

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний економічний університет

Навчальний посібник

**Менеджмент у структурах
видавничо-поліграфічного комплексу**

Харків, ХНЕУ, 2011

УДК 005.1:655(075.8)
ББК 65.290-2я73
М50

Рецензенти: докт. екон. наук, професор кафедри економічної кібернетики Харківського національного університету радіоелектроніки *Костін Ю. Д.*; канд. техн. наук, доцент, проректор з навчально-виховної роботи Української академії друкарства *Уєрин Я. М.*

Затверджено на засіданні Вченої ради Харківського національного економічного університету.

Протокол №9 від 30.06.2010 р.

**Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(лист №1/11-8983 від 27.09.2010 р.)**

Автори: Лепейко Т.І.
Близнюк Т. П.
Котлик А. В.
Миронова О. М.
Кінас І. О.

М50 Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк, А. В. Котлик та ін. – Харків, ХНЕУ, 2011. – 352 с.

Розглянуто класичні підходи до менеджменту та особливості ефективного управління у видавничо-поліграфічному комплексі. Досліджені актуальні проблеми, умови та фактори успішного функціонування поліграфічного підприємства.

Рекомендовано для студентів вищих навчальних закладів, працівників видавництва та поліграфічної сфери.

ISBN 978-966-676-446-4

**УДК 005.1:655(075.8)
ББК 65.290-2я73**

©Харківський національний економічний університет, 2011
©Лепейко Т.І.
Близнюк Т.П.
Котлик А.В. та ін.
2011

ЗМІСТ

Вступ	5
Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту	
Тема 1: Історія розвитку менеджменту	7
1.1. Еволюція управлінської думки	7
1.2. Теорії менеджменту	9
1.3. Інтегровані підходи до управління	15
1.4. Сучасні моделі менеджменту	23
1.5. Із історії вітчизняного книговидання	32
Тема 2. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	38
2.1. Сутність категорій «менеджмент» та «управління»	38
2.2. Рівні та сфери менеджменту	42
2.3. Закони і закономірності менеджменту, їх зміст та класифікація	47
2.4. Перелік основних принципів менеджменту та їх зміст	51
2.5. Методи досліджень в менеджменті	53
2.6. Менеджмент в сфері видавничо-поліграфічної діяльності	56
Тема 3. Організації як об'єкти управління	58
3.1. Організації та їх різновиди	58
3.2. Поняття «організації» як системи	66
3.3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації	70
3.4. Життєвий цикл організації	78
3.5. Класифікація поліграфічних підприємств	80
3.6. Особливості видавництва та підприємств книжкової торгівлі	84
Тема 4. Функції та технологія менеджменту	87
4.1. Функції менеджменту	87
4.2. Процес управління в організації	92
4.3. Зміст управлінських процедур	94
4.4. Перелік функцій менеджменту видавничо-поліграфічної діяльності	96
Модуль 2. Функції менеджменту	
Тема 5. Планування як функція менеджменту	98
5.1. Сутність, принципи та види планування	98

5.2. Місія та цілі організації	106
5.3. Стратегічне планування	112
5.4. Тактичне планування	119
5.5. Оперативне планування на поліграфічному підприємстві	121
Тема 6. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	126
6.1. Сутність організаційної функції і організаційної діяльності на підприємстві	126
6.2. Делегування повноважень	132
6.3. Сутність і основні види організаційних структур управління підприємством	139
6.4. Процес побудови організаційних структур	152
6.5. Організаційна структура видавничо-поліграфічного підприємства	158
Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту	166
7.1. Людський фактор в управлінні	166
7.2. Сутність мотивації праці персоналу	170
7.3. Теорії мотивації	180
7.4. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом	197
Тема 8. Контроль як загальна функція менеджменту	209
8.1. Сутність і види контролю на підприємстві	209
8.2. Процес і методи контролю	221
8.3. Характеристика ефективного контролю	230
Тема 9. Управлінські рішення в менеджменті	233
9.1. Сутність і види управлінських рішень	233
9.2. Процес прийняття управлінського рішення	246
9.3. Методи прийняття управлінських рішень	254
9.4. Ефективність управлінських рішень	267
Практична частина	277
Додатки	336
Список використаних джерел	347

Вступ

Книга — творіння рук людських. За визначенням учених, вона має подвійну природу — матеріальну і духовну. З одного боку, книга є продуктом виробництва і у зв'язку з цим володіє всіма його характеристиками, наприклад, споживчими властивостями, життєвим циклом, вартістю, виступає на ринку як товар, бере участь в стосунках «попит — пропозиція». З іншого боку, книга — це щось, що відноситься до духовного життя суспільства, має зв'язок з такими філософськими категоріями, як «прекрасне», «естетичне», «пізнання і виховання», «вміст і форма», «особливе і загальне» і т.д.

Потреба в книзі виникає у людини на декілька іншій основі, чим потреба в звичайному товарі. Мотивом покупки служать інформаційні і пізнавальні потреби, що заставляють людину шукати потрібну йому книгу. Купуючи книгу, він задовольняє свої інтелектуальні запити, а книговидавець, у свою чергу, отримує компенсацію за всі види витрат, понесених їм в процесі книговидання, відчуває компенсацію ідейного характеру у формі духовної дії на певну категорію читачів, набуває значної популярності разом з автором книги. Отже, будь-яке друкарське видання, у тому числі і книга, — це один з найважливіших елементів комунікаційної системи, який існує з середини XV ст., з моменту винаходу Гуттенбергом книгодрукування.

Зараз книга є одним з найважливіших елементів комунікаційної системи, вона має значний вплив на становлення й розвиток національних культур, світової економіки, створення ринкових стосунків. Усе це сформувало постійно зростаючий попит на друкарські видання.

Потреба в книзі як джерелі знань структурувала процес її виробництва, а саме привела до значного збільшення кількості дрібних і середніх друкарень, виникнення технологій, що дозволяють в значною мірою варіювати накладами й назвами. Таким чином була забезпечена різноманітність друкарських видань. Як результат, книга стала товаром підвищеного попиту, який приносить значний дохід, але в той же час процес виробництва книг потребує значних оборотних коштів, належного управлінського забезпечення.

Структурна трансформація вітчизняної економіки, формування сучасної системи ринкових відносин, процес глобалізації підприємництва вимагають досягнення якісно нової системи управління. В таких умовах управлінська діяльність є одним із найважливіших чинників

функціонування й розвитку підприємницьких структур. Тому сучасний менеджмент в видавничо-поліграфічній галузі як наукова система організації виробництва набуває особливого значення.

Управлінська наука потребує від керівництва видавничо-поліграфічних підприємств та менеджерів сучасних знань у галузі економіки, психології поведінки працівників, організації виробництва і практики управління, роботи з постачальниками ресурсів, потенційними споживачами друкарських видань, аналізу сучасних теорій і підходів закордонного досвіду менеджменту. Кожний із них повинен не тільки оволодіти певною сумою знань з менеджменту, а й уміти приймати оптимальні рішення у своїй діяльності.

Перелік компетенцій, які набувають слухачі з даної навчальної дисципліни: визначати функції менеджера в системі менеджменту; вміти розрізняти компоненти менеджменту; розуміти роль персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності організації; розрізняти зміст понять «керівник», «менеджер», «лідер» у менеджменті; вміти визначати ресурси, необхідні для розвитку системи менеджменту. знати функціональні обов'язки керівника, менеджера з персоналу; аналізувати особливості та сутність філософії організації; вміти визначати потреби організації в підготовці персоналу та її сутність; проводити аналіз організаційної структури підприємств ВПК; розрізняти поняття «мотивація праці» та «стимулювання праці»; застосовувати соціальні та психологічні методи в практичній діяльності; проводити аналіз і розрахунок основних показників діяльності підприємства (доходів, витрат, прибутку, рентабельності); вміти створювати позитивний соціально-психологічний клімат організації; формувати програми соціального розвитку колективу; виявляти особливості внутрішнього середовища підприємств ВПК; вміти розробляти напрямки вдосконалення організаційної структури підприємств ВПК з урахуванням особливостей галузі та послуг; отримати практичні навички щодо планування виробництва на підприємстві та володіти основними методами планування; проводити аналіз факторів зовнішнього середовища та виявляти ступінь їх впливу на підприємства ВПК; проводити багатоваріантні розрахунки цін та поліграфічні послуги; проводити аналіз інформації на підприємстві щодо його системи менеджменту; приймати обґрунтовані управлінські рішення на підприємстві й вміти оцінювати їхню ефективність.

Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту

Тема 1: Історія розвитку менеджменту

- 1.1. Еволюція управлінської думки
- 1.2. Теорії менеджменту
- 1.3. Інтегровані підходи до управління
- 1.4. Сучасні моделі менеджменту
- 1.5. Із історії книговидання

1.1. Еволюція управлінської думки

Історія виникнення менеджменту нараховує кілька тисячоліть. Протягом цього часу нагромаджувалися знання, вміння, досвід, які передавалися із покоління в покоління, фіксувалися, узагальнювалися, однак науково ще не осмислювалися. Вона починається з «передісторії» (від древніх цивілізацій до нової історії) зародження менеджменту як особливого наукового знання і виду діяльності.

Етапи виникнення менеджменту народжувалися під впливом [15,22,32]:

- розвитку реального суспільного і потім промислового виробництва;
- появи новаторів і теоретиків-ідеологів, які узагальнювали досвід і прокладали нові шляхи;
- розвитку внутрішньої (власної) логіки менеджменту, що при об'єднанні з двома вищезазначеними причинами призводить до зміни парадигми (системи принципів і підходів в менеджменті як науці).

Управління зародилося приблизно сім тисяч років тому, але лише з кінця XIX ст. і особливо в XX ст., з розвитком соціального ринкового господарства, менеджмент виділився в самостійну галузь знань, тобто в науку. Наука менеджменту (управління) виникла значно пізніше, ніж зародилася практика управління, хоча щодо цього є й інші міркування.

Так, американський дослідник Клод-Стюарт Джордж-молодший склав управлінський континуум, який відображає історичний шлях розвитку науки менеджменту (табл. А.1, додаток А), але не можна стверджувати, що він це робить вичерпно й історично обґрунтовано, оскільки в континуумі не відображено досвід країн Східної Європи та Азії, а відлік часу початий надто рано [93].

Роберт М. Фалмер запропонував наступну історичну періодизацію розвитку управління [78]:

- ✓ початок епохи практицизму 6000-3000 рр. до н.е.
- ✓ роки до н.е. (до капіталізму) 3000-500 рр. до н.е.
- ✓ класична епоха (500 р. до н.е.-500 р. н.е.)
- ✓ ранні стадії розвитку капіталізму (500-1400рр.)
- ✓ капіталізм до появи бізнесу (500-1100 рр.)
- ✓ дрібновласницький капіталізм (1100-1400 рр.)
- ✓ протестантський капіталізм і меркантилізм (1400-1776 рр.)
- ✓ промисловий капіталізм в Новому Світі (1776-1890 рр.)
- ✓ фінансовий капіталізм (1890-1933 рр.)
- ✓ національний капіталізм (1933-1950 рр.)
- ✓ управлінський капіталізм (1950-1990 рр.)
- ✓ підприємницький капіталізм (1990-ті роки).

Початок розвитку управлінської науки зазвичай пов'язують з періодом промислового капіталізму, з появою в 1776 р. роботи Адама Сміта «Багатство народів». Це була епоха фахівця з ефективності і керівника виробництва. Багато бізнесменів погодилися з А. Смітом в тому, що лише здорова конкуренція забезпечить безліч товарів і якість життя для всіх. В той же час в цей період промислові капіталісти практично не приділяли уваги фінансовим аспектам бізнесу. При фінансовому капіталізмі домінував фінансист, який за рахунок маніпулювання ресурсами отримувал великі прибутки. «Баронам розбійникам» подобався соціальний дарвінізм Герберта Спенсера, який учив, що «виживання самих пристосованих» в соціальній сфері було найкращою дорогою досягнення матеріального благополуччя для всіх [42].

Виникнення сучасної науки управління відноситься на початок ХХ ст. і пов'язане з іменами Ф. В. Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет і Генрі Гантта. Важливою заслугою цієї школи було положення про те, що управляти можна «науково», спираючись на економічний, технічний і соціальний експеримент, а також на науковий аналіз явищ і фактів управлінського процесу і їх узагальнення. Цей метод дослідження вперше був застосований до окремо взятого підприємства американським інженером Фредеріком Тейлором, якого слід вважати основоположником наукового управління виробництвом.

З моменту опублікування книги Фредеріка Тейлора «Принципи наукового управління» (1911) управління стає галуззю самостійного наукового дослідження [91].

1.2. Теорії менеджменту

Інтерес до управління з'явився на початку XX ст. у США. Хоча організації як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існують не одне тисячоліття, але до середини XIX ст. практично ніхто не замислювався над тим, як управляти нею системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі почала формуватися саме у середині XIX ст. Причиною тому були зміни, які внесла промислова революція у виробничий процес та середовище функціонування організацій.

Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася у США. Це пояснюється такими обставинами [78,91]:

1) досягнення успіхів у бізнесі в США визначалося компетентністю та здібностями будь-якого громадянина, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;

2) підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості людей, здатних виконувати різні ролі в бізнесі, в тому числі й в управлінні;

3) незначне регулювання бізнесу з боку уряду США у ті роки дозволяло швидко збільшувати обсяги виробництва та сприяло виникненню великих компаній, управляти якими без формалізованих засобів було неможливо.

На відміну від інших наук розвиток управлінської думки не був системою знань, які накопичувалися послідовно. Навпаки, на першому етапі (до середини 20 століття) наука управління розвивалася одразу за кількома відносно самостійним напрямкам (або, як кажуть, підходам до управління), кожний з яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту. Основні напрямки розвитку менеджменту, як науки наведено на рис. 1.1 [78].

Виділяють три ранні теорії менеджменту [15,22,32,48,69,75,78,91]: 1) класична; 2) поведінкова; 3) кількісна.

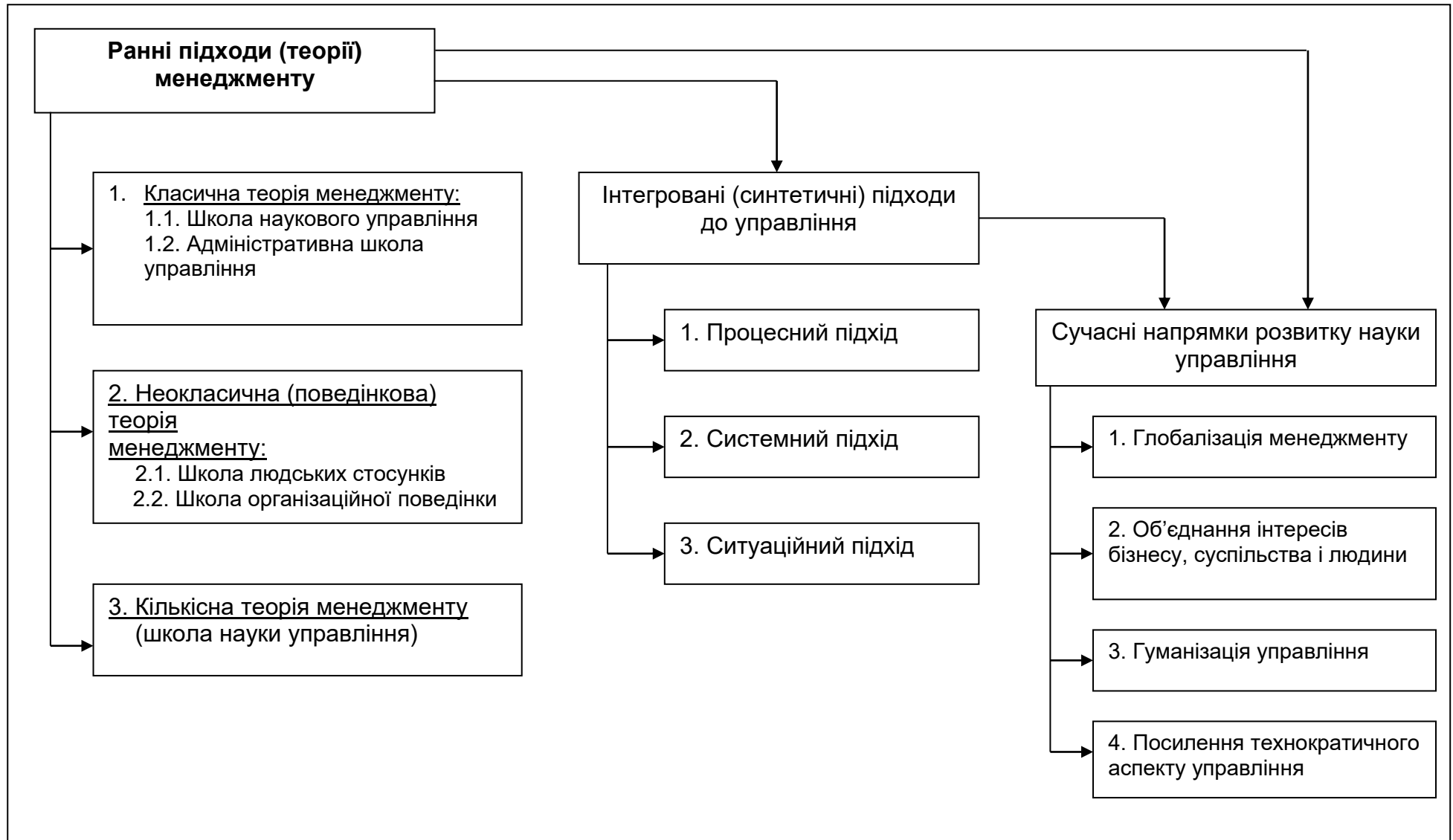


Рис. 1.1. Основні напрямки розвитку науки управління

Школа наукового управління (1885–1920)

Засновниками школи наукового управління були Фредерік Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гантт. Концепцію наукового управління сформулював Ф. Тейлор як необхідність послідовної реалізації наступних чотирьох кроків управління [42]:

1) аналіз робочої ситуації (у будь-якій робочій ситуації можна виділити три основні елементи – загальне завдання, робітники-виконавці, менеджер.

2) аналіз змісту загального завдання: розподіл загального завдання на більш дрібні задачі; визначення якостей та навиків, необхідних для їх виконання; визначення необхідної кількості робітників-виконавців;

3) підбір робітників для виконання окремих задач;

4) продовження управління – встановлення взаємозв'язків, планування, координація та узгодження дій усієї робочої групи.

Вони виконували дослідження на рівні організації виробництва – виробничого (операційного) менеджменту. Ф. Тейлор і Ф. Гілбрет, які починали свою кар'єру робітниками, займалися спостереженнями, замірами й аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудового внеску, нормуванням праці тощо [4].

Класична (адміністративна) школа управління (1920–1950)

Започаткував Анрі Файоль, якого називають батьком менеджменту. Він керував великою французькою вугільною компанією, був крупним менеджером.

Ця школа опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард) намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління організацією в цілому. Метою їх досліджень було виділення «універсальних принципів» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху [78].

Найбільш чітко «універсальні принципи управління» сформулював А.Файоль [75]:

Принципи управління Анрі Файоля

1. Розподіл загальної роботи в організації на складові її частини.
2. Повноваження та відповідальність. Ці категорії «тримають одна одну». «Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність».
3. Дисципліна. Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.

4. Єдиноначальність. Кожний робітник в організації повинен мати одного і тільки одного керівника.
5. Єдність керівництва. Всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.
6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним. Цілі організації повинні домінувати над цілями окремих робітників або груп.
7. Винагорода. Система оплати повинна бути справедливою, такою що стимулює діяльність, а її розміри не повинні опускатися нижче розумного рівня.
8. Централізація. Ступень концентрації влади на вищому рівні.
9. Ієрархія (скалярний ланцюг). «Ланцюг» начальників від вищого до нижчого рівня.
10. Порядок. «Усьому своє місце і все на своєму місці».
11. Справедливість. Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.
12. Стабільність перебування на посаді. Організація повинна сприяти довгостроковим стосункам зі своїми робітниками.
13. Ініціатива. «Здатність самостійно обмірковувати та виконувати план».
14. Корпоративний дух. Результат гармонії та єдності персоналу організації.

М. Вебер сформулював «концепцію ідеальної бюрократії» [75].

Характеристика моделі ідеальної бюрократії Макса Вебера

1. Високий ступень розподілу праці.
2. Чітка управлінська ієрархія.
3. Численні правила, стандарти та показники оцінки роботи.
4. Дух формальної знеособленості (відсутність симпатій та переваги до окремих робітників).
5. Підбір кадрів в організації за їх діловими та професійними якостями.

Поведінкова (неокласична) теорія менеджменту

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту» [42].

Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Х. Мюнстерберг «Психологія та промислова ефективність», 1912; Л.Гілберт «Психологія управління», 1914; результати Хоторнських експериментів Елтона Мейо) [75].

Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Р.Лайкерт, Д. МакГрегори, Ф. Герцберг та інші.

Школу людських відносин (1930-1950)

Заснували Мері Паркер Фоллет та Елтон Мейо. М. П. Фоллет уперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Школа рекомендувала використовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі [81].

Представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології робітників організації. Їх зусилля були зосереджені переважно на вивченні поведінки індивідуума в організації, на його мотивації [4].

Мак-Грегор застерігав від спрощеного підходу до проблеми людських стосунків, що було притаманне класичному менеджменту. Спираючись на власний досвід роботи менеджером і консультантом, а також на праці Маслоу, Мак-Грегор сформулював теорію X і теорію Y (табл. 1.1). Він вважав, що класичний менеджмент спирається на положення теорії X, школа людських стосунків намагається їх модифікувати, але відповідають дійсності положення теорії Y [81].

Таблиця 1.1

Основні положення теорії X та Y [81]

Теорія X	Теорія Y
<ul style="list-style-type: none"> – пересічний індивід не любить працювати й уникає роботи; – оскільки більшість людей не любить працювати, то для досягнення цілей – організацій керівники повинні змушувати підлеглих трудитись, контролювати їх дії й карати за провини; – пересічний працівник має невеликі амбіції, уникає відповідальності та хоче, щоб ним керували. Найбільше він цінує свою безпеку 	<ul style="list-style-type: none"> – праця для людини є такою ж природною, як гра чи відпочинок; – неправильно розглядати контроль і примус як єдино можливі способи спонукання до роботи. Цілеспрямована людина демонструє ефективне самоуправління і самоконтроль; – за певних умов пересічний індивід не тільки готовий відповідати за доручену справу, а й бере на себе додаткову відповідальність; – більшість працівників виявляють високий рівень майстерності та винахідливості; – у сучасних умовах інтелектуальний потенціал середнього працівника використовується не повністю

Школа поведінських наук (організаційної поведінки) (1950)

Формувалася Крісом Анджирісом, Ренсісом Лайкертом, Дугласом Мак-Грегором, Фредеріком Герцбергом та іншими вченими-біхевіористами. В основі покладено методи налагодження міжособистих стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів.

Її представники концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо [91].

Школа науки управління (кількісний підхід) (1950 – сучасний час)

Представниками є П. Самуельсон, В. Гібсон, К. О'Делл. Виникла в Англії під час другої світової війни як наслідок пошуку шляхів боротьби з масованими німецькими повітряними ударами, підводним німецьким флотом, а також висадки союзників у Європі. Основою школи є дослідження моделей, тобто форм подання реальності й операцій. Після створення моделі роль змінних відіграють кількісні значення. Особливого значення тут надають комп'ютерам [78].

Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів.

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків [42].

Інтереси представників кількісної школи практично повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління – це ідея про спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.

Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління [78].

Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у

розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління. Порівняльна характеристика ранніх теорій менеджменту наведено у табл. А.2 (додаток А), яка сформована за [15,22,32,42,69,75,78,81,91].

1.3. Інтегровані підходи до управління

Наприкінці 1961 р. Гарольд Кунц опублікував статтю, у якій охарактеризував диверсифікацію підходів до вивчення менеджменту та назвав цей стан «джунглями теорій менеджменту». Він зробив висновок, що диверсифікація теорій управління є наслідком намагань кожної школи, кожного напрямку створити якусь завершену теорію менеджменту. Поведінковий та кількісний підходи не еквівалентні усьому полю менеджменту. Це скоріше інструменти, які має використовувати менеджер [78].

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються інтегрованими підходами до управління (системний, ситуаційний, процесний).

Системний підхід (1970-ті – сучасний час)

Базується на теорії систем у менеджменту кінця 50-х років. Чільне місце у розвитку цього підходу належить американським ученим — основоположнику кібернетики Норберту Вінеру (1894-1964) та економісту Кеннету Боулдінгу (нар. 1910). За основу взято поняття системи.

Система (грец. *systema* – утворення, складання) – сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей [81].

Будь-яка система складається з багатьох елементів — самостійних її складових, що мають специфічні риси, властивості та особливе призначення і виявляють їх лише при взаємодії з іншими елементами.

Системи характеризуються [81]:

- цілісністю — система виступає як цілісний об'єкт, більшою чи меншою мірою відокремлений від зовнішнього середовища;
- взаємопов'язаністю — вех елементи системи прямо чи опосередковано пов'язані один з одним і зміна їх складу змінює взаємозв'язки решти елементів. Система не обов'язково поліпшується, якщо вдосконалюється і стає ефективнішою якийсь її елемент — ефект при цьому може бути зворотним;

- синергізмом — всі елементи системи в сукупності забезпечують вищу ефективність, ніж сумарна ефективність окремо взятих частин;
- адаптивністю — здатністю системи адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватись до них. Трансформаційні процеси у системі є відповіддю на сигнали зовнішнього оточення;
- гомеостатичністю — підтриманням суттєво важливих для системи параметрів у допустимих межах.

Організацію слід розглядати як систему у єдності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Схематично системний підхід до управління наведено на рис. 1.2 [78].

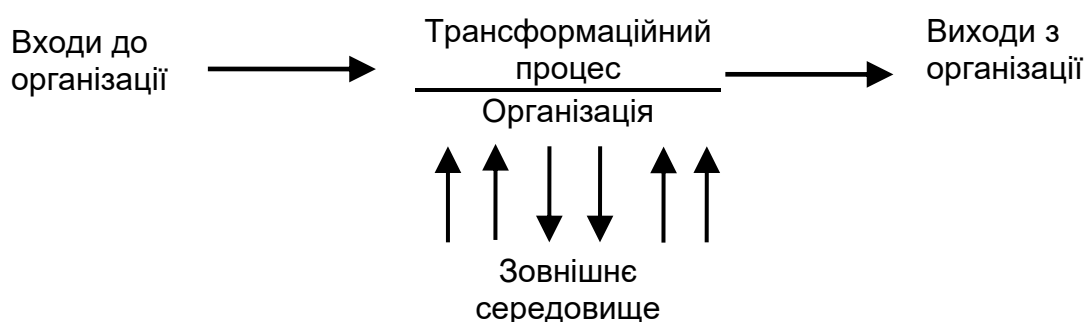


Рис. 1.2. Системний підхід

Взаємодія організації зі зовнішнім середовищем відбувається в такій послідовності [81]:

- надходження інформації про стан ринку, на якому працює організація;
- надходження інформація про внутрішні складові організації;
- аналіз керівництвом отриманої інформації і прийняття рішень;
- надсилання розпоряджень, наказів працівникам організації щодо дій для досягнення поставленої мети;
- мотивування працівників;
- виконання працівниками певного обсягу робіт;
- досягнення мети;
- вплив мети на зміну ринкової ситуації та її внутрішнього середовища.

Згідно зі системним підходом ефективність кожної організації забезпечується не якимось одним її елементом, а є результатом впливу

багатьох факторів. У кожній системі важлива робота цілого — як результат досягнутої динамічної рівноваги.

Ситуаційний підхід (1960-ті – сучасний час)

Виник у 60-ті роки ХХ ст. Передбачає відмову від узагальнення, від виявлення універсальних закономірностей функціонування системи. Згідно з цим підходом головним у забезпеченні ефективного управління організацією є вивчення конкретних умов її діяльності. Основні положення ситуаційного підходу в управлінні розроблені американськими теоретиками у сфері управління Пітером Друкером (нар. 1909), Ігорем Ансоффом (нар. 1929), Майклом Портером (нар. 1947) [75].

Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі співставлення принципового та ситуаційного мислення (рис. 1.3) [78].

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають найбільш значущі в управлінні ситуаційні зміни, зокрема у сферах лідерства, побудови організаційних структур, кількісних оцінок тощо. Він спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.

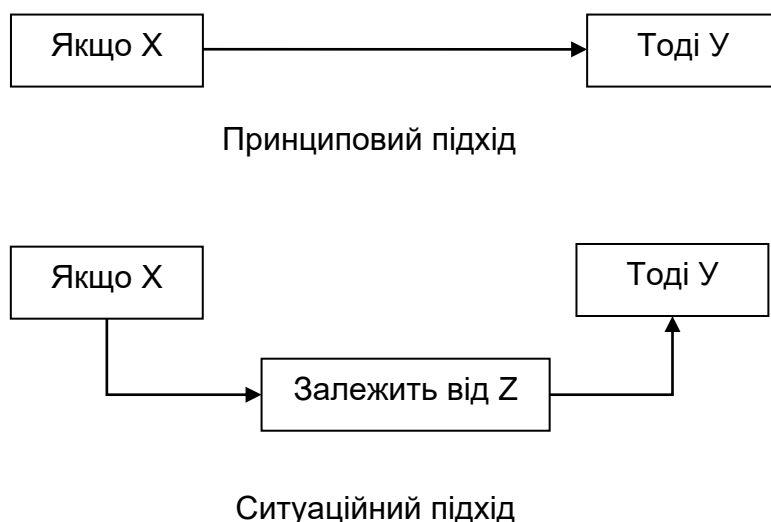


Рис. 1.3. Співставлення принципового та ситуаційного мислення

При цьому менеджер повинен [81]:

- розуміти процес управління, аспекти індивідуальної та групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивації

і контролю, кількісні методи прийняття рішень;

- уміти оцінювати сильні та слабкі сторони методик, які використовуються;

- правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль у даній ситуації, і ефект від переміни змінних величин;

- знаходити прийоми менеджменту, які матимуть найменший негативний ефект.

Загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації.

Порівняльна характеристика системного та структурного підходів наведена у табл. 1.2, яка сформована за [32,42,48,91].

Процесний підхід

Управління розглядається як процес, тобто як сукупність безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких також є процесом, називають функціями менеджменту. Сучасний підхід (згідно з підходами Майкла Мескона, Майкла Альберта та Франкліна Хедоурі) визначає чотири функції (рис. 1.4) [78].

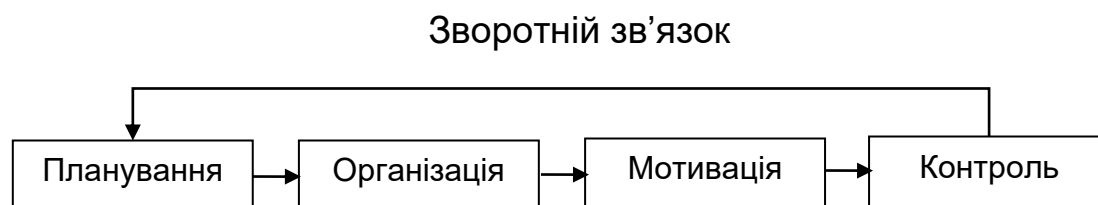


Рис. 1.4. **Функції менеджменту та їх взаємозв'язок**

Процес управління за своєю сутністю є загальною сумою всіх функцій управління. Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

В даний час розрізняють наступні підходи до управління [42].

Порівняльна характеристика інтегрованих підходів в менеджменті

Підхід	Представники	Сутність розробок	Характерні риси	
			позитивні	негативні
Системний (1970-ті- сучасний час)	Л. Берда-Ланфі, Розенберг, Каст	Головна ідея системної теорії: жодна дія не робиться в ізоляції від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи. Такий підхід в управлінні дозволяє уникнути ситуацій, коли рішення в одній області перетворюється на проблему для іншої.	<ul style="list-style-type: none"> – вживання принципу співвідношення кількості і якості споживаних ресурсів на вході-виході в процесі виробництва для покращення результатів управління підприємством; – формування нового образу мислення, побудованого на єдності всіх явищ внутрішнього і зовнішнього середовища; – розгляд всіх явищ у вигляді певних цілісних систем; – орієнтування систем на досягнення конкретних цілей. 	<ul style="list-style-type: none"> – теорія системної школи не визначає конкретних чинників, що впливають на функцію управління; – неувага впливу довкілля на управлінську діяльність і результати функціонування організації; – не виділяє елементи системи, необхідні для створення підприємства.
Ситуаційний (1960-ті - сучасний час)	М. Фоллет, Р. Стогділл	Форми, методи, системи, стилі управління повинні істотно варіюватися залежно від ситуації, що склалася, тобто конкретного набору обставин, які сильно впливають на організацію зараз. Суть рекомендацій полягає у вимозі вирішувати конкретну організаційно-управлінську проблему залежно від цілей організації і умов, що склалися, в яких ця мета має бути досягнута.	<ul style="list-style-type: none"> – виховує особисті якості і уміння контролювати ситуацію; – використання нестандартних методів навчання; – в центрі уваги ситуація — набір обставин, що безпосередньо впливають на організацію; – використання конкретних прийомів управління у зв'язку з конкретною ситуацією; – наявність загального підходу для вирішення стандартних проблем і використання різних методів управління; – спроба варіювати різноманіття приватних підходів. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність можливості виділити чинники, що безпосередньо впливають на успіх організації, і розглянути лише їх.

Структурний підхід

У економіці структурний підхід виявляється у вивченні структури яких-небудь витрат, результатів, балансу і тому подібне, коли сукупні витрати або результати по об'єкту приймають за 100% (або за одиницю) і це ціле ділять на компоненти. Це напрям структурного підходу широко відомий в економіці. У управлінні структурний підхід менш відомий. Частіше менеджери оперують крайніми альтернативними думками «або-або».

