формування структури, добір персоналу, регламентування його діяльності (завдяки інструкціям, розпорядженням тощо). Сукупно вони створюють межі, в яких функціонує та розвивається організація;

б) розпорядчі – забезпечують формалізування завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- накази (віддають директор, його заступники);
- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), призначенні забезпечити виконання наказів;
- вказівки (застосовують усі менеджери), спрямовані на виконання наказів і розпоряджень.

3. Економічні методи управління. Економічні методи менеджменту зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. Ефективне використання економічних методів потребує певних передумов: здатності підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов функціонування, розвинутого ринкового економічного середовища, ефективних фінансово-кредитних інститутів тощо. Економічні методи менеджменту передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо, а опосередковано. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

Економічні плани. Загалом у плані прогнозується певний стан об'єкта у перспективі, а також визначаються необхідні для його досягнення ресурси і механізми.

Економічний план – комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого.

Вплив економічних планів на працівників відбувається у різних аспектах: за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

За тривалістю дії розрізняють місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани, які позначаються на ритмічності виробничо-господарської діяльності, якості продукції, конкурентоспроможності підприємства на ринку. Їхній вплив на працівників полягає у створенні атмосфери зайнятості, безперервності та послідовності трудових процесів, причетності до загального виробничо-господарського циклу організації, стабільності у виготовленні продукції та наданні послуг відповідно до потреб споживачів.

Застосування планів на різних рівнях та в різних ланках управління дає змогу впливати на відповідні групи працівників. З цією метою керуюча система розробляє плани для відділів, цехів, бюро, дільниць, бригад тощо і навіть для конкретних працівників у формі норм праці (норм виробітку, часу обслуговування, чисельності).

За змістом виділяють:

а) план економічного розвитку (містить планові показники, умови їх досягнення, способи доведення до виконавців та контролю тощо);

б) податковий план (охоплює перелік та суми певних податкових платежів відповідно до прогнозованого рівня діяльності);

в) фінансовий план (відображає рух готівки, планові надходження та витрати, інвестиційні вливання, власний капітал, прибуток тощо).

Економічні стимули. Вони належать до найефективніших чинників, що зумовлюють поведінку індивідів, сприяють гармонізації колективних, групових та індивідуальних інтересів.

Економічні стимули – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації.

4. Соціально-психологічні методи управління.

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Особливого значення в нинішній час набувають неекономічні способи мотивації. Неекономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства. Найпоширенішим мотивом праці для трудівників є праця, потрібна й достатня для функціонування підприємства, бо якщо воно припинить свою діяльність, то працівники залишаться без роботи і не зможуть забезпечувати своєї сім'ї. Праця заради отримання заробітної плати, набуття професійного досвіду, задля реалізації власного «я» є також мотивами праці. Недоліком у мотивації цілями на підприємстві є те, що в людей не сформоване усвідомлення вищої мети праці – «праця в ім'я процвітання суспільства». Така свідомість наповнює життя і працю людини сенсом, формує причетність до розвитку майбутнього своєї країни.

Мотивація участі в справах підприємства передбачає, що працівникам надається право голосу при вирішенні ряду проблем, вони залучаються в процес консультування з спеціальних питань, в деяких випадках чи частково делегуються права та відповідальність.

Мотивація покращання праці здійснюється в наданні працівникам роботи, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

На підприємствах доцільно застосовувати такі критерії мотивуючої організації праці:

– будь-які дії повинні бути обміркованими в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших;

– працівники відповідають за свою роботу, вони особисто причетні до результатів, їх дії для інших конкретно важливі;

– людям надається можливість відчути свою значущість;

– люди, які добре працюють, мають право на моральне та матеріальне визнання;

– рішення про зміни в роботі співробітників приймаються за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;

– на підприємстві діє самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання відноситься насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним.

Практика особистого визнання в нашій державі ще не набула поширення. Особисте визнання виявляється тільки при дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень.

Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного. Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляду.

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

1. Сутність управлінських рішень

Рішення – це вибір альтернативи, речове відбиття власне управління (менеджменту), певною мірою його підсумок. Воно є результатом обдумувань, дій та намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Рішення вимагають відповідальності, систематизації дій, організованості тощо. Їх можна класифікувати за певними ознаками:

За сферою охоплення:

– загальні (стосуються всієї організації);

– часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо).

за тривалістю дії:

– перспективні;

– поточні.

за рівнем прийняття:

– на вищому рівні управління;

– на середньому рівні управління;

– на нижчому рівні управління.

за характером розв'язуваних завдань:

– організаційні запрограмовані (іх виділяти у менеджменті запропонував американський науковець Герберт Сайман на основі застосування комп'ютерної термінології). Це певний відомий перелік кроків, тут мало альтернатив;

– організаційні незапрограмовані, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями. Це можуть бути рішення з реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

– компромісні, які повинні врівноважувати протиріччя, що виникають (обґрунтував американський фахівець Роберт Кац).

за способом обґрунтування:

– інтуїтивні, тобто ті, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Зрозуміло, що обґрунтованість визначається особистими якостями менеджера;

– які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Це вибір, зумовлений

знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо приймає менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але такі рішення можуть привести до несприйняття нової альтернативи;

- раціональні, обґрутовані об'єктивними аналітичними процесами.
- за способом прийняття:
- одноособові;
- колегіальні (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів);
- колективні (приймаються загальними зборами).

2. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень

При прийнятті рішень важливо враховувати фактори, що впливають на цей процес.

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).

2. Поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність тощо).

3. Середовище прийняття рішення:

- визначеність (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);
- ризик (менеджеру відома ймовірність кожної альтернативи);
- невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.

3. Основні підходи до прийняття рішення

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття мають усі менеджери, але відповідні групи їх можуть прийняти тільки конкретні рішення. Наприклад, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства.

Процес вироблення раціональних рішень складається з таких етапів:

- виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення;
- збору та обробки інформації;
- виявлення та оцінки альтернатив;
- підготовки та оптимізації рішення, яке приймається;
- прийняття рішення;
- реалізації рішення та оцінки результатів.

Американський професор Стенлі Янг пропонує такий перелік етапів вироблення раціональних рішень:

- 1-й етап. Визначення цілей організації.
- 2-й етап. Виявлення проблем в процесі досягнення цих цілей.
- 3-й етап. Дослідження проблем та постановка діагнозу.
- 4-й етап. Пошук розв'язання проблеми.
- 5-й етап. Оцінка всіх альтернатив та вибір найкращої з них.
- 6-й етап. Узгодження рішень в організації.
- 7-й етап. Затвердження рішення.
- 8-й етап. Підготовка до задіяння рішення.
- 9-й етап. Управління застосуванням рішення.
- 10-й етап. Перевірка ефективності рішення.

4. Досягнення американського та японського менеджменту в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень

Одним із найважливіших факторів успішного функціонування економіки України є застосування сучасних досягнень менеджменту. Досвід показує, що найбільші здобутки в галузі управління належать США і Японії, тому системи менеджменту саме в цих країнах повинні в першу чергу привертати увагу українських фахівців, що дасть можливість досягти впровадження систем ефективного управління на підприємствах.

Основні відмінності спостерігаються в таких сферах:

- в процесі планування і прийняття рішень;
- в організації процесу управління;
- у контролі й оцінці результату діяльності працівників.

Процес прийняття рішень в американських компаніях здійснюється окремими індивідами. Вони ж і несуть персональну відповідальність за їх реалізацію. Важливою є швидкість прийняття рішень. Інакше вважається, що компанія управляє недостатньо ефективно. Тип управління в японських організаціях орієнтований передусім на групову діяльність і колективну відповідальність. Управлінські рішення приймаються шляхом включення кожного члена, в тому числі і керівника, в діяльність групи.

РОЗДІЛ 12. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Характеристики інформації

Інформація у роботі менеджера є засобом обґрунтування рішення. Вона необхідна йому для успішного виконання виробничих і соціальних завдань організації у конкурентному середовищі.

Від повноти інформації залежить вірогідність того, чи буде вироблено оптимальний варіант рішення, або той, що має негативні наслідки.