Наприклад, «замість адміністративних методів управління в умовах командно-адміністративної системи в умовах ринкової економіки частіше стали застосовуватися економічні методи», «замість авторитарного до нас направили ліберального керівника» [42].

Таким чином, структурний підхід до проблем менеджменту — це визначення значущості пріоритетів серед чинників, методів, принципів і інших інструментів менеджменту в їх сукупності з метою встановлення раціонального співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів.

Маркетинговий підхід

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію підсистеми системи менеджменту, що управляє, при вирішенні будь-яких завдань на споживача.

Наприклад, вибір стратегії фірми повинен здійснюватися на основі аналізу тих, що існують і прогнозування майбутніх стратегічних потреб в даному вигляді товару або послуг, стратегічній сегментації ринку, прогнозуванні життєвих циклів майбутніх товарів, аналізі конкурентоспроможності своїх товарів і товарів конкурентів, прогнозуванні їх конкурентних переваг, прогнозуванні механізму дії закону конкуренції. Виконання перерахованих функцій стратегічного маркетингу є складною проблемою стратегічного менеджменту. Маркетинговий підхід слід застосовувати при рішенні будь-якої задачі в будь-якому підрозділі фірми [42].

Функціональний підхід

Єство функціонального підходу до менеджменту в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потребі.

Після встановлення функцій створюється декілька альтернативних

об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той з них, який вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкту на одиницю його корисного ефекту. Ланцюжок розвитку об'єкту: потреби — функції — показники майбутнього об'єкту — зміна структури системи [42].

Відтворювально-еволюційний підхід

Цей підхід орієнтований на постійне відновлення виробництва об'єкту для задоволення потреб конкретного ринку з меншими в порівнянні з кращим аналогічним об'єктом на даному ринку сукупними витратами на одиницю корисного ефекту. Елементи підходу [42]:

- вживання випереджаючої бази порівняння при плануванні приватних показників якості і ресурсоемкості обновлюваного об'єкту, бази, що відповідає досягненням науково-технічного прогресу в даній області на момент придбання об'єкту споживачем, бази, що задовольняє вимогам споживачів не до моменту планування або розробки об'єкту, а до моменту придбання об'єкту споживачем;
- трактування закону заощадження часу як економії суми минулого, живої і майбутньої праці за життєвий цикл об'єкту на одиницю його корисного ефекту;
- розгляд у взаємозв'язку відтворювального циклу моделей об'єкту, що випускаються, проекрованої і перспективної, в координатах часу і програми випуску;
- забезпечення по можливості пропорційного за якістю і кількістю розвитку елементів зовнішнього середовища системи інноваційного менеджменту (макросередовища, інфраструктури регіону, мікросередовища фірми).

Нормативний підхід

Єство нормативного підходу полягає у встановленні нормативів управління по всіх підсистемах системи менеджменту.

Нормативи повинні встановлюватися по найважливіших елементах підсистем: цільовою, забезпечуючою, керованою, такою, що управляє. Ці нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності вживання по масштабу і у часі [42].

Інтеграційний підхід

Інтеграційний підхід до менеджменту націлений на дослідження і

посилення взаємозв'язків [42]:

- між окремими підсистемами і компонентами системи інноваційного менеджменту;
- між стадіями життєвого циклу об'єкту управління (стратегічний маркетинг, НДДКР, організаційно-технологічна підготовка виробництва, виробництво і так далі);
- між рівнями управління по вертикалі (країна, регіон, місто, фірма, її підрозділи);
- між суб'єктами управління по горизонталі.

Комплексний підхід

При вживанні комплексного підходу повинні враховуватися технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні і інші аспекти менеджменту і їх взаємозв'язку. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів менеджменту, проблема не буде повністю вирішена. На жаль, на практиці не завжди дотримується ця вимога. Наприклад, при будівництві нових підприємств соціальні питання інколи відкладаються для вирішення в майбутньому. В результаті об'єкт або зовсім не вводиться, або використовується частково. При проектуванні нових знарядь праці показникам екологічності і ергономічне інколи приділяється другорядна увага, тому вони відразу стають не конкурентоздатними. При формуванні нових або реорганізації старих структур не завжди враховуються соціальні і психологічні аспекти. Ефективність інвестиційних проектів буде мізерною або негативною, якщо при блискучому вирішенні, наприклад, технічних проблем будуть упущені інші аспекти менеджменту [42].

Динамічний підхід

При вживанні динамічного підходу об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і співвідпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз поведінки аналогічних об'єктів (наприклад, за 10 років) і прогноз його розвитку (наприклад, на 5 років) [42].

Оптимізаційний підхід

Єство цього підходу полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою інженерних розрахунків, методів оптимізації; математичних і статистичних методів, експертних оцінок, системи балів і

ін. У менеджменті вельми поважно застосовувати найбільш точні методи аналізу, прогнозування і оптимізації управлінського рішення.

Оптимізаційний підхід реалізується встановленням залежностей між техніко-організаційними економічними показниками, вивченням механізмів дії закону масштабу і закону заощадження часу, закону взаємозв'язків витрат в сферах виробництва і вжитку, залежностей між показниками якості товару і витратами у сфері його виробництва.

Директивний підхід

Єство цього підходу полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості, елементів системи менеджменту в нормативних актах. Тут маються на увазі накази, розпорядження, вказівки, стандарти, інструкції, положення і тому подібне У основі директивного підходу — методи примусу, які спираються на [42]:

- 1) систему законодавчих актів країни і регіону;
- 2) систему нормативно-директивних і методичних (обов'язкових до вживання) документів фірми і вищестоящої організації;
- 3) систему планів, програм, завдань;
- 4) систему оперативного керівництва (власті), що граничить з психологічними аспектами.

Поведінковий підхід

Мета поведінкового підходу — надання допомозі працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій поведінкових наук до побудови і управління фірмою. Основна мета цього підходу — підвищення ефективності фірми за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Правильне вживання науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню результативності як окремого працівника, так і фірми в цілому [42].

1.4. Сучасні моделі менеджменту

Новий етап економічного розвитку, що почався, отримав назву постіндустріальної епохи. Один з найавторитетніших дослідників менеджменту П. Друкер образно назвав її «епохою без закономірностей». Одним з напрямів пошуку є виведення загальних принципів веління складних систем за допомогою синергетичної

методології, яка включає принципи нелінійності, біфуркації і самоорганізації, не замкнутість економічних систем, нерівномірність економічних процесів, неєдність економічних еволюцій (управлінських рішень). Це рух в загальному менеджменті отримав назву «Еволюційний менеджмент». Виникає кооперативний економічний ефект. Синергізм не завжди очевидний і це робить злиття складнішою проблемою, ніж звичайні інвестиції і (або) інновації [4].

У числі інших моментів «нового менеджменту» можна назвати ще наступні [4]:

- управління якістю в умовах глобалізації;
- збільшення різноманіття робочої сили (у тому числі поява так званого «жорсткого стилю управління»);
- «відкритий» менеджмент;
- створення нових видів спеціального менеджменту і вихід його за межі фірми.

Облік ситуацій дуже важливий і при порівнянні стилів управлінської культури в різних країнах. Найбільш яскраво це видно при порівнянні американської, японської і європейської традиції.

Американська модель менеджменту

Американський менеджмент ввібрав в себе основи класичної школи, засновником якої є Анрі Файоль. Американці Лютер Гьюлік і Ліндал Урвік зробили багато для популяризації основних положень класичної школи. Згодом інші американські автори внесли до системи принципів управління немало доповнень, уточнень і змін. Класична школа зробила значний вплив на формування всіх інших напрямів в американській теорії управління.

Сучасний американський менеджмент у такому вигляді, який склався в даний час, базується на трьох історичних передумовах [93]:

- 1) наявність ринку;
- 2) індустріальний спосіб організації виробництва;
- 3) корпорація як основна форма підприємництва.

Американський економіст Роберт Хейлбронер вказав на три основних що історично склалися підходу до розподілу ресурсів суспільства [63]:

1) Традиції. Традиційний підхід має на увазі розподіл економічних ресурсів суспільства за допомогою традицій, що склалися, від одного

покоління до іншого.

2) Накази. Командний підхід має на увазі розподіл ресурсів через накази.

3) Ринок. Ринковий підхід передбачає розподіл ресурсів за допомогою ринку, без якого-небудь втручання суспільства. Цей підхід є найбільш ефективним. Він заснований на взаєминах продавця і покупця, які самостійно встановлюють ціни, вимоги до якості товару і ін. Ринкові стосунки часто вимагають ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику, що підвищує відповідальність менеджерів за їх розробку і прийняття.

Сучасна американська модель менеджменту орієнтована на таку організаційно-правову форму приватного підприємництва, як корпорація (акціонерне суспільство), що виникла ще в початку XIX ст. [75].

Американські корпорації широко використовують в своїй діяльності стратегічне управління. Це поняття було введено в ужиток на стику 60-70-х рр., а в 80-і рр. охопило практично всі американські корпорації.

Слово «стратегія» сталося від грецького *strategos*, «мистецтво генерала». У загальному вигляді стратегія — це спосіб використання засобів і ресурсів, направлених на досягнення поставлених цілей. Стратегію можна визначити як генеральну програму дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурсів для досягнення головної мети корпорації. Стратегія формулює головні цілі і основні дороги їх досягнення таким чином, що корпорація отримує єдиний напрям дій. Поява нових цілей, як правило, вимагає пошуку і вироблення нових стратегій [93].

Вміст стратегічного управління полягає, по-перше, в розробці довгострокової стратегії, необхідної для перемоги в конкурентній боротьбі, і по-друге, в здійсненні управління в реальному масштабі часу. Розроблена стратегія корпорацій, згодом перетворюється на поточні виробничо-господарські плани, що підлягають реалізації на практиці.

Концепція стратегічного управління заснована на системному і ситуаційному підходах до управління. Підприємство розглядається як «відкрита» система. Основою стратегічного управління є системний і ситуаційний аналіз зовнішнього (макросередовище і конкуренти) і внутрішнього (наукові дослідження і розробки, кадри і їх потенціал, фінанси, організаційна культура і ін.) середовища.

Стратегічне управління вимагає створення організаційної стратегічної структури, до складу якої входить відділ стратегічного

розвитку на вищому рівні управління і стратегічні господарські центри (СГЦ). Кожен СГЦ об'єднує декілька виробничих підрозділів фірми, що випускають однотипну продукцію, що вимагає ідентичних ресурсів і технологій і що має загальних конкурентів. Кількість СГЦ у фірмі, як правило, значно менше кількості виробничих підрозділів. При створенні СГЦ велике значення має правильний вибір області діяльності. СГЦ відповідають за своєчасну розробку конкурентоздатної продукції і її збут, формування виробничої програми випуску продукції по номенклатурі [93].

Найважливішою складовою частиною планової роботи корпорації є стратегічне планування, що виникло в умовах насичення ринку і уповільнення зростання ряду корпорацій. Стратегічне планування стримує прагнення керівників до здобуття максимального поточного прибутку в збиток вирішенню довгострокових завдань, а також орієнтує керівників на передбачення майбутніх змін зовнішнього середовища. Стратегічне планування дозволяє керівництву корпорації встановити обґрунтовані пріоритети розподілу, як правило, завжди обмежених ресурсів. Стратегічне планування створює базу для ухвалення ефективних управлінських рішень [93].

Японська модель менеджменту

За останні три десятиліття Японія зайняла лідируюче положення на світовому ринку. На її частку доводиться 44,5% загальній вартості акцій всіх країн світу. І це притому, що населення Японії складає всього 2% від населення земної кулі [93].

Однією з головних причин стрімкого успіху Японії є вживана нею модель менеджменту, орієнтована на людський чинник. За весь період історичного розвитку в Японії склалися певні методи праці і поведінки, відповідні специфічним рисам національної вдачі.

Основним багатством країни японці вважають свої людські ресурси. Японська система господарювання спирається на традиції групової згуртованості, що історично склалися, і природжену спрямованість японців до створення високоякісної продукції [93].

Відмінними рисами японського характеру є економія і ощадливість. Гасла про економію можна зустріти на кожному японському підприємстві. Вимоги економії і ощадливості безпосередньо пов'язані з випуском високоякісної продукції.

Єством японського менеджменту є управління людьми. При цьому японці розглядають не одну людину (особа), як американці, а групу людей. Крім того, в Японії склалася традиція підпорядкування старшому за віком, позиція якого схвалюється групою [63].

У ієрархії цінностей японського народу праця стоїть на першому місці. Японці випробовують задоволення від добре виконаної роботи. Тому вони згодні терпіти жорстку дисципліну, високий ритм роботи, велику напруженість праці і наднормову роботу. Відхід від сталих звичок викликає у них незадоволеність. На японських підприємствах працівники працюють групами, спільно і підтримують один одного.

Японська модель менеджменту орієнтована на «соціальну людину», концепція якої була висунута виниклою в США «школою людських відносин», що прийшла на зміну тейлоризму, який в главу кута ставив матеріальні запити і стимул-реакції «економічної людини» [93].

«Соціальна людина» має специфічну систему стимул-реакцій і мотивів. До стимул-реакцій відноситься заробітна плата, умови праці, стиль керівництва, міжособові стосунки між працівниками. Мотивами до праці є трудові успіхи працівника, визнання його досягнень, службове зростання, професійна досконалість, міра відповідальності, що делегується, творчий підхід. Проте відношення японців до поняття «Соціальна людина» є гнучкішим в порівнянні з американцями [93].

На відміну від працівників інших країн, японці не прагнуть до безумовного виконання правил, інструкцій і обіцянок. Із їхньої точки зору, поведінка менеджера і прийняття ним рішень цілком залежить від ситуації. Головне в управлінському процесі — це вивчення нюансів обстановки, які дозволяють менеджерів прийняти правильне рішення. Стосунки зі своїми партнерами японці будують на основі довіри [75].

Для крупних японських фірм характерна система «довічного найму», яка охоплює до 30% загального числа найнятих робітників. Єство цієї системи зводиться до наступного: щороку на початку квітня (після закінчення навчального року) фірми заповнюють наявні вакансії випускниками шкіл і університетів, які після адаптації і навчання приступають до безпосереднього виконання своїх обов'язків. Фірми гарантують своїм працівникам зайнятість не лише до їх виходу на пенсію в 55 років (а в деяких фірмах в 60 років), але і в разі спаду виробництва і виникнення інших непередбачених обставин.

Система «довічного найму» дуже вигідна як підприємцям, так і

працівникам. Підприємці набувають вірних і відданих працівників, готових працювати на благо фірми з найбільшою віддачею. Працівники, «довічно» найняті фірмою, переживають почуття глибокого задоволення від того, що отримали визнання їх здатності, освіти і рівень підготовки. У працівника з'являються відчуття стабільності свого положення в житті, упевненості в завтрашньому дні [93].

Система «довічного найму» тісно переплітається з системою оплати за працю «по вислужі років». Єство цієї системи полягає в тому, що розмір заробітної плати безпосередньо залежить від безперервного стажу праці. Дана система оплати праці витікає з характерної для японського суспільства пошани до старших: «Старшого треба поважати».

На величину заробітної плати в Японії впливає велике число всіляких чинників. У укрупненому вигляді можна сказати, що до складу заробітної плати входять три основні складові [93]:

- 1) базовий оклад, який забезпечує прожитковий мінімум працівників;
- 2) надбавки за групову майстерність, на сім'ю — на непрацюючих дружину і дітей, за керівництво людьми, за наднормову роботу (виплачується лише рядовим працівникам і фахівцям. Керівники такої надбавки не отримують);
- 3) бонуси (премії, що виплачуються двічі в рік, — в червні і грудні).

Під оптимальною заробітною платою японці розуміють таку її величину, яка дає можливість японській сім'ї щомісячно відкласти в банк не менше 20% своїх доходів [93].

Система оплати за працю «по вислужі років» робить значний вплив на сформовану систему просування працівника («систему синьоризма»). При висуненні працівника на керівну посаду перевага віддається зросту і стажу роботи. Останнім часом все більше значення набуває освіти. «Кожен свого часу займе відповідне положення».

Для багатьох японських фірм характерна ротація персоналу, яка полягає в тому, що приблизно через кожних 3-5 років виробляється перенавчання персоналу новим спеціальностям. Ротація сприяє розширенню кругозору працівників, ознайомленню працівників з суміжними спеціальностями. Часто таким чином готуються працівники для заняття вищих керівних посад [75].

Центральне місце в оперативному управлінні японського

менеджменту займає управління якістю. Ідея про необхідність створення руху, направленою на підвищення якості продукції, належить американцеві Демінгу. Проте ця ідея отримала свій розвиток не в Америці, а в Японії. Рух за якість виник в Японії в 50-х роках ХХ ст.

У основу японської системи управління якістю продукції закладена концепція «тотального» контролю за якістю в рамках фірми, яка придбала статус релігії. Контроль за якістю охоплює всі стадії виробництва. У систему контролю залучені всі працівники фірми, включаючи секретаря і друкарку. Відповідальність за якість несуть всі працівники фірми, тому не шукають конкретних винуватців браку і дефектів. У Японії служби, якості продукції, що займаються контролем, виконують лише консультативні функції. Кожен працівник може зупинити конвеєр, якщо пішов брак. У всіх сферах японської економіки в даний час діють групи якості, в які окрім робітників включаються майстри і інженери. Групи якості вирішують всі проблеми, починаючи від технологічних і закінчуючи соціально-психологічними.

Японська система управління якістю не дає збоїв. Це є результатом її продуманості і простоти. Ставка на випуск високоякісної продукції пояснюється, по-перше, національними рисами і традиціями японців, і по-друге, тим, що Японія практично не має сировинних ресурсів. Вона повністю імпортує необхідний нею алюміній, нафту, залізняк, велику кількість лісу і лісоматеріалів.

Виклик, кинутий Японією в кінці 70-х. - початку 80-х рр. ХХ ст. всьому західному світу, свідчить про наявність цілого ряду переваг японської моделі менеджменту в порівнянні з американською (табл. А.3, додаток А), що сформовані за [15,22,42,48,63,69,75,78,81,91,93].

Останнім часом американські корпорації почали впроваджувати у себе нововведення, що привели японські фірми до значного успіху. Так, американська компанія «Дженерал Моторс» упровадила систему «точно вчасно», а інша компанія «Дженерал Електрик» — «групи якості» [93].

Західноєвропейська модель менеджменту

Практика сучасного управління в країнах Західної Європи значною мірою формувалася під впливом американського менеджменту. Однак сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, зумовлені реаліями нинішньої економічної ситуації в цих країнах. До них належать [93]:

- перехід від диктату продавця до диктату споживача;
- усунення міждержавних перепон для руху товарів і грошей;
- проникнення на ринки європейських країн товарів США і Японії.

За цих умов успішна виробнича діяльність можлива тільки за ефективного менеджменту. Суто технічні проблеми поступаються проблемам комерціалізації товарів, освоєння фінансових потоків, ефективного використання людських ресурсів. Це спричинило трансформацію виробничих фірм у соціально-економічні осередки, які прагнуть найефективніше використовувати власні ресурси, враховуючи інтереси власника, персоналу, клієнтів.

У сучасній практиці європейського менеджменту важливе значення має вдосконалення організаційних структур управління. До 50-х років ХХ ст. в управлінні фірмами переважали традиційні лінійно-функціональні структури. З початку 60-х років розпочалося запровадження дивізіональних, а пізніше — мультидивізіональних структур управління, тобто відбувся перехід від виробництва і управління, спеціалізованого за групами споріднених товарів, до глибокої спеціалізації виробництва і управління за окремими товарами [81].

Мультидивізіональним структурам західноєвропейських фірм, на відміну від американських, властивий вищий ступінь самостійності відділень. З переходом на децентралізовану форму управління вони координують діяльність дочірніх компаній, мають оперативно-господарську, фінансову та юридичну самостійність. Дочірні компанії є не тільки центрами прибутку, а й центрами відповідальності, оскільки самостійно розробляють стратегічні напрями виробничої діяльності в межах закріпленої за ними товарної номенклатури, проводять наукові дослідження і розробки, виявляють можливих споживачів продукції, здійснюють її виробництво і збут, забезпечують необхідні капітальні вкладення у модернізацію виробництва, організують матеріально-технічне постачання своїх підприємств. Як центри прибутку, вони несуть повну відповідальність за норму прибутку, ведуть самостійні баланси, мають окремі рахунки прибутків і збитків, які складають за єдиною формою і включають до зведеного балансу фірми [93].

Для європейського менеджменту типовою є концентрація зусиль на роботі з персоналом фірми. Вартість підприємства все частіше визначається за допомогою правила «5М»: «MEN» (люди), «MONEY» (гроші), «MACHINES» (обладнання), «MATERIALS» (сировина),

«МАКЕТ» (ринок), що доводить винятковість людського фактора порівняно з іншими факторами виробництва.

У європейському менеджменті відповідальність за людську складову виробництва і управління розподіляють між кадровими службами та лінійними і функціональними менеджерами всіх рівнів. Це зумовлює відносини патерналізму (лат. *pater* — батько), за яких менеджер не тільки організовує спільну працю підлеглих, а й виступає вищим авторитетом у вирішенні особистих проблем працівника [93].

У зв'язку зі зростанням значення людського фактора підвищилася роль кадрової служби в загальному організмі європейських підприємств, на яку покладається вирішення таких завдань[93]:

- управління людьми (набір, прийом, перепідготовка, звільнення і т. п.);
- управління умовами праці (оплата праці, дисципліна, інформація, захист, гігієна і безпека);
- соціальне управління (стосунки всередині і поза межами колективу);
- документальне кадрове обслуговування потреб працівника і адміністрації;
- управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служби, служба соціального житла і т. ін.);
- управління програмами (оплати праці, службового просування, підвищення кваліфікації і т. ін.).

Посилення ролі кадрових служб у європейському менеджменті засвідчує високий службовий статус керуючих людськими ресурсами. На багатьох підприємствах Німеччини, Іспанії, Франції, Великобританії та Італії вони входять до комітетів управління.

Суттєвою особливістю західноєвропейського менеджменту є колективна робота команди на чолі з лідером (менеджером). Під час одного із соціологічних опитувань у Франції серед професійно-ділових і костюмів менеджера найголовнішою було визнано «дар Божий», тобто наявність вроджених здібностей до керівництва і «неординарність», яку можна трактувати як здатність бачити проблеми і вирішувати їх нестандартним шляхом [81].

Європейський менеджмент функції менеджера розглядає досить широко, охоплюючи, поряд з управлінням операційною системою

підприємства, організацію обліку, фінансів, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Масштаби європейських фірм значно менші порівняно з американськими, внаслідок чого діяльність пересічного європейського менеджера є універсальнішою [93].

Отже, західноєвропейський менеджмент розвивається у руслі загальних тенденцій, характерних для менеджменту як загальносвітового явища: створення мультидивізіональних структур управління, підвищення ролі людського фактора в управлінні та виробництві, реалізація відносин лідерства в колективі, застосування «м'яких» способів впливу на людей.

1.5. Із історії вітчизняного книговидання

Книга існує з середини XV ст, з моменту винаходу Гуттенбергом книгодрукування. До кінця XV ст. книгодрукування охопило всі європейські країни, що сприяло подальшому становленню і розвитку літератури на національних мовах, закріпленню і уніфікації орфографії і графічних форм мови, а у результаті — підніманню рівня культури, освіти, економіки.

Розвитку книгодрукування сприяв і такий важливий чинник, як торговельно-промислові потреби суспільства. Формування ринку видавничої продукції активізувалося у зв'язку з потребою купецького стану в економічній інформації. Потрібні були відомості про кон'юнктуру ринків різних товарів — продовольства, мануфактури, хутровини, воску і т.д. У свою чергу, виробникам товарів — заводчикам, фабрикантам, мануфактурістам — треба було знати, де і за яку ціну вони могли б вигідно продати свою продукцію. Це і послужило передумовою для виникнення видавничої справи — галузі культури і виробництва, пов'язаною з підготовкою, випуском і поширенням книг, газет, журналів і інших інформаційних видань [106].

З бурхливим розвитком світової економіки і становленням ринкових капіталістичних стосунків попит на друкарські видання постійно зростав. Це привело до укрупнення друкарень, збільшення накладів їх продукції. Книга стала товаром, який приносив значний дохід, а процес книгодрукування вимагав великих оборотних коштів, тобто фінансового забезпечення.

Все це зумовило появу в XVI—XVII ст. особливого класу підприємців — друкарів-видавців. Банківські структури стали охоче

забезпечувати їх фінансовими коштами, які були необхідні для набору, верстки і друкування книг, журналів, газет, оскільки мали вигоду від цих вкладень. Зі свого боку, видавці поступово концентрували капітал в своїх руках. Так виникли крупні видавничі будинки [38].

У XVIII—XIX ст. процес формування видавництва і їх кількісне зростання відбувалися з наростаючою швидкістю у всіх країнах. Одночасно йшов розвиток редакційної і книготоргової діяльності, в книжкове виробництво упроваджувалася машинна техніка, розширювалися поліграфічні можливості видавництва. В кінці XIX — початку XX ст. спостерігалася масова організація видавництва у вигляді акціонерних суспільств, що привело до створення крупних видавничих трестів і концернів [106].

Значний пізнавальний і діловий інтерес для сучасних підприємців у сфері видавничого бізнесу представляють сторінки історії розвитку видавничої справи в Росії. Практичне значення мають і такі аспекти діяльності вітчизняних книговидавців минулого, як забезпечення високої якості редагування наукової і художньої літератури, художнього оздоблення і поліграфічного виконання видань, підготовка і випуск книжкових серій, вивчення читацького попиту і так далі

На думку учених, створення рукописних книг в Росії відноситься до кінця X — початку XI ст. Цим займалися спеціальні переписувачі при монастирях і багатих княжих дворах. Рукописна книга — унікальне явище слов'янської духовності: з'єднання і взаємопроникнення містичного і раціонального почав, божественного і людського, особового і загального. Крім того, рукописні книги — це яскраві історичні пам'ятники минулих часів [106].

Проте якість рукописних книг знаходилася у залежності від професійного рівня і письменності переписувача. При багаточисельному переписуванні одного і того ж тексту появлялись помилки, спотворення, інколи і свідомі, що пояснювалось несхожістю світоглядів переписувачів. А при книгодрукуванні подібне виключалося.

Поява книгодрукування в Росії відноситься на початок XVI ст, коли білоруський першодрукар Франциск Скоріна організував в м. Вільно друкування книг на слов'янських мовах. Перша ж російська книга «Апостол» була випущена Іваном Федоровим і Петром Мстиславцем в 1564 р. у першій російській державній друкарні. Так почалася видавнича справа в Росії. Проте у зв'язку з православними церковними традиціями

паралельно з книгодрукуванням ще досить довгий час при монастирях зберігалось рукописне книгодрукування [106].

Спочатку друкарські книги були лише церковного вмісту, але поступово стала виходити і світська література: поетичні і драматичні твори Сімеона Полоцького, букварі Істоміна. Реформаторські тенденції в епоху Петра I торкнулися і видавничої справи, оскільки, за задумом царя і його сподвижників, воно безпосередньо співвідносилось із завданнями становлення системи освіти, підготовки професійних кадрів, вдосконалення закономірностей. У Москві і Петербурзі були створені нові друкарні, збільшилися накладі друкарської продукції. З 1703 р. стала регулярно виходити перша російська друкарська газета «Відомості». При Петрі I було надруковано близько 650 оригінальних і перевідних книг, видавалися законодавчі документи, література у військовій і військово-морській справі, історії, географія, математиці, словесності і так далі. Слід додати, що в першій чверті XVIII ст. існували дві форми поширення друкарської продукції: система державного регулювання і вільний книжковий ринок [106].

В середині XVIII ст. у Петербурзькій академічній друкарні і друкарні Московського державного університету видаються твори російських письменників, переклади античних класиків, праці і записки вітчизняних учених, зарубіжних (в основному французьких) філософів. Книговидання все активніше впливає на культурну і освітню сфери життя суспільства. Указ «Про вольні друкарні» 1783 р. сприяв збільшенню числа приватних друкарень, причому не лише в Москві і Петербурзі, але і в провінційних містах, а також на Україні, в Білорусії, Молдавії, Литві, Латвії, Естонії [106].

У 20-х рр. XIX ст. в Петербурзі, наприклад, було 26 друкарень, причому половина з них належала приватним особам. Видавці і книгопродавці обзаводяться власними друкарнями, невеликими за розміром, але тими, що задовольняють їх запити. Серед найбільш відомих з них можна назвати А. Смірдіна, Н. Всеволожського, С. Селівановського, Ст Плавілицікова, сім'ю Глазунових. В середині XIX ст. з'являються крупні видавничі фірми, швидко зростає кількість друкарень, удосконалюється їх поліграфічна база, а також виробничі процеси. Крім того, з'являються видавничі фірми, що спеціалізуються на випуску видань за певними галузями культури, науки, народного господарства. В цей час розвернули свою книготоргову і книговидавця діяльність

найбільші компанії, у тому числі А. Суворіна, А. Маркса, І. Ситіна, І. Лісенкова. Значних розмірів видавнича справа досягла в таких містах, як Київ, Одеса, Нижній Новгород, Казань, Мінськ і ін. [106].

Після революції 1917 т. більшість приватних видавництв як буржуазних і ворожих пролетарській справі було закрито. Ленінським декретом про друк були організовані видавничі відділи ВЦВК, рад Петрограду і Москви, а також літературно-видавничий відділ Наркомпроса. В цей час видавалися переважно законодавчі документи, листівки, плакати і інші агітаційні матеріали.

У 1920—1930-х рр. відбувалися чисельні організаційні перетворення, внаслідок чого на базі Держвидата було створено Об'єднання державних книжно-журнальних видавництв СРСР (ОДВ). Одночасно велася робота по збільшенню випуску художньої літератури і літератури, що відноситься до всіх галузей знань, по вдосконаленню поліграфічної бази видавництв. Політика держави відносно групи кооперативних видавництв наукової і творчої інтелігенції в ці роки мінялася залежно від загального курсу партії: в період «військового комунізму» (1917—1921) — від відсутності якого-небудь курсу до дозволу їх діяльності до різкого обмеження, в період непу — від заохочення до послідовного обмеження, звуження прав і остаточному заперещенню.

В кінці 1940-х рр. ОДВ ліквідується і при Раді Міністрів СРСР створюється Головне управління у справах поліграфічної промисловості, видавництв і книжкової торгівлі. Але на цьому реорганізація видавничих структур і керівних органів не закінчилися: у зв'язку з необхідністю вдосконалення діяльності видавництв, поліграфічних підприємств і книжкової торгівлі в країні був утворений Комітет з друку при Радміні, який в 1978 р. отримав назву Держкомвидату СРСР.

Радянські видавництва за своїм профілем підрозділялися на універсальні, які випускали літературу по всіх або по багатьом розділам книжкового асортименту, і на спеціалізованих («Політздат», «Воєніздат», «Мистецтво», «Медицина» і т. д.). За офіційними даними, на початок 1980-х рр. в Радянському Союзі щорік випускалося в середньому 4,9 млн примірників книг і брошур, які видавалися 61 мовою народів СРСР і 49 мовами народів зарубіжних країн [106].

У 1980—1990-і рр. — час економічних і соціальних змін, на перший погляд, кількість видань зросла, але це відноситься лише до газет і журналів, та до таких жанрів літератури, як фантастика, детективи,

любовні романи. Відповідно збільшилося число приватних акціонерних видавництв. Однак в порівнянні з країнами Заходу ця галузь значно зменшила свої обсяги виробництва.

Зараз у поліграфічному секторі вітчизняної економіки активно утверджується тенденція до збільшення кількості господарюючих суб'єктів. Нині тут налічується 2 тисячі підприємств різних форм власності, в т.ч. 21 % – державної, колективної – 56,6%, приватної – 21,8%. Це свідчить про те, що поліграфія все в певніше входить у ринок, вже діє досить сильне конкурентне середовище [108].

Численні приватні, колективні поліграфічні підприємства та фірми, які здебільшого оснащені сучасною технікою, що успішно конкурують, точніше домінують на ринку пакувальної, рекламної, бланкової, та іншої комерційної продукції.

В газетному, журнальному, книжковому виробництві домінуюче становище поки що залишається за державними підприємствами. Ці виробництва мають сьогодні складну інфраструктуру, великі виробничі та допоміжні площі, що коштує значних коштів. Зважаючи на це, бізнес сюди входить досить обережно, детально прораховуючи можливу рентабельність вкладень [108].

В Україні за 2000 рік було видано 6679 назв книг і брошур загальним тиражем 42998,7 тис. прим. Це менше, ніж у 1999 році на 325 одиниць за кількістю назв та на 12842,6 тис. прим. за тиражем. У 2000 р. частка книг і брошур, надрукованих видавництвами і організаціями з державною формою власності складала 21,1 % (1413) за кількістю назв і 28,2% (12140,9 тис.) за тиражами, комерційні видавництва та видавничі організації видали відповідно 78,9% (5266) та 71,8% (30857,8 тис.) [108].

Високі показники за обсягом робіт мали видавництва з державною формою власності: «Освіта» (176 назв книг), «Наукова думка» (76 назв), а також комерційні видавництва «Сталкер» (62 назви), «БАО» (137 назв), «Фоліо» (136 назв) та «А.С.К.» (127 назв) [108].

Протягом 2006-2007рр. спостерігалось деяке зниження темпів зростання. Основною причиною уповільнення стало тривале підвищення цін на електроенергію, коливання курсу американського долару, валютна політика країн Європи і Японії, експортна політика Китаю. Серед основних факторів, які також негативно вплинули на тимчасове зниження зростання вітчизняної поліграфічної галузі, можна зазначити суттєву залежність вітчизняних виробництв від закордонних виробників паперу,

митну політику держави, що призвела до деякої фінансової «тіньозації»; застаріле обладнання із невідповідністю екологічним нормам виробництва; збільшення тарифів на перевезення [108].