До інформаційних матеріалів комерційної організації відносяться:

1. Відомості про виконання плану товарообігу в структурних підрозділах.
2. Дані про стан завезення товарів у торгову мережу постачальниками.
3. Дані про виконання договорів з оптовими базами та іншими постачальниками.
4. Звітні дані про стан товарних запасів на складах і роздрібній мережі.
5. Дані про результати господарської діяльності по підприємству.
6. Дані про стан реконструкції і ремонту об'єктів.
7. Відомості про відсутні у продажу товари торговельного підприємства.
8. Дані про стан претензійної роботи в організації.
9. Відомості про збереження товарно-матеріальних цінностей у структурних підрозділах.
10. Розпорядча інформація, яка міститься у наказах та розпорядженнях менеджера і його заступників.

11. Інформація, яка є у постановах різних нарад, зборів трудового колективу та акціонерів та ін.

12. Інформація на ПЕОМ (АРМ менеджера). Всі документи повинні бути ретельно оброблені, щоб використання наявної в ній інформації не викликало помилок і непорозумінь.

Директивна інформація забезпечує єдність управління, законність правових дій менеджера. Вона регламентує діяльність менеджера з позицій законності.

Науково-технічна інформація прискорює практичне використання економічних законів ринкової економіки, сприяє організації виробництва, праці та управління підприємством.

Економічна інформація показує стан господарської діяльності організації та її ефективність. Вона характеризує зміни трудового процесу, витрати дійової праці у кожному структурному підрозділі підприємства.

Організаційні нормативи – це засоби впливу на управлючу систему шляхом регламентування діяльності при виконанні завдань управління, встановлення норм і нормативів на виконання окремих трудових операцій.

Межа сприйняття інформації – це такий її обсяг, який здатен охопити у даний час менеджер, для того щоб знати правильний напрямок дій виконавців.

Таким чином, всі дії менеджера організації повинні виходити із знання дійсних обставин, професійного досвіду й базуватися на повній інформації.

Якщо робота менеджера ґрунтуються на якості рішень, що приймаються, то в їх основі повинен бути високий рівень організації збору, аналізу і використання достовірної інформації.

2. Класифікація управлінської інформації

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події,

виробничо-господарської діяльності.

Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію класифікують за різними ознаками.

За повнотою охоплення явища:

- повна – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища;
- часткова – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної характеристики;
- надлишкова – містить дані, що є зайвими і непотрібними для використання у конкретній ситуації.

За періодом дії:

- разова – використовується лише один раз у специфічній ситуації;
- періодична – застосовується та формується систематично, залежно від потреб;
- довгострокова – використовується протягом тривалого терміну.

За змістом:

- планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни тощо;

– фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат;

- облікова – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації;

– бухгалтерська – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;

– технологічна – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;

– довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;

– адміністративна – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

За рівнем достовірності:

- достовірна – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;
- недостовірна – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

Документація. Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, схеми тощо.

Документація – письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Документацію класифікують за різними ознаками.

За змістом:

- адміністративна (правила, процедури, інструкції, накази, розпорядження тощо);
- планово-економічна (техніко-економічний план, план збуту, інвестиційний проект та ін.);
- комерційна (договори щодо постачання та збуту, замовлення, оферти, рахунки-фактури тощо);

– фінансова (бюджет, фінансовий план, платіжні відомості та ін.);

– зовнішньоекономічна (зовнішньоекономічні договори, вантажно-митна декларація, інвойс тощо);

– бухгалтерська (журнали-ордери, касова книга та ін.);

– обліку кадрів (трудові книжки, штатні розписи, посадові інструкції тощо);

– технологічна (технологічні карти, конструкторські схеми, інструкції з експлуатації техніки та ін.).

За складністю:

– проста – відображає один процес;

– складна – відображає кілька процесів.

За призначенням:

– індивідуальна – призначена для конкретних посадових осіб;

– типова – призначена для широкого кола користувачів.

За місцем у менеджменті:

- службово-інформаційна (службові листи, акти тощо);
- розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри та ін.);
- спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова, звітна та ін.).

Діловодство – процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

До основних функцій діловодства належать:

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль за виконанням;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційне оброблення і транспортування документів.

За ступенем централізації виділяють такі системи діловодства:

- централізована – за такої системи вся документація прямує в єдиний центр організації (наприклад, в канцелярію);
- децентралізована – передбачає надходження документів за призначенням у відділи, підрозділи тощо;
- змішана – поєднує елементи централізованої та децентралізованої системи.

Роботу з документацією здійснюють в організаціях спеціальні служби. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, референтура тощо.

Графіки. Часто управління виробничо-господарською діяльністю вимагає застосування графіків та графічних зображень.

Графік – спосіб наочного зображення стану і процесу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо).

Графік поєднує в собі графічний образ (систему накреслень) і легенду (умовні позначення на графіку). Він повинен бути наочним, змістовним, образним, універсальним, зручним у користуванні тощо.

Графічні засоби поділяють на кілька груп.

1. Органіграми – графіки, які характеризують структуру і взаємовідносини явища.

До них належать:

- класифікаційні графіки (класифікація підприємств);
- оргсхеми (організаційні структури управління підприємств, цехів);
- оперограми (порядок руху сировини, деталей);
- хронооперограми (порядок руху в часі) тощо.

2. Топограми – графіки, що відображають явища у просторі.

Це:

- маршрутні схеми руху предметів праці на робочих місцях;
- планування виробничих дільниць, робочих місць;
- схеми змащування обладнання;
- маршрут руху багатоверстатника тощо.

3. Хронограми – графіки, які характеризують зміну явищ у часі.

Передусім це такі графіки:

- циклограми;
- планово-контрольні графіки;
- диспетчерські графіки руху транспорту тощо.

4. Діаграми – графіки, що відображають кількісні співвідношення (показників, явищ).

РОЗДІЛ 13. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1. Влада та вплив

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вміле використання якої є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності. Нікколо Маккіавелі назвав владу і маніпулювання нею важелями управління державою.

Професор Й.С. Завадський дає таке визначення влади.

Влада (англ. Authority) – це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (батьківського, державного, економічного та ін.). Можна вести мову про пряму владу, що направлена на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення та ін.) і зворотну владу, яка направлена на те, щоб стимулювати (влада заборони).

Крім місця в ієрархії база влади охоплює:

- умови – здійснення ролі і повноваження;
- контроль за ресурсами інформація;
- власність або доручену власність;
- харизматичне керівництво – традиції «від Бога»;
- надання повноважень вищестоящими;
- фактори, пов'язані з підлеглими – очікування, бажання і потреби;
- оцінки, умови контрактів;
- обумовленість генетичними склонностями – прийняття авторитарної або демократичної дисципліни;
- освіта.

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

А. Сили, що діють на менеджера:

- 1) власні цінності менеджера, обумовлені самим суспільством;
- 2) влада обмежується затратами і пільгами, які надаються;
- 3) прийняття влади вміщує і відповідальність, але не всі менеджери бажають мати які-небудь обов'язки.

Б. Сили, що діють на підлеглих:

- 1) деякі з них (підлеглих) можуть розходитися із суспільством з ідеологічних міркувань;
- 2) підлеглі підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації;
- 3) люди сприймають владу інших тільки до якої-небудь межі;
- 4) влада може застосовуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійсненими, або точно не оціненими;
- 5) влада може застосовуватися через те, що підлеглі не досить сильні, щоб змінити становище.

В. Сили, що діють на ситуацію:

- 1) влада може застосовуватися в період довготривалих історичних конфліктів;
- 2) економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Влада знаходитьться у безпосередньому зв'язку із відповідальністю. В сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість ресурсів у виробництві, що використовується і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані із застосуванням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

2. Форми впливу та влади

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

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

На рівні держави слід відмінити три форми влади:

- законодавчу;
- виконавчу;

- судову.

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

Влада може приймати найрізноманітніші форми. Френч і Рейвен виділяють форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експериментальна влада;
- еталонна влада;
- законна (традиційна) влада.

Влада, яка базується на засадах примусу – це вплив через страх. Багато людей турбуються, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Через це навіть у тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, що люди – свідомо чи несвідомо – дозволяють на себе впливати.

Страх на робочому місці.

Слабкі сторони методу впливу через страх.

3. Типологія стилів керівництва

Стиль управління (керівництва) – це стала сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стиль лідерства (керівництва) – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на ведених (підлеглих).

У практиці і теорії управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноособів чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

1. Авторитарне управління (директивне, імперативне): керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми.

А. Патріархальне: всі «члени сім'ї» повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не «доросли» до прийняття рішень. Але це його «діти», про яких він, звичайно, повинен піклуватися.

Б. Автократичне: більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанцій, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому.

В. Бюрократичне: домінує деперсоналізація (людина – носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна компетентність).

Г. Харизматичне (характер – милість Бога): за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

2. Демократичне управління (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

3. Ліберальне (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація.

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначені своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

4. Анархічне управління: фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручення і потурання підлеглим («роби як знаєш»).

У наш час на Заході в менеджменті практикують комбінування авторитарного і кооперативного стилів керівництва, причому останній переважає.

Поряд з цим виділяють ще й індивідуальні стилі керівництва.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють п'ять основних стилів керівництва.

1. Невтручення: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приемної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало.

4. Золота середина: керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.

5. Команда: керівник повністю прагне поєднати в своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людянім. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

Крім типологічного та індивідуального стилів керівництва, на практиці існують принципи і прийоми управління, про які не прийнято говорити вголос. Ці принципи, хоч і є певною мірою породженням нашої колишньої системи з поправкою на менталітет, все ж таки мають під собою психологічне підґрунтя.

4. Суть лідерства

Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, потрібно менеджеру уміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролях керуючого, дипломата, вихователя, новатора і просто людської істоти, менеджер насамперед виявляє себе як лідер. Лідерські дії в сучасному менеджменті превалюють у всіх сферах дій професійної діяльності керівника будь-якого рангу.

Трудовий процес протікає в соціальних групах. У кожній конкретній групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди. Це лідер. Він впливає на навколишніх головним чином за двома соціально-психологічними каналами:

а) за каналом авторитету (члени групи визнають перевагу лідера перед іншими в силу його положення, досвіду, майстерності, освіти тощо);

б) за каналом харизматичних властивостей (людяність, ввічливість, моральність). У реальному житті все це виливається в добровільне визнання винятковості лідера, що характеризується в неухильному наслідуванні, копіюванні його дій і в цілому його поведінки.

Лідер – істотна ланка соціальної групи. Як тільки на світ з'являється яка-небудь людська спільність, у її структурі народжується свій лідер. В міру розростання функцій групи і розширення сфер її діяльності, складається ієархія лідерів. Отут починають діяти і «формальні», і «неформальні» лідери. Перші одержують повноваження керувати людьми з рук вищої інстанції, другі стають лідерами за визнанням навколишніх. Справжнім лідером, здатним вести за собою людей, стає той, хто знаходить у людей загальне визнання. Навколишні сприймають такого лідера за чотирма моделями:

1. «Один із нас». Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радується, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому і приемне, і неприємне.

2. «Кращий з нас». Мається на увазі, що лідер – це приклад для всієї групи як людини і професіонала. У зв'язку з цим поведінка лідера стає предметом наслідування.

3. «Втілення чеснот». Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.

4. «Віправдання наших очікувань». Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливої обстановки. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

Лідерство – це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Сьогодні суперничають дві точки зору на лідерські здібності. Перша стверджує, що лідером потрібно народитися і що виховання лідера – справа безнадійна. Інша точка зору ґрунтуються на тому, що лідерські здібності розвиваються. Правда, для цього необхідні визначені задатки психофізіологічного плану – гостра увага, гарна пам'ять, склонність до продуктивного мислення та ін. Такі задатки характерні для багатьох видів діяльності комунікативного профілю. Лідерські здібності й особливо лідерська майстерність розвиваються в процесі цілеспрямованої діяльності. Будучи призначеним чи обраним на посаду менеджера, молодий керівник повинен ознайомитися з арсеналом знань, якими має володіти лідер робочої групи.

5. Теорії лідерства

Існує три основних підходи до розуміння керівництва. Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівника, а головне – підлеглих. При виборі керуючого в цьому випадку наголос робиться на природні риси його характеру.

Наступний підхід одержав назву поведінкового. Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера. Нарешті, третій підхід названий теорією випадків. Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від маси зовнішніх факторів, до яких варто пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

Теорія рис характеру індивідуума

Спроби визначити, якими рисами характеру повинен володіти ідеальний керівник, складають основу даної теорії. Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях потенційного керівника.

Усі дослідження, проведені з метою визначити, якими фізичними якостями повинен володіти лідер, показали, що немає чітких фізичних розходжень між лідером і не лідером. Ні вага, ні зріст, ні стать, ні вік, ні зовнішні дані не впливають на можливий успіх чи провал будь-якого підприємства. Незважаючи на те, що для нас дуже важливе значення має зовнішній вигляд співрозмовника, ми, як правило, переймаємося повагою до людини, що виглядає як лідер, але успіх справи, якою вона керує, на жаль, від цього практично не залежить.

Дослідники стверджують, що вираження «позначок природжених лідерів» має право на існування і цілком відбиває ситуацію з залежністю підприємницького успіху від фізичних характеристик керівника.

Теорія поведінки

Недоліки досліджень у рамках теорії рис характеру з'явилися причиною розширення сфери пошуків, оскільки багато економістів прагнули все-таки створити універсальний метод добору керівників до того, як вони включаються безпосередньо в роботу. Так зародилася основа теорії поведінки. Цей підхід базується на вивчені життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії в різних сферах. У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначенім вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу. Якщо ж людина вже займає керівну посаду, то на цей випадок існують визначені методики, що допомагають йому вибрати найбільш правильний стиль поведінки з метою збільшити ефективність роботи керуючих структур.

Дві найбільш сильні течії у вивчені процесу керівництва утворилися у середині 40-х років у державному університеті Огайо й університеті Мічигану. Саме там були закладені основи теорії поведінки. Вчені дійшли висновку, що існує два принципових виміри поведінки лідера.

1. Трудота про людей.

При такому підході керівник приділяє особливу увагу своїм взаєминам з підлеглими, підтримує атмосферу довіри, взаємодопомоги, намагається чуйно ставитися до нестатків і потреб своїх підлеглих. Як правило, керівники такого типу відрізняються м'яким, відкритим, дружелюбним характером. Колективи, очолювані таким менеджером, відрізняються згуртованістю і гармонійністю.

2. Упор на процес виробництва.

Цей підхід заснований на прагненні керівника змусити підлеглих працювати так, щоб досягти максимальної продуктивності. Менеджери, що підтримують подібний стиль поведінки, вимагають суворого підпорядкування робочим розпорядкам, чіткого виконання завдань, що стоять перед усім колективом. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, понад усе ставлять правила, інструкції, процедури.

Дослідження, проведені в двох названих напрямах, дозволили одержати досить цікаву інформацію. Наприклад, менеджери, що працюють на основі другого підходу, були оцінені як менш професійні в порівнянні з їх колегами, що дотримуються першого підходу. Це твердження стало правильним для таких галузей, як обслуговування, бухгалтерські і подібні їм фірми, медицина, торгівля. Що ж стосується промислового виробництва, то тут правильне якраз зворотне. Упор на процес виробництва оцінюється в цій сфері як більш правильний і ефективний. Крім того, з'ясувалося, що при управлінні за другим принципом (увага на виробництво) рівень травматизму, захворювань, прогулів значно вище, ніж при іншому підході до управління. Однак у колективах, де відсутня чітка структура і згуртованість, застосування твердого стилю управління є тільки позитивним фактором. Він підвищує рівень задоволення працею.

Мабуть, найбільш істотний внесок у вивчення стилів поведінки керівника в останні роки внес Гаррі Юкл, що розробив дев'ятнадцять категорій поведінки лідера. Цей список є, мабуть, найбільш повним. Він може бути використаний при навчанні молодих і перенавчанні досвідчених керівників і допоможе їм зрозуміти, що повинен містити в собі процес управління колективом. Робота Юкла дозволяє менеджерам створити правильний образ керівника, прорахувати правильність тих чи інших дій. І все це з метою вивести процес виробництва на якісно новий рівень.