Розвиток поліграфічного ринку у значній мірі визначається розвитком тих галузей, що споживають поліграфічні послуги у великих обсягах. Інтеграція України в Європу таких промислових споживачів як підприємства харчової, хімічної, легкої промисловості, банківської, будівельної, телекомунікаційної, страхової, рекламної галузі тощо розширюватиме попит на їх пропозицію. Наслідком цього стає відповідне збільшення вторинного попиту на продукцію поліграфічної галузі. Так, за прогнозами експертів, попит на папір і картон, основну сировину галузі, в Україні, починаючи з 2010 р, наступні 3-4 роки щорічно зростатиме на 10-15%. Світовий ринок зростатиме у середньому на 2,8-3% щорічно. Прогнозується, що до 2012 року він досягне 553 млрд. євро. При цьому щорічне зростання секторів упаковки, етикетки та рекламно-поліграфічної продукції очікується на значно вищому рівні - біля 4% [108].

Контрольні запитання

1. Які передумови та причини виникнення менеджменту як науки?
2. В чому сутність школи наукового управління?
3. Основні положення школи наукового управління Тейлора.
4. Визначить особливості школи людських відносин.
5. Розкрийте основні положення адміністративної школи управління.
6. Як суттєві характеристики кількісного підходу?
7. Обґрунтуйте революційність застосування системного, процесного і ситуаційного підходів у менеджменті. Чим вони різняться?
8. Охарактеризуйте системний підхід у менеджменті.
9. Розкрийте сутність ситуаційного підходу у менеджменті.
10. Яка з моделей менеджменту (американська, європейська, японська) може бути придатна для України і чому?

Тема 2. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

- 2.1. Сутність категорій «менеджмент» та «управління»
- 2.2. Рівні та сфери менеджменту
- 2.3. Закони і закономірності менеджменту, їх зміст та класифікація
- 2.4. Перелік основних принципів менеджменту та їх зміст
- 2.5. Методи досліджень в менеджменті
- 2.6. Менеджмент в сфері видавничо-поліграфічної діяльності

2.1. Сутність категорій «менеджмент» та «управління»

Для оволодіння наукою менеджменту необхідні упорядковані знання про управління, які дають змогу не тільки своєчасно і якісно управляти поточними справами, а й прогнозувати розвиток подій та відповідно розробляти стратегію й тактику діяльності організацій. Тому сучасна наука менеджменту активно створює власну теорію, змістом якої є закони і закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління.

За твердженням П. Друкера, слово «менеджер» не має точного відповідника в німецькій, французькій, іспанській, італійській, російській мовах, а використовувані в цьому значенні слова «так само неточні ухильні, як слово «менеджер» в американській англійській» [33].

Весь спектр тлумачень поняття менеджмент наведено на рис.2.1 [93].

Важко дати єдине абсолютно чітке та повне визначення поняття «менеджмент». Функції, сфери, рівні менеджменту та ситуації у яких вони реалізуються значно різняться між собою. Аби з'ясувати сутність менеджменту на нього треба подивитись з різних точок зору [78]:

- 1) з філологічної;
- 2) з емпіричної (практичної), тобто як виду професійної діяльності;
- 3) з точки зору системи знань, тобто виникнення та розвитку науки управління.

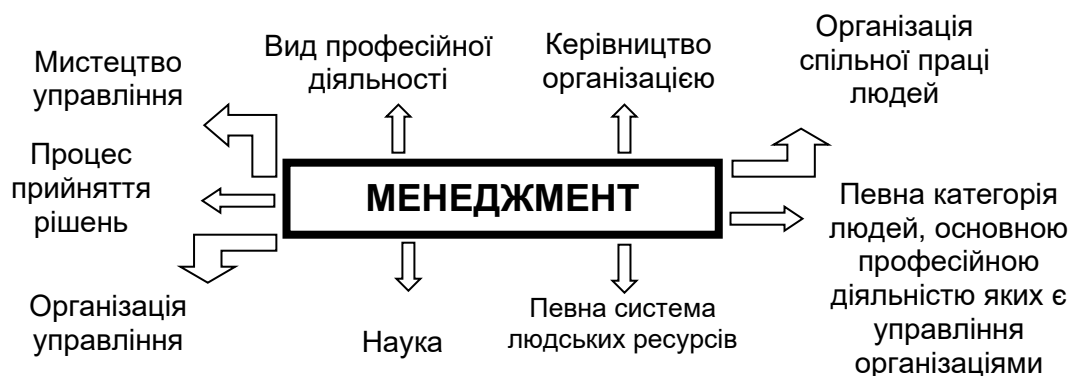


Рис. 2.1. Основні підходи до визначення поняття «менеджмент»

1) Етимологічно менеджмент походить від латинського слова “manus” – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов’язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття «менеджмент». Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття "менеджмент" не однозначно, а саме [105]:

- 1) менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) менеджмент – це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату організації;
- 3) менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- 4) менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

2) Суттєвою особливістю терміна «менеджмент» є те, що його переважно використовують стосовно управління господарською діяльністю. Застосування поняття «управління» правомірне щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, а «менеджмент» — щодо змісту, форм і методів конкретного управлінського впливу на діяльність суб'єкта ринкових відносин. Термін «менеджмент» стосується тільки тих організацій, які здійснюють свою діяльність із метою отримання прибутку (підприємницького доходу).

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття, які наведені у табл. 2.1 [78,104,105].

Оскільки категорія «менеджмент» безпосередньо пов'язана з поняттям «організація», тому перш за все слід з'ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією потрібно управляти.

Таблиця 2.1

Категорії, які використовуються для визначення діяльності з координації роботи людей

Поняття	Сутність
«Управління»	Найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад, технічних систем; господарських систем; суспільних систем; державних систем тощо.
«Менеджмент»	Використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).
«Адміністрування»	Поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.
«Керування»	Поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

За визначенням Ч. Бернарда: «Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей» [78].

Всі організації мають загальні для них характеристики [94]:

а) всі організації використовують чотири основних види ресурсів (людські ресурси, фінансові ресурси; фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо), інформаційні ресурси);

б) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою;

в) розподіл праці в організації. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні розподілити роботу поміж собою.

Розподіл загальної роботи в організації на її складові частини називається горизонтальним розподіленням праці. Результатом горизонтального розподілення праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому вертикальному розподілі праці, тобто в діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

Таким чином, необхідність управління об'єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального розподілу праці в організації. Оскільки розподілення праці є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації, то всі організації потребують управління.

3) Між менеджерами-практиками та вченими ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту [78]:

1) перші вважають, що менеджмент – це професія орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;

2) другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;

3) треті вважають, що менеджмент – процес прийняття раціональних рішень. Тому, головне завдання менеджера – це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

Менеджмент як управління в умовах ринкової економіки передбачає [97]:

- орієнтацію організації на попит і потреби ринку, конкретних споживачів; виробництво видів продукції
- (послуг), які мають попит і можуть принести очікуваний прибуток;
- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва: отримання оптимальних результатів із меншими витратами;
- господарську самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тими, хто відповідає за кінцеві результати організації, її підрозділів;

- постійний перегляд цілей і програм залежно від ситуації на ринку;
- встановлення остаточного результату діяльності організації, її підрозділів на ринку;
- необхідність використання сучасної інформаційної бази з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень.

2.2. Рівні та сфери менеджменту

Господарська діяльність з погляду менеджменту — це діяльність організації у будь-якій галузі економіки (промисловості, сільському господарстві, транспорті, торгівлі, банківській справі, побутовому обслуговуванні і т. п.) і в будь-якій сфері діяльності (науково-дослідній й дослідно-конструкторські розробки, виробництво, збут, фінанси), якщо вона спрямована на отримання прибутку чи підприємницького доходу [42].

Основним у сучасному менеджменті є визначення цілей організації на близьку й далеку перспективу, яке здійснюється з урахуванням потенційних можливостей організації та її забезпеченості ресурсами.

З огляду на масштаб розрізняють [98]:

1) загальні цілі (відображають концепцію розвитку організації загалом);

2) специфічні цілі (розробляють у межах загальних, стосуються основних видів її діяльності).

Важливою особливістю практики менеджменту вважають раціоналізацію використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Адже досягнення цілей передбачає отримання максимального ефекту за мінімуму витрат, тобто таку організацію діяльності, за якої група спільно працюючих людей спрямовує свої зусилля на досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації праці.

Менеджмент має власний економічний механізм, спрямований на вирішення конкретних проблем взаємодії при реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають у процесі господарської діяльності. Цей механізм об'єктивно зумовлений господарською діяльністю організації у ринковому середовищі.

Отже, менеджмент є складним соціальним явищем, на яке впливають економічні, соціальні, політичні, національно-демографічні та

інші чинники. Значущість його була усвідомлена в 30-ті роки ХХ ст. Ця діяльність перетворилася на професію, сферу знань, а соціальна верства, що нею займається, — у впливову суспільну силу. Наприклад, велетенськими транснаціональними корпораціями управляють менеджери, у розпорядженні яких величезний економічний, виробничий та науково-технічний потенціал, сумірний за своєю потужністю з потенціалами держав. Від їх рішень залежить доля мільйонів людей, політичних партій, урядів, держав, регіонів [42].

Функціональна багатогранність менеджменту безпосередньо пов'язана з особливостями його економічних, соціально-психологічних, правових, організаційно-технічних аспектів [78].

Економічні аспекти менеджменту реалізують в управлінні виробництвом, під час якого координується використання необхідних для ефективного досягнення цілей матеріальних і трудових ресурсів.

Соціально-психологічні аспекти виявляються в діяльності певних осіб щодо спрямування зусиль усього персоналу організації на досягнення поставлених цілей та шляхом створення керівної структури, за допомогою якої реалізуються відносини між керівництвом і підлеглими. Особливості такої діяльності залежать від культури суспільства, традицій, цінностей і звичок людей.

Правові аспекти відображають структуру державних, політичних та економічних інститутів, здійснювану ними політику, законодавство, яке регулює бізнес, трудові відносини, податкову політику тощо.

Організаційно-технічні аспекти передбачають раціональну оцінку ситуації і систематичний відбір цілей та завдань, послідовне розроблення стратегії вирішення цих завдань, упорядкування необхідних ресурсів, раціональне проектування, організацію, керівництво і контроль за діями щодо реалізації цілей, мотивування й винагородження людей.

У розглянутих аспектах виявляється зміст менеджменту як діяльності, спрямованої на певний об'єкт.

Об'єкт менеджменту як діяльності — виробничо-господарська організація та її навколишнє середовище.

Вплив менеджменту на організацію та її зовнішнє середовище опосередковується виробничими відносинами, що зумовлює конституювання предмета менеджменту як діяльності.

Предмет менеджменту як діяльності — система виробничих відносин у процесі створення товарів (послуг), призначених для потреб

ринку.

Будь-яку організацію можна розглядати як систему, тобто сукупність взаємозв'язаних у єдине ціле окремих елементів. Будь-яка організація одночасно є і відкритою системою. Це означає, що вона може існувати лише за умови обміну речовиною, енергією та інформацією з її зовнішнім середовищем.

До основних компонентів внутрішнього середовища організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, робітники тощо.

Зовнішнє середовище прямого впливу включає постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад банки).

Зовнішнє середовище опосередкованого впливу включає: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну, тощо компоненти.

Все це і є тими компонентами, з якими доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні сфери менеджменту [78]:

- 1) виробничий менеджмент;
- 2) фінансовий менеджмент;
- 3) управління персоналом;
- 4) управління дослідженнями та розробками;
- 5) фінансовий облік;
- 6) маркетинг;
- 7) загальна адміністрація.

Менеджер може:

- 1) керувати будь-якою з них (або її частиною);
- 2) керувати кількома одразу;
- 3) керувати всією організацією в цілому.

В залежності від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер розрізняють три рівні менеджменту:

1. Вищий;
2. Середній;
3. Нижчий.

Співвідношення сфер та рівнів менеджменту схематично відображено на рис. 2.2 [78].

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

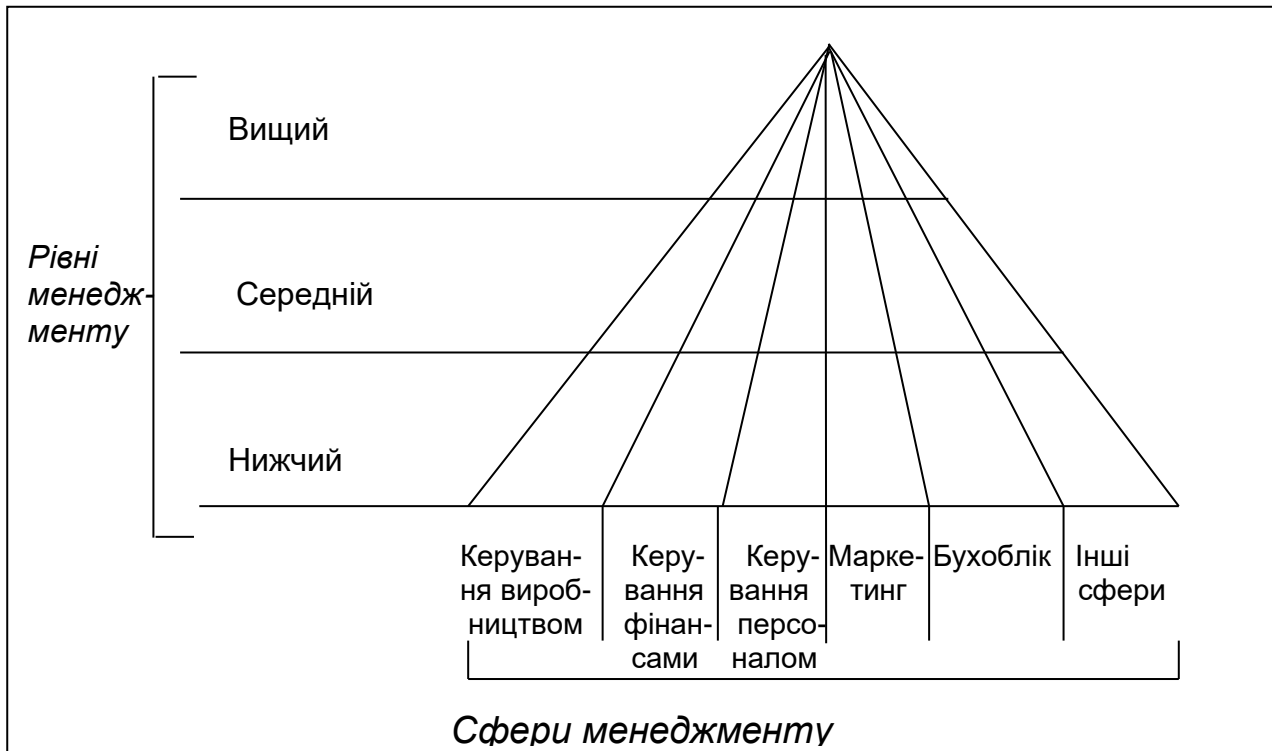


Рис. 2.2. Співвідношення сфер і рівнів менеджменту

Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широкую свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку належать менеджери-керівники виробничих та функціональних підрозділів організації.

Менеджери нижчого рівня координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії, зокрема, відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі – відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособових відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособові відносини з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити ролі, які виконують менеджери в організації та класифікувати їх за трьома групами (рис. 2.3) [78].

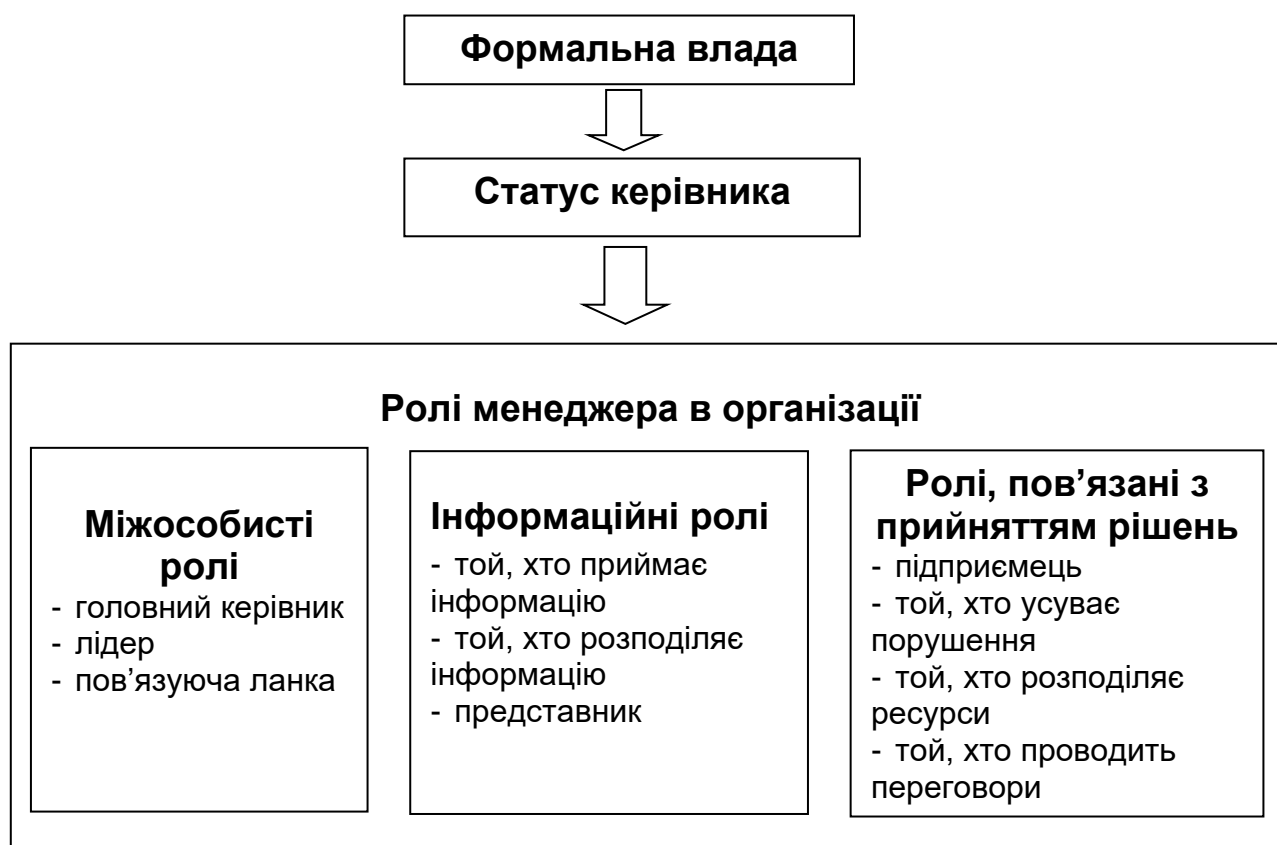


Рис. 2.3. Ролі менеджера в організації

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо).

Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію робітників.

Пов'язуюча ланка – забезпечує зовнішні контакти (листування,

участь в нарадах на стороні тощо).

Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо).

Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації.

Представник – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт.

Підприємець – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію.

Той, хто усуває порушення – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів.

Той, хто розподіляє ресурси – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів).

Той, хто проводить переговори – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють лише приблизно виділити наступні основні з них [78]:

1) технічні здібності (здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);

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

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

4) здатність взаємодіяти з людьми (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

5) концептуальні здібності (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

2.3. Закони і закономірності менеджменту, їх зміст та класифікація

Розвиток менеджменту підпорядкований дії певних об'єктивних закономірностей та законів. Розуміння механізму їхньої дії, правильне

використання - це рівень управління, ефективності управлінської діяльності. Чим вищий рівень управління, тим більше управлінська діяльність підпорядковується об'єктивним законам менеджменту. Тому надзвичайно важливим у з'ясуванні змісту законів менеджменту є наукове обґрунтування сутності категорії "закон" як методологічної засади пізнання природи та суті законів, що діють у сфері управління.

У сучасній управлінській науковій та навчальній літературі поняття "закон" розуміється у двох основних аспектах [91]:

1) Закон як внутрішньонеобхідні, суттєві, стійкі причинні зв'язки між основними протилежними сторонами, якостями, властивостями розвитку явищ та процесів суспільного життя. Ці закони розкривають взаємозв'язок, внутрішню залежність багатьох однопорядкових явищ. Вони мають об'єктивний характер, тобто не залежать від свідомості і волі людей, але виявляються через практичну діяльність людей, що нерідко опосередковується політичними, ідеологічними та іншими відносинами. Саме на такому розумінні сутності поняття "закон" і ґрунтується аналіз управлінських відносин, менеджменту в нашому дослідженні.

2) Закон як нормативний акт, що розроблений, прийнятий і затверджений вищим представницьким органом державної влади. Цей закон, на відміну від попереднього, має суб'єктивний характер, тому він створений людьми і відбиває рівень їхнього інтелекту, громадянської свідомості тощо.

Закони, що діють у сфері управління, відбивають постійні суттєві причинно-наслідкові зв'язки. У законі управління перехід від процесу-причини до процесу-наслідку являє собою особливу форму руху, де один управлінський процес породжує інший, а внутрішнім імпульсом є об'єктивна управлінська суперечність. У кожній такій суперечності є дві сторони (протилежності). Однією з них є процес-причина, другою управлінський процес, який виступає як чинник, що протидіє процесу-причині. Він виникає як наслідок розвитку продуктивних сил, кількісних змін, у процесі управління вирішується не автоматично, а через суспільні дії людей. Подолання суперечності завершує перехід до процесу наслідку, який виявляється у різних формах.

Отже, форми вияву закону управління – це результат дії його причинно-наслідкового зв'язку [91].

Форми вияву управлінського закону впливають на процеси управління, на розвиток організації як системи. Це неминуче породжує

різні соціальні наслідки, що залежать від умов дії закону. Оптимальні умови функціонування зумовлюють раціональні форми вияву управлінського закону. Якщо закон управління реалізується в умовах, що відхиляються від нормальних, тоді й форми вияву закону відхиляються від нормальних і призводять до негативних управлінських наслідків.

Зміст закону управлінської сфери містить його кількісне вираження, що має дуже важливе значення. Воно дає можливість побачити, як розвивається процес управління, своєчасно виявити його недоліки і вжити відповідних заходів щодо їх усунення.

Як категорія "закон" відображає закони управлінської діяльності людей, які виявляються насамперед через їхні потреби та інтереси. Проте не слід ототожнювати зміст категорії "закон" з діяльністю організації.

Об'єктивні закони менеджменту визначають характер діяльності керівників (управлінців) організацій, їх цілі і мету, а між дією законів і практичною діяльністю існують такі проміжні ланки, як потреби, інтереси та цілі. З'ясування сутності кожної з них дає змогу пізнати рушійні сили розвитку організації як системи, суспільства, а отже, й закони управління. При цьому важливо розуміти потреби, інтереси й цілі переважної більшості людей, зокрема соціальних верств і груп. Водночас слід розмежовувати сутність і зміст об'єктивних законів менеджменту, механізм їх дії, використання.

Механізм дії законів менеджменту - це боротьба протилежних сторін, якостей і властивостей організації як системи, за якими стоять інтереси, потреби її працівників, а також конкурентність інтересів [91].

Механізм використання законів менеджменту - це пізнання їх сутності, змісту, умов дії, і на цій основі формування політики управління організацією.

Таким чином, розуміння суті й змісту об'єктивних законів, що діють у сфері управління, буде сприяти підвищенню ефективності праці управлінців.

Серед основних об'єктивних законів менеджменту можна виділити такі [91]:

- 1) закон спеціалізації управління, який передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах конкретних управлінських

- функцій, їх прояву в реальних умовах, на різних рівнях;
- 2) *закон інтеграції управління* - це закон, що спрямований на досягнення єдності зусиль всіх структур організації для виконання її завдань шляхом підвищення управлінської ефективності. Інтегруючими чинниками можуть виступати завдання, цілі, інтереси, вимоги ринку;
 - 3) *закон демократизації управління*, який спонукає до участі працівників у діяльності, забезпечує двостороннє спілкування. Поняття "промислова демократія" характеризує високий ступінь участі працівників в управлінні підприємством, партнерські відносини між керівником і працівником;
 - 4) *закон співвідношення керуючої та керованої підсистем* - акцентує увагу на тому, що удосконалення керуючої підсистеми здійснюється більш динамічними темпами, ніж керованої підсистеми;
 - 5) *закон пропорційного розвитку систем управління* — спрямований на досягнення послідовної та постійної еволюції всіх управлінських систем будь-якої організації (виробничої, соціальної, фінансової, інноваційної тощо);
 - 6) *закон економії часу* в процесі управління, який передбачає підвищення продуктивності праці в управлінській сфері, зменшення трудомісткості завдяки впровадженню передових методів і прийомів праці. Тобто, цей закон виступає як закон управління часом. Вирішення будь-якого питання у менеджменті в проміжок період часу завжди позитивно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. У цьому процесі провідна роль належить використанню інноваційних технологій, особистості керівника, менеджера з інноваційним типом мислення.

Серед законів менеджменту соціальної роботи можна виділити такі [91]:

- 1) закон єдності та цілісності системи менеджменту соціальної роботи;
- 2) забезпечення необхідної міри свободи у системі менеджменту соціальної роботи;
- 3) закон необхідної розмаїтості системи менеджменту соціальної

роботи;

4) закон організації менеджменту соціальної роботи та інші закони.

Визначені закони менеджменту соціальної роботи предметно розглянуті з сучасній вітчизняній літературі з проблем соціального управління.

Поряд із законами менеджменту виділяють ще й закономірності.

Закономірності менеджменту – об'єктивні, стійкі зв'язки між управлінськими процесами та явищами [91]. Вони являють собою логічні форми відображення реальної практики управління.

Серед основних закономірностей менеджменту виділяють такі [77]:

- 1) процесу менеджменту;
- 2) методів та функцій менеджменту;
- 3) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- 4) управлінських рішень;
- 5) залежність результативності та компетентної діяльності органу управління (менеджера);
- б) розвитку менеджменту та інші.

Визначені та інші закономірності менеджменту мають об'єктивний характер, тобто вони не залежать від волі та свідомості людей і проявляють себе, здійснюються лише через свідому, доцільну діяльність людей, спрямовану на реалізацію власних інтересів.

Проміжними ланками між дією об'єктивних законів менеджменту і управлінською діяльністю керівників-управлінців є право власності, соціально-економічна політика уряду, соціальні вимоги працівників організації, які впливають на механізм реалізації законів. Унаслідок цього закони менеджменту виявляються в економічних, соціальних і правових формах.

2.4. Перелік основних принципів менеджменту та їх зміст

Поряд із законами і закономірностями менеджменту важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту.

Під принципами менеджменту розуміють основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність. Тобто, це ті

основоположні засади, які притаманні всім складовим системами управління на всіх етапах її функціонування та розвитку [78].

У принципах менеджменту узагальнені виявлені об'єктивні закони і закономірності, виправданий досвід (практика) управління. Вони визначають спосіб діяльності й виступають як правило управлінської діяльності. Знання принципів менеджменту і застосування їх у практиці управління є обов'язковою умовою ефективної управлінської діяльності.

Сучасний процес управління базується на таких основних принципах менеджменту [91]:

1. Принцип цілеспрямованості - це спрямування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань.

2. Принцип урахування потреб та інтересів - задоволення потреб та інтересів працівників організації з метою досягнення загальних цілей.

3. Принцип науковості-передбачає побудову всієї системи управління на найновіших досягненнях управлінської науки. Спонукає органи управління впроваджувати інновації в управлінський процес.

4. Принцип системності - передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем елементів.

5. Принцип взаємозалежності - передбачає взаємозалежність внутрішніх змінних організації (структура, цілі, ресурси, технології, працівники). При цьому на внутрішнє середовище організації постійно впливають чинники зовнішнього середовища та викликають відповідний вплив з її боку.

6. Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління спрямований на те, щоб сформувати оптимальний рівень делегування вищим управлінським керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення сприятливого психологічного клімату в організації і високих кінцевих результатів її діяльності. Тобто, цей принцип спрямований на вирішення проблеми розподілу повноважень з прийняття рішень на кожному рівні субпідрядності. Він покликаний сформувати оптимальний варіант, при якому централізовано приймаються стратегічні рішення, а оперативне управління здійснюється децентралізовано, коли повноваження

делегується нижчому рівню управління.

7. Принцип єдиначальності передбачає наявність єдиного органу управління, який здійснює керівництво та управлінську діяльність з метою досягнення загальної мети організації. Відповідно до цього принципу кожний співробітник має отримувати розпорядження тільки від одного керівника-управлінця і підпорядковуватись лише йому одному. При цьому кожний працівник повинен суворо відповідати за довірену йому ділянку роботи. Але усю повноту відповідальності за діяльність організації несе одна особа-керівник управлінець.

8. Принцип мотивації - спонукає керівників-управлінців до підвищення ефективності програми мотивації.

9. Принцип правильного добору і розстановки кадрів - передбачає підбір кадрів тільки за діловими якостями на основі правил офіційного відбору.

10. Принцип економічності - передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку при мінімальних витратах.

11. Принцип оптимального поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні - передбачає втручання держави в економічну діяльність суб'єктів ринку. Держава в сучасних ринкових відносинах здійснює правову регламентацію управлінського процесу, визначаючи ступінь самостійності суб'єктів господарювання. Кожен учасник процесу управління повинен знати нормативні акти (закон, постанови, інструкції тощо), які стосуються його діяльності, і здійснювати її згідно з цими актами. Дотримання цього принципу стабілізує процес управління.

Усі названі принципи менеджменту взаємопов'язані. Їх не можна ділити на більш і на менш важливі. Упущення або недостатнє врахування одного із них у процесі управління може призвести до зниження ефективності управлінських рішень.

Таким чином, закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади управлінської науки, її розвиток в сучасних умовах.

2.5. Методи досліджень в менеджменті

Методологічною основою сучасної науки про управління є загальнонаукові та специфічні методи пізнання. Наукове пізнання передбачає використання комплексу засобів і прийомів дослідження,

великої кількості структурних елементів наукового методу, необхідних для прийняття оптимальних управлінських рішень. Методи дослідження лише тоді є науковими, коли забезпечують одержання результатів, які відображають реальні процеси [87].

Метод – це спосіб пізнання, певна сукупність прийомів, засобів, принципів впливу на об'єкти управління з метою розв'язання конкретного завдання. Тобто, *методи менеджменту* - це конкретні способи, принципи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для досягнення поставлених завдань та цілей мінімуму затрат і максимуму ефективності [93].

Наукові методи менеджменту дозволяють сформувати чітку систему правил, прийомів, способів впливу на об'єкти управління з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, досягнення поставлених цілей.

Сутність методів менеджменту визначається соціально-економічними відносинами, тим, наскільки вони відповідають характеру і рівневі розвитку продуктивних сил суспільства.

Дослідження у менеджменті передбачає використання насамперед таких наукових методів [81,93]:

1) *діалектичний метод* – це метод поглибленого пізнання явищ або процесів у їхньому тісному взаємозв'язку та постійному розвитку, тобто взаємозумовленість і суперечливість розвитку явищ чи процесів і дійсності;

2) *єдність логічного та історичного методів* – вивчення розвитку конкретного явища в тій історичній послідовності, яка йому властива. *Логічний метод* дослідження за сутністю є *історичним методом*, тільки звільненим від історичної форми і від випадковостей. У процесі логічного аналізу менеджеру можна абстрагуватись від історичної форми і різних випадковостей, які заважають дослідженню. Цей метод став одним із найефективніших. Він уможливив відкриття багатьох об'єктивних закономірностей розвитку менеджменту;

3) *метод системного аналізу* – передбачає дослідження явища як певної цілісності властивих їй елементів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків між ними. Цей метод в науці управління означає вивчення внутрішніх, ієрархічних, прямих і зворотних зв'язків. У процесі еволюції менеджменту виникають різні варіанти і моделі його розвитку. Тому фахівець, керівник-управлінець повинен зважено оцінювати різні точки

зору і обирати пріоритетну, а не підпорядковувати свій світогляд і конкретні дії певній догмі;

4) *аналітичний метод* – це метод дослідження, за якого явище або об'єкт дослідження розкладається на частини, кожна з яких вивчається окремо. Цей метод дає можливість вивчити окремі сторони явища та об'єкта, зробити ряд наукових абстракцій. Подальше поєднання їх призводить до вивчення більш глибокої сутності цілого. Використовується цей метод при дослідженні складних об'єктів або явищ;

5) серед методів наукового пізнання важливу роль відіграють *індукція та дедукція*. *Індукція* – це логічний спосіб пізнання, рух думки від конкретного до загального, від знання нижнього рівня до знання вищого рівня. *Дедукція* – логічний метод пізнання, рух думки від загального до одиничного, тобто отримання окремих конкретних висновків на основі знання загальних положень, закономірностей розвитку організації (суспільства) як цілісної системи. За допомогою дедукції розкривають закономірності розвитку та функціонування окремої організації як системи, її найважливіших підсистем;

6) *балансовий метод* – це метод дослідження впливу чинників на узагальнюючий показник. Цей метод, на основі складання балансів, дає змогу проаналізувати відповідність планових і звітних показників (вартісних і натуральних), виявити відхилення та причини, які їх зумовили.

7) *метод економіко-математичного моделювання* – застосовують за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків проаналізувати розвиток явища (об'єкта) під впливом різноманітних чинників; він забезпечує поєднання кількісного і якісного аналізу. Тобто, це способи, прийоми економічної науки, прикладної математики та кібернетики, що використовуються для кількісного аналізу діяльності об'єкта господарювання як цілісної системи або її окремих частин. Тут можуть бути ефективними й імітаційні моделі, які мають бути максимально наближеними до об'єкта, що досліджується. Такі моделі дозволяють більш ефективно вирішувати складні управлінські проблеми, які вимагають системного і комплексного підходів;

8) *соціологічні методи* (анкетування, інтерв'ювання, тестування) – передбачають використання соціологічного опитування вибірки певних респондентів.