Дослідники в рамках вивчення даної теорії розробили основні моделі поведінки керівника, які мають значну практичну цінність.

Підлеглі:

- залежні від свого керівника;
- не мають можливості висловити свою думку;
- мають невисоку кваліфікацію (не завжди);
- усвідомлюють, що можуть бути жертвами застосування надзвичайних повноважень;
- усвідомлюють, що є членами групи «трудові надлишки»;
- практично не мають незалежності;
- часом самі стають послідовниками авторитарного режиму або прихильниками.

Ситуація на робочих місцях.

Панує сувора дисципліна, підтримка її здійснюється за допомогою суворого контролю. Рівень прибутку не дуже високий. Здійснюється твердий контроль обсягу витрат на виробництво. Існує постійна небезпека травматизму. Робота не вимагає високих професійних навичок, часто проводиться переустаткування, зміна виробничого процесу. Можливі наслідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що: занепадає спілкування, знижується адаптація робітників до різких перетворень; діяльність носить рутинний характер; творче зростання практично виключене.

Демократичний режим – це коли лідер/менеджер:

- має обмежену владу, може сам установлювати межі її застосування або приймає умови;
- група може зняти його з посади і замінити членами колективу;
- є залежним від тимчасових меж у своїй діяльності;
- може застосовувати обмежене число санкцій стосовно підлеглих.

Підлеглі:

- здійснюють контроль над методами керування;
- переважно є середнім класом;

- найчастіше мають такі професії, як учені, інженери, менеджери та ін.;
- мають високі професійні навички;
- люблять строгий порядок, але не авторитарний;
- мають високі соціальні потреби.

РОЗДІЛ 14. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА У МЕНЕДЖМЕНТІ

Діяльність у сфері бізнесу пов'язана не лише з досягненням економічного результату, який вимірюється передусім обсягами виготовленої продукції (послуг) та рівнем прибутку підприємства. Важливе значення має й етика ділового співробітництва, виявом якої є дотримання правил і норм партнерства, конкурентної боротьби, турбота про ділову репутацію фірми та людей, причетних до неї. Не менш значущими для підприємців, менеджерів є відповідальність перед суспільством, соціальна етика. Адже кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому повинна усвідомлювати свій обов'язок, нести відповідальність перед суспільством, спрямовуючи частину своїх доходів та зусиль на його благо і вдосконалення.

Економічна відповідальність.

Етична відповідальність.

Соціальна відповідальність.

Дії організації у випадку виникнення соціальних дилем.

Юридична відповідальність – дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

Соціальна відповідальність – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Взаємозв'язок відповідальності й етики у менеджменті

МОРАЛЬНИЙ КОДЕКС. Моральний кодекс – це формальний виклад етичних і соціальних цінностей організації. Він покликаний донести до співробітників принципи, яких дотримується організація. Як правило, моральний кодекс фірми базується на заявлених принципах організації або в ньому викладається її політика. Заявлені принципи визначають цінності організації і загалом описують її обов'язки, якість продукції, ставлення до працівників.

Заявлена політика – це опис (знову ж досить загальний) порядку дій компанії та її співробітників у конкретних, що стосуються питання етики і моралі, ситуаціях (ринкова практика, конфлікти інтересів, дотримання законів, патентна практика, подарунки співробітникам, надання їм рівних можливостей).

У моральному кодексі компанії, як правило, формулюються цінності чи зразки поведінки співробітників (як допустимі й бажані, так і неприйнятні) та можлива реакція менеджменту. В нещодавньому дослідженні Центру ділової етики вказується, що сьогодні 450 з 500 кращих за оцінкою журналу Fortune американських компаній (і майже 50 % інших) мають моральні кодекси. Якщо кодекс одержує реальну підтримку з боку менеджерів, що неухильно дотримуються його правил і несуть покарання у випадку їх порушення, в компанії складається позитивний етичний клімат. У разі відсутності підтримки керівництвом положення кодексу так і залишаються на папері.

ЕТИЧНІ СТРУКТУРИ. До етичних структур належать різні системи, посади і програми, за допомогою яких організація, прагне стимулювати відповідну моральним принципам поведінку співробітників. Комітет з етики організація, як правило, утворює з групи вищих керівників, на яких покладено обов'язок спостерігати за дотриманням працівниками етичних принципів і вносити рішення у випадку виникнення спірних ситуацій. Крім того, комітет відповідає за покарання тих, хто порушує правила етики, що має важливе значення, якщо організація прагне безпосередньо вплинути на поведінку працівників. Уповноважений з питань етики – це один із вищих керівників організації, що є її «совістю»: до нього надходить інформація про етичні проблеми, що виникають, він займається врегулюванням конфліктів, а також вказує керівництву на потенційні джерела ускладнень.

Існують й інші етичні структури, такі як навчальні програми і «гарячі лінії». «Гаряча

лінія» – це безкоштовна телефонна служба, по якій працівники можуть доповісти про сумнівну поведінку, можливе шахрайство, збитки, несправедливе ставлення менеджерів.

Однак навіть найсильніша програма етичної підтримки не гарантує співробітникам уникнути можливих помилок. Мати вражаючу етичну програму недостатньо. Вона має бути присутньою у всіх повсякденних операціях, спонукати працівників приймати морально коректні рішення в будь-якій ситуації.

РОЗДІЛ 15. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Природа організаційних змін

Зміни – це питання, що стосується всіх організацій. Більшість компаній і відділів великих корпорацій доходить висновку, що вони повинні проводити помірну реорганізацію хоча б раз на рік, і докорінну – кожні 4-5 років. Зміни всередині організації, як правило, – це реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо. Всі зміни взаємопов'язані між собою.

Зміни приводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

- оцінку та зміну мети організації;
- зміну структури, тобто розподілу повноважень;
- зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікацію (zmіну можливостей або поведінки працівників);
- зміну організації виробничо-господарської діяльності.

Мета. Для виживання організації керівництво повинно періодично оцінювати і змінювати свою мету у відповідності до змін зовнішнього середовища та самої організації. Модифікація мети необхідна навіть для найуспішніших організацій, хоча б тому, що поточна мета вже досягнута.

Структура. Структурні зміни як частина організаційного процесу належать до змін у системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних та інтеграційних механізмах, у поділі на відділи, в управлінській ієархії, комітетах і ступені централізації. Структурні зміни – одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації. Вони – реальна необхідність, при значних змінах мети або стратегії організації.

Технологія і завдання. Зміни в тісно пов'язаних перемінних – технології і завданнях – належать до змін процесу і графіка виконання завдань, впровадженню нового обладнання або методів, змін нормативів і самого характеру роботи.

Як структурні зміни, зміни технологічні часто руйнують соціальні стереотипи, викликаючи перегляд планів. Зміни в технології можуть викликати модифікацію структури і робочої сили.

Наприклад, коли газети почали замінювати старий спосіб набору електронною системою верстки, виникла потреба в більшій кількості спеціалістів з електроніки і зменшилась потреба в складачах. Коли майже всі газети заявили про перехід на новий вид верстки, вони зустрілися з сильним опором профспілок, які побоювалися скорочення робочих місць.

Люди. Зміни в людях допускають модифікацію можливих установок або поведінки персоналу організації.

Це може захопити технічну підготовку, підготовку до міжособового або групового спілкування, мотивацію, лідерство, оцінку якості виконання роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формування груп. Зміни в людях, оскільки вони часто викликають побоювання через незадоволення потреб, особливо важко зробити ефективними. Наприклад, не всі хочуть брати на себе більше відповідальності або більше вчитися.

2. Управління змінами

Через складнощі, що зумовили нововведення і привели до зміни перемінних, ефективне управління змінами є однією з найважчих й престижних завдань для керуючих.

Американський науковець Грейнер розробив модель процесу управління організаційними перемінами. Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на структуру управління (органи влади), з іншого – реакцію владних структур на цей вплив та

розвробку певної протидії.

Етап 1. Тиск і спонукання

Перший крок полягає в тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готоватися до їх проведення. Цей тиск можуть чинити зовнішні фактори (конкуренція, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів).