У процесі дослідження проблем широко використовуються *методи*

спостереження, експерименту тощо. За допомогою цих методів отримується необхідна інформація, яка дозволяє більш ефективно впливати на процес управління, на дослідження його цілей.

Усі названі методи дослідження у менеджменті переплітаються і застосовуються у їхній єдності і відмінності, в їхньому історичному розвитку. Тому процес дослідження у менеджменті може бути визначений як інтегрований результат усіх взаємопов'язаних методів пізнання.

Реалізація методів дослідження у менеджменті полягає у трансформації їх в розпорядження, накази тощо. Після цього методи менеджменту як управлінські рішення надходять із керівної системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує досягнення поставлених завдань та встановлених цілей.

2.6. Менеджмент в сфері видавничо-поліграфічної діяльності

Видавничий менеджмент — це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення конкретних цілей шляхом раціонального використання видавничих і трудових ресурсів, вживання наукових підходів і концепції маркетингу, а також обліку людського чинника [1].

Для ефективного аналізу книжкового ринку і прийняття раціональних та оптимальних управлінських рішень при виробництві та реалізації продукції слід враховувати особливості видавничої продукції. Згідно з точками зору таких вчених як М. Хайкін та Н. Еріашвілі [106], видавничій продукції притаманні такі особливості [1]:

1) *моральне старіння* — ознака, яку мають багато видів продукції, але в більшій мірі вона характерна саме для друкарської продукції (особливо для періодичних видань);

2) *низька взаємозамінюваність (унікальність) продукції* — книга не є предметом, який у продажу можна замінити іншим;

3) *складність оцінки попиту* — не так просто спрогнозувати попит на книгу і, тим паче, оцінити значення, цінність її частин;

4) *важкість розповсюдження* як результат великої кількості та різноманітності асортименту продукції;

5) *низький рівень зносу* — можливість створення довгого терміну реалізації (займає мало місця, при наявності твердої палітурки довго не псується, може бути відновлена шляхом передруку без особливого клопоту, може продаватися ще довго в системі букіністичної торгівлі і ін.);

6) *відносна легкість переміщення, транспортування, зберігання;*

7) *наявність унікальної фігури автора*— найголовніша і єдина, що відрізняє книговидання від інших видів бізнесу.

Процес видавничої справи включає два основні аспекти:

- 2) редакційний;
- 3) виробничий.

Менеджер видавництва має бути досить обізнаний у специфіці виробництва друкарської продукції, оскільки в своїй діяльності стикається з її елементами [31].

У функції менеджера входять збір і аналіз інформації (якісні і кількісні показники) за чинниками зовнішнього середовища, а особливо мікросередовища, сприяючого своєчасному і точному прогнозуванню, виробленню оптимальної стратегії видавництва, збереженню стабільності його положення на книжковому ринку і завоюванню нових позицій з метою здобуття значного прибутку.

В центрі видавничого менеджменту знаходиться покупець [31].

Управління видавництвом в умовах ринкової економіки базується на наступних принципах [31]:

1. Орієнтація на платоспроможний попит читачів і потреби ринку.
2. Постійне прагнення до зменшення витрат і підвищення рентабельності.
3. Корегування цілей і завдань організації відповідно до стану книжкового ринку.
4. Раціональний підбір видавничого персоналу і його ефективне використання.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність поняття «менеджмент».
2. Чому менеджмент називають мистецтвом управління?
3. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
4. Менеджмент як система наукових знань.
5. Менеджмент як мистецтво управління.
6. Чому необхідне управління?
7. Охарактеризуйте сфери менеджменту.
8. Охарактеризуйте існуючі парадигми менеджменту.

9. Методи досліджень, які використовуються у менеджменті.

10. Визначите різницю між горі зональним та вертикальним поділом праці.

11. Які рівні та які сфери діяльності менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці? Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.

12. Які ролі виконують менеджери в організації? Як ви їх розумієте? Наведіть приклади.

13. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам? Під впливом яких факторів і як формуються перспективна модель менеджера.

14. Основні закони менеджменту.

15. Охарактеризуйте основні закономірності менеджменту.

16. Роль принципів менеджменту.

17. Охарактеризуйте взаємозв'язки між закономірностями і і законами менеджменту.

18. Які з розглянутих закономірностей менеджменту, на вашу думку, не відповідають сучасному соціально-економічному становищу організацій України?

19. Що ви розумієте під видавничим менеджментом?

20. Які основні особливості видавничого менеджменту притаманні вітчизняному поліграфічному ринку?

21. Які фактори повинен враховувати у своїй діяльності менеджер видавництва?

Тема 3. Організації як об'єкти управління

3.1. Організації та їх різновиди

3.2. Поняття «організації» як системи

3.3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

3.4. Життєвий цикл організації

3.5. Класифікація поліграфічних підприємств

3.6. Особливості видавництв та підприємств книжкової торгівлі

3.1. Організації та їх різновиди

Матеріальні та духовно-культурні потреби людей були і є основними спонуками господарської (економічної) діяльності від виникнення людства дотепер, а суспільне виробництво в історичному

ракурсі позначається існуванням певних типів організації спільної виробничо-господарської діяльності. Соціально-економічна сутність організацій, їх виникнення та еволюція відображають відповідні етапи розвитку суспільного виробництва. Тому проблематику розвитку управління суспільним виробництвом традиційно розглядають у контексті розвитку організацій.

Організація – специфічне соціальне утворення систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг [78].

Вітчизняні економісти терміном «організація» найчастіше позначають складне виробниче утворення, сформоване із виробниче самостійних, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств [93].

У зарубіжній літературі це поняття розглядають набагато ширше. Наприклад, в американському менеджменті *організація визначається як «група людей, діяльність якої свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей»*[105].

Таке трактування дає змогу розглядати проблематику організацій комплексно — від дослідження причин виникнення і організаційного оформлення до побудови ефективних організацій (вибору оптимальних організаційних форм і структур, проведення організаційних змін тощо).

Зважаючи на принцип внутрішнього життя, сукупність організацій як соціальних утворень можна класифікувати на формальні і неформальні.

Формальну організацію характеризує певний порядок зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки, що дає змогу свідомо координувати соціальні взаємодії для досягнення конкретної загальної мети.

Неформальна організація ґрунтується на товариському взаємині, особистому виборі зв'язків, вона відображає реальний стан справ, який може не відповідати формальній організації і виявляється в наявності «малих» груп (до 10 осіб). Соціальні взаємодії у неформальній організації не мають загальної або свідомо координованої спільної мети.

Згідно теорії систем будь-яку організацію схематично можна представити так [78] (рис.3.1).

Кожна організація, незалежно від її конкретного призначення, характеризується певними параметрами: цільовим призначенням, організаційно-правовою формою, галузево-функціональним видом діяльності тощо.

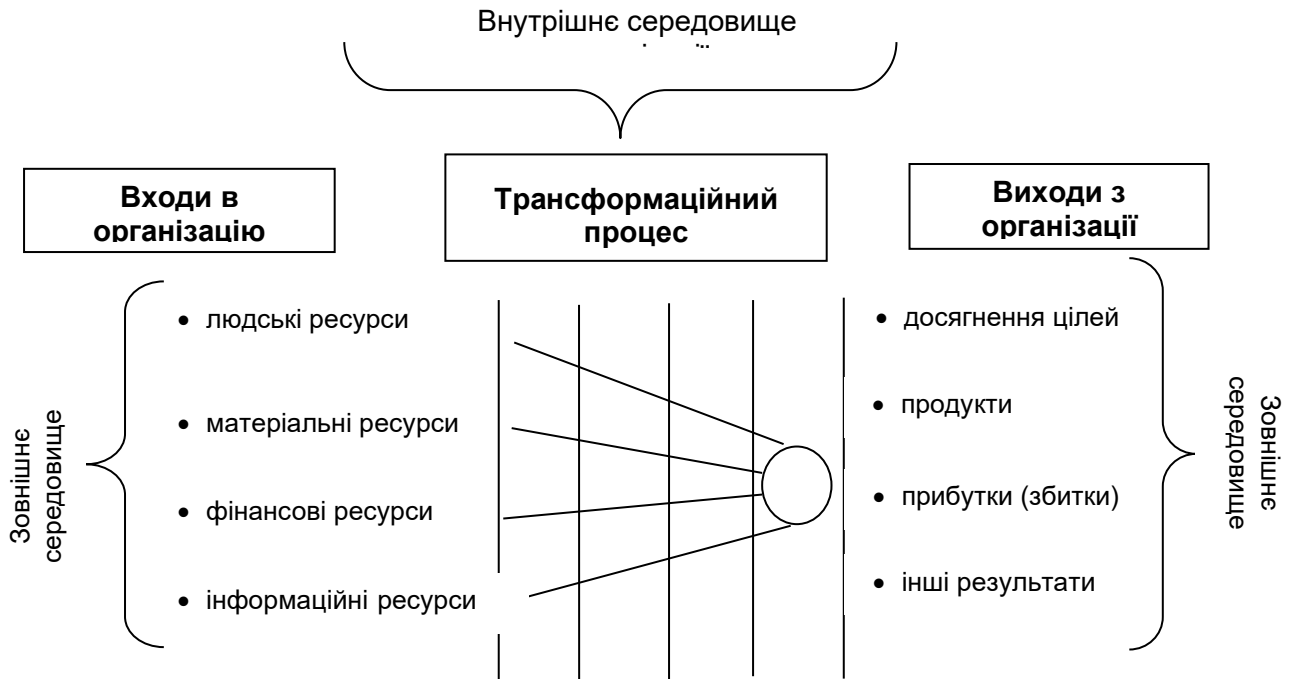


Рис. 3.1. Загальна системна модель організації

Відповідно до цього організації поділяють на кілька груп за такими ознаками [81]:

1) метою утворення і характером діяльності:

➤ комерційні — здійснюють комерційну діяльність з метою отримання прибутку (виробничі підприємства, банки, посередницькі та консалтингові фірми тощо);

➤ некомерційні — не ставлять за мету отримання прибутку; націлені на вирішення соціальних проблем (медичні, освітянські, наукові заклади, органи місцевого самоврядування, благодійницькі фонди тощо);

2) формою власності:

➤ приватні — засновані на власності окремих громадян з правом найму робочої сили;

➤ колективні — ґрунтуються на власності трудових колективів;

➤ державні — майно є власністю загальнодержавних (власне державне) чи адміністративно-територіальних (комунальні) одиниць;

3) правовим статусом і формою господарювання:

➤ одноосібні — власність однієї особи або родини; несуть відповідальність за свої зобов'язання всім майном чи капіталом; зареєстровані як самостійні господарські одиниці або як філії іншого підприємства; форму одноосібних мають підприємства, невеликі за кількістю працівників;

➤ кооперативні — добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності; характеризуються особистою участю кожного члена у діяльності, використанням власного або орендованого майна;

➤ господарські товариства — об'єднання підприємств залежно від характеру інтеграції осіб чи капіталу та ступеня відповідальності за своїми зобов'язаннями. До них належать:

а) повні (товариства, всі учасники яких займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язання підприємства всім своїм майном);

б) з обмеженою відповідальністю (такі, що мають статутний фонд, поділений на частини, розмір яких визначається засновницькими документами; учасники цього товариства несуть відповідальність у межах їх вкладів);

в) командитні (товариства, до складу яких входять члени з повною і обмеженою відповідальністю);

г) акціонерні (основна форма організації великих та частини середніх підприємств, капітал яких формується шляхом продажу акцій та інших цінних паперів. Власник акцій має право брати участь в управлінні товариством і відповідає за зобов'язання товариства тільки в межах належних йому акцій);

4) галузево-функціональним видом діяльності:

➤ промислові — виготовляють різноманітну продукцію виробничого призначення і широкого вжитку;

➤ сільськогосподарські — займаються виробництвом сільськогосподарської продукції;

➤ будівельні — виконують будівельно-монтажні роботи;

➤ торговельні — займаються продажем гуртом і в роздріб товарів широкого призначення;

➤ банківські — обслуговують готівковий і безготівковий обіг фінансових коштів;

5) кількістю працівників:

➤ малі — кількість працівників залежить від сфери діяльності: у промисловості та будівництві — до 200 осіб; науці та науковому обслуговуванні — до 100; у невиробничій сфері — до 25; у роздрібній

торгівлі — до 25 осіб;

➤ —середні та великі у чинному законодавстві не розмежовують, однак середні налічують сотні працівників, а великі — тисячі.

Часто окремі господарючі суб'єкти об'єднуються, переслідуючи певну мету. До найпоширеніших добровільних об'єднань належать [81]:

✓ *асоціації* (лат. *associatio* — приєдную, з'єдную) — об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності; асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників;

✓ *корпорація* (лат. *corporatio* — зв'язок) — об'єднання господарючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;

✓ *консорціум* (лат. *consortium* — співучасть, спільність) — тимчасове об'єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту; учасниками консорціуму можуть бути не лише фірми, а й держави (наприклад, Міжнародний українсько-російсько-німецький газовий консорціум);

✓ *концерн* (лат. *con* — разом, *cernere* — розрізняти) — статутне об'єднання підприємств різних галузей промисловості, транспорту, торгівлі для здійснення спільної діяльності, що характеризуються єдністю власності та контролю. В концерні добровільно централізуються функції науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційна, фінансова, природоохоронна, зовнішньоекономічна діяльність. До управління концерном залучають представників підприємств-учасників, які здійснюють загальне керівництво, вирішують принципові економічні та фінансові питання;

✓ *холдинг* (англ. *holding* — тримати, затримувати) — специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що припускає створення материнської і дочірніх компаній (перша володіє контрольним пакетом акцій других). Об'єднані у холдингу суб'єкти мають юридичну і господарську самостійність, проте основні питання їх діяльності вирішує холдинг;

✓ *фінансово-промислова група (ФПГ)* — об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств різних галузей господарства,

очолюваних банком, який розпоряджається капіталом підприємств, що входять до нього, і координує усі сфери їх діяльності.

Членство у добровільних об'єднаннях дає змогу підприємствам узгоджувати свої дії щодо найважливіших для них сфер діяльності і тим самим здобувати конкурентні переваги.

Сутність і основні риси формальної організації

Серед теоретиків управління побутують різні погляди на сутність формальної організації. За одними твердженнями, вона «охоплює всі дії всіх учасників», за іншими — є системою соціальних і культурних відносин, використовують цей термін і стосовно міністерств чи корпорацій. Найпоширенішим є уявлення про організації як свідомо формалізовану структуру ролей чи посад.

Організацію, як багатоаспектний феномен, характеризують такі риси [93]:

- ✚ множина осіб або суборганізації;
- ✚ загальна мета діяльності, яка відома всім причетним до неї;
- ✚ певна структура і порядок взаємодії між її складеними та співробітниками;
- ✚ поділ праці;
- ✚ загальні, взаємоузгоджені прагнення, спрямовані на досягнення визначених цілей;
- ✚ ієрархія; свідомо координація (планування) внутрішньої і зовнішньої діяльності;
- ✚ заміненість персоналу (організація не зникає, якщо хтось піде, а інший вступить до неї);
- ✚ виключність щодо навколишнього середовища, яка виявляється в особливому ритуалі вступу до організації, ознаках належності до неї, символах, титулах, традиціях тощо, доступних лише належним до організації.

Отже, формальна організація не може існувати за відсутності в її складі індивідів, які спілкуються між собою, мають спільну мету, є учасниками групових дій.

Менеджмент досліджує організації, що функціонують у сфері суспільного виробництва, тобто виробничо-господарські організації.

Виробничо-господарська організація — основна ланка

національної економіки, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання факторів виробництва землі, капіталу і праці.

Земля як фактор виробництва охоплює всі природні ресурси, поверхню, що використовується в сільськогосподарському і промисловому виробництві, корисні копалини, воду, енергію сонця, клімат та інші сили природи.

Капітал — це сукупність засобів виробництва, виражених у грошовій або в натуральній формі.

На рівні виробничих господарських організацій капітал трансформується в систему економічних відносин власності на землю та засоби виробництва, виявляючи себе як економічний фактор виробництва.

Праця — це свідоме застосування фізичної і духовної енергії людини, спрямоване на одержання доходів для задоволення потреб, соціальна складова виробництва.

Соціальна складова функціонування виробничо-господарських організацій реалізується в способах поєднання праці з економічним фактором виробництва, в методах і способах керівництва людьми та в соціальній орієнтації виробничої діяльності.

Виробничо-господарська організація є поєднанням формальної і неформальної організацій.

Виробничо-господарським організаціям належить особлива роль у суспільстві, оскільки їх існування є матеріальною основою людського буття [93].

Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. Складовими успіху при цьому виступають [78]:

- а) виживання, тобто можливість існування якомога довше;
- б) результативність та ефективність.

Аби бути успішною впродовж тривалого часу, аби вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За словами П. Друкера результативність є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі; а ефективність є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі. Перше і друге є однаково важливим [33].

Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність

організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у такому розуміння - це щось невідчутне (на дотик), непомітне.

Ефективність, навпаки, можна вимірювати, передати кількісно. Відносна ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів в організацію.

Причини виникнення, принципи функціонування організації

Розуміння сутності організацій значною мірою пов'язане з концептуальним баченням причин їх виникнення щодо цього вчені-економісти гуртуються навколо двох принципових засад [93]:

1. Організація є органічною моделлю яку створюють на основі нової ідеї, підпорядковуючи свою діяльність її реалізації. Причиною виникнення організації є підприємницький імпульс, тобто діяльність Індивіда. Однак для повноцінного функціонування організації підприємницького імпульсу недостатньо. З часом організація зростає, її діяльність стабілізується. Завдання, пов'язані з виживанням і пошуком нових можливостей, змінюються прагненням підтримати встановлені господарські зв'язки, розширити сферу діяльності. Підприємець уже не може самотійно контролювати організацію, тому змушений залучати професійних менеджерів їх кількість поступово зростає, і вони утворюють ієрархічну структуру. Тобто для існування організації необхідне ще упорядкування внутрішніх відносин між її працівниками.

2. Виникнення організацій вбачає у потребі координації діяльності людей у виробничому процесі, трактуючи організацію як задіяну у виробництві формалізовану групу. Тобто причиною виникнення організації є прагнення об'єднати у групу індивідів для ефективніших комунікацій. Це не є самоціллю, а забезпечує ефективне вирішення функціонального завдання, задля якого створена організація. Тому вже на перших етапах свідомого функціонування організації Індивіди усвідомлюють необхідність дотримання певних внутрішніх принципів [93]:

➤ ***принцип поділу завдань*** відповідно до поділу праці між співробітниками. Але доведений до абсолюту поділ праці і завдань, за яким кожний виконував би лише власне завдання, ігноруючи інші, поставив би під сумнів життя здатність такої організації;

➤ **принцип синтезу завдань.** Реалізується він шляхом координації завдань як на окремому робочому місці, так і між ними, в чому і полягає головне завдання управління. Саме завдяки цьому компенсуються ймовірні проблеми, що могли б виникнути внаслідок реалізації принципу поділу завдань;

➤ **принцип інстанцій.** Його актуальність зумовлена залежністю загальної ефективності організації від ефективності комунікацій між працівниками, що досягається завдяки її структуризації. Згідно з принципом інстанцій комунікації повинні відбуватися вздовж лінії ієрархічного підпорядкування, тобто забезпечувати єдність зусиль співробітників організації в досягненні спільної мети;

➤ **принцип єдності розпорядництва.** Вимагає доводити будь-яке розпорядження до виконавця через його безпосереднього керівника, що повинно унеможливити виникнення командного управління в організаціях.

Отже, передумовою виникнення організацій є прийняття особами, що утворюють її, певної сукупності правил, якими повинні керуватися всі і дотримання яких свідчить про наявність організації та забезпечує її ефективність.

3.2. Поняття «організації» як системи

При дослідженні феномену «організація» економісти послуговуються загальноприйнятими базовими поняттями «соціально-економічна система», «система управління», «організаційна форма системи», «організаційна структура системи», «організаційна форма управління», «організаційна структура управління (менеджменту)».

Система — сукупність взаємопов'язаних розміщених у певному порядку елементів, які утворюють єдине ціле для досягнення певної мети [93].

Серед різноманітних систем особливе місце посідають соціальна економічні системи, в яких одні люди (соціальний елемент), володіючи капіталом (економічний елемент), ставлять завдання перед іншими людьми (соціальний елемент) і приводять у рух техніку в межах певних технологічних процесів виробництва (технічний елемент) [93].

Отже, соціально-економічна система поєднує соціальний, економічний і технічний елементи, і тому термінологічне точнішим є поняття «соціотехноекономічна система».

Будь-яка система «виробничо-господарська організація» має атрибути, що її характеризують: організаційно-правову форму, організаційну форму управління; організаційну та виробничу структуру, систему управління (менеджменту) з власною організаційною структурою [93].

Категорія «*організаційно-правова форма*» відображає зовнішні аспекти організації в системному розумінні, тобто охоплює внутрішній зміст організації, процеси, що в ній відбуваються, місце у складнішій системі, зовнішні зв'язки.

Суттєвою ознакою будь-якої організації є структура [63].

Структура — часткове упорядкування елементів та відносин між ними за однією певною ознакою (організаційна структура).

Організаційна структура виробничо-господарської організації є комбінацією структур виробничої системи та системи управління.

Виробнича структура організації є сукупністю виробничих і забезпечуючих підрозділів, пов'язаних між собою виробничим процесом, конкретніше — сукупністю технологічно пов'язаних у процесі виробництва елементів (робоче місце — виробнича дільниця — цех — підприємство).

Наступним атрибутом соціотехно економічної системи є *система управління (менеджменту)* — спосіб поєднання і взаємодії керуючої і керованої підсистем (суб'єкта і об'єкта управління).

Постає вона як сукупність структурних елементів та управлінських процесів, що відбуваються в соціотехно економічній системі, тобто як підсистема, що реалізує функції менеджменту. Вона має власні елементи, структуру й організацію [93].

Елементами системи управління є ланки, рівні, органи, ієрархія менеджменту. Організація системи менеджменту відображає зв'язки між ними [63].

Ланкою управління (менеджменту) є реальне первинне організаційне утворення керуючої системи — структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту.

Рівень менеджменту — горизонтальне просторове розташування сукупності рівнозначних ланок і органів менеджменту.

Орган менеджменту — особа (група осіб), яка координує діяльність ланок управління певного рівня. Носіями організаційної структури системи менеджменту є посадові особи цього рівня

управління (вищого, середнього або нижчого).

Організаційна структура системи менеджменту акумулює всі його основні особливості, безпосередньо впливає на розподіл його функцій, забезпечуючи вагомі передумови для підвищення ефективності функціонування організації, зумовлюючи суто організаційний характер зв'язків у системі, зберігаючи її цілісність, визначаючи місце кожного елемента у внутрішніх зв'язках і відносинах системи. Недоліки структури завжди спричиняють втрати реальних ресурсів системи менеджменту організації [63].

Зв'язки елементів організаційної структури менеджменту детерміновані зв'язками між його окремими функціями, які існують, змінюються і розвиваються разом із розвитком керуючої системи. На підставі пізнання діяльності керуючої системи та її елементів відбувається регламентація цих зв'язків, що й визначає права та обов'язки елементів (перетворює неформальні зв'язки на регламентовані). Відносини між елементами є відносинами між людьми у процесі менеджменту, тому вони динамічні, змінюються в просторі і часі. Ці відносини значною мірою зумовлюють характер і поведінка людей, зайнятих в управлінні, тобто формальний аспект їх відносин супроводжує неформальний.

Основою членування елементів структури та їх зв'язків є поділ управлінської праці, який здійснюється в результаті розвитку продуктивних сил, виробничих відносин, управлінської діяльності. Поділ праці в сучасних організаціях спеціалізований: окремі види робіт закріплені і фахівцями, тобто людьми, що мають необхідні фахові знання і (або) фаховий досвід, які дають змогу їм ефективно виконувати певні роботи [93].

Поділ праці в організації — одне з найскладніших управлінських рішень. Важливою при цьому є структуризація організації за функціональними зонами. Вибір функціональних зон визначає структуру організації, відповідно й ефективність її діяльності. Поділ праці може бути горизонтальним і вертикальним [93].

Особа, яка перебуває на верхньому рівні менеджменту, може мати кількох підлеглих керівників попереднього рівня, які відповідають за різні функціональні зони. Керівникам середнього рівня можуть бути підпорядковані кілька лінійних керівників.

Особи, підпорядковані одному керівнику, утворюють *зони*

контролю. Це дуже важливий параметр організаційної структури. Оптимальним вважається безпосереднє підпорядкування одному керівнику 7-15 осіб. Широка зона контролю виникає за плоскої організаційної структури управління, яка має не більше двох рівнів. Вузька зона контролю вимагає багаторівневої структури управління. Побутує думка, що плоскі структури властиві відносно малим і середнім організаціям, багаторівневі — великим. Насправді ні зона контролю, ні кількість рівнів не залежить від розмірів організації. Вони залежать від багатьох чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ, детальний аналіз яких є підставою для вдосконалення поділу управлінської діяльності, визначення елементної структури менеджменту та взаємозв'язків його елементів (прав і обов'язків).

Оскільки в керуючій системі діє певна множина елементів, виникає необхідність «управляти управлінською працею», тобто забезпечувати єдність відносно самостійних частин окремих видів управлінської діяльності, єдине управління соціотехнооекономічною системою загалом. Елементів системи може бути так багато, що один рівень управління не забезпечить управління всіма ними. Тоді ці елементи необхідно об'єднати у групи з відповідними керівними ланками [78].

Для єдності підсистеми управління важливо забезпечити чітке управління цими групами та їх керівними ланками. Важливим параметром організаційної структури менеджменту є ієрархія менеджменту, яку кібернетика розглядає як необхідний атрибут структури життєздатного організму. Вона є необхідною та обов'язковою для будь-якої системи. При цьому система постає у вигляді піраміди, основою якої є структурні елементи, а вершиною — керівний орган. Окремі елементи нижчого рівня функціонально поєднуються з певними структурними елементами вищого. Кожний рівень ієрархії має певну кількість структурних підрозділів і елементів, підпорядкованих вищому рівню, що забезпечує можливості для раціонального розподілу повноважень і відповідальності, суттєве зменшення обсягів інформації, яка циркулює в системі управління. Мінімізація в межах організаційної структури управління кількості рівнів управління забезпечує найкоротші шляхи проходження інформації, необхідну швидкість прийняття управлінських рішень [81].

Кількість рівнів організаційної структури менеджменту залежить

від методу реалізації функцій та кількості підрозділів на кожному рівні. У зв'язку з цим важливо обрати варіант ієрархії, здатний забезпечити реалізацію необхідних функцій якнайшвидше і з мінімальними витратами. При цьому варто мати на увазі, що за інших рівних умов зростання кількості рівнів менеджменту збільшує обсяги інформації, яка перевантажує керівників, порушує координацію діяльності в системі, спричиняє збільшення кількості вузькоспеціалізованих підрозділів, знижує ефективність менеджменту [93].

Формування ієрархічної структури менеджменту полягає у визначенні кількості рівнів ієрархії, що характеризують складність типу організаційної структури менеджменту. Тип структури визначають домінуючі в ній організаційні зв'язки. Відомо кілька основних типів організаційних структур менеджменту (в термінології західних учених — організацій) та їх модифікацій: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, матрична, програмно-цільова та ін.

Упорядкування організаційних зв'язків дає змогу оптимізувати кількість рівнів ієрархії, структурних підрозділів чисельність працівників на кожному ієрархічному рівні.

3.3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Будь-яка організація знаходиться й функціонує в відповідному середовищі. В менеджменті під середовищем організації розуміють наявність факторів, які впливають на функціонування підприємства і вимагають прийняття відповідних управлінських рішень [42].

В структурі середовища організації виділяють фактори внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 3.2) [42].]



Рис. 3.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища

Внутрішнє середовище організації

Своєрідність кожної організації виявляється в особливостях її внутрішнього середовища — сукупності складових, які відображають її сутність. Разом з тим, кожна організація функціонує у зовнішньому середовищі, перебуваючи під його впливом і впливаючи на нього.

Оскільки організації створюють люди, то внутрішнє середовище організації формується, в основному, внаслідок прийняття і реалізації управлінських рішень. Це свідчить, що внутрішні чинники організації піддаються регулюванню. Але не всі з них можна безпосередньо контролювати, оскільки вони є також наслідком впливу зовнішнього середовища (соціальних, технологічних, організаційних чинників).

Внутрішнє середовище організації — комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва [42].

Будь-яка організація є системою, утвореною певною кількістю внутрішніх змінних елементів. Межі системи залежать від критерію відбору елементів, від нього залежить і склад змінних внутрішнього середовища організації.

Якщо, наприклад, за такої критерій узяти територіальне розташування елементів, то до внутрішнього середовища належатимуть елементи, які утворюють певну систему у територіальному поєднанні (виробничо-господарська організація, яка охоплює певну кількість підприємств). Елементами її є господарські одиниці, розташовані у межах певного адміністративно-територіального утворення, а змінними — територіальна структура організації, обсяг діяльності господарських одиниць, загальна технологія, технологія процесів в окремих господарських одиницях тощо.

Якщо критерієм вважати технологічну єдність елементів, то внутрішнє середовище не завжди збігатиметься з територіальними межами системи «організація», а буде ширшим чи вужчим за неї. Отже, внутрішнє середовище виробничо-господарської організації з технологічного погляду визначатимуть змінні, що відображають загальну спрямованість п діяльності (випуск тих чи інших виробів) та застосовувана при цьому технологія [93].

Економічна єдність елементів, а звідси і параметрів внутрішнього середовища організації, відображає систему взаємозв'язків між організаційною і виробничо-господарською структурами, порядок їх взаємодії, зв'язки із зовнішнім середовищем та ш.

Внутрішнє середовище організації визначають склад і взаємодія таких елементів, які наведені на рис. 3.3 [42].

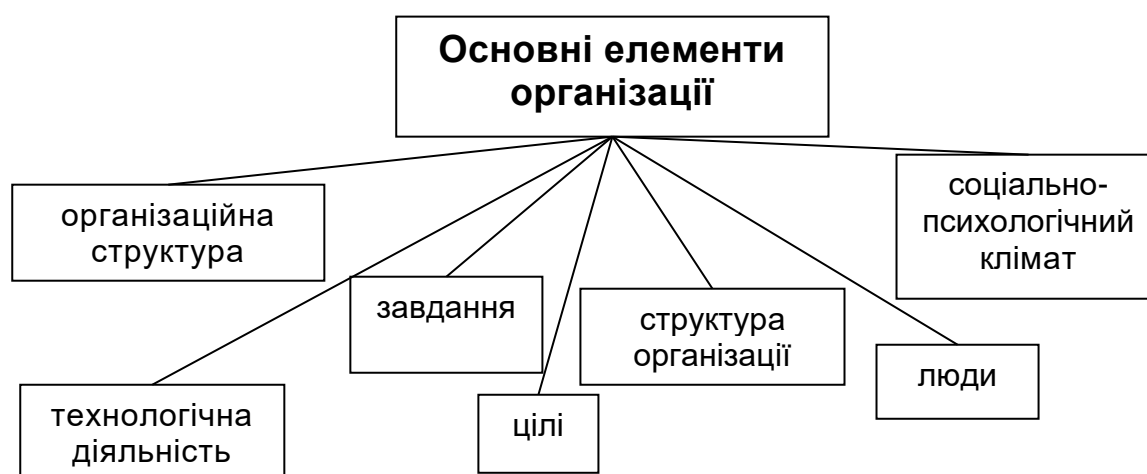


Рис. 3.3. Основні елементи організації

Центром діяльності організації є *людина*, яка може бути співробітником або зовнішньою зацікавленою особою. Соціальні системи не є абстрактними побудовами, вони функціонують як групи мотивованих, Ініціативних і готових до підвищення рівня своїх знань людей. Місце людського компонента у внутрішньому середовищі організації залежить від поведінки окремих людей, людей у групах, керівника, його впливу на поведінку окремих людей та їх груп.

Індивідуальна поведінка людини — це наслідки складного поєднання Індивідуальних характеристик особистості та зовнішнього для цієї особистості середовища (рис. 3.4) [42].

Завданням керівника є створення в організації такого внутрішнього середовища, яке б підтримувало бажаний тип поведінки індивіда її груп працівників. А для того щоб людина надавала більшого значення цілям системи, ніж своїм, необхідно її мотивувати.

Мотивування — стимул для певної поведінки людини, який виникає як наслідок напруження між потребами і можливостями їх задоволення.



Рис. 3.4. Чинники, що впливають на індивідуальну поведінку і успішну діяльність індивіда

Мотивування не розвиває здібностей людини, а посилює її прагнення досягти певних цілей. Здібності визначаються якостями особистості: особливостями характеру, сприйнятливістю зовнішніх впливів, рівнем інтелекту, обдарованістю. Розвиток здібностей до управління дає змогу керівникові ефективніше впливати на поведінку працівників, використовувати людей, наділених відповідними для певної роботи якостями, створювати виробниче середовище, яке стимулюватиме працівників до ефективної діяльності.

Виробниче середовище — сукупність внутрішніх змінних які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації [42].

Успішна діяльність людини у складі організації залежить і від загального **соціально-психологічного клімату** — системи відносин між співробітниками у процесі виробництва і поза ним [42].

Важливою складовою внутрішнього середовища організації є **цїлі**, певні орієнтири, бажані рубежі, яких вона прагне досягти.

Цїлеспрямованість є визначальною особливістю будь якої свідомої діяльності людини. Оскільки організація є соціальним утворенням, вона неминуче повинна формулювати цілі власної діяльності. Механізм кристалізації цілей діяльності надзвичайно складний, оскільки будь-яка організація утворюється з окремих індивідів, які мають власні цілі. Цїлі організації не можуть бути

сформовані простим підсумуванням цілей індивідів.

З цілей впливають *завдання організації* і *завдання її працівників* як способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю. Вони полягають у розробленні й реалізації фірмової політики, яка охоплює принципи політики, цілі, стратегії (заходи щодо досягнення цілей політики), засоби реалізації. Зв'язок і взаємозалежність між фірмовою індивідуальністю і фірмовою культурою витікає із сукупності ціннісних орієнтирів, способів мислення, що визначають поведінку працівників організації та своєрідність самої організації, які сформовані традиційно, змінюються з часом і відповідають духу нинішнього моменту [93].

На внутрішнє середовище організації впливає також *технологія* — поєднання кваліфікаційних навичок персоналу, обладнання, інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень матеріалів, інформації, людей. Технологія залежить від організаційної форми, структури, асортименту товарів чи послуг, попиту на них, рівня кваліфікації персоналу, інфраструктури організації і навколишнього середовища.

Отже, внутрішнє середовище організації є дуже складною системою елементів і взаємозв'язків між ними, які, як правило, контролюються і регулюються керівництвом.

Зовнішнє середовище організації

Існування і розвиток організації як відкритої системи залежать від характеру взаємозв'язків із системою, в якій функціонує підприємство (зовнішнє і внутрішнє середовище). Такі відносини визначають динамічний характер рівноваги в процесах обміну організації із матеріальним середовищем, людськими й інформаційними ресурсами. Знаходячись у тісній взаємодії із зовнішнім середовищем, організація відчуває численні впливи — як прямі, так і непрямі — з його боку. Одночасно організація має внутрішнє середовище, що знаходиться у взаємозалежності з факторами зовнішнього середовища (рис. 3.5).

Зовнішнє середовище організації — це сукупність усіх об'єктів, зміни властивостей яких впливають на функціонування підприємства, а також тих об'єктів, властивості яких змінюються в результаті поведінки цього середовища.



Рис. 3.5. Середовище організації

Елементи зовнішнього середовища підприємства залежно від характеру впливу на підприємство можна розділити на два рівні:

1. Макросередовище (підсистема далекого оточення, рівень держави) включає ті елементи, що можуть впливати на підприємство, але не прямо, а опосередковано. Вплив цих факторів на підприємство важче визначати і вивчати, але їх не можна ігнорувати, тому що саме вони часто визначають тенденції, які згодом впливатимуть на близьке організаційно-управлінське оточення. Макросередовище в основному створює загальні умови для всіх підприємств незалежно від їх положення і діяльності. Однак великі організації в більшій мірі залежать від нього. Менеджери не можуть управляти параметрами далекого оточення, але повинні відслідковувати тенденції їх зміни і враховувати їх вплив у своїх планах (стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні, демографічні, природні і культурні фактори тощо).

2. Мезосередовище (підсистема близького оточення, регіональний рівень) безпосередньо впливає на підприємство, збільшує чи зменшує ефективність його роботи, наближає чи віддаляє досягнення його цілей. Воно, з одного боку, створює умови для розвитку і взаємодіє з підприємством, а з іншого – є середовищем, яке постачає на підприємство ресурси (людські, фінансові, технологічні, енергоресурси і т. ін.). Організація тісно взаємодіє з мезосередовищем, а менеджери намагаються впливати на його параметри (управляти близьким оточенням) з метою змінити їх у сприятливому для підприємства напрямку.

Будь-яке підприємство існує в зовнішньому середовищі, взаємодіє з ним й адаптується до його мінливих умов. Найбільш значними за впливом є зміни макроекономічного характеру.

Орієнтацію на зовнішнє середовище (включно з відносинами всередині організації) розглядають через призму засобів, які організація використовує як для адаптації, так і для впливу на нього. До цих засобів належать[93]:

- ❖ структурні засоби;
- ❖ управлінські процеси;
- ❖ система комунікацій;
- ❖ управління персоналом і представниками зовнішнього середовища;
- ❖ організаційна поведінка;

дизайн організації.

Структурні засоби впливу організації на зовнішнє середовище передбачають створення постійних і тимчасових органів та центрів зв'язків із зовнішнім середовищем, зовнішні консультації. У великих організаціях різноманітні проблеми їх взаємодії з громадськими організаціями, громадськістю загалом тощо вирішують спеціальні підрозділи. З цією метою створюють і тимчасові органи. Перевага їх перед постійними полягає в охопленні представників усіх або більшості служб організації.

Управлінські процеси впливу на зовнішнє середовище здійснюються в широкому і вузькому розумінні. У широкому розумінні орієнтовані на зв'язки із навколишнім середовищем управлінські процеси охоплюють окремі елементи, пов'язані з різноманітними аспектами цього середовища (інвестиційні процеси, методи планування та ін.). У вузькому — до них зараховують проблемний менеджмент, політику й стратегію організації, управління комунікаціями.

Проблемний менеджмент охоплює ідентифікацію тематичних сфер і розвиток відносин стосовно них.

Ідентифікація тематичних сфер — визначення пріоритетних напрямів діяльності організації та зацікавлених груп (організацій), дії яких можуть позитивно або негативно вплинути на її стан. Розвиток відносин організації в тематичних сферах базується на системі соціальних та екологічних балансів, соціальних рахунках, екологічних звітах, спеціальних показниках, що подаються організацією на розгляд зацікавлених груп тощо [42].

Основою формування системи зв'язків із зовнішнім середовищем є політика організації, яка повинна охоплювати [42]:

- ✓ системи (організація, економіка, суспільство, екосистема);
- ✓ інститути (внутрішні, загальногосподарські, суспільні групи претензій, організації захисту прав споживачів);
- ✓ тематику (внутриорганізаційні, загальногосподарські, суспільні, екологічні питання).

На основі політики вибудовують стратегію діяльності організації у зовнішньому середовищі, яка, в свою чергу, визначає систему комунікацій організації із середовищем.

Комунікації – систематичне і комбіноване використання всього інструментарію зв'язку із зовнішнім середовищем (реклама товарів,

методи стимулювання продажу, кадрова реклама, робота з громадськістю та ін.)[93].

Управління персоналом і представниками з зовнішнього середовища (управління груповими претензіями) є регулюванням відносин з різними його групами. Ставлення до зовнішніх груп охоплює таку проблематику, як мотивація їх представників, досягнення відповідності між індивідуальними особливостями організації та її репутацією (корпоративними іміджем) на ринку і в суспільстві.

Важливими чинниками, що забезпечують індивідуальність організації, є фірмова поведінка і дизайн.

Організаційна поведінка – позиція організації на ринку, в суспільстві тощо, загальні принципи її моральної, соціальної, економічної, політичної, інформаційної діяльності [93].

Поведінка організації є важливим чинником позиціонування її на ринку.

Організаційний дизайн – гармонійно поєднані оригінальні візуальні засоби ідентифікації організації [93].

Використовувані при цьому засоби графіки, кольору, мови, просторових рішень є визначальними у формуванні стилю, а отже індивідуальності організації.

3.4. Життєвий цикл організації

Організація постійно намагається зберегти динамічну рівновагу як із зовнішнім середовищем, так і з внутрішнім середовищем. Саме динамічний характер рівноваги робить організацію стійкою, дає їй можливість існувати в часі і просторі. Якщо виникає стійко невірноважений стан, це може означати лише одне – процес руйнування організації і її подальшу ліквідацію. Саме тому існування організації у часі обмежено певними границями. Життєвий цикл організації складається з наступних фаз (рис. 3.6) [81]:

- 1) виникнення;
- 2) зростання;
- 3) зрілість;
- 4) вмирання (або перехід в нову якість).

В життєвому циклі організації важливе місце належить четвертій (останньою) фазі. «Вилка», що з'являється дає організації нові можливості. Якщо організація працює успішно, то відбувається перехід в

нову якість (зростання бізнесу різними способами), якщо діяльність неуспішна – то перехід у фазу відмирання [42].

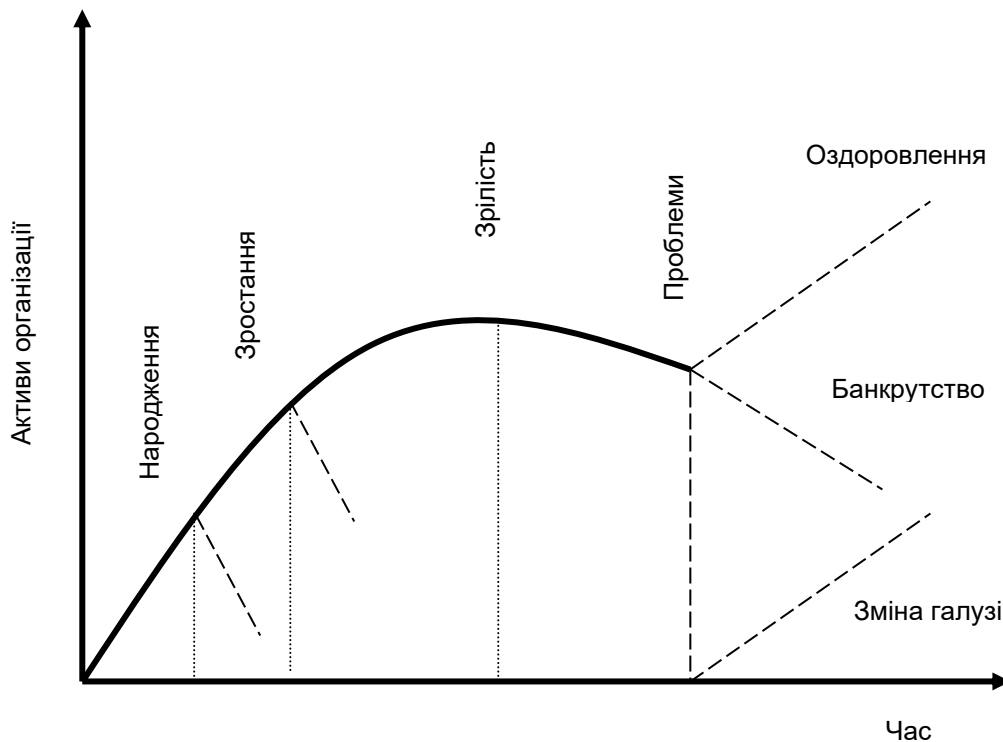


Рис. 3.6. Життєвий цикл організації

Можливості розвитку в організаційному плані існують різні: злиття і поглинання компаній, створення фінансово-монополістичних і фінансово-промислових груп. В результаті з'являється нова організаційна структура, яка може бути як складнішою за ієрархією (збільшується кількість рівнів управління), так і простішою (створення фінансово-промислових груп, перехід до мережевих структур і ін.).

Стадія вмирання організації не є безповоротною, це перш за все реструктуризація компаній, що знаходяться в кризисному стані. В результаті спрямованих дій організація може пережити кризу і залишитися господарюючим суб'єктом, але досягається це значною ціною (зменшення розмірів бізнес, хвороблива структурна перебудова, скорочення персоналу, жорстка економія на управлінських витратах, можлива і часткова втрата самостійності і незалежності і ін.). Якщо реструктуризація не допоможе, то організація припиняє своє існування, принаймні, як самостійний учасник ринку [81].

Фази життєвого циклу організації можна визначати на основі динаміки обсягів виробництва. Коли організація досягає рівноваги (того обсягу виробництва, коли прибуток стає максимальним), вона

переходить на якісно новий рівень (нову фазу циклу). Недосягнення поставленої мети призводить до вмирання організації.

Основні чинники, що впливають на середній термін життя організації [81]:

- 1) розмір організації. Великі компанії більш стійкі, оскільки мають більший обсяг ресурсів в порівнянні з малим бізнесом;
- 2) галузева належність;
- 3) ступень комбінування, диверсифікації, горизонтальної і вертикальної інтегрованості;
- 4) технічний рівень організації;
- 5) загальний стан загальнонаціональної і світової ринкової кон'юнктури.
- 6) успішність менеджменту (структура, стратегія, імідж, корпоративна ідеологія, корпоративна культура, рівень витрат і ін.) і багато інших.

3.5. Класифікація поліграфічних підприємств

Поліграфічним підприємством є самостійний господарський суб'єкт з правом юридичної особи, створений в порядку, встановленому законодавством, для здійснення поліграфічної діяльності в цілях задоволення суспільних потреб і отримання прибутку [38].

Під поліграфічною діяльністю розуміється набір (для подальшого виготовлення друкарських форм), підготовка друкарських форм (включаючи підготовку друку і штампів), друк, виготовлення тиражів друкарських видань будь-якого вигляду. Поліграфічна діяльність може включати як усі ці процеси, так і деякі з них.

Завданням поліграфічного підприємства є надання видавничими організаціями поліграфічних послуг високої якості з метою найповнішого використання інформаційного ресурсу, який необхідно довести до населення.

Діяльність поліграфічного підприємства, як і підприємств інших галузей, підлягає державному регулюванню, яке спирається на Конституцію, цивільний і господарський кодекси, та документи виконавчої влади [38].

Вказане основне завдання поліграфічного підприємства може бути виконане шляхом вирішення багатьох часткових завдань, які

знаходяться в області менеджменту, маркетингу, цінової політики, вдосконалення техніки і технології, а саме [38]:

- збільшення випуску друкарської продукції, що забезпечує зростання освітнього, технічного, культурного рівня читачів, задоволення їх духовних потреб;
- проведення маркетингових досліджень в цілях розширення круга замовників і визначення своєї ніші на ринку поліграфічних послуг;
- поліпшення якості художньо-технічного оформлення поліграфічного виконання друкарської продукції на базі сучасних вітчизняних поліграфічних матеріалів;
- створення нових видів поліграфічної продукції відповідно до вимог ринку;
- технічне вдосконалення виробництва, впровадження новітніх досягнень вітчизняної і закордонної науки і техніки з метою залучення замовників до вітчизняної поліграфічної бази;
- створення орієнтовної нормативної бази для визначення цін на поліграфічні роботи та послуги;
- створення підприємств різних форм власності з метою підвищення ефективності виробництва, отримання максимального прибутку, посилення економічних методів управління і самоврядування;
- підвищення кваліфікації працівників, створення резерву на керівних посадах;
- забезпечення матеріального добробуту працівників, поліпшення умов їх праці і побуту за рахунок збільшення випуску продукції.

Окремі види поліграфічної продукції, наприклад шкільні підручники, повинні піддаватися гігієнічній сертифікації.

Законодавство України [41] передбачає, що продукція поліграфічних підприємств своїм змістом не повинна давати навмисну дезінформацію, проводити пропаганду ворожнечі і насильства, сприяти етичному розкладанню.

Для поліграфічних підприємств можна виділити наступні класифікаційні ознаки [1,26,38,96,106]:

- 1) характер продукції, що випускається;
- 2) форма власності;
- 3) підлеглість;

- 4) домінуючі техніка і технології;
- 5) спеціалізація;
- 6) масштаб виробництва;
- 7) рівень механізації і автоматизації;
- 8) метод організації виробництва.

1) *За характером продукції, що випускається, поліграфічні підприємства традиційно класифікувалися на:*

- книжкові,
- книжково-журнальні,
- газетно-журнальні,
- газетні,
- журнальні,
- фабрики-печатні,
- картографічні,
- нотні,
- бланкові і ін.

2) *За формою власності:*

- приватні;
- колективні;
- державні.

3) *За підлеглистю.*

Провідними фахівцями розроблена методика оцінки фінансово-господарської діяльності поліграфічних підприємств. Основною умовою об'єктивності дії методики є стратифікація підприємств [38].

Стратифікація підприємств призначена для первинного розділення всієї сукупності на однорідні групи. В ролі кількісної міри якісної однорідності використана питома вага того або іншого виду продукції в натуральному обсязі виробництва. Якщо значення питомої ваги перевищує 50%, підприємство визнається спеціалізованим по випуску даного виду друкарських видань. Якщо питома вага не перевищує 50%, таке підприємство вважається універсальним [1].

За вказаною методикою поліграфічні підприємства підрозділяються на наступні види:

- видавницько-поліграфічні комплекси, що випускають газетну продукцію;

- поліграфічні підприємства, що випускають образотворчу, зокрема етикеточну продукцію;
- поліграфічні підприємства, що випускають бланкову, зокрема квиткову продукцію.
- поліграфічні підприємства, що випускають продукцію для сліпих і слабозрячих;
- поліграфічні підприємства, що випускають різноманітну друкарську продукцію, тобто універсальні підприємства.

4) *Відповідно до домінуючої техніки і технології пропонується підрозділяти поліграфічні підприємства за способами друку.* В даний застосовуються два основні способи друку - офсетна і висока. Тому виділяють підприємства:

- високого,
- офсетного друку
- універсальні підприємства, на яких застосовуються різні способи друку.

Слід зазначити, що технологія високого друку є застарілою і зберігається тільки завдяки слабкій інвестиційній політиці. Високий друк до сьогодні використовується в міських і районних друкарнях, віддалених від центру районах для друку газет і бланкової продукції [106].

Активно освоюється флексографічний друк для друку етикеток і на упаковках. Трафаретний друк використовується для друку на палітурних кришках і виготовлення стендової реклами.

5) *За рівнем спеціалізації поліграфічні підприємства можуть бути:*

- технологічно спеціалізованими;
- наочно спеціалізованими;
- універсальними.

При технологічній спеціалізації на підприємствах виконуються окремі стадії виробничого процесу - підприємства по виготовленню оригінал-макетів, студії кольоророзділення, фабрики офсетного друку і т.п.

Наочна спеціалізація припускає виготовлення на підприємствах окремих видів друкарської продукції. Прикладом можуть служити книжно-журнальні і газетні поліграфічні підприємства, підприємства по випуску багатобарвної листової продукції і бланкові друкарні.

Універсальні підприємства випускають різноманітні види продукції.

6) *За масштабами виробництва поліграфічні підприємства прийнято класифікувати на:*

- великі (понад 200 працівників);
- середні (50-200 працівників)
- малі (до 50 працівників).

Дослідження показало, що друкарні з числом зайнятих до 20 чол. складають більше 70%. Це відповідає світовій структурі поліграфічної промисловості, де питома вага дрібних підприємств досягає 90% [1].

7) За ступенем механізації і автоматизації розрізняються поліграфічні підприємства з:

- комплексно-автоматизованим виробництвом,
- комплексно-механізованим виробництвом,
- частковим механізованим виробництвом.

8) За методами організації виробничого процесу підприємства можуть бути з переважанням:

- потокового (паралельно-поштучного, паралельно-групового) методу;
- послідовного методу;
- змішаного методу.

Застосування конкретного методу залежить від масштабів виробництва, його спеціалізації і організаційно-технічного рівня.


Сучасні поліграфічні підприємства різноманітні по формах власності, по відомчому підпорядкуванню, продукції, що по характеру випускається, по технічному рівню і так далі.

3.6. Особливості видавництв та підприємств книжкової торгівлі


Під видавництвом розуміється державне, суспільне, кооперативне, акціонерне або приватне підприємство, що здійснює підготовку, випуск і реалізацію книг, газет, журналів, нот, плакатів, електронних і комбінованих видань і інших видів продукції [38].

Під видавничою організацією розуміється підприємство, установа, організація, що володіють правом на видавничу діяльність і проводячи її головним чином ради власних потреб [106].

Залежно від літератури, яка випускається, масштабів випуску, форми власності і інших чинників видавництва можуть бути класифіковані за різними ознаками [38]:

 за видами видаваної літератури і її читацькому призначенні видавництва можуть бути:

- універсальні;
- спеціалізовані.

 за формою власності видавництва можуть бути:

- державні;
- приватні;
- кооперативні;
- акціонерні;
- партійні;
- видавництва громадських організацій;
- змішаній власність.

 за територіальною ознакою видавництва можуть бути:

- місцеві;
- національні;
- транснаціональні.

 за масштабом діяльності видавництва можуть бути:

- великі (випускають понад 100 книг в рік);
- середні;
- малі (випускають від декількох до декількох десятків книг в рік).

 за знаковою природою інформації видань:

- текстові книги;
- нотні видання;
- картографічна продукція;
- видання для сліпих і слабовзрячих;
- різні види електронних видань та ін.

До підприємств книжкової торгівлі відносяться книжкові магазини, оптові і дрібнооптові підприємства, бібліотечні колектори, інші структури, зайняті реалізацією книжкової продукції [106].

Ряд підприємств книжкової торгівлі спеціалізуються на постачаннях

літератури по системі «книга - поштою».

До основних каналів розповсюдження книжкової продукції відноситься комплектування бібліотек.

Проте основними в книжковій торгівлі залишаються роздрібні підприємства – книжкові магазини [38].

Контрольні запитання

1. Організація як об'єкт управління.
2. Ознаки організації.
3. Внутрішнє середовище організації.
4. Охарактеризуйте складові внутрішнього середовища організації.
5. Які ключові завдання менеджменту при формуванні внутрішнього середовища?
6. Зовнішнє середовище організації.
7. Організаційна структура підприємства.
8. Охарактеризуйте чинники, які впливають на формування структури організації.
9. Поясніть відмінності між виробничою структурою, структурою управління й організаційною структурою.
10. Організація як відкрита динамічна система.
11. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією? Поясніть.
12. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу?
13. Проілюструйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність якої-небудь організації (за власним вибором). Проранжуйте їх за силою впливу.
14. Чому зовнішнє середовище важливе для керівництва?
15. Що необхідно для успіху організації?
16. Як ви розумієте категорії "результативність" та "ефективність"? Чим вони відрізняються?
17. Які рівні та які сфери діяльності менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці? Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.
18. Які підприємства можна вважати поліграфічними.
19. Класифікація поліграфічних підприємств.

20. Проаналізуйте зміст основного завдання поліграфічного підприємства.
21. Видавництва та їх класифікація.
22. Підприємства книжкової торгівлі та їх різновиди.

Тема 4. Функції та технологія менеджменту

- 4.1. Функції менеджменту
- 4.2. Процес управління в організації
- 4.3. Зміст управлінських процедур
- 4.4. Перелік функцій менеджменту видавничо-поліграфічної діяльності

4.1. Функції менеджменту

Існування організації — це безперервний процес виконання функцій, що становлять зміст її виробничої, соціальної, економічної та іншої діяльності у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Успішний менеджмент неможливий без вивчення змісту функцій організації як специфічного соціального утворення виробничого характеру; змісту та зв'язків функцій менеджменту між собою і з функціями організації; послідовності виконання функцій у процесі менеджменту та дослідження робіт, які виконують менеджери і підпорядковані їм працівники при здійсненні кожної функції менеджменту; місця функцій менеджменту в структурі механізму менеджменту [12].

У теорії менеджменту розрізняють такі фундаментальні поняття менеджменту, як «функції організації (підприємства)» і «функції менеджменту (управління)». Перші утворюють зміст її діяльності як соціально-виробничого утворення, а другі — зміст управління цією діяльністю [93].

Функції організації

Функції організації — комплекси дій і операцій, які здійснює організація як єдине ціле, або делеговані нею працівники, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації [81].

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій. Кожна функція націлена на вирішення специфічних проблем, з якими

стикається організація у своїй діяльності. Нині в теорії управління існує кілька класифікацій функцій менеджменту.

1. Найчастіше за основу класифікацію обирають ступінь вияву функцій в управлінській діяльності. За цією ознакою виділяють загальні та конкретні (часткові) функції [81].

1) загальні функції. До них відносять прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль (регулювання). Вони визначають тільки вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення; властиві управлінню будь-якою організацією і всім процесам в організації. Формують управлінський цикл, який охоплює стадії:

- прийняття управлінського рішення;
- реалізацію прийнятого рішення;
- контроль за реалізацією рішення.

Взаємозв'язок загальних функцій управління і їх взаємодію в процесі здійснення управлінського циклу зображено на рис. 4.1 [93].

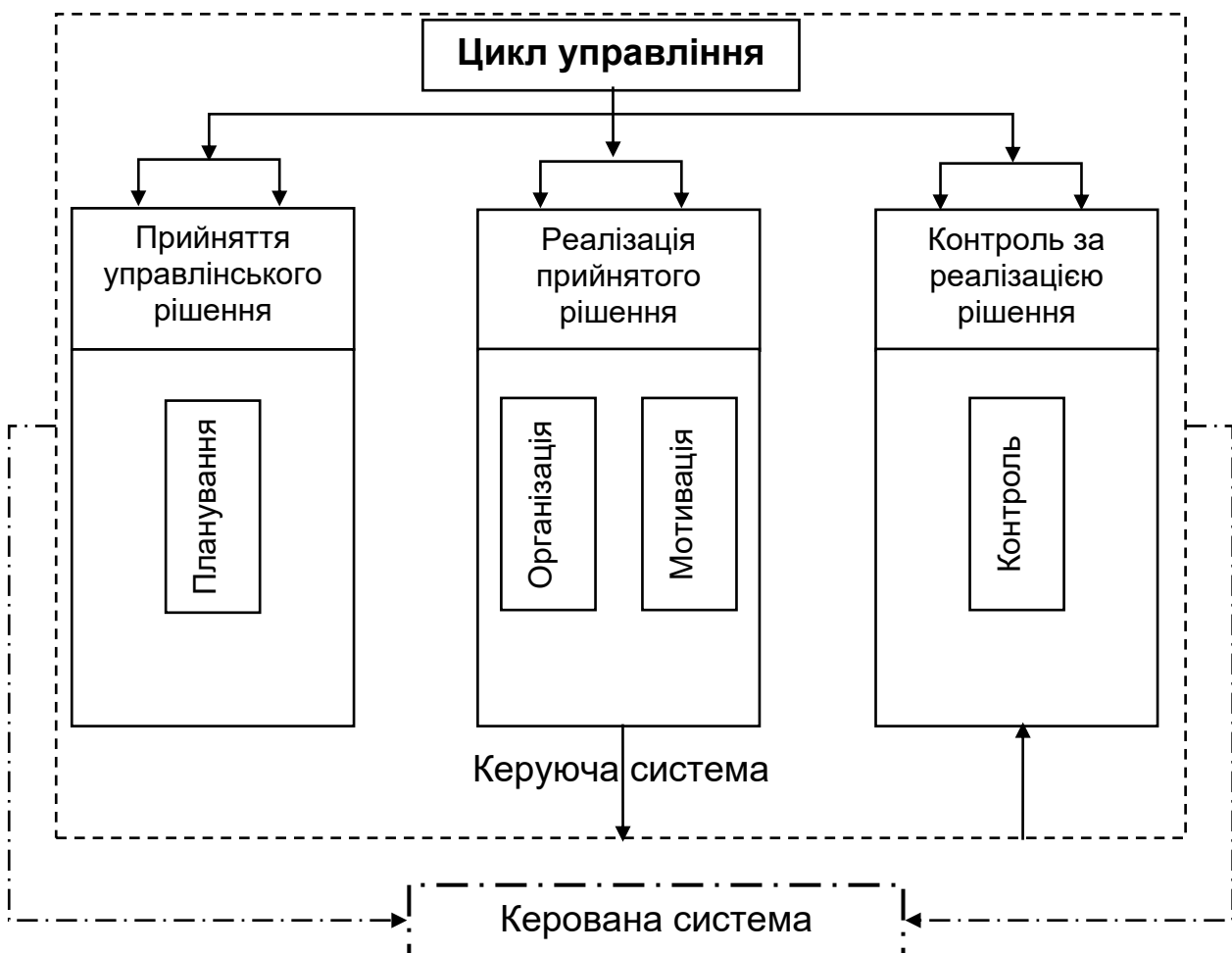


Рис. 4.1. Взаємозв'язок загальних функцій управління

Найважливішими із загальних функцій управління є планування, організація, мотивація і контроль.

2) конкретні функції. Вони задіяні в усіх видах (сферах) діяльності, що обумовлено горизонтальним поділом управлінської праці і відображають їх особливості. До конкретних функцій відносять:

- ✚ управління інноваціями;
- ✚ управління виробництвом;
- ✚ управління фінансами;
- ✚ управління маркетинговою діяльністю;
- ✚ управління персоналом та ін.

Поділ функцій на загальні та конкретні є умовним, оскільки вони тісно переплітаються, взаємно проникаючи і доповнюючи одна одну (рис. 4.2) [81]. До того ж, загальні функції реалізуються через конкретні.



Рис. 4.2. Взаємозв'язок конкретних функцій менеджменту

Наприклад, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку вимагає виконання функції маркетингу, в межах якої визначаються основні напрями і пропорції розвитку виробництва (функція планування); налагоджуються організаційні відносини між різними підрозділами для реалізації управлінських рішень і досягнення запланованих результатів (функція організація); реалізуються управлінські рішення (функція контролю) [81].

2. На думку А. Файоля, організація здійснює такі функції: технічну (виробничу); комерційну (закупівля, збут, обмін, маркетинг); фінансову (раціональне використання власного та залученого капіталу); бухгалтерську (облік, статистика, аналіз); захисну (захист майна і людей); адміністративну (управлінську) — рис. 4.3.

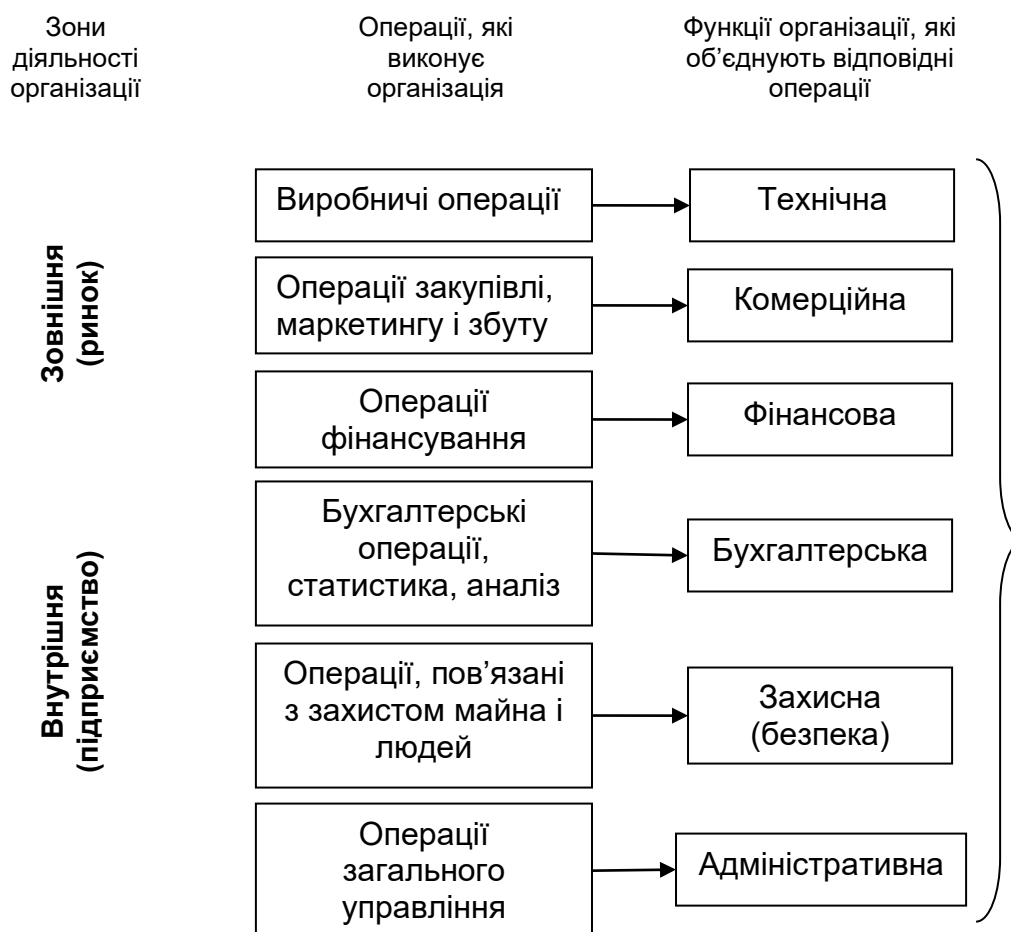


Рис. 4.3. Операції і функції організації [93]

Технічна функція об'єднує основні та допоміжні операції виробництва: науково-дослідні і проектні розробки, освоєння і випуск продукції, планування виробництва, технологічні операції,

контролювання якості продукції та послуг, управління матеріальними запасами тощо.

Комерційна функція об'єднує операції закупівлі сировини і обладнання, енергоресурсів, робочої сили, інформації, кредитних ресурсів, а також маркетингові дослідження і заходи, збут продукції, послуг, реалізацію надлишкового і непотрібного обладнання, основних фондів, фінансових ресурсів, інформації тощо.

Фінансова функція передбачає управління фінансовими потоками організації, управління прибутками й витратами, фінансування виробництва, кредитування діяльності, бюджетування коштів, розрахунки з постачальниками і покупцями тощо.

Бухгалтерська функція охоплює облік руху товарів, матеріальних цінностей, фінансів, доходів і витрат тощо.

Захисна функція (безпеки) реалізує систему заходів щодо збереження матеріальних цінностей, фінансових та інших активів, захисту інформації, комунікацій, персоналу (в тому числі заходи з безпеки і охорони праці).

Адміністративна функція організації об'єднує сукупність операцій з управління підприємством (функції менеджменту).

3. За ознакою впливу на всі сфери діяльності організації виокремлюють такі конкретні функції [93]:

- перспективне;
- поточне економічне та соціальне планування;
- організація робіт зі стандартизації;
- облік і звітність;
- економічний аналіз.

4. За ознакою впливу на окремі стадії виробничого процесу [93]:

- ✓ управління технічною підготовкою виробництва;
- ✓ організація виробництва (основного, забезпечувального і обслуговуючого);
- ✓ управління технологічними процесами;
- ✓ оперативне управління виробництвом;
- ✓ організація метрологічного забезпечення;
- ✓ технічний контроль і випробування;
- ✓ збут продукції.

5. За ознакою впливу на окремі чинники виробництва [93]:

- ❖ організація роботи з кадрами;
- ❖ управління організацією праці і заробітної плати;
- ❖ матеріально-технічне постачання;
- ❖ капітальне будівництво;
- ❖ організація фінансової діяльності.

4.2. Процес управління в організації

Послідовне і взаємопов'язане здійснення функцій менеджменту забезпечує його процес — гармонійна, злагоджена діяльність усіх ланок і рівнів менеджменту.