Відчуття необхідності змін може йти від зміни внутрішніх факторів (спад продуктивності, надто великі витрати, плинність кадрів, дисфункціональний конфлікт і значна кількість скарг робітників).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги

Хоча керівництво і відчуває необхідність змін, але воно може не зуміти зробити точного аналізу проблем і провести зміни належним чином. Може виникнути необхідність в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Або можна залучити як посередників своїх співробітників, але за умови, що вони можуть бути неупередженими, і висловити думку, яка навряд чи порадує вище керівництво.

Етап 3. Діагностика та усвідомлення

На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін існуючого становища. Однак, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як одержить інформацію від нижчих рівнів ієархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній інформації. Визначення обсягу проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем.

Етап 4. Знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання

Після того, як існування проблеми визнане, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення

Організація рідко бере на себе ризик проводити великі зміни за один раз. Вона скоріше почне проводити випробування змін, які плануються, і виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою механізмів контролю керівництво визначає, якою мірою зміни, що плануються, допомагають виправити незадовільний стан речей, як іх сприймають і як можна покращити їх здійснення шляхом експерименту. Виявивши негативні наслідки, керівництво зможе скорочувати свої плани, щоб добитися більш високої ефективності їх.

Етап 6. Підкріплення і згода

На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і їм особисто. Можливі засоби підкріплення згоду на нововведення – похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, в обговоренні того, як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки повинні бути внесені. Використання участі робітників в управлінні для здійснення змін. Подолання опору змінам.

Розподіл повноважень

Перехід до управління змінами з позиції розподілу повноважень має на увазі високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які мають бути здійснені. В деяких ситуаціях керівники вищого рівня могли б визначити проблему, а персонал нижчих рівнів міг би брати участь в обговоренні того, які потрібні зміни стосовно цієї проблеми.

Розподіл повноважень повинен бути ефективним у ситуаціях, аналогічних тим, в яких залучають працівників до прийняття рішень, в дослідженнях і розробках, у формуванні політики та нових стратегій маркетингу.

Односторонні дії. Такий підхід допускає використання законної влади для втілення змін у життя. Односторонні дії, можливо, були б ефективнішими в ситуаціях, де підлеглі більш сприймають законну владу (наприклад, військові організації), а необхідність в плюралізмі думок

– мінімальна.

Делегування повноважень. Підхід з таких позицій до здійснення організаційних змін в цілому відповідає ліберальному стилю керівництва. Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки коригуючих дій і їх здійснення.

Подолання опору. Незаперечно, що кращий час для подолання опору змінам – це період до їх виникнення. Іншими словами, керівництво повинно усвідомити велику вірогідність опору і вжити заходів щодо його попередження. Ось деякі перевірені методи:

1. Утворення і передача інформації, тобто відкриті обговорення ідеї і заходів, що допоможе співробітникам переконатися в необхідності змін до того, як вони будуть проведені.
2. Залучення підлеглих до прийняття рішень дає змогу деяким співробітникам, які можуть опиратися, вільно висловити своє ставлення до цих нововведень, потенційних проблем і змін.
3. Полегшення і підтримка є засобами, за допомогою яких співробітники легше вписуються в нові обставини. Наприклад, керівник уважно вислухав працівників і погодився, що, можливо, з'явиться необхідність у підвищенні кваліфікації співробітників, щоб вони могли адаптуватися до нових вимог.
4. Переговори для забезпечення схвалення нововведень мають на увазі, що згоду тих, хто чинить опір, «купують» за допомогою матеріальних стимулів.
5. Кооптація означає надання особі, яка може опиратися змінам, провідної ролі в прийнятті рішень щодо нововведень.
6. Маневрування з метою зменшення опору змінам та отримання згоди.
7. Примус через погрозу звільнення з роботи, припинення просування по службі, гальмування зростання заробітної плати тощо.

3. Організаційний розвиток

Об'єктивність організаційних змін висуває необхідність розв'язання проблеми розвитку організації в умовах постійної зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Багаторічні дослідження американських економістів Френта й Белла дали їм змогу дійти висновку, що організаційний розвиток – це довготриваля робота щодо вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення організації за допомогою агентів змін шляхом більш ефективного спільнотного регулювання з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією. Розглянемо характеристики основних складових організаційного розвитку.

Процес розв'язання проблем та оновлення в організації визначається впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Культура характеризується нормами поведінки, почуттями, стосунками між працівника-ми, розумінням цінностей тощо.

Спільне регулювання керівників полягає в управлінському впливі на організацію та її найважливіші параметри.

Формальні робочі групи (керівники та їхні підлеглі) є головними об'єктами діяльності в організаційному розвитку.

Агентом перемін (кatalізатором) є зовнішній консультант – представник служб організаційного розвитку (на підприємстві такими службами можуть бути відділ кадрів, відділ технічних нововведень та ін.).

Дослідження дією складається з таких етапів:

1. Діагноз стану організації (здійснюється за результатами інтерв'ю, опитування, спостереження, вивчення документів).
2. Передача отриманих даних членам організації.
3. Прийняття рішень з визначенням конкретних планів дій.
4. Реалізація планів дій.
5. Оцінка результатів розробки та впровадження планів дій шляхом збору відповідних даних та повторення розглянутого циклу.

Передумови і цінності організаційного розвитку:

1. Люди як індивідууми. Вважається, що люди тягнуться до особистого росту в

соціальному плані і задоволенню вищих потреб, якщо навколоїшні умови їх підтримують і стимулюють.

2. Люди в групах і лідерство. Одна з передумов полягає в тому, що робоча група та її домінуюча соціальна система, особливо на неформальному рівні, дуже впливають на задоволеність і компетентність її членів. Друга передумова полягає в тому, що придушенні негативні ставлення і почуття членів робочих груп можуть негативно впливати на вирішення проблем, особисте зростання і задоволеність роботою. Люди хочуть належати до певного типу групи і взаємодіяти з її членами. Лідер групи не зможе виконувати всі завдання та функції. Тому члени групи повинні відігравати певну роль і допомагати один одному при ефективному лідерству та злагодженні поведінці групи.

3. Люди і організація. Вважається, що взаємовідносини та поведінка людей в організації перебувають під сильним впливом стилю лідерства і клімату на вищих рівнях керівництва.

Слід зазначити, що силове вирішення конфлікту, в кінцевому підсумку, не є сприятливим для вирішення організаційних проблем. Крім того, для здійснення змін у керівництві і людях необхідно багато часу. Зміни в функціонуванні організації вимагають необхідної підтримки з боку всієї системи людських ресурсів.

Участь в організаційному розвитку.

Поняттям «участь в організаційному розвитку» або «вторгнення в організацію» позначаються різні планові заходи, в яких бере участь організація, підрозділ або виробнича група під час програми організаційного розвитку.

4. Результативність і ефективність менеджменту

Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових). Головною метою розробки бізнес-плану і стратегії підприємства є забезпечення ефективного і прибуткового виробництва. Важливе значення при цьому має вибір оптимальних економічних рішень, які торкалися б усіх аспектів господарської діяльності підприємства.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

1) визначати і оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

2) порівнювати і відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів та витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів та витрат.

При порівнянні і виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники – безпосередній спосіб її оцінки.

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від виробництва і реалізації продукції при мінімальних видатках.

5. Показники ефективності управління

«Ефект» і «ефективність» – різні поняття. Економічний ефект – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції на ділянці,

заводі, приріст новоствореної вартості в народному господарстві).

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий цей ефект, тобто в що обійшовся результат. Однакові витрати праці можуть дати різний ефект, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва – одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину – ефект з іншою абсолютною величиною – витрати. Таке зіставлення дає відносну величину – ефективність.

Управлінська праця належить до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи:

- за показниками підприємства, організації і функціонування праці управлінського персоналу, обсягу переданої інформації;
- за якістю і швидкістю прийнятих рішень;
- за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться:

- зниження трудомісткості обробки управлінської інформації;
- скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;
- скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці;
- механізації та автоматизації трудомістких операцій у сфері управління.

Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи взагалі вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які кількісно вимірювані, є:

- приріст прибутку;
- збільшення обсягів реалізації продукції;
- зростання продуктивності праці;
- зниження фондомісткості;
- збільшення фондівіддачі;
- прискорення оборотності оборотних коштів;
- збільшення рентабельності виробництва;
- зменшення невиробничих витрат;
- зниження трудомісткості продукції;
- зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- зниження собівартості продукції;
- економія заробітної плати;
- зменшення втрат робочого часу;
- підвищення культури виробництва;
- підвищення рівня організаційної роботи;
- поліпшення умов праці;
- підвищення якості продукції;
- підвищення кваліфікації виробничого персоналу;
- зростання технічного рівня оснащення виробництва.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

- Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коєфіцієнт оперативності, надійності тощо).
- Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні

роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

- Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.
- Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проектований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність використання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.

Коефіцієнт оперативності (Коп) визначають за такою формулою:

$$K_{op} = \frac{\sum t_h t_b}{\sum t_b}$$

де t_h – встановлений строк виконання відповідних документів, днів;
 t_b – відставання від прийнятого строку виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі і відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємництва (об'єднання) забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі і розстановці кadrів, ефективному стилі управління тощо.

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає поставленій меті.

Коефіцієнт ефективності управління (K_{ef}) відображає ступінь використання потенційних можливостей підприємств (об'єднань):

$$\Phi \\ K_{ef} = \frac{\Phi}{P}$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий доход, прибуток);

P – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:

- а) коефіцієнтом якості використання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кadrів;

в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:

- порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;
- співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;
- динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

Діючі або запроектовані системи управління можна оцінити за такою формулою:

$$E_y = \frac{E_B}{E_A},$$

де E_B – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси прибутку до планової;

E_A – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

6. Методика розрахунку економічної ефективності управлінської праці

Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю багатосторонню діяльність підприємства, то це дає можливість визначити вплив управлінської праці на безліч показників виробничої діяльності. При цьому ефективність його зводиться до економії, одержуваної від впливу управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства, порівняної з витратами на управління.

Економічна ефективність управлінської праці (E_n) (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_n = \frac{E_e}{B_y},$$

де E_e – економічний ефект;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект (E_y) представляє собою приведену за рік суму економії на управлінську діяльність:

$$E_y = \sum E_i - E_n \cdot B_y,$$

де E_i – економія i-го виду робіт;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

n – число виконуваних робіт, що дали економію.

Ефективність управлінської праці виражається показниками виробничої діяльності підприємства. Загальний вид формули буде таким:

$$Ey_i = \frac{\Pi_i}{By},$$

де Ey_i – економічна ефективність управління по i-му показнику;

Π_i – результат роботи підприємства по i-му показнику.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості продукції, що випускається, підвищення ритмічності роботи, поліпшення матеріально-технічного постачання й обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-економічного й оперативного планування. Тому економічну ефективність його можна визначити за формулою:

$$E_{np} = \frac{\Pi_n}{By},$$

де E_{np} – економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці;

Π_n – продуктивність праці підприємства.

Управлінський персонал впливає і на зниження собівартості продукції, що випускається, особливо умовно-змінних витрат. Це можна виразити в такий спосіб:

$$E_{uzv} = \frac{E_{upv}^P}{By},$$

де E_{uzv} – річна економічна ефективність за рахунок зниження умовнозмінних витрат у собівартості;

E_{upv}^P – річна економія умовно-перемінних витрат.

$$E_{upv}^P = E_m + E_n + E_{zn} + E_{zb} + E_{hv} + E_{po} + E_{ob},$$

де E_m – економія від зниження матеріальних витрат;

E_n – економія палива й енергії на технологічні нестатки;

E_{zn} – економія заробітної плати виробничих робітників;

E_{zb} – економія від зменшення витрат від браку;

E_{hv} – економія від зменшення невиробничих витрат;

E_{po} – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

E_{ob} – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку:

$$E_{np} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2,$$

де E_{np} – річна економія за рахунок приросту прибутку;

A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

Π_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Економію можна визначити й у самій сфері управління. Тут на неї впливають такі фактори, як зниження трудовитрат управлінського персоналу, умовне вивільнення працівників, скорочення втрат робочого часу.

Економічний ефект від зниження трудомісткості обробки інформації обчислюється за формулою:

$$E_{np}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S,$$

де E_{np}^i – економічний ефект від зниження трудомісткості;

T_1, T_2 – трудомісткість i -ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації

робіт, людино-дні;

S – середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу;

p – число процедур (операцій).

Поліпшення структури апарату управління підприємством, механізація й автоматизація – найважливіші напрямки в його роботі.

Ефективність у даному випадку розраховується в такий спосіб:

$$E_{\text{ч}} = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \text{Ч} \right] S^{'},$$

де $E_{\text{ч}}$ – економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників;

Φ_1, Φ_2 – фонд робочого часу в середньому на одного працюючого відповідно до і після раціоналізації, год.;

Ч – чисельність працюючих до раціоналізації, чол.;

$S^{'}$ – середня річна заробітна плата одного працівника.

Економія від скорочення втрат робочого часу і непродуктивних витрат управлінського персоналу визначається за такою формулою:

$$E_{\text{вч}} = (\text{ВЧФ})S,$$

де $E_{\text{вч}}$ – економія за рахунок скорочення втрат робочого часу;

В – скорочені втрати і непродуктивні витрати часу протягом робочого дня, год.;

Ч – чисельність працівників, що скоротили втрати і непродуктивні витрати, чол.;

Φ – річний фонд робочого часу одного працівника управління, дні;

S – середня річна вартість однієї людино-години працівника управління.

Як відомо, великого збитку виробництву завдає плинність кадрів. Діяльність управлінського персоналу повинна бути спрямована на створення оптимальних умов роботи, організацію праці, задоволення особистих потреб і створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою:

$$En = \sum_{i=1}^n P_i i \left(1 - \frac{K_{q2}}{K_{q1}} \right),$$

де $E_{\text{п}}$ – економія за рахунок зменшення плинності кадрів;

K_{q1}, K_{q2} – фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %;

$$\sum_{i=1}^n P_i i - \text{середньорічний збиток підприємства від плинності кадрів.}$$

(зниження продуктивності праці протягом двох тижнів у працівників, що вирішили звільнитися; низька продуктивність праці в знову прийнятих на роботу, витрати, пов'язані з навчанням і ін.).

Ефективність управлінської праці можна визначити і за такими показниками, як розмір виробленої продукції на одного працівника апарату управління і величина співвідношення витрат на виробництво і на управління.

$$E_{\text{уп}} = \frac{O_{m.n.}}{Q_y},$$

де $E_{\text{уп}}$ – ефективність управлінського персоналу;

$O_{t.p.}$ – річний обсяг товарної (валової) продукції;

χ_y – середньоопискова чисельність управлінського персоналу, чол.

Ефективність витрат на управління:

$$Egy = \frac{O_{t.p.}}{By},$$

де Egy – ефективність витрат на управління;

By – сумарні річні витрати на управління.

Річні витрати на управління складаються з заробітної плати ІПП і службовців, витрат на матеріали, витрат на експлуатацію засобів оргтехніки й ЕОМ, накладних і одноразових витрат (придбання управлінської техніки й устаткування, фінансування оргпроектів тощо).

Загальні річні витрати на управління виробництвом:

$$By = B_n + E_n B_{od},$$

де By – приведені сумарні витрати на управління;

B_n – річні поточні витрати;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності;

B_{od} – одноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо за формулою:

$$B_p = B_m + B_{zp}(1 + a),$$

де B_p – річні поточні витрати;

B_m – витрати нп матеріали для потреб управління;

B_{zp} – витрати на заробітну плату управлінського персоналу;

a – коефіцієнт накладних і інших витрат.

Накладні витрати складаються з витрат на відрядження, утримання транспорту, впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій, охорону праці тощо.

Одноразові витрати (B_{od}) визначаються за формулою:

$$B_{od} = B_{tex} + B_{ndr},$$

де B_{tex} – сумарні витрати на техніку, що купується для управління;

B_{ndr} – витрати на проведення НДР, оргпроектування, розробку заходів щодо удосконалення роботи управління.

Як бачимо, економічну ефективність управлінської праці можна визначити стосовно кожного з великої кількості показників виробничої діяльності, але жоден з них не дозволяє оцінювати ефективність управління в цілому.

Як узагальнюючий критерій економічної ефективності підприємства може виступати функція обмеженого числа найважливіших показників.

Він може бути виражений у такому вигляді:

$$W = f(P_p \cdot P_{pr} \cdot P_{uz} \cdot P_{fzp})$$

де W – узагальнений критерій економічної ефективності фірми;

P_p ; P_{pr} ; P_{uz} ; P_{fzp} – показники підприємства (приріст прибутку, продуктивність праці, умовно-змінні витрати, фонд заробітної плати).

РОЗДІЛ 16. НАЦІОНАЛЬНІ КУЛЬТУРНІ ІНДУСТРІЇ

Культурні індустрії, як специфічний сектор людської діяльності. Передумови становлення культурних індустрій. Культурний сектор, як середовище економічної діяльності. Культурні індустрії – частина культури та бізнесу. Економічний механізм культурних індустрій.

Класифікація культурних індустрій.

Індустріалізація культури. Культурний продукт (матеріальний, не матеріальний, послуга) та національний культурний продукт. Економічна цінність культурного продукту. Культурний капітал, як економічна категорія. Культурні та креативні індустрії. Культурні індустрії, як частина національного господарства.

Концепція стійкого розвитку суспільств. Культурні індустрії, як елемент забезпечення демократичного доступу до культурних благ.

Ризики культурних індустрій:

1. Високі ризики та надприбутки.
2. Креативність проти комерції. Культурна цінність проти економічної цінності.
3. Високі витрати на виробництво та низькі витрати на відтворення.
4. Напів-суспільні блага. Потреба у створенні дефіциту.

Способи мінімізації ризиків культурних індустрій:

1. Провали компенсуються випуском хітів через побудову репертуару, як механізм максимізації аудиторії та перевиробництво.

2. Концентрація, інтеграція та кооперація публічності: 1. мінімізація конкуренції в одній сфері. За таких умов відбувається злиття в межах однієї індустрії. 2. Вертикальна інтеграція як метод мінімізації витрат на виробництво та трансакції. 3. Розширення існуючих ринків та відкриття нових через інтернаціоналізацію. 4. Забезпечення потреб в рекламі зумовлює мультисекторальну або мультимедійну інтеграцію. 5. Через кооперацію та проектну організацію залучення незалежних фахівців для реалізацію та промоцію культурного продукту.

3. Штучний дефіцит. Інструменти створення штучного дефіциту:

1. Рекламна компанія, як інструмент створення попиту. 2. Авторське право, як запобіжний механізм вільного копіювання та розповсюдження нелегальних копій. 3. Обмеження доступу до технічних засобів копіювання. 4. Формати, як спосіб мінімізації ризиків через створення системи зірок (акцент на особистість), використання жанрів та серйність. 5. Незначний контроль над творцями, проте жорсткий контроль за дистрибуцією та маркетингом.

Культурна спадщина – підґрунтя всіх форм мистецтва та культурних індустрій. Культурна спадщина – елемент культурного потенціалу регіону. Культурна спадщина та формування людського капіталу. Культурна ідентичність:

- Традиційні культурні вираження: художні промисли, фестивалі та свята;
- Культурні пам'ятки: археологічні пам'ятники, музеї, бібліотеки, виставки та ін.

Матеріальна та нематеріальна культурна спадщина – як основа культурної ідентичності та потенційний ресурс України.

Ця група включає в себе творчі галузі, засновані виключно на мистецтві і культурі. Цілі та завдання мистецтва. Специфіка комерціалізації мистецтва. Цінність витворів мистецтва. Мережа закладів культури і мистецтва України та специфіка її фінансування.

- Ринок образотворчого мистецтва, скульптури та антикваріату. Аукціони. Тіньовий ринок та рух культурних цінностей через кордон. Державне регулювання руху культурних цінностей в Україні та за її межами.

- Виконавчі мистецтво (видовища): жива музика, театр, танець, опера, цирк, ляльковий театр і т.д. Участь України в міжнародних фестивалях.

Специфіка комерціалізації класичного мистецтва. Класичне мистецтво в епоху превалювання культурних індустрій. Меценатство, спонсорство та патронаж.

Інформаційне середовище. Інформаційний потік. Видавнича логіка. Потокова логіка. Інформаційна безпека. Дві основні підгрупи ЗМІ, які продукують творчий контент (інформаційний потік) з метою спілкування з великою аудиторією («нові медіа» класифікується окремо):

- Видавництва та друковані засоби масової інформації: книги, преса та інші видання;
- Аудіовізуальні: кіно, телебачення, радіо та інші види мовлення.

Структура індустрії та їх специфіка функціонування в Україні.

Орієнтація на попит та забезпечення комфорту. Діджіталізація (цифровізація) інформаційного простору. Конвергенція телекомунікацій, комп'ютерів та ЗМІ.

Культурні товари і послуги функціонального призначення:

- Дизайн: дизайн інтер'єру, графічний дизайн, мода, ювелірні вироби, іграшки;
- Нові медіа. Інтернет, мережі, цифрові ігри. Цифрове телебачення.
- Творчі послуги: архітектурні, рекламні, культурних і розважальних, НДДКР, цифрові та інші пов'язані з ними творчі послуги.

Аналіз ринків нових медіа України.

Концепція людського капіталу та його місце в стратегії сталого розвитку України. Креативний клас основа інформаційного суспільства та економіки знань. Р. Флоріда – концепція креативного класу. Специфіка формування трудових ресурсів в сфері культурних індустрій. Нормування робочого часу. Оплата праці. Результати праці. Обмежена креативність. Специфіка менеджменту в сфері культури. Сутність проектного підходу. Зайнятість в сфері культурних індустрій в Україні.

Культурні індустрії, як інструмент ревіталізації та перепрофілювання депресивних регіонів. Ч. Лендрі – засновник концепції «Креативного міста». Креативні міста – вагомий елемент привабливості для креативного класу та специфічна інфраструктурна одиниця. Програма «Культурна столиця». Мережеве суспільство та передумови його становлення.

Кластери інновацій – як рушійний механізм економічного розвитку та передумова забезпечення сталого розвитку суспільства в епоху IV НТР. IV НТР – передумови та наслідки. Нові професії та сфери діяльності. Місце креативності. Основні сфери реалізації творчого потенціалу людини.

Раймонд Вільямс «Культура» виокремлює 3 ери розвитку культурного виробництва в Європі:

1. Ера ремісників та покровителів. Митці утримувалися аристократами, церквою а потім буржуа. Така система проіснувала до середини XIX ст. В спадок від неї нам залишилась система меценатства та патронажу.

2. Ринково-професійна ера – початок XX ст. Художні витвори починають продаватися та купуватися. Формується ринок специфічних товарів та з'являються специфічні послуги. Ускладнюється поділ праці. Формується та розширюється мережа посередників і дистрибуторів. Змінюється значення доходу в культурі. Результат – ринок, авторське право, професії.

3. Корпоративно-професійна ера або ера культурного виробництва – з другої половини XX ст. Результат: нові види мистецтв, ком модифікація культури, формування рекламного ринку. Останнє зумовлює принцип максимізації аудиторії.

Фактори, які обумовлюють культурне домінування: 1. Обсяги внутрішнього ринку дозвілля. 2. Активна роль держави.

Позитив від глобалізації – посилення єдності, об'єднаності народів. Їх інклузив носі в світові процеси. Експорт певних позитивних цінностей, зокрема таких як скептицизм до влади та критика по відношенню до репресивних традицій. Іншими словами поширення демократичних цінностей. Основний мінус – посилення комерційної моделі комунікацій.

Основні аспекти культурної інтернаціоналізації: 1. інтернаціоналізація культурного бізнесу; 2. інтернаціоналізація культурних текстів; 3. вплив глобального на локальне.

Культурне панування окремих країн світу в умовах масової культури. Глобалізація та інтернаціоналізація. Економіка Голлівуду, міжнародна кіноіндустрія. Телебачення та світові ринки. Музичні ринки. Культурний інтернаціоналізм та музична індустрія. Концертно-гастрольна діяльність в контексті світових турні. Геокультурні ринки. Збереження культурної ідентичності. Конвергенція та технології інклузії. Загрози та можливості для національних культурних індустрій. Державна політика в сфері культурних індустрій.