Процес менеджменту — діяльність суб'єкта управління з узгодження спільної праці персоналу організації для досягнення цілей, який є єдністю трьох складових: змісту, організації та технології здійснення [78].

Змістом процесу менеджменту є цілеспрямований вплив на стан елементів, які утворюють систему «організація». Це комплексний процес, утворений із часткових — технічних, економічних, соціальних, організаційних та інших, які здійснюють управлінські працівники різних рівнів у просторі й часі щодо конкретних об'єктів управління.

Організаційна характеристика процесу менеджменту відображає просторову й часову послідовність його перебігу, визначену циклом менеджменту. За змістом цикл менеджменту — це послідовність виконання функцій менеджменту. Він здійснюється за загальною логічною схемою осмисленої людської діяльності: від формулювання мети до контролю за досягненням (рис. 4.4) [81].

Усі функції менеджменту взаємопов'язані і взаємно інтегровані. Зв'язок між функціями менеджменту забезпечує інформаційний обмін між носіями функцій у процесі комунікацій. Процеси інформаційного обміну і комунікацій часто називають «зв'язковими» у системі менеджменту організації.

Об'єктивізація предметної сфери діяльності в межах кожної загальної функції менеджменту виявляється у здійсненні працівниками конкретних функцій менеджменту.

У наведеній матриці всі функції утворюють єдине ціле, єдиний комплекс діяльності суб'єкта менеджменту.

4.3. Зміст управлінських процедур

Технологічно процес менеджменту можна подати у вигляді взаємопов'язаних етапів, утворених з певних видів робіт, операцій, дій, а також процедур, алгоритмів тощо (рис. 4.5) [93].



Рис. 4.5. Технологія процесу менеджменту

Технологічна структура процесу менеджменту — це поділ його на етапи діяльності, що відображають розроблення й прийняття управлінського рішення, організацію його виконання та оцінювання результативності.

Склад етапів процесу менеджменту не залежить від рівня, на якому від здійснюється. Однак вагомість і спрямованість їх у загальних межах цього процесу залежать від рівня менеджменту (рис. 4.6) [93].

Технологічне представлення процесу менеджменту дає змогу проаналізувати, спланувати і раціонально його організувати, тобто досягти ефективного використання загального потенціалу менеджменту організації, що забезпечує діяльність механізму менеджменту.

Усі структурні частини теорії менеджменту на практиці синтезуються в механізмі менеджменту, відсутність у складі якого хоча б одного з них робить неефективним процес менеджменту. Тому необхідно з'ясувати механізм функціонування менеджменту організації у системному розумінні.

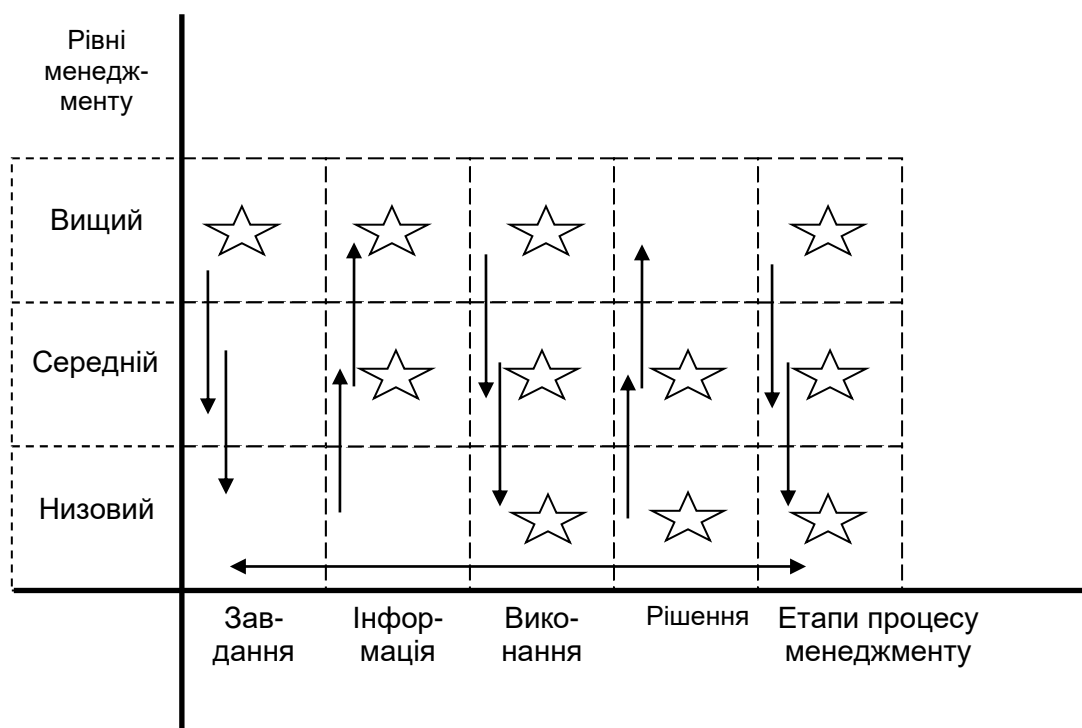


Рис. 4.6. **Спрямованість етапів процесу менеджменту за рівнями менеджменту**

Механізм (грец. *mechane* — знаряддя) менеджменту — система, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процес їх взаємодії функціонування всіх підсистем організації [78].

Функціонування цих елементів і блоків зумовлюється зовнішніми і внутрішніми приводами. Метою функціонування механізму менеджменту є забезпечення взаємно узгодженої життєдіяльності економічної, соціальної та техніко-технологічної підсистем організації у стратегічному і в оперативному періодах.

Такі положення стосуються механізму менеджменту кожного суб'єкта господарювання. Однак склад і взаємозв'язки елементів механізму потребують конкретизації відповідно до предметної сфери діяльності кожного суб'єкта, тобто перш ніж аналізувати механізм менеджменту конкретної організації, необхідно уточнити сутність основних виробничих операцій [81].

Зовнішні вхідні приводи функціонування механізму менеджменту організації є система ринкових регуляторів, система державного регулювання економічних відносин, зв'язки з іншими

господарючими суб'єктами та власні цілі організації [18].

Система ринкових регуляторів (ціни, конкуренція, попит і пропозиція на товари і фінансові ресурси) у загальному комплексі приводив має визначальне значення. Їх вплив на швидкість, інтенсивність та злагодженість функціонування елементів і блоків механізму менеджменту безсумнівний як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях.

Система державного регулювання економічних відносин також є одним із важливих зовнішніх приводів функціонування механізму менеджменту, оскільки заходами державного регулювання активізують підприємницьку діяльність у пріоритетних галузях і секторах економіки.

Зв'язки з іншими господарючими суб'єктами виявляють себе як двосторонні процеси залучення капіталів, сировини, людських ресурсів, інформації тощо суб'єктами господарювання.

Власні цілі організації (економічні, соціальні, технічні та ін.), узгоджені з іншими зовнішніми приводами, є відчутною рушійною силою менеджменту.

Внутрішні приводи механізму менеджменту утворюють керуюча і керована системи. Внутрішнім приводом, який зумовлює рух керованої системи, є методи та інструменти менеджменту. Методи менеджменту — це способи цілеспрямованого впливу на окремих працівників та їх груп, що функціонують у складі організації. Інструментами менеджменту є стратегічний та оперативний менеджмент [18].

Усі виробничо-господарські організації є елементами загального господарського механізму країни. Їх рух передбачає наявність вхідних і вихідних приводів, які динамічно пов'язують систему менеджменту кожної організації із зовнішнім середовищем. Такими приводами є функції організацій та їх господарські зв'язки із господарючими суб'єктами всіх галузей національної економіки.

Механізм менеджменту окремих організацій функціонує у межах загальних економічних та соціальних процесів у національній економіці одночасно є потужним чинником їх активізації.

4.4. Перелік функцій менеджменту видавничо-поліграфічної діяльності

Специфіка книги як продукту виробництва та як товар впливає і на функції видавничого менеджменту.

Функції видавничого менеджменту включають [31,106]:

1. Розробка місії і цілей видавництва. Цільова функція починається зі встановлення загальної мети яка є причиною створення даного видавництва, її називають місією видавництва. Визначається місія керівництвом. Мета повинна в першу чергу визначати напрямок бізнесу, концентрувати зусилля в конкретній сфері, ранжирувати значущість підрозділів і служб. Одночасно з цим вона має бути реальною і досяжною, зрозумілою виконавцям, відповідати наявним матеріальним і людським ресурсам.

2. Планування. З визначення мети починається робота по плануванню. Визначаються найбільш ефективні методи планування.

3. Організація. Формування структури організації, встановлення необхідного порядку.

4. Управління персоналом (мотивація). Залучення людей до виконання роботи і керівництво ними: спонукання людини до свідомої і плідної діяльності, виходячи з його потреб і цілей організації; відбір, навчання.

5. Контроль і регулювання. Контроль здійснюється в двох формах: фінансовий (охоплює всі аспекти діяльності і дозволяє оцінити роботу персоналу) і адміністративний (проводиться на всіх рівнях і дозволяє оцінити роботу).

Контроль завжди проводиться в три етапи [31]:

- 1) установка стандартів, тобто конкретних і змінних цілей;
- 2) порівняння показників функціонування із заданими стандартами, визначення масштабу відхилень;
- 3) ухвалення рішень про зміну вибраних стандартів, втручання в процес виробництва з метою його поліпшення.

Контрольні запитання

1. Чим відрізняються функції організації (підприємства) від функцій менеджменту?
2. Що визначає склад функцій організації?
3. Охарактеризуйте підходи, які існують у науці менеджменту до визначення комплексу функцій менеджменту.
4. Обґрунтуйте сутність загальної функції менеджменту.
5. З'ясуйте сутність конкретної функції менеджменту.
6. Поясніть логіку побудови кола функцій менеджменту.

7. Проаналізуйте функції видавничого менеджменту.

Модуль 2. Функції менеджменту

Тема 5. Планування як функція менеджменту

- 5.1. Сутність, принципи та види планування
- 5.2. Місія та цілі організації
- 5.3. Стратегічне планування
- 5.4. Тактичне планування
- 5.5. Оперативне планування на поліграфічному підприємстві

5.1. Сутність, принципи та види планування

Управління сучасним підприємством – це складний і багатоаспектний процес, що передбачає прийняття рішень з організації виробничого процесу і його обслуговування, ведення маркетингової діяльності, збуту продукції, залучення і використання фінансових коштів, розробки і виводу на ринок нової продукції, пошуку, найму і навчання персоналу тощо. Кожне з таких рішень стосується комплексного використання людських, матеріальних, фінансових, техніко-технологічних, інформаційних, часових і просторових ресурсів. Тому сучасний науковий підхід до управління підприємством виходить з тієї позиції, що діяльність підприємства має бути спланованою заздалегідь, такою, що спрямована на досягнення певної мети через реалізацію цілеспрямованого, несуперечливого комплексу дій, що стає можливим саме завдяки плануванню.

Планування – це проектування бажаного майбутнього та розробка ефективних шляхів його досягнення з урахуванням сьогоденних і майбутніх умов і можливостей [за 2; 78]. Сутність планування полягає у науковому обґрунтуванні майбутніх цілей розвитку і форм господарської діяльності, виборі найкращих способів їхнього здійснення на основі найбільш повного виявлення видів, обсягів і термінів виготовлення товарів, виконання робіт і надання послуг, що потребує ринок, а також встановленні показників їх виробництва, розподілу і споживання, що забезпечать досягнення в установлені терміни цілей діяльності підприємства. Отже, планування як функція менеджменту має чотири важливі аспекти. По-перше, планування пов'язане зі встановленням цілей діяльності підприємства [60]. Адже без чітко визначених цілей

керівництво підприємства не матиме критеріїв для розуміння того, чи є певне явище, певний захід, певний результат бажаним чи небажаним для підприємства. А отже, у такому випадку керівництво не зможе приймати обґрунтовані управлінські рішення.

По-друге, в процесі планування керівництво підприємства має заздалегідь розробляти конкретні способи досягнення встановлених цілей [7], тобто упорядкований перелік дій, заходів, конкретний шлях до цілі.

По-третє, як цілі діяльності підприємства, так і способи їхнього досягнення мають встановлюватися не довільно, лише за бажанням керівництва, – вони мають бути науково обґрунтованими, і найголовнішим їх підґрунтям є вимоги ринку. Адже сьогодні саме ринок визначає, які товари випускати, за якими цінами, кому і коли їх реалізовувати, які додаткові послуги надавати тощо. Отже, ринок встановлює певні вимоги і накладає обмеження на цілі діяльності підприємства і способи їх досягнення. Але, з іншого боку, ринок постійно надає підприємствам нові можливості для розвитку, що також має враховуватися при плануванні.

Четвертою особливістю планування є конкретизація планових завдань за допомогою показників [110]. Під **показником** в економіці розуміють виражену числом характеристику певної властивості економічного об'єкта, процесу або рішення. Використання показників дозволяє виконавцю чітко зрозуміти поставлене завдання і надає можливість контролювати його виконання.

В процесі планування беруться до уваги основні фактори, що впливають на процес і результати діяльності підприємства. Серед таких факторів виділяються як внутрішні, що знаходяться під контролем підприємства (цілі, стратегія, персонал, обладнання, матеріальні й фінансові ресурси тощо), так і зовнішні, які підприємство не контролює (потреби й платоспроможність споживачів, економічна поведінка конкурентів, правова база, параметри соціально-економічного розвитку країни тощо). Зважаючи на те, що планування носить перспективний характер, тобто пов'язане із виробленням цілей і програми дій на майбутнє, в процесі планування слід враховувати саме майбутні параметри внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Тому основою планування, його передумовою має виступати **прогнозування**, тобто процес передбачення, побудований на імовірнісному, науково

обґрунтованому судженні про перспективи розвитку об'єкту в майбутньому, його можливий стан [за 44]. Сьогодні при прогнозуванні розвитку підприємства і зовнішнього середовища використовується широкий набір методів, що включає методи екстра- й інтерполяції, побудову кореляційно-регресійних і факторних моделей, методи аналогії, експертні методи тощо [4, 100].

Процес планування на підприємстві має спиратися на сукупність науково обґрунтованих принципів, до яких належать [2,7,15,83]:

1. Принцип єдності, що має два аспекти: горизонтальний (координація) і вертикальний (інтеграція). Перший полягає в тому, що плани діяльності окремих підрозділів на одному рівні системи управління, плани окремих сфер діяльності (фінансовий план, план соціального розвитку тощо) мають бути взаємоузгоджені й підпорядковані єдиній меті (комплексу цілей). Другий аспект вимагає взаємозв'язку процесів планування, що відбуваються на різних рівнях управління. Іншими словами, план не можна сприймати як сукупність окремих незалежних рішень, спрямованих на вирішення набору актуальних для підприємства проблем. Планування не може бути ефективним, якщо зміст окремих планів або окремих розділів одного плану суперечить один одному.

2. Принцип безперервності вимагає реалізації процесу планування не з певною періодичністю (наприклад, раз на рік), а постійно. Розроблені плани мають змінювати один одного, причому плани, розроблені на поточний період, мають коригуватися відповідно змінам зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. Виділяють наступні способи реалізації цього принципу [15]:

- постійне покрокове планування в рамках фіксованого періоду;
- планування на весь фіксований період з подальшим уточненням і корегуванням плану;
- планування на фіксований період з постійним перенесенням горизонту планування у міру виконання чергового плану;
- поворотне планування (спочатку складається довгостроковий план, а на його базі – короткостроковий; з урахуванням виконання останнього створюється новий довгостроковий план і потім на його базі – короткостроковий).

3. Принцип гнучкості тісно пов'язаний з принципом безперервності й вимагає наявності можливості змінювати спрямованість планів і самого процесу планування при виникненні раніше непередбачених обставин.

4. Принцип точності вимагає конкретизації і деталізації планів відповідно до ступеня невизначеності зовнішнього середовища. Більший ступінь визначеності середовища вимагає більшої конкретизації планів.

5. Принцип участі полягає у вимозі залучення до процесу планування кожного співробітника організації, незалежно від його посади й функціональних обов'язків. Як зазначає Р. Акофф [2], найважливішим продуктом планування є не план, а сам процес планування, адже завдяки участі в плануванні члени організації розвиваються, отримують краще розуміння цілей діяльності підприємства.

6. Принцип спадкоємності вимагає розробки нових планів з урахуванням рівня виконання минулих планів.

7. Принцип економічності вимагає, щоб витрат на складання плану були нижчими за ефект від його застосування.

Конкретною формою реалізації функції планування на підприємстві є розробка планів діяльності підприємства. Під **планом** слід розуміти заздалегідь розроблену систему цільових показників розвитку економічної системи, функціонування конкретного об'єкта, поєднану з описом етапів і способів їх досягнення, розподілу ресурсів [за 2, 44, 78].

Як правило, на підприємстві складається не єдиний, всеохоплюючий план, а система планів. Така система містить плани, різні за ступенем узагальнення (як такі, що узагальнено охоплюють підприємство в цілому, так і такі, що деталізують діяльність окремого підрозділу чи працівника), масштабом, періодом часу, напрямом діяльності підприємства.

В ринковій економіці виділяють наступні види планування і відповідних їм планів [7, с. 28 – 30; 15; 44].

1. В залежності від тривалості часового періоду, який охоплено планом, тобто *горизонту планування*, розрізняють

- довгострокове планування (період від 3 років і вище);
- середньострокове планування (період від 1 до 3 років);
- короткострокове планування (період до 1 року).

Як правило, від горизонту планування залежить ступінь деталізації плану: при скороченні горизонту планування ступінь деталізації плану зростає, він починає носити менш загальний, більш конкретний характер.

2. В залежності від змісту планових рішень виділяють [2, с. 97 – 99]:

– стратегічне планування, зорієнтоване, як правило, на довгострокову перспективу і спрямоване на визначення основних напрямів розвитку підприємства, формування потенціалу для отримання результатів у майбутньому;

– тактичне планування, сутність якого полягає у постановці і реалізації більш конкретизованих завдань у межах цілей і напрямків, заданих стратегічним планом, у середньотерміновій перспективі;

– оперативне планування, зорієнтоване на організацію повсякденної ритмічної роботи підприємства шляхом деталізації завдань, викладених у тактичному плані, через вибір способу, засобів, часу їх виконання, призначення виконавців.

3. В залежності від часової орієнтації ідей планування виділяють [2]:

– реактивне планування – планування, що орієнтується на минуле, базуючись на аналізі сформованого (минулого) стану підприємства. Проблеми досліджуються з точки зору їх виникнення і розвитку в минулому, а шляхи їх вирішення також формуються на основі попереднього досвіду;

– інактивне планування виходить зі сприйняття існуючих умов діяльності підприємства як достатньою мірою задовільних, без необхідності звертатися до минулого досвіду або прагнути до руху вперед. Таке планування можливе для роботи лише в стабільних, сприятливих умовах;

– преактивне планування (упередження) засноване на прогнозуванні розвитку зовнішнього середовища у прагненні заздалегідь пристосуватися до його майбутніх змін, безперервно підвищуючи конкурентоспроможність підприємства й ефективність його діяльності;

– інтерактивне планування орієнтоване на взаємодію минулого досвіду підприємства й прогнозів щодо розвитку середовища з метою максимізувати здатність підприємства навчатися, адаптуватися й розвиватися, але не як пасивна, а як активна складова середовища, що не лише сприймає його вплив, а може й сама суттєво впливати на нього.

4. За ступенем врахування зміни фактичного значення планових показників розрізняють:

– жорстке планування – не передбачає корегування показників затвердженого плану;

– гнучке планування – планування, в основу якого закладено механізми оперативного корегування плану на основі фактичних даних, що відображають стан об'єкта планування в період дії плану.

5. За регулярністю й упорядкованістю планування виділяють

– послідовне планування – розробка послідовних планів, що охоплюють суміжні планові періоди;

– ковзаюче планування – передбачає безперервне корегування плану з метою уточнення планових показників на основі актуальних фактичних даних при незмінності горизонту планування;

– позачергове (евентуальне) планування – розробка плану одиничних заходів за необхідності (наприклад, розробка бізнес-плану інвестиційного проекту, плану реструктуризації підприємства тощо).

6. За сферою планування розрізняють:

– планування збуту продукції;

– планування виробництва продукції;

– маркетингове планування;

– фінансове планування;

– планування потреби в персоналі;

– планування матеріально-технічного забезпечення тощо.

7. За об'єктом планування розрізняють такі види планів:

– корпоративні – плани, що охоплюють діяльність всього підприємства;

– дивізійні – плани діяльності окремих підрозділів;

– продуктові – плани, що встановлюють цілі й шляхи їх досягнення відносно окремих товарів, послуг, продуктових ліній;

– індивідуальні – плани діяльності окремих співробітників.

8. За методом розробки розрізняють:

– планування за принципом «зверху вниз» – метод розробки плану, який передбачає на першому етапі створення корпоративного плану, а на другому етапі – його подальшу деталізацію на рівні підрозділів і окремих співробітників;

– планування за принципом «знизу вгору» – передбачає на першому етапі розробку планів підрозділів, а на другому етапі – створення корпоративного плану шляхом інтеграції планів підрозділів;

– планування за принципом «зустрічного потоку» – передбачає ітеративний процес розробки планів шляхом їх послідовного погодження між представниками суміжних рівнів управління.

Слід мати на увазі, що планування є не одноразовою акцією, а процесом, що здійснюється на регулярній основі. Адже постійні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства зумовлює втрату актуальності планових рішень з часом.

Процес планування містить такі взаємопов'язані етапи [7, с. 26]:

1. розробка загальних цілей;
2. визначення конкретних завдань;
3. вибір основних шляхів і засобів їх досягнення;
4. контроль за виконанням планів і їх корегування.

Особливе місце в системі планування підприємства належить бізнес-плану. **Бізнес-план** являє собою письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, особливості управління ним, а також обґрунтовано економічну ефективність її реалізації [10]. Бізнес-план підсумовує ділові можливості та перспективи, пояснює, як ці можливості можуть бути реалізовані існуючою командою менеджерів.

Існує два основні види бізнес-планів відповідно до об'єкту планування [10]:

1. Бізнес-план підприємства. За сутністю, цей документ є комплексним тактичним планом діяльності підприємства, що складається на період від одного до п'яти років комплексним цей документ є тому, що охоплює всі основні функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, виробництво, збут, постачання, фінансування, інформаційне забезпечення, технічний розвиток виробництва, загальне управління тощо. Для кожної з охоплених сфер діяльності встановлюються цілі й розробляється план заходів. Як правило, план щодо кожної функціональної сфери діяльності оформлюється окремим розділом.

Бізнес-план підприємства характеризується високою ступенем взаємної погодженості, несуперечності планів окремих функціональних сфер діяльності.

2. Бізнес-план інвестиційного проекту. Під **інвестиційним проектом** слід розуміти план чи програму заходів, пов'язаних зі здійсненням капітальних вкладень з метою наступного повернення коштів й отримання прибутку [за 10, 101]. Як і будь-який проект, інвестиційний проект характеризується унікальністю, тобто неповторністю умов реалізації, а також обмеженим життєвим циклом,

тобто заздалегідь визначеними датами початку й кінця реалізації проекту, на відміну від діяльності підприємства в цілому, терміни якої, як правило, заздалегідь не обмежуються. Отже, якщо розробка бізнес-плану підприємства відноситься до послідовного планування, то розробка бізнес-плану інвестиційного проекту – до позачергового (евентуального) планування.

Складання бізнес-плану інвестиційного проекту переслідує дві мети: довести можливість й економічну доцільність реалізації інвестиційного проекту, а також надати комплексний обґрунтований план заходів з досягнення поставлених у проекті цілей. Як комплексний документ бізнес-план інвестиційного проекту охоплює його маркетингові, виробничі, організаційні, юридичні, фінансові аспекти, а також питання управління ризиками, пов'язаними з реалізацією проекту. В основі бізнес-плану інвестиційного проекту знаходиться ретельний аналіз ринку збуту продукції, що планується до виробництва в межах проекту.

Структура бізнес-плану інвестиційного проекту обирається залежно від специфіки самого проекту і вимог користувача бізнес-плану. Але можна запропонувати універсальну структуру, що може бути використана в більшості випадків для складання бізнес-плану інвестиційного проекту [за 10, 101]:

1. Резюме
2. Характеристика підприємства, на базі якого планується реалізувати інвестиційний проект
3. Проектований продукт чи послуга
4. Аналіз ринку збуту
5. План маркетингу
6. План виробництва
7. Організаційний план
8. Юридичний план
9. Фінансовий план
10. Аналіз ризиків

Користувачами бізнес-плану інвестиційного проекту є інвестор (особа, що надає інвестиції для реалізації інвестиційного проекту), потенційний кредитор (у випадку, якщо інвестиційний проект передбачає залучення позикових коштів, наприклад, банківського кредиту, бізнес-план є одним із обов'язкових документів, що надаються потенційному кредитору), а також організація, що буде займатися реалізацією

інвестиційного проекту.

Сьогодні на підприємствах усіх форм власності та видів діяльності добре зарекомендував себе такий вид планування, як бюджетування, в рамках якого розробляються **бюджети** – плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації [за 15, 60].

5.2. Місія та цілі організації

Питання постановки цілей діяльності підприємства посідає ключове місце в процесі планування. Адже ми не можемо знати, що нам робити, якщо ми не знаємо, чого хочемо досягти [за 44, 60].

У загальному розумінні **мета** – це бажаний стан об'єкта в певний момент у майбутньому [за 78]. **Цілі діяльності підприємства** – це чітко й однозначно сформульовані наміри, представлені у вигляді переліку головних показників, що підлягають досягненню в майбутньому та мають кількісну оцінку [2].

Будь-яка організація створюється і функціонує для досягнення певних цілей. Так і підприємство видавничо-поліграфічного профілю створюється певною особою, групою осіб або навіть іншими організаціями не спонтанно, а з певною метою. Наприклад, приватний підприємець, засновуючи підприємство, перш за все прагне стабільно отримувати від його діяльності дохід у вигляді прибутку (точніше, частини прибутку, що буде виплачуватися власнику підприємства у формі дивідендів). Крім цього власник підприємства може мати інші цілі, наприклад, займатися цікавою справою, сприяти розвитку економіки тощо.

Але сьогодні вважається, що мета діяльності підприємства не може формуватися лише на основі бажань його власників [за 30]. Адже на результати діяльності підприємства суттєвим чином впливають так звані зацікавлені сторони, або стейкхолдери, тобто особи чи групи осіб, що чинять та / або відчують вплив з боку підприємства в процесі його діяльності (окрім власників підприємства, до стейкхолдерів відносяться його споживачі, співробітники, постачальники, посередники, фінансові організації, громадськість, органи влади тощо). Для підприємства існує об'єктивна необхідність залучати певні ресурси для забезпечення власної діяльності. Такі ресурси знаходяться у зовнішньому середовищі підприємства й належать певним зацікавленим сторонам. Отримати такі

ресурси підприємство може лише шляхом обміну, причому, в умовах конкурентного середовища обмін може статися лише за умови, якщо підприємство, зі свого боку, зможе задовольнити інтереси певної зацікавленої сторони. Отже, отримати гроші від споживача, привернути співробітника до плідної праці тощо підприємство може, лише задовольнивши певні їхні потреби, що вимагає від керівництва підприємства враховувати їхні інтереси в процесі розробки цілей діяльності.

Таким чином, головна мета діяльності підприємства є «векторною сумою» цілей основних зацікавлених сторін [за 30]. При цьому найбільш визначальний вплив на формування головної мети діяльності підприємства здійснюють цілі його власників, споживачів і співробітників.

Головну, базову мету діяльності підприємства прийнято називати його місією. **Місія підприємства** – це головна мета, причина його існування, що надає уявлення про те, що підприємство собою являє, заради чого існує, яке його місце на ринку, у чому цінність для споживачів, чиї потреби воно задовольняє [2,10, 60, 78, 95].

Місія виконує на підприємстві інтегруючу функцію, адже кожне рішення, що приймається на підприємстві, має відповідати його місії. Місія підприємства не є його комерційною таємницею – навпаки, вона публічно декларується, доводиться до відома споживачів, партнерів по бізнесу, членів спільноти. Але найголовніше – це довести місію до кожного співробітника компанії, переконати його в необхідності керуватися місією підприємства при виконанні повсякденних обов'язків.

Ще в 90-ті роки ХХ ст. компанії прагнули сформулювати власну місію однією лаконічною, яскравою фразою. Наприклад, компанія «Eastman Kodak», що є виробником фотоапаратури, комплектуючих до неї, а також надає повний спектр послуг, пов'язаних із друком фотографій, сформулювала власну місію наступним чином: «Ми допомагаємо світу створювати спогади й заробляти гроші» [60]. Але сьогодні підприємства прагнуть формулювати місію в більш розгорнутому вигляді, конкретизуючи власні наміри щодо основних зацікавлених сторін, як, наприклад, це робить ВАТ «Укртелеком» (згідно офіційного веб-сайту підприємства): «Укртелеком вбачає свою місію в тому, щоб бути лідером телекомунікацій України:

– задовольняти потреби підприємств та громадян України в телекомунікаційних послугах високої якості;

- забезпечувати інтереси своїх акціонерів шляхом досягнення високих фінансових результатів діяльності;
- забезпечувати інтереси суспільства у створенні високорозвиненої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури держави;
- забезпечувати доступність соціально значимих телекомунікаційних послуг для соціально вразливих верств населення».

Місія підприємства, навіть якщо вона доведена до відома й добре усвідомлена кожним співробітником, не може слугувати конкретною вказівкою до дії. А отже, місія має бути конкретизована, «розгорнута» комплексом більш конкретних цілей діяльності підприємства. Таким чином виникає так зване **дерево цілей** [44; 95], що являє собою ієрархічно організовану множину цілей підприємства (рис. 5.1).

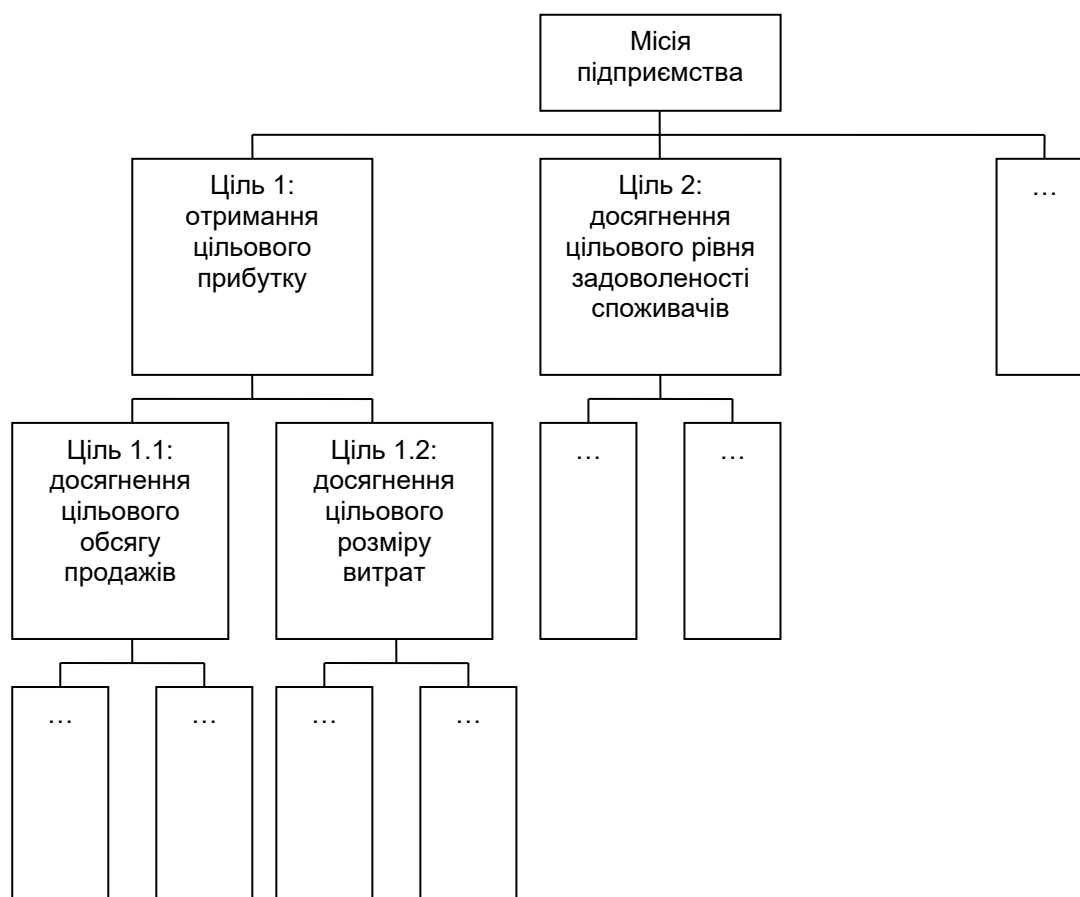


Рис. 5.1. Приклад фрагменту дерева цілей підприємства

Дерево цілей дозволяє на основі місії підприємства сформулювати комплекс цілей, зрозумілих для управлінців і кінцевих виконавців. При цьому цілі діяльності підприємства мають відповідати набору принципів,

що отримав назву SMART (від англ. «розумний») [60, 62]:

1. Мета повинна бути описана конкретними термінами (Specific).
2. Критерії досягнення цілі повинні бути вимірюваними (Measurable).
3. Необхідно, щоб досяжність мети була обґрунтована (Achievable).
4. Мета повинна бути реалістичною (Realistic).
5. Повинні бути визначені конкретні терміни досягнення мети (Time bound).

Наприклад, мета «максимізація прибутку підприємства» наведеним принципам не відповідає. По-перше, поняття «прибуток» не є конкретним, адже в економіці застосовується кілька показників прибутку підприємства. По-друге, не зрозуміло, коли підприємство має досягти цієї мети, тобто у який день і годину можна порівняти фактичний стан речей з цільовим і зробити висновок, чи досягнуто ціль. По-третє, «максимізація» не є вимірюваним критерієм, адже ми ніколи не зможемо сказати, чи є досягнутий рівень прибутку максимально можливим.

Отже, наведене формулювання цілі є скоріше декларативним, воно може виступати лозунгом, а не конкретною метою. У даному випадку вірно було б сформулювати наведену мету наступним чином: «розмір чистого прибутку підприємства за результатами 2010 р. має складати 1200 тис. грн.».

Обґрунтованість та реалістичність мети досягається її погодженістю з науково обґрунтованими прогнозами розвитку ринків збуту продукції на термін встановлення мети, а також наявністю та якістю ресурсів підприємства.

Цілі діяльності підприємства розрізняються не лише за рівнем ієрархії в дереві цілей. Існує класифікація цілей діяльності підприємства, в межах якої виділяють кілька ознак [3, 15, 65, 95].

1. За тривалістю періоду (горизонтом) цілепокладання розрізняють
 - довгострокові цілі (період від 3 років і вище);
 - середньострокові цілі (період від 1 до 3 років);
 - короткострокові цілі (період до 1 року).
2. За змістом виділяють
 - стратегічні цілі;
 - тактичні цілі;
 - оперативні цілі.
3. За рівнем пріоритетності виділяють

– рівнозначні цілі – знаходяться на одному рівні ієрархії в дереві цілей підприємства;

– нерівнозначні цілі.

4. За наявністю намірів з реалізації цілей розрізняють

– реальні цілі;

– декларативні цілі.

5. За сферою цілепокладання розрізняють

– збутові цілі;

– виробничі цілі;

– маркетингові цілі;

– фінансові цілі тощо.

6. За об'єктом планування розрізняють такі види цілей:

– корпоративні – цілі, що охоплюють діяльність всього підприємства;

– дивізійні (цілі підрозділів) – цілі діяльності окремих підрозділів;

– продуктові – цілі відносно окремих товарів, послуг, продуктових ліній;

– групові – цілі діяльності, спільні для певної групи співробітників;

– індивідуальні – цілі діяльності окремих співробітників.

7. За ступенем відкритості виділяють

– офіційно проголошені цілі – цілі, що задекларовані відкрито;

– неофіційні цілі – цілі, що приховуються від зовнішніх зацікавлених сторін.

8. За місцем в ієрархії цілей виділяють

– головні цілі діяльності підприємства (місія підприємства та його стратегічні цілі першого порядку);

– інструментальні цілі (цілі, досягнення яких є лише інструментом, «щаблем» для досягнення головних цілей).

Саме необхідність виділення інструментальних цілей є причиною виникнення такого негативного явища, як дивергенція цілей. Сутність **дивергенції цілей** полягає в тому, що формування системи інструментальних цілей та їхнє закріплення за окремими спеціалізованими підрозділами призводить до виокремлення інструментальних цілей і їх перетворення в головні цілі для таких підрозділів [102]. Результатом дивергенції цілей стає конфлікт між підрозділами підприємства через прагнення якнайбільш повно реалізувати саме власну інструментальну, локальну ціль. Яскравим

прикладом такого конфлікту може бути конфлікт між маркетинговим і фінансовим підрозділами.

Дивергенція цілей, в результаті, часто призводить до конфлікту між дивізійними цілями, кожна з яких сприймається відповідним підрозділом як головна, і корпоративними цілями, які передбачають певний баланс дивізійних цілей.

Але конфлікт цілей підприємства виникає не лише на рівні підрозділів. Достатньо часто виникають конфлікти між довгостроковими і короткостроковими цілями [за 30]. Наприклад, прагнення збільшити прибуток підприємства в поточному періоді (короткострокова ціль) може привести до невиправданої економії на розвитку нових продуктів, технологій, персоналу (довгострокова ціль), в результаті чого підприємство в перспективі може бути взагалі витісненим з ринку.

Одним із широко розповсюджених на практиці методів встановлення цілей є так зване «управління за цілями» (МВО). Однією з головних рис цього методу, яка відрізняє його серед інших, є те, що в процесі МВО цілі для підлеглих не встановлюються керівником одноосібно (не нав'язуються підлеглим) [15]. Керівник та підлеглий співпрацюють у визначенні цілей діяльності підлеглого. Процес управління за цілями складається з кількох взаємопов'язаних етапів (табл. 5.1) [20, 60].

Таблиця 5.1

Процес управління за цілями

Етапи процесу	Кроки по кожному етапу
1	2
1. Встановлення цілей	1.1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації 1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей 1.3. Визначення дивізіональних та групових цілей 1.4. Визначення індивідуальних цілей
2. Планування дій	2.1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цими діями 2.3. Делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій 2.4. Визначення часу, необхідного для виконання дій

	2.5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
--	--

Продовження табл. 5.1

1	2
3. Самоконтроль	3.1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими працівниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	4.1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником 4.2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу

Висока ефективність методу управління за цілями обумовлена його практичної обґрунтованістю, чіткою орієнтацією на результат, широкими можливостями для стимулювання виконавців.

5.3. Стратегічне планування

Планомірний, збалансований розвиток підприємства потребує розробки довгострокових планів його діяльності. До 60-х років ХХ ст. такі плани розроблялися переважно шляхом екстраполяції, тобто якщо, наприклад, обсяги реалізації продукції підприємства за останні 5 років зростали в середньому на 8% щорічно, це давало підстави запланувати щорічний приріст обсягів реалізації на наступні 5 років на тому ж рівні. Але з прискоренням науково-технічного прогресу, посиленням конкуренції, подальшим розвитком світової торгівлі, ускладненням законодавства стрімко зростала ступінь невизначеності зовнішнього середовища підприємства, і довгострокові плани, побудовані на основі екстраполяції існуючих тенденцій, все частіше не реалізовувалися на практиці. Це викликало необхідність переходу до іншої моделі планування, яка отримала назву стратегічного планування [20, 40].

Стратегічне планування представляє собою процес розробки стратегічного плану, або стратегії підприємства. У свою чергу, **стратегія** (від грецького «strategos» – мистецтво ведення війни) – це плановий документ, що визначає основні довгострокові цілі та завдання підприємства, затверджує курс діяльності й розподіляє ресурси,

необхідні для досягнення таких цілей [7, 21, 60].

Стратегічний план підприємства деталізує та конкретизує його місію, маючи специфічні властивості, які у сукупності відрізняють його від інших видів планів підприємства:

- довгостроковість – цілі й рішення, закладені у стратегічному плані, охоплюють питання довгострокового (як правило, від 3 до 10 років) розвитку підприємства [95];

- узагальненість – стратегічний план охоплює лише основні цілі й найбільш загальні напрями діяльності підприємства, не надаючи їх детального опису;

- орієнтованість на розвиток потенціалу – стратегічний план вирішує не поточні, а перспективні завдання підприємства, спрямований не на підвищення поточної ефективності діяльності підприємства, а на створення умов для забезпечення високої ефективності діяльності в майбутньому, що вимагає розвитку потенціалу підприємства;

- гнучкість – усвідомлення того факту, що діяльність підприємства значною мірою залежить від зовнішнього середовища, яке сьогодні для багатьох підприємств є значною мірою нестабільним і непередбачуваним, вимагає розробки такого стратегічного плану, який можна було б оперативно скорегувати при зміні умов зовнішнього середовища [95, с. 24]. Для цього стратегічний план підприємства має містити альтернативні плани для кожного з найбільш імовірних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, а також механізм вибору сценарію, якого слід додержуватися в тій чи іншій ситуації, або розробки нового сценарію;

- пріоритетність – стратегічний план підприємства займає найвищу позицію в ієрархії планів підприємства, визначаючи вихідні умови для розробки інших планів.

Процес стратегічного планування на підприємстві містить кілька стадій (рис. 5.2).

Місія підприємства є основою для формулювання стратегічних цілей його діяльності. Після визначення стратегічних цілей необхідно провести ретельний аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, що надасть можливість, з одного боку, спрогнозувати динаміку зміни зовнішніх умов діяльності підприємства, отримавши уявлення про можливості та загрози для підприємства, а за іншого боку, оцінити наявний потенціал підприємства для реалізації стратегічних

цілей [за 20, 40, 71, 78].

Важливим етапом стратегічного планування є swot-аналіз (від англ. Strength – сила, Weakness – слабкість, Opportunity – можливість, Threat – загроза), який надає можливість поєднати в рамках однієї аналітичної процедури елементи як зовнішнього середовища підприємства (можливості та загрози), так і внутрішнього (сильні й слабкі сторони підприємства).



Рис. 5.2. Стадії процесу стратегічного планування на підприємстві [20, 78]

Сильні сторони підприємства – це внутрішні характеристики підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Відповідно, **слабкі сторони підприємства** – це внутрішні характеристики підприємства, що обмежують її можливості з досягнення стратегічних цілей [43].

Можливості – це фактори зовнішнього середовища, використання яких дозволить підприємству досягти власних стратегічних цілей, у той

час як **загрози** – це фактори зовнішнього середовища, які можуть стати на заваді досягнення стратегічних цілей.

Формою для проведення SWOT-аналізу є матриця, в якій співставляються фактори зовнішнього середовища (можливості та загрози) із факторами внутрішнього середовища (сильні й слабкі сторони) (рис. 5.3).

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

Рис. 5.3. Матриця SWOT-аналізу [за 40, 78]

Поле «Сила і можливості» використовується для розробки рекомендацій з використання можливостей у зовнішньому середовищі шляхом реалізації сильних сторін підприємства, поле «Сила і загрози» – з використання сильних сторін підприємства для усунення зовнішніх загроз, поле «Слабкість і можливості» – для мінімізації слабких сторін організації й навіть розвитку їх у сильні сторони через використання можливостей зовнішнього середовища, поле «Слабкість і загрози» – для мінімізації одночасно слабких сторін організації й зовнішніх загроз [43].

Результати стратегічного аналізу є базою для розробки стратегічних альтернатив, тобто альтернативних шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства, серед яких має бути обрана одна, яка

сама і буде затверджена як стратегічний план підприємства і прийнята до реалізації. Критеріями вибору стратегічної альтернативи є її відповідність стратегічним цілям підприємства, його внутрішнім можливостям з урахуванням імовірності реалізації закладених при розробці стратегічної альтернативи прогнозів [43].

Слід відмітити, що розробка стратегії підприємства є процесом ітеративним. Так, наприклад, результати стратегічного аналізу можуть викликати необхідність корегування цілей підприємства і навіть його місії, а процес розробки й аналізу стратегічних альтернатив може викликати необхідність проведення додаткового аналізу зовнішнього або внутрішнього середовища.

В теорії та практиці менеджменту розрізняють три рівні стратегій: загальнокорпоративна стратегія, стратегія бізнесу та функціональна стратегія [40]. Опрацювання вищим керівництвом загальнокорпоративної стратегії має на меті визначення видів бізнесу (головних напрямків діяльності) організації і окреслює її місію, види та ринки діяльності, бажані темпи зростання та рентабельність, тобто такі елементи як сферу стратегії та розподіл ресурсів. Деталізація загальнокорпоративної стратегії здійснюється в межах стратегії бізнесу, орієнтованої на конкретний структурний підрозділ організації, відповідальний за окремий вид бізнесу, та функціональних стратегіях, що спрямовані на функціональні служби. Якщо стратегія бізнесу визначає конкурентні переваги окремих структурних одиниць організації (заводів, виробництв, цехів) на певному ринку, то функціональні стратегії опрацьовуються з метою оптимального використання ресурсів організації в цілому за певними функціями (маркетингу, збуту, виробництва, фінансування тощо), а не за структурними підрозділами [7]. Усі три рівня стратегій тісно пов'язані між собою і утворюють в сукупності так звану піраміду стратегій (рис. 5.4).

Теоретичні дослідження розрізняють чотири типи загальнокорпоративних стратегій за ознакою мети: зростання, стабільності, реструктивну та комбіновану. Стратегія зростання та реструктивна мають, в свою чергу, певну кількість варіантів реалізації [20, 40, 43].

При складанні стратегічного плану значне місце відводиться питанням забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [40, 70]. Адже в умовах зростаючої інтенсивності

конкурентної боротьби лише достатньо високий рівень конкурентоспроможності забезпечує підприємству виживання і досягнення поставлених цілей. З іншого боку, конкурентоспроможність підприємства формується на довгостроковій основі, а отже, основні рішення щодо управління конкурентоспроможністю підприємства приймаються саме на стратегічному рівні.

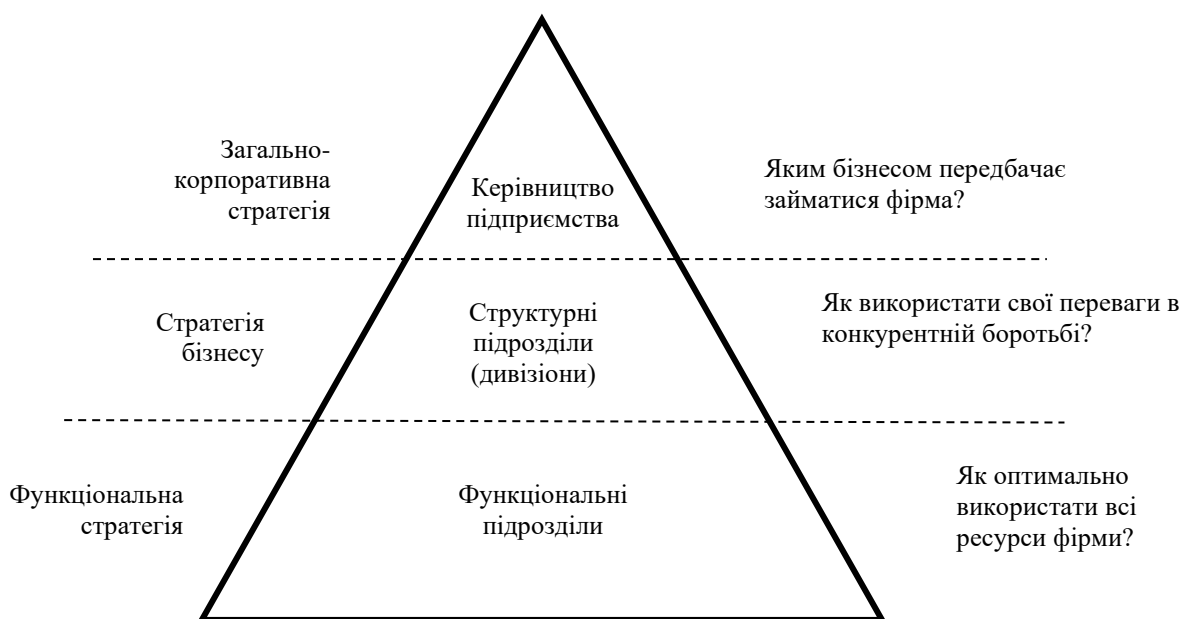


Рис. 5.4. Піраміда стратегій [78]

Під **конкурентоспроможністю підприємства** слід розуміти його спроможність ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін. Визнаний авторитет у галузі конкурентної стратегії і міжнародної конкурентоспроможності М. Портер вважає, що причиною виникнення конкурентоспроможності підприємства є наявність у нього **конкурентних переваг**, тобто певних характеристик, що створюють для підприємства певну перевагу перед його прямими конкурентами. У свою чергу, стійкі конкурентні переваги можуть бути досягнуті за рахунок додержання підприємством однієї з трьох базових конкурентних стратегій (рис. 5.5) [70]:

- лідерство за витратами;
- диференціація – намагання підприємства виділитися серед конкурентів завдяки пропозиції унікальної цінності для споживачів;

– концентрація – фокусування підприємства на якісному обслуговуванні вузького ринкового сегмента.

		Стратегічні переваги	
		<i>Низькі витрати</i>	<i>Унікальність</i>
О х о п л е н н я	<i>Весь ринок</i>	Лідерство за витратами	Диференціація
	<i>Сегмент</i>	Концентрація	
		Зосередженість на витратах	Зосередженість на диференціації

Рис. 5.5. Матриця конкурентних стратегій підприємства за М. Портером [70]

М. Портер вважає, що прагнення сформувати кілька конкурентних переваг одночасно, використовуючи більше однієї стратегії, є доцільним лише у поодиноких випадках [70, с. 73]. Адже кожна з базових конкурентних стратегій потребує специфічних навичок, технології, організаційної культури тощо. Тому спроба поєднати кілька конкурентних стратегій призведе до того, що підприємство «застрягне посеред шляху», тобто насправді не буде мати чіткої корпоративної стратегії, не зможе приймати обґрунтовані інвестиційні рішення і втратить споживачів, які мають чіткі критерії вибору постачальника.

Для створення загального, поділюваного всіма розуміння стратегії, фокусування уваги на критично важливих завданнях, трансформації загальних стратегічних цілей у конкретні вказівки до дії для лінійного персоналу провідні західні й вітчизняні підприємства використовують збалансовану систему показників, яка складається з шістьох основних елементів [110]:

1. Аспекти (перспективи – perspectives) – компоненти, за допомогою яких проводиться декомпозиція стратегії з метою її реалізації. Як правило, в межах збалансованої системи показників виділяють чотири аспекти: фінансовий, відносин зі споживачами, бізнес-процесів, а також навчання і розвитку.

2. Стратегічні цілі (objectives) визначають, у яких напрямках буде реалізовуватися стратегія.

3. Показники (measures) – це метрики досягнень, які повинні відображати прогрес у русі до стратегічної мети. Показники встановлюють певні дії, необхідні для досягнення мети, і вказують на те, як стратегія буде реалізована на операційному рівні.

4. Цільові значення (targets) – кількісний вираз рівня, якому повинен відповідати той або інший показник.

5. Причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages) повинні зв'язувати в єдиний ланцюжок стратегічні цілі підприємства таким чином, що досягнення однієї з них спричиняється прогрес у досягненні іншої (зв'язок по типу «якщо-то»).

6. Стратегічні ініціативи (strategic initiatives) – проекти або програми, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Підприємства, що намагаються максимально гнучко адаптуватися до умов зовнішнього середовища, які змінюються, здійснюють перехід від стратегічного планування до стратегічності, або стратегічного мислення. Адже зовнішнє середовище змінюється постійно, і за час, витрачений на збирання точних даних і розробку стратегії (а це може зайняти кілька місяців), вона може вже не відповідати дійсному стану зовнішнього середовища [20, 40, 43].

Якщо стратегічне планування завжди пов'язане з аналізом, діленням мети або комплексу намірів на стадії, формалізацією цих стадій таким чином, щоб вони могли бути виконані майже автоматично, то стратегічне мислення, навпаки, пов'язане із синтезом. Воно поєднане з інтуїцією й креативністю, але є менш формалізованим. Результатом стратегічного мислення є інтегроване бачення майбутнього підприємства і не дуже чітко виражений напрям руху для досягнення цього майбутнього.

5.4. Тактичне планування

Втілення сформульованої стратегії у повсякденну діяльність організації здійснюється шляхом розробки системи планів, серед яких розрізняють як послідовні плани, що розробляються на регулярній основі, так і евентуальні, тобто плани одиничних, унікальних заходів. До послідовних відносяться тактичні плани, спрямовані на систематичне впровадження стратегічних планів організації, а також оперативні плани,

що деталізують тактичні плани до рівня практичних вказівок лінійному персоналу.

Термін «тактика» (від грецьк. «taktikos» – такий, що відноситься до вишукування військ) також походить з військової науки. Якщо стратегія охоплювала питання ведення війни в цілому, то тактика включала теорію і практику підготовки й ведення окремого бою як складової війни. Аналогічно, в економічній науці й практиці тактика деталізує, конкретизує стратегію [44].

Як правило, горизонт планування для тактичних планів підприємства складає один рік. У такому випадку система тактичних планів являє собою комплекс річних планів підприємства (рис. 5.6).

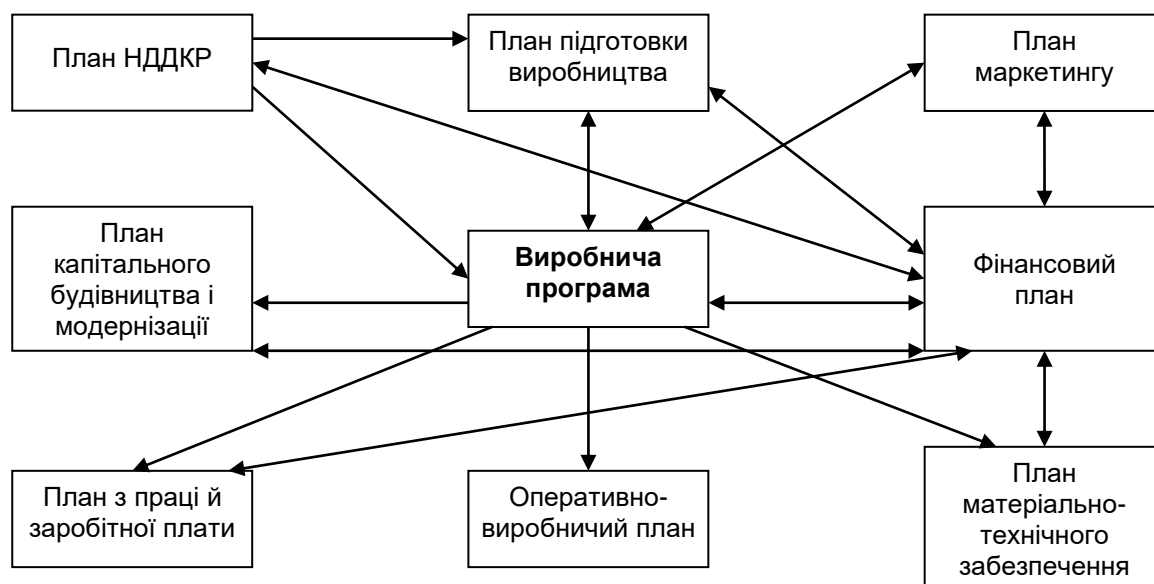


Рис. 5.6. Комплекс річних планів підприємства [24]

Основою планування є нормативна база, яка визначає розмір матеріальних та трудових витрат і фінансових ресурсів і урахуванням їх раціонального використання. Для цього на неї витрат, що виникають у процесі виробництва, встановлюються норми і нормативи [24].

Норма — це абсолютний максимально допустимий розмір витрат кожного виду ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, інструмента, часу та ін.), встановлений для певних організаційно-технічних умов виробництва. На практиці використовуються такі норми: витрат, часу, обслуговування, трудомісткості та ін.

Нормативи — це відносні показники, котрі характеризують ступінь використання кожного виду ресурсів щодо прийнятої одиниці часу, площі, обсягу, витрат на 1 грн. залежно від умов виробництва.

За допомогою норм і нормативів розробляють виробничі програми дільниць, цехів і підприємства; встановлюють необхідні пропорції у виробництві; визначають витрати на виготовлення продукції, робочого часу, матеріалів, енергії, інструмента [24].

Усі норми і нормативи тісно пов'язані між собою і взаємообумовлені. Вони встановлюються на підставі економічних та інженерних розрахунків і мають бути науково обґрунтованими і прогресивними, сприяти піднесенню технічного та організаційного рівня виробництва. Саме ним визначається їх вплив на кінцевий результат діяльності підприємства — його рентабельність та прибутковість.

Норми і нормативи підрозділяються таким чином [56]:

- за об'єктом нормування — норми живої праці, предметів праці, засобів праці і фінансових ресурсів,
- за часом дії — перспективні та поточкові;
- за областю поширення — міжгалузеві, галузеві, підприємства;
- за ступенем деталізації — індивідуальні, групові, узагальнені;
- за методами розробки — розрахунково-аналітичні, експериментальні, дослідно-статистичні;
- за цільовим призначенням — витратні (технічні), використання (техніко-економічні), руху виробництва (календарно-планові).

Усі нормативні матеріали необхідно систематично переглядати, поряд із зміною організаційно-технічних умов виробництва.

5.5. Оперативне планування на поліграфічному підприємстві

Тактичні плани деталізуються до рівня практичних вказівок лінійному персоналу шляхом складання оперативних планів.

Об'єктами видавничого планування є видання, що знаходяться на різних стадіях підготовки і випуску, а також матеріальні і фінансові ресурси.

Першорядне значення при плануванні роботи видавництва має план випуску.

План випуску — це перелік видань, намічених видавництвом до випуску протягом певного часу з основними характеристиками кожного

видання, вказівкою способу друку, наміченого терміну випуску, друкарні, в якій розміщено замовлення, стани видання на момент складання плану [68].

Для організації своєчасної підготовки видань до редакційної роботи формується ще один план — **план редакційної підготовки**.

Для цілей планування і обліку видавничої продукції розроблена власна система вимірювальних величин, яку використовують при визначенні кількісних показників випуску, обліку руху матеріальних і фінансових ресурсів, при формуванні собівартості і відпускної ціни, визначенні потреби в папері і палітурних матеріалах, розрахунках з поліграфічними підприємствами, а також для цілей статистики.

Видавнича діяльність характеризується такими показниками, як асортимент випуску, об'єм випуску, тираж і листаж видань.

Асортимент видавничої продукції — це число видань (назв), випущених одним видавництвом, групою видавництв або всіма видавництвами країни за якийсь період. При цьому кожен том багатотомного видання вважається окремим виданням [1].

У свою чергу, під **виданням** розуміється твір друку, поліграфічно самостійно оформлене, таке, що пройшло редакційно-видавничу обробку, має встановлені вихідні відомості і призначене для передачі інформації, що міститься в нім [106].

Видання діляться на нові і повторні.

Новим для кожного видавництва вважається видання, яке або випускається їм вперше, або, якщо раніше воно їм видавалося, випускається в новій редакції або в новому оформленні.

Повторним виданням (перевиданням) вважається випуск видання, яке вже випускалося даним видавництвом. Воно може бути доповненим, виправленим, переглянутим, розширеним, стереотипним.

Під **екземпляром** розуміється кожна окрема одиниця тиражу видання.

Тираж — загальне число екземплярів видання, а загальний тираж для даного видавництва — сума тиражів видань, випущених видавництвом за певний період.

Одиницями вимірювання об'єму видань є авторський лист, обліково-видавничий лист, друкарський лист.

Авторський лист — це одиниця вимірювання об'єму авторського оригіналу.

Авторський лист рівний 40000 друкарських знаків прозаїчного тексту (включаючи пропуски між словами, розділові знаки, цифри і рахуючи неповні кінцеві рядки за повні), 700 рядкам віршованого твору або 3000 см кв. площі образотворчого матеріалу [1].

Обліково-видавничий (видавницький) лист – це одиниця вимірювання об'єму всього надрукованого в книзі матеріалу, як створеного автором, так і авторської праці, що не є результатом (колонцифры, зміст або зміст із заголовками, що повністю повторюють заголовки усередині видання, видавничі анотація, вихідні відомості, редакційна передмова і ін.). У цифровому виразі обчислюється так само як авторський лист [1].

Друкарський лист – це одиниця вимірювання об'єму поліграфічно оформленого видання. Розрізняють фізичний і умовний друкарські листи.

Фізичний друкарський лист рівний половині паперового листа стандартного формату [106].

Умовний (приведений) друкарський лист – це друкарський лист, приведений до формату 60 x 90 см, який служить обліковою одиницею. Для приведення до нього друкарських листів іншого формату використовуються коефіцієнти перекладу фізичних друкарських листів в умовні (табл. 5.2) [68].

Таблиця 5.2

Коефіцієнти перекладу фізичних друкарських листів в умовні

Формат паперу, см	Площа друкарського листа, см кв.	Коефіцієнт перекладу
60 x 90	5 400	1
60 x 84	5 040	$5\ 040 / 5\ 400 = 0,93$
70 x 90	6 300	$6\ 300 / 5\ 400 = 1,17$
75 x 90	6 750	$6\ 750 / 5\ 400 = 1,25$
70 x 100	7 000	$7\ 000 / 5\ 400 = 1,3$
84 x 108	9 072	$9\ 072 / 5\ 400 = 1,68$

Об'єм видання в умовних друкарських листах указується у випускних даних.

Уявлення про масштаби діяльності того або іншого видавництва дає такий показник, як загальний лістаж випущеної продукції, одиницею вимірювання якого є друкарський лист-відтиснення. Лістаж визначається множенням об'єму видання в друкарських листах на тираж.

По загальному лістажу в приведених до формату 60 x 90 см друкарських листах-відтисненнях видавництво встановлює кількість

паперу, необхідна для випуску видань (виходячи з середньої маси 1 млн. листів-відтиснень), а по числу друкарських листів-відтиснень має уявлення про завантаження друкарень і розраховується з ними за виготовлення тиражів.

Існують показники, які допомагають видавцеві орієнтуватися в тому, наскільки економічно використовується та, що купується їм для видань папір. Відомо, що число друкарських знаків в друкарському листі (його ємкість) не є величиною постійної. Залежно від формату смуги набору, вживаного кегля шрифту, від деяких інших чинників, це число може бути різним. Тому використовується такий показник, як **коефіцієнт ємкості умовного друкарського листа** – відношення об'єму видання в обліково-видавничих листах до об'єму його в умовних друкарських листах. Чим вище цей коефіцієнт, тим більш ємкий умовний друкарський лист [1].

При виборі формату для конкретного видання видавець може орієнтуватися на коефіцієнт використання площі паперу - відношення площі смуги до площі сторінки до обрізання блоку або книги в обкладинці, виражене у відсотках.

При плануванні деяких параметрів видавничої діяльності (наприклад, видавничій собівартості) використовуються також середні кількісні показники (середній об'єм видання, середній тираж, середня ємкість, середній коефіцієнт ємкості).

Використовувати середні величини необхідно при аналізі однорідних груп видань.

Видавниче планування необхідне для забезпечення необхідних термінів випуску видань.

Видавничий портфель — це твори в незавершеному виробництві, що знаходяться на різній стадії редакційно-видавничої обробки [68].

По місцю знаходження творів в незавершеному виробництві видавничі портфелі діляться на [106]:

- договірний,
- редакційний,
- виробничий.

Договірний портфель. Сюди входять твори, які ще створюються авторами за авторським договором замовлення, а також що знаходяться у авторів на доопрацюванні або вже представлені у видавництво, але не схвалені видавництвом. Сюди ж відносять авторські оригінали творів, що

поступили у видавництво самоплив, тобто не за замовленням видавництва, але які можуть бути прийняті до видання.

Редакційний портфель. Включає вже прийняті до видання, схвалені, але такі, що знаходяться на стадії редакційної обробки твори.

Виробничий портфель. Складається з творів, що знаходяться на різних стадіях виробничого процесу до здачі тиражу в книготоргову мережу або надходження його на склад видавництва.

Розмір кожного портфеля, виражений у видавничих листах, узятий на будь-який день підрахунку, називається портфельним запасом або залишком портфеля.

Портфельний запас, забезпечує нормальну роботу видавництва і планомірний випуск книг.

Портфельний запас, що забезпечує нормальну роботу видавництва і планомірний випуск книг (нормативний портфельний запас) визначається шляхом множення середнього об'єму одноденного випуску в цілому по видавництву або по розділах книг (що розрізняються по трудомісткості і складності підготовки), що випускаються, на нормативний термін знаходження книг в портфелі (встановлюється у видавництві на основі досвіду роботи).

Щоб портфельні запаси забезпечували стабільну роботу видавництва, необхідно постійно заповнювати портфельні запаси. Для цього існує план руху портфелів - план, по якому видавництво визначає, яким повинен бути об'єм поповнення кожного видавничого портфеля.

Відхилення від виробничого плану звичайно позначаються на собівартості продукції, підвищуючи або знижуючи її. Тому через такі відхилення друкарні терплять незаплановані витрати або навпаки отримують додатковий прибуток. Відхилення від виробничого плану часто бувають викликані вимогами клієнта. Якщо друкарня відстежує такі зміни, що вносяться самим замовником, їх вартість може бути додана до вартості, вказаної в комерційній пропозиції [Романо]. Оскільки ціна таких авторських змін є додатковою по відношенню до вартості контракту, вона часто стає джерелом додаткового прибутку для поліграфічного підприємства, який визначається в результаті переговорів між покупцем і продавцем послуги [106].

Контрольні запитання

1. Поняття планування.

2. Роль планування в менеджменті.
3. Принципи планування.
4. Види планів.
5. Призначення й структура бізнес-плану.
6. Поняття мети діяльності підприємства, її роль у менеджменті.
7. Надайте поняття й наведіть приклад побудови дерева цілей підприємства.
8. Назвіть принципи планування, які входять до набору принципів «SMART», і сформулюйте одну з цілей діяльності поліграфічного підприємства у відповідності з такими принципами.
9. Класифікація цілей діяльності підприємства.
10. Характеристика процесу управління за цілями.
11. Сутність, призначення й особливості стратегічного плану підприємства.
12. Стадії процесу стратегічного планування на підприємстві.
13. Види стратегій підприємства.
14. Склад комплексу тактичних планів підприємства. Види тактичних планів, характерні для невеликих поліграфічних підприємств.
15. Нормативне забезпечення планування.
16. Оперативне планування на поліграфічних підприємствах.

Тема 6. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

- 6.1. Сутність організаційної функції і організаційної діяльності на підприємстві
- 6.2. Делегування повноважень
- 6.3. Сутність і основні види організаційних структур управління підприємством
- 6.4. Процес побудови організаційних структур
- 6.5. Організаційна структура видавничо-поліграфічного підприємства

6.1. Сутність організаційної функції і організаційної діяльності на підприємстві

В загальному розумінні, що притаманне не лише економічним, а

також і біологічним, природничим, технічним наукам, теорії систем, **організація** сприймається як синонім процесу упорядкування будь-чого або упорядкованості як результату такого процесу [102]. Саме перше з двох наведених значень відповідає розумінню організації як функції управління.