КРИТЕРІЙ ОЦІНЮВАННЯ, СТРУКТУРА ОЦІНКИ ТА ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ

Вступне випробування проводиться у формі тестування, яке складається із питань з чотирма варіантами відповідей. Тести включають завдання з дисциплін, професійно-орієнтованих на фахову та практичну підготовку спеціалістів соціокультурної сфери.

При проведенні вступного випробування фахова атестаційна комісія, перевіряє професійну підготовку абітурієнтів, дає оцінку якості знань та умінь, які забезпечують виконання завдань фахової діяльності.

СТРУКТУРА ОЦІНКИ:

На вступному випробуванні з фаху абітурієнт має можливість отримати від 100 до 200 рейтингових балів, що відповідає кількості правильних відповідей на тести. Загальна кількість тестових завдань – 50. Одна правильна відповідь оцінюється в 2 бали. Мінімальний прохідний бал – 124 бали.

ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ

При перевірці знань враховується здатність абітурієнта ефективно та лаконічно за часом обирати правильний варіант відповіді на запропоновані питання. Враховується здатність абітурієнта: диференціювати, інтегрувати та уніфікувати знання з професійно-орієнтованих дисциплін; аналізувати і оцінювати факти, події та прогнозувати очікувані результати від прийнятих рішень. Висновок щодо готовності вступника до навчання комісія робить під час проведення іспиту, керуючись наступними критеріями:

КРИТЕРІЙ ОЦІНЮВАННЯ

Кількість рейтингових балів	Традиційна оцінка	Критерій оцінювання результатів
180-200	відмінно	Абітурієнт надав від 40 до 50 правильних відповідей, що свідчить про високий рівень фахової підготовки, необхідний до засвоєння дисциплін магістерської програми.
161 – 179	добре	Абітурієнт надав від 31 до 39 правильних відповідей, що свідчить про достатньо високий рівень фахової підготовки, необхідний до засвоєння дисциплін магістерської програми.
124-160	задовільно	Абітурієнт надав від 12 до 30 правильних відповідей, що свідчить про задовільний рівень фахової підготовки, достатній для засвоєння дисциплін магістерської програми.
100-123	незадовільно	Абітурієнт надав мінімальну кількість від 0 до 11 правильних відповідей, що свідчить про низький рівень фахової підготовки, не достатній для засвоєння дисциплін магістерської програми.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Воронков Д.К. Управління змінами : навч. посіб. / Д. К. Воронков. Київ : Ліра-К, 2018. 375 с.
2. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва / Г. Гагоорт; пер. з англ. Львів : Літопис, 2015. 360 с.
3. Данилюк М.О. Планування і контроль : навч. посіб. / М.О. Данилюк. Київ : Ліра-К, 2019. 452 с.
4. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : посібник / Г.М. Захарчин. Київ: Ліра-К, 2015. 286 с.
5. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. / Г. Кіндрацька. Львів : Кінпатрі Лтд, 2016. 264 с.
6. Коваленко Є. Еволюція теорії менеджменту: від бюрократії до адхократії. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 2. С. 26-62.
7. Коваленко Є. Мережеві моделі організації постіндустріального суспільства і механізми управління в політичній, економічній та соціально-культурній сферах. Економіка і менеджмент культури. 2017. № 2. С. 5-24.
8. Кольбер Ф. Маркетинг у сфері культури і мистецтв / Ф. Кольбер; пер. з англ. Львів : Кальварія, 2014. 240 с.
9. Кучеренко В.Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. / В.Р. Кучеренко, В.А. Карпов. Київ : Ліра-К, 2015. 423 с.
10. Лалл Дж. Мас-медіа, комунікація, культура – глобальний підхід / Дж. Лалл. Київ : K.I.C., 2012. 263 с.
11. Ленглі С. Театральний менеджмент і продюсерство / С. Ленглі; пер. з англ. Київ : Компас, 2014. 496 с.
12. Литовка О.В. Створення та організація спеціалізованого музичного проекту в жанрі рок-музики: навч. посіб. / О. Литовка. Київ : Новое видение, 2014. 181 с.
13. Мартинишин Я., Коваленко Є. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності : монографія. Біла Церква, 2018. 374 с.
14. Мартинишин Я., Коваленко Є. Смисли в культурі управління. Вісник Національної академії керівних кadrів культури і мистецтв. 2017. № 4. С. 26-31.
15. Мартинишин Я., Коваленко Є. Формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 1. С. 7-24.
16. Мартинишин Я., Костюченко О. Проектний менеджмент як стратегічний інструмент розвитку соціокультурної сфери. Вісник Національної академії керівних кadrів культури і мистецтв. 2018. № 4. С. 84-89.
17. Мартинишин Я., Хлистун О. Ієрархія як феномен організаційної культури. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2019. Вип. 1. С. 7-31.
18. Мартинишин Я., Хлистун О. Феномен ідей в управлінні життєдіяльністю суспільства. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 2. С. 7-25.
19. Матвійшин Є.Г. Планування проектних дій : навч. посіб. / Є.Г. Матвійшин. Київ : Ліра-К, 2015. 531 с.
20. Мельник Л.Г. Бізнес-адміністрування / Л.Г. Мельник, С.М. Ілляшенко. Київ : Ліра-К, 2016. 896 с.
21. Мельников А.М. Основи організації бізнесу : навч. посіб. / А.М. Мельников. Київ : Ліра-К, 2015. 200 с.
22. Петрова І.В. Проектування у соціокультурній сфері : навч. посіб. / І.В. Петрова. Київ: КНУКіМ, 2007. 372 с.
23. Петрович Й.М. Створення і функціонування суб'єктів підприємництва : посібник / Й.М. Петрович. Київ : Ліра-К, 2016. 385 с.
24. Поплавський М.М. Менеджер культури / М.М. Поплавський. Київ : Леся, 1996. 320 с.
25. Поплавський М.М. Менеджер шоу-бізнесу: підручник / М.М. Поплавський. Київ: КНУКіМ, 1999. 560 с.
26. Поплавський М.М. Шоу-бізнес: теорія, історія, практика : підручник / М.М.Поплавський.

- Київ : КНУКІМ, 2001. 560 с.
- 27. Рідерстрале Й. Караоке-капіталізм / Й. Рідерстрале, К. Нордстрем. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2014. 312 с.
 - 28. Скібіцький О.М. Організація бізнесу : навч. посіб. / О.М. Скібіцький. Київ : Ліра-К, 2016. 912 с.
 - 29. Стеценко К.В. Принципи підготовки фахівців длягалузі шоу-бізнесу / К.В. Стеценко // Вісник КНУКІМ. Сер.: Педагогіка. 2005. Вип. 12. С. 136–140.
 - 30. Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. / О.М. Сумець. Київ : Ліра-К, 2016. 409 с.
 - 31. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / В.В. Хмарова. Київ : Ліра-К, 2016. 347 с.
 - 32. Чернявський А.Д. Організаційне проектування : навч. посіб. / А.Д. Чернявський. Київ : Ліра-К, 2015. 318 с.
 - 33. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: підручник / Н.М. Яркіна. Київ : Ліра-К, 2016. 498 с.
 - 34. Kovalenko Ye. The Scientific and Philosophical Understanding of Socio-Cultural Essence of Management. *Socio-Cultural Management Journal*. 2020. Vol. 3, No 2. P. 30-56.
 - 35. Kovalenko Ye. The Success Phenomenon in Socio-Cultural Management. *Socio-Cultural Management Journal*. 2021. Vol. 4, No 1. P. 3-33.
 - 36. Martynyshyn Ya., Khlystun O. System Analysis in Socio-Cultural Management: Theory, Methodology and Technology. *Socio-Cultural Management Journal*. 2020. Vol. 3, No 2. P. 3-29.
 - 37. Martynyshyn Ya., Khlystun O. The System as a Socio-Cultural Phenomenon of Management Philosophy. *Socio-Cultural Management Journal*. 2020. Vol. 3, No 1. P. 3-39.