Організація як функція управління – це вид управлінської діяльності, спрямованої на створення або розвиток структури господарської системи шляхом розподілу робіт між окремими виконавцями та їх групами, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності з метою досягнення спільних цілей [за 78]. Реалізація функції організації відбувається в процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це сукупність процесів, за допомогою яких менеджер усуває невизначеність та конфлікти поміж співробітниками організації щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності. Основними складовими організаційної діяльності є [12, 78]:

- 1) організація (проекування) робіт;
- 2) департаменталізація (групування робіт та видів діяльності у певні блоки: групи, відділи, сектори, виробництва тощо);
- 3) делегування повноважень (підпорядкування кожної такої групи керівнику, який отримує необхідні повноваження);
- 4) встановлення діапазону керівництва (визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру);
- 5) створення механізмів координації (забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності).

Організація (проекування) робіт – це процес виділення й опису кожної роботи в організації [12, 78]. При цьому **робота** – це сукупність відносно відокремлених, спеціалізованих, закріплених за окремим виконавцем операцій [78].

Проекування робіт спрямоване на вирішення наступних питань [78]:

- 1) Зміст роботи – дії, які повинні виконуватися в межах даної роботи (що конкретно потрібно зробити, які методи та операції використовувати, яке обладнання застосовувати, які продукти/послуги виробляються). Одним з центральних питань в процесі визначення змісту роботи є питання спеціалізації і розподілу праці. Розподіл праці в організації

відбувається у двох напрямках [60]:

- вертикальному, що розділяє організацію за рівнями ієрархії управління;

- горизонтальному, що розбиває роботу на складові

Вузька спеціалізація сприяє підвищенню продуктивності праці, професійного рівня виконання завдань, але має також і суттєві недоліки [12]:

- ускладнення бачення спільної мети організації;

- зростання ролі координаційних механізмів та бюрократичного апарату;

- породження відмінностей мікрокультур праці, тобто, в даному випадку, відмінностей культури праці представників різних спеціальностей.

2) Вимоги до роботи – якості працівника, необхідні для виконання роботи (навички, здібності, освіта, кваліфікація, досвід, соціально-психологічні властивості тощо).

3) Вимоги до середовища, у якому здійснюється робота, встановлюють вимоги до умов праці, ступені відповідальності, ступені контролю з боку начальника, ступені припустимої помилки.

4) Обсяг (масштаб) роботи – це кількість задач та (або) операцій, які має виконати, співробітник, який відповідає за певну роботу, а також частота їх повторення.

5) Складність роботи відображає ступінь самостійності працівника в плануванні та виконанні роботи, а також ступінь володіння трудовим процесом.

6) Відносини по роботі (взаємозалежність робіт) – це встановлення технологічних зв'язків між виконавцем роботи та іншими співробітниками щодо самої роботи або інших видів робіт в організації. Взаємозалежність робіт може бути [12, с. 32 – 33]:

- складеною – взаємодія між працівниками відсутня;

- послідовною – початок роботи одного працівника залежить від успішного завершення роботи іншого (наприклад, складання автомобілів на конвеєрі);

- пов'язаною – кінець роботи одного працівника стає початком роботи іншого з повторенням процесу у зворотному напрямку (взаємодія хірурга з асистентами під час операції);

- груповою – одночасна участь всіх сторін у робочому процесі.

7) Ротація праці – переміщення працівників з одного трудової операції на іншу з певною регулярністю.

8) Місце й час виконання роботи.

Одним з високоефективних напрямків проектування й перепроєктування робіт є збагачення праці, тобто посилення її творчого змісту, що забезпечує для працівника можливості самовираження й «психологічного зростання» [18, 71, 78]. Збагачення праці досягають через підвищення різноманітності навичок і вмінь, самостійність у плануванні робіт, самостійність у визначенні ритму праці, самостійність у прийнятті рішень, зменшення ступеня контролю за роботою, посилення зв'язку між результативністю праці і винагородою.

Згідно моделі характеристик роботи Дж. Хакмана й Г. Олдхема (рис. 6.1), будь-яку роботу можна охарактеризувати, користуючись п'ятьма основними параметрами [78]:

1) різноманітність роботи – показує, якою мірою робота включає різноманітні види діяльності, вимагає виконання різноманітних операцій і задач, а також різних навичок і вмінь;

2) важливість завдання – характер і ступінь впливу роботи на життя, здоров'я, добробут, умови праці інших людей;

3) завершеність (цільність) завдання – показує, якою мірою роботою охоплене виконання цілого завдання;

4) автономність – відображає, якою мірою робота дає можливість її виконавцю самостійно визначати порядок її виконання;

5) зворотний зв'язок – показує, яку міру інформування виконавця про ефективність його дій і вплив результатів його праці на ефективність діяльності всього колективу передбачає організація роботи.

Якщо кожен характеристику певної роботи виразити в балах (за семибальною шкалою), то можна розрахувати загальний бал збагачення роботи, або мотивуючий потенціальний бал (МПБ) [12, с. 34]:

$$МБП = \frac{Різноманітність + Закінченість + Важливість}{3} * Автономність * Зворотний_зв'язок \quad (6.1)$$

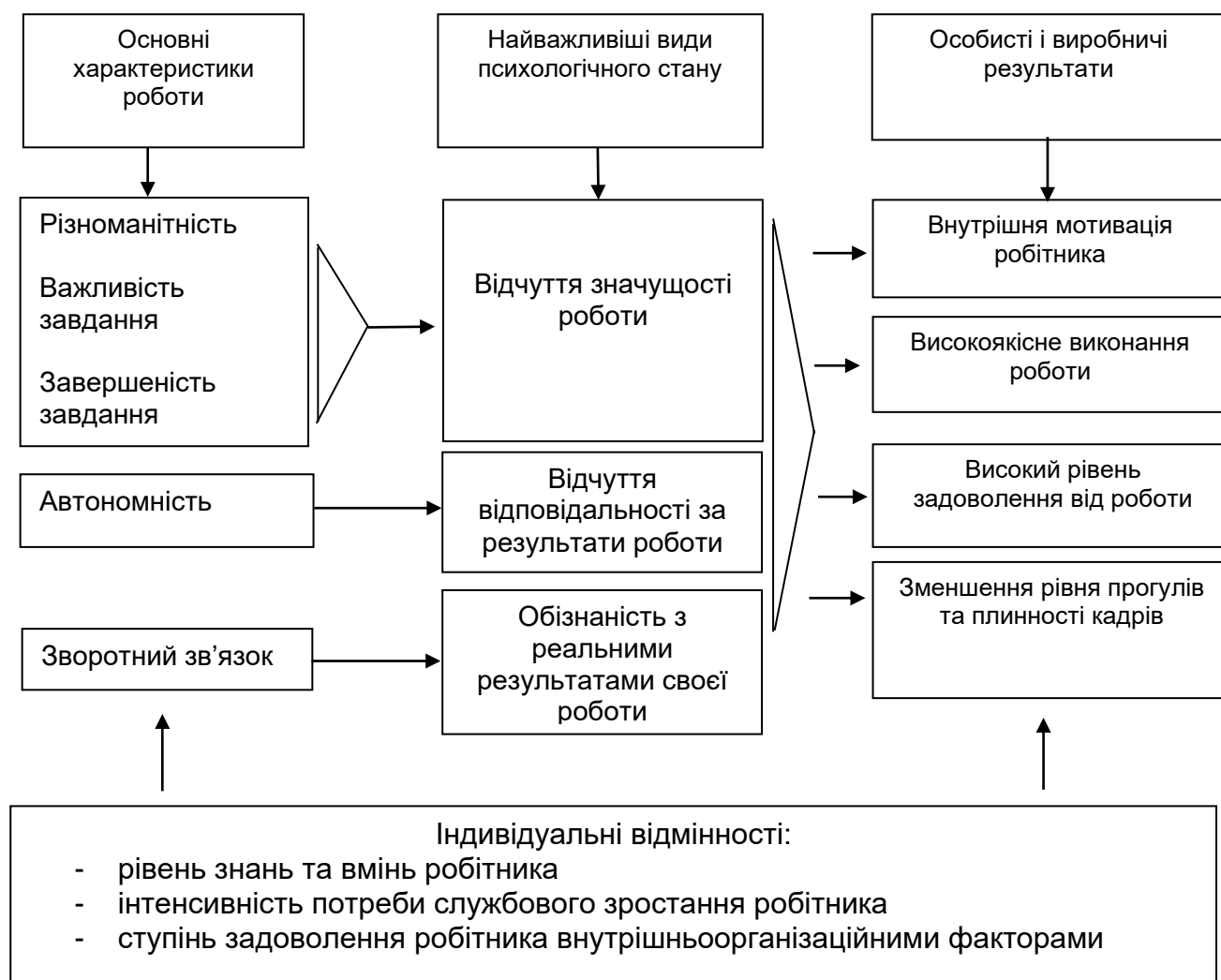


Рис. 6.1. **Модель характеристик роботи Дж. Хакмана й Г. Олдхема [78]**

Організація робіт для кожної зі сфер діяльності мають свою специфіку. У сфері виробництва організація робіт може містити в собі, наприклад [12, с. 31]:

- організацію робочих місць;
- вибір технології виготовлення продуктів;
- організацію систем постачання і обслуговування виробничого процесу;
- організацію системи управління запасами;
- організацію системи охорони і безпеки праці тощо.

При організації робіт дуже важливо досягти узгодження (гармонізації) технологічної і соціальної підсистем організації. Ефективність роботи технологічної підсистеми залежить від [12]:

- технологічних (виробничих) процесів;
- фізичних умов праці;
- складності виробничих процесів;
- швидкості (ритму) виконання роботи.

Соціальна система включає:

- індивідів;
- робочі групи;
- керівництво;
- комунікації та кооперацію суб'єктів системи.

Рішення даного завдання передбачає [12]:

- встановлення ролей (очікуваного поведінки для кожного працівника з метою згладжування виникаючих протиріч в процесі праці);
- встановлення реалістичних цілей для кожного працівника, що дозволяють поєднувати його бажання і технологічну необхідність;
- максимальне врахування індивідуальних якостей людини, його умінь і здібностей (кожен працівник повинен бути на «своєму» місці).

Координація робіт та видів діяльності в організації – це процес забезпечення єдності зусиль всіх підрозділів та співробітників організації для досягнення її цілей шляхом з'єднання і синхронізації різнорідної діяльності в єдину кооперативну систему [за 65, 78]. Саме необхідність у координації можна вважати підґрунтям для виникнення й існування організації.

Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій підрозділів і окремих співробітників, що зайняті як керівною, так і виконавчою роботою [за 65, с. 430].

Координація робіт виконавців може здійснюватися їх безпосереднім керівником або за допомогою стандартів, правил, процедур, що встановлені керівництвом – такий вид координації має назву вертикальної. Вертикальна координація може здійснюватися з використанням таких механізмів [78]:

- прямий управлінський контроль (керівник несе відповідальність за роботу виконавців, формулюючи завдання, визначаючи спосіб їхнього виконання і здійснюючи контроль);
- стандартизація робочих процесів (надання точного опису роботи, тобто її специфікація);

- стандартизація ресурсів і продукції (координація шляхом визначення кінцевих результатів роботи, залишаючи посіб виконання на розсуд працівника);

- стандартизація навичок і знань (необхідний визначений рівень освіти для виконання даної роботи).

Координація дій виконавців може здійснюватися ними самостійно, без залучення до цього процесу менеджерів більш високого рівня управління – така координація називається горизонтальною і має кілька форм [78]:

- взаємна узгодженість (робота координується шляхом неформальних комунікацій між виконавцями, тобто комунікацій, що базуються на особистих відносинах, дружбі тощо і не підкріплені прийнятими в організації повноваженнями, нормами, правилами й процедурами);

- створення тимчасових робочих груп, до складу яких можуть входити співробітники різних підрозділів;

- створення постійних або тимчасових комісій, до компетенції яких входить розробка рекомендацій з певного, чітко визначеного кола питань;

- організація зборів між підрозділами.

Суттєвим чином на координацію робіт на підприємстві впливає **організаційна культура**, що представляє собою комплекс цінностей, бачень, очікувань, вірувань, традицій і норм поведінки, які приймаються більшою частиною членів організації [15, 18].

6.2. Делегування повноважень

В реалізації організаційної функції процеси делегування відіграють ключову роль, адже вони безпосередньо пов'язані з вирішенням основного завдання менеджменту – домогтися виконання роботи іншими особами.

Делегування – це передача завдань і повноважень, необхідних для їх виконання, особі, яка приймає на себе відповідальність за виконання завдань [за 60, 71, 92]. Предметом делегування є повноваження. Вони мають відповідати основним завданням того, кому ці повноваження делегуються.

Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань [60]. Делегуються і власне повноваження, і

право на виконання завдань.

Виділяють два типи повноважень: лінійні та апаратні (штабні) [77].

Лінійні повноваження – це повноваження, що передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі нижче за ієрархією до інших підлеглих [60]. Іншими словами, лінійні повноваження дозволяють керівнику встановлювати завдання безпосереднім підлеглим і спрямовувати їх на виконання таких завдань, тобто безпосередньо й одноосібно керувати ними. Саме завдяки делегуванню лінійних повноважень відбувається процес створення ієрархії рівнів управління організації, тобто **скалярний процес** [60]. Ієрархія, що послідовно пов'язує вищого керівника організації з певним підлеглим, називається **скалярним ланцюгом** або **ланцюгом команд**.

Розширення організацій і спектру вирішуваних ними завдань, ускладнення технології, підвищення рівня складності й динамічності зовнішнього середовища об'єктивно обумовили неможливість з боку лінійного виконувати всі управлінські функції. А отже, виникла необхідність у створенні апарату управління, або штабу, що складається зі спеціалістів у певних вузьких областях управлінської діяльності. Делегування частини управлінських функцій таким спеціалістам призвело до виникнення апаратних повноважень.

Апаратні (штабні) повноваження – це повноваження посадових осіб апарату управління, що можуть носити як консультативний або погоджувальний характер, так і характер прямих вказівок лінійному персоналу в окремих сферах діяльності. Виділяють 4 типи апаратних повноважень [13, 60, 77, с. 30, 92].

1. Рекомендаційні повноваження обмежуються консультаціями лінійному керівництву, які не є обов'язковими до виконання.

2. Повноваження обов'язкового погодження вимагають лінійних керівників в обов'язковому порядку погоджувати власні рішення з відповідними посадовими особами апарату управління.

3. Паралельні повноваження – повноваження, які надають апарату управління право відхиляти рішення лінійного керівництва, що дозволяє врівноважити владу й попередити грубі помилки, наприклад, при закупівлі коштовного обладнання.

4. Функціональні повноваження надають право апарату самостійно приймати рішення в межах певної функції управління, які є обов'язковими для виконання підлеглими лінійних керівників. Через

функціональні повноваження фактично реалізуються лінійні повноваження вищого керівника організації.

Під **відповідальністю** слід розуміти зобов'язання виконувати задачі і відповідати за їх задовільне вирішення [60]. Відповідальність означає [24]:

- готовність у власних рішеннях і діях враховувати інтереси сторін, яких стосуються такі рішення і дії;
- готовність відповідати за власні дії;
- готовність відповідати за дії підлеглих, які безпосередньо виконують завдання.

Делегування повноважень застосовується в практиці управління через такі причини [65, 82]:

- шляхом доручення виконання завдань підлеглим менеджер вивільняє свій час для здійснення більш важливих функцій, що підвищує ефективність управління;
- при делегуванні повноважень виникає можливість використання вузькоспеціалізованих знань, компетенції, досвіду й ідей окремих співробітників, що позитивно впливає на якість роботи, продуктивність, ефективність використання ресурсів;
- делегування сприяє розвитку професіоналізму, здібностей, ініціативи, самостійності, відповідальності підлеглих;
- делегування повноважень має позитивний мотивуючий вплив на співробітників, збагачуючи їхню працю, формуючи відчуття значущості тощо;
- завдяки розвитку співробітників шляхом делегування повноважень менеджер підвищує власний авторитет в організації.

У теорії управління по відношенню до процесу делегування сформульовані два основних положення [60, 71, с. 54].

1. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, чим забезпечується стійкість організаційних структур по відношенню до змін їх кадрового складу.

2. Делегуються тільки повноваження, а не відповідальність. Це є прямим наслідком принципу єдиноначальності: кінцеву відповідальність за виконання завдань несе керівник, який делегував повноваження. У разі провалу виконання завдання виконавцем останній теж буде відповідати, але перед безпосереднім керівником, тобто перед тим, хто делегував йому повноваження. Тому відповідальність може бути не

делегована, а тільки покладена.

Обсяг і складність процесу делегування повноважень визначаються ієрархічним рівнем керівника [71]. Керівники нижчої ланки, що організують виконавську діяльність, не мають між собою і виконавцями додаткових рівнів управління. Тому вони здійснюють делегування повноважень для виконання певних робіт, а не делегування управлінських повноважень. Керівники середнього та вищого рівнів, делегуючи вже в основному повноваження, організують тим самим управління, а не тільки виконання.

Схему делегування повноважень на підприємстві (на прикладі акціонерного товариства) наведено на рис. 6.1.

При делегування повноважень необхідне дотримання ряду основних вимог, які мають статус організаційних принципів делегування [65, 71, 82].

1. Скалярний принцип. Від чіткості ліній повноважень (від виконавців до вищого керівника) залежить ефективність системи внутрішньоорганізаційної комунікації і функціонування організації в цілому.

2. Принцип делегування. Достатність повноважень для забезпечення можливості отримання очікуваних результатів.

3. Принцип абсолютної відповідальності. Абсолютною є відповідальність за результати власної роботи, яку несуть підлеглі перед своїм начальником, а він не може ухилитися від відповідальності за організацію їх діяльності.

4. Принцип паритету повноважень і відповідальності. Відповідальності за дії не може бути ні більше, ні менше тієї, яка впливає з делегованих повноважень.

5. Принцип єдиноначальності. Підзвітність одному начальнику зменшує ймовірність виникнення протиріч у виконанні і підвищує почуття особистої відповідальності за результати.

6. Принцип рівня повноважень. Керівники мають самостійно приймати рішення, що входять до їх компетенції, а не передавати їх підлеглим. При цьому керівнику не слід приймати рішення з питань, які знаходяться в межах компетенції його підлеглих.

7. Принцип найкращої інформованості особи, яка приймає рішення. Повноваження слід делегувати тому рівню управління, на якому є вся необхідна інформація для прийняття рішення і на якому ця інформація

може бути адекватно оцінена.



Рис. 6.1. **Схема делегування повноважень на підприємстві [за 60]**

Делегування повноважень завжди пов'язане з труднощами загальорганізаційного і психологічного плану. Найбільш значимими з них є такі труднощі [60, 65, 71].

1. Впевненість керівника в тому, що він повинен сам виконувати роботу, яку може зробити краще, ніж хтось інший. Така помилка призводить до перевантаження керівника, відволікання від його основних функцій, обмеження професійного зростання та ініціативи підлеглих, що веде до деградації або розпаду всієї системи управління.

2. Відсутність здатності керувати, що виражається у зануренні керівника в повсякденну роботу і нехтуванні більш загальною картиною діяльності.

3. Відсутність довіри керівника до підлеглих.

4. Острах ризику і побоювання керівника втратити престиж.

5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.

6. Гіперделегування, тобто «перекладання» керівником на підлеглих своїх прямих функцій. Основними причинами гіперделегування

є слабка професійна компетентність, низькі організаційні здібності керівника, страх відповідальності, а також деякі власне психологічні якості (нестійкість до невизначеності, небажання ризикувати, слабкий розвиток мотивації досягнень, імпульсивність, конформізм тощо).

7. Зворотне делегування, яке виражається у перекладанні виконавцем проблем, які виникають в процесі розв'язання завдання, на керівника.

Подоланню вказаних труднощів сприяють такі якості і правила поведінки керівника у разі делегування повноважень [60, 65]:

- сприйнятливість і готовність враховувати думку інших;
- готовність передати право прийняття рішення;
- допущення права підлеглих на помилку;
- готовність довіряти підлеглим;
- готовність постійно удосконалювати контроль виконання завдань.

Процес делегування має складатися з шести стадій [82]:

1. Прийняття рішення про необхідність делегування, адже не кожне завдання може бути делеговане. Як правило, слід делегувати рутинну роботу, спеціалізовані завдання, роботу з підготовки управлінських рішень (збирання й аналіз інформації, розробка проекту документа). У той же час, не слід делегувати завдання у таких випадках [65]:

- визначення мети діяльності, політики підприємства;
- керівництво співробітниками, розпорядчі функції;
- функцію управлінського контролю;
- термінові справи, які треба виконати негайно, не витрачаючи час на роз'яснення і перевірку;
- завдання особливої важливості;
- завдання, пов'язані з секретною інформацією, завдання довірливого характеру;
- незвичайні, виняткові завдання тощо.

2. Роз'яснити підлеглому значущість завдання і чому виконання завдання доручене саме йому.

3. Встановити цілі й чітко сформулювати завдання, що делегується, а також наділити співробітника необхідними повноваженнями й установити його відповідальність за виконання завдання. Обсяг і складність завдання, виконання якого делегується, має відповідати компетенції підлеглого.

4. Розробити й довести до відома підлеглого план виконання завдання, надати необхідні інструкції.

5. Встановити термін виконання завдання й контрольні точки. Наявність контрольних точок дозволить своєчасно виявити відхилення у якості й термінах виконання завдання, а також відповідних витратах, і вжити відповідних заходів.

6. Контролювати виконання завдання у контрольних точках, а також після його виконання.

Можливі два варіанти розподілу прав і відповідальності між керівником і виконавцем, якому делеговано повноваження: система «ялинка» і система «матрьошка» (рис. 6.2).

У системі «ялинка» права і відповідальність вищого керівництва поглинають тільки частину прав та відповідальності нижчестоящого керівника. У даному випадку має місце бюрократична організація М. Вебера з високою чіткістю фіксації прав і відповідальності керівника кожного рівня.

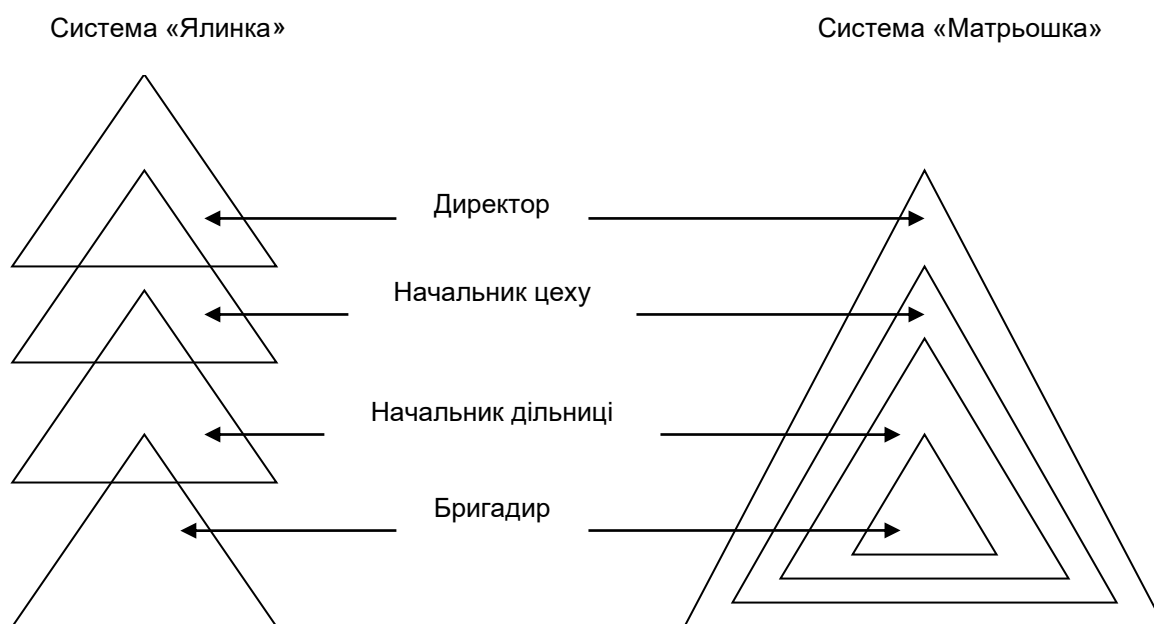


Рис. 6.2. Варіанти розподілу прав і відповідальності при делегуванні повноважень [12, с. 41, 18]

Система «матрьошка» є системою подвійного (множинного) підпорядкування, в ній права і відповідальність вищого керівника

повністю поглинають права і відповідальність всіх нижчестоящих керівників. У цій системі дуже складно знайти «крайнього» в силу розпорошеності прав та відповідальності керівників всіх нижчих рівнів.

6.3. Сутність і основні види організаційних структур управління підприємством

Делегування повноважень є основою для виникнення організаційної структури управління підприємством. Під **організаційною структурою управління підприємством** слід розуміти спосіб розподілу і поєднання різнорідних видів діяльності, координації та контролю, а також способу розподілу влади й компетенції на підприємстві [13, 102]. Вона являє собою формалізований і структурований спосіб регуляції і відтворення ділових відносин, що базується, як правило, на закріплених у документах і юридично оформлених нормах, правилах і стандартах, які регулюють діяльність співробітників і ділову взаємодію. Основна функція організаційної структури полягає у забезпеченні зниження рівня невизначеності в сфері ділових відносин, а також необхідного рівня соціального порядку в організації, що створює передумови для цілеспрямованої колективної діяльності. Фактично організаційна структура управління підприємством є формою розподілу управлінської праці [24].

Організаційні структури управління різних підприємств відрізняються за ступенем складності (тобто за кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління), формалізації (за масштабами використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації), централізації (тобто концентрації владних повноважень на верхньому рівні управління організації), діапазоном керівництва, ступенем розподілу функцій між спеціалістами, способом побудови комунікаційних потоків тощо. Так, Г. Мінцберг запропонував комплекс принципів класифікації організацій (табл. 6.1).

Сьогодні головним критерієм виділення типів організаційних структур управління є жорсткість структури управління, за яким можна виділити два основних типи організаційних структур управління: механістичний (бюрократичний) і органічний (адаптивний) [15, 18, 93].

Принципи класифікації організацій за Г. Мінцбергом [78]

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

Автором наукової концепції бюрократичної структури управління, або бюрократії, був німецький соціолог Макс Вебер. Під бюрократією він розумів «раціональну» структуру, здатну забезпечувати прийняття рішень на об'єктивній основі, працюючи як досконалий механізм: чітко, ефективно, цілеспрямовано, без ризику помилок через «людський фактор». Вебер запропонував наступні принципи побудови бюрократичної організації [60]:

1. Чіткий поділ праці, що приводить до появи висококваліфікованих фахівців на кожній посаді.

2. Ієрархічність рівнів управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому.

3. Наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань.

4. Дух формальної безособовості, з яким офіційні особи виконують свої посадові обов'язки.

5. Здійснення найму на роботу в суворій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами, захищеність службовців від довільних звільнень.

Суттєвим недоліком бюрократичного типу організаційних структур управління є низька гнучкість і тривалість процесу прийняття рішень, що не дозволяє підприємству адаптуватися до швидкої зміни умов зовнішнього середовища. Це призвело до появи в 60-ті роки ХХ ст. нового типу організаційних структур управління – органічного, або адаптивного [13]. На відміну від бюрократії, органічні структури управління не є жорсткими, а можуть гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Порівняльну характеристику механістичної та органічної структур наведено в табл. 6.2.

Формування організаційної структури управління відбувається шляхом депертаменталізації, тобто виділення робіт та їх виконавців в окремі підрозділи (департаменти) організації (бригади, групи, бюро, відділи, цехи, виробництва тощо).

Таблиця 6.2

Порівняльна характеристика механістичної та органічної структур
Т. Барнса і Дж. Сталкера [78]

Параметри	Характеристики організаційних систем	
	<i>Механістична (закрита, стабільна)</i>	<i>Органічна (відкрита, адаптивна)</i>
1	2	3
1. Загальне середовище	спокійне	турбулентне
2. Передбачення змін середовища	добра	недостатня
3. Технологія	стабільна	динамічна
4. Вплив середовища на організацію	слабкий	сильний

Продовження табл. 6.2

1	2	3
5. Наголос в діяльності організації	На виконання робіт	на вирішення проблем
6. Процес прийняття рішень	піддається програмуванню	не піддається програмуванню
7. Загальноорганізаційні цінності	ефективність, передбаченість, безпека, запобігання ризику	результативність, адаптивність, сприйняття ризику
8. Процедури та правила	багато, часто формалізовані, письмові	мало, часто неформальні
9. Кількість ієрархічних рівнів	багато	мало
10. Джерело влади	позиція в організаційній ієрархії	рівень знань індивідуума
11. Відповідальність	визначена посадою	приймається самим індивідуумом
12. Міжособові взаємовідношення	формальні	неформальні
13. Мотиваційні фактори	нижчі рівні споживачів	вищі рівні споживачів
14. Стиль керівництва	автократичний	демократичний
15. Зміст комунікаційних процесів	безособова передача рішень та інструкцій	поради та неформальне спілкування
16. Процеси контролю	використання правил і регуляторів	міжособові контакти, переконання та підтримка

Існує кілька критеріїв департаменталізації [12, с. 36 – 37]:

- за чисельністю (в армії, у навчальних закладах тощо);
- за часом (роботи, пов'язані зі змінністю, сезонністю, при вахтовому методі роботи);
- за територією (роботи, пов'язані з географією виробництва і розповсюдження продукту);
- за функціями (наприклад, «кадри», «фінанси», «постачання», «розробка продукту», «маркетинг», «планування», «виробництво», «збут»);
- за типом виробництва (штучне, дрібносерійне, середньо серійне, крупносерійне, масове);
- за типом устаткування (механізовані ділянки, гнучкі автоматизовані лінії, конвеєри);

- за технологією виробництва (видавництво, типографія);
- за продуктом (наприклад, видання газети, видання журналу, повнокольоровий друк на замовлення тощо);
- за споживачем (видання дитячої літератури, видання навчальної літератури, видання релігійної літератури тощо);
- матрична департаменталізація – дворівнева департаменталізація, тобто департаменталізація за двома різними критеріями;
- інноваційна департаменталізація (кількість, розміри і зв'язки підрозділів оперативно змінюються в часі під нові цілі, завдання і фактори зовнішнього середовища);
- безструктурна (частини організації можуть відокремлюватися і взаємодіяти між собою за принципом «кожна з кожною»).

В залежності від критерію департаменталізації виділяють кілька типів організаційної структури управління. Історично першою виникла **лінійна структура управління**, за якої кожний керівник забезпечує керівництво підлеглими за всіма видами управлінської діяльності (тобто планування, кадрове забезпечення, організація виробництва, маркетинг, контроль, фінансове управління тощо). Таким чином, всі керівники в організації є лінійними, а функціональні повноваження відсутні [15, 102].

Перевагами лінійної структури управління є простота побудови, економічність, оперативність управління, повне використання принципу єдиноначальності. У той же час, основним недоліком такого типу структур управління є високі вимоги, що висуваються до лінійних керівників, адже вони мають кваліфіковано виконувати всі управлінські функції [77].

Сьогодні лінійна структура управління використовується лише в невеликих організаціях. Наприклад, її доцільно застосувати для міні-типографії, штат якої складається з кількох осіб (рис.6.3).

На початку діяльності міні-типографія може включати лише трьох співробітників: директора, який виконує повний комплекс управлінських функцій, а також двох його підлеглих, кожен з яких спеціалізується на виконанні певних виробничих обов'язків.

По мірі розширення типографії формуються відділи, кожен з яких спеціалізується на виконанні певних робіт і має керівника, який забезпечує керівництво відділом за всіма видами управлінської діяльності.

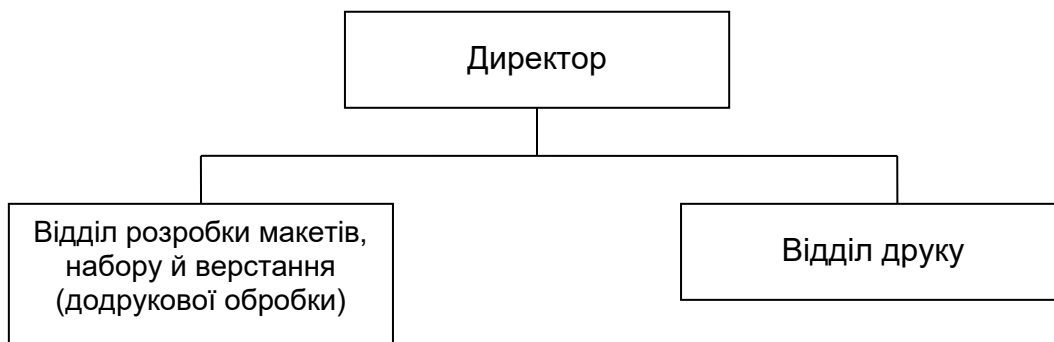


Рис. 6.3. Приклад організаційної структури управління міні-типографією, що побудована за лінійним принципом [побудовано за 1, 72]

Головний недолік лінійної структури управління з часом став на заваді професійному здійсненню управлінських функцій, адже з ускладненням зовнішнього і внутрішнього середовища організації об'єктивно з'являються нові види управлінської діяльності, і лінійні керівники вже не в змозі професійно виконувати весь комплекс завдань з управління. Для подолання цього недоліку Ф. Тейлор запропонував модель широкого використання функціональних спеціалістів у системі управління підприємством. Запропонована **функціональна структура управління** передбачає залучення безпосередньо до управління лінійним персоналом висококваліфікованих вузькоспеціалізованих професіоналів. При цьому кожний керівник виконує лише вузький набір функцій в межах власної компетенції і виконавці мають підпорядковуватися одночасно кільком керівникам (рис. 6.4) [77, 102].

Функціональна структура управління має суттєвий недолік: фактична відсутність лінійного керівника, що несе відповідальність за діяльність кожного окремого виконавця, а також необхідність з боку виконавців підкорятися декільком функціональним керівникам роблять діяльність виконавців заплутаною, фактично унеможлиблюють притягнення до відповідальності конкретної особи в разі невиконання планових завдань, а також провокують конфлікт між керівниками функціональних підрозділів. Тому в чистому вигляді функціональна система управління підприємством сьогодні не використовується.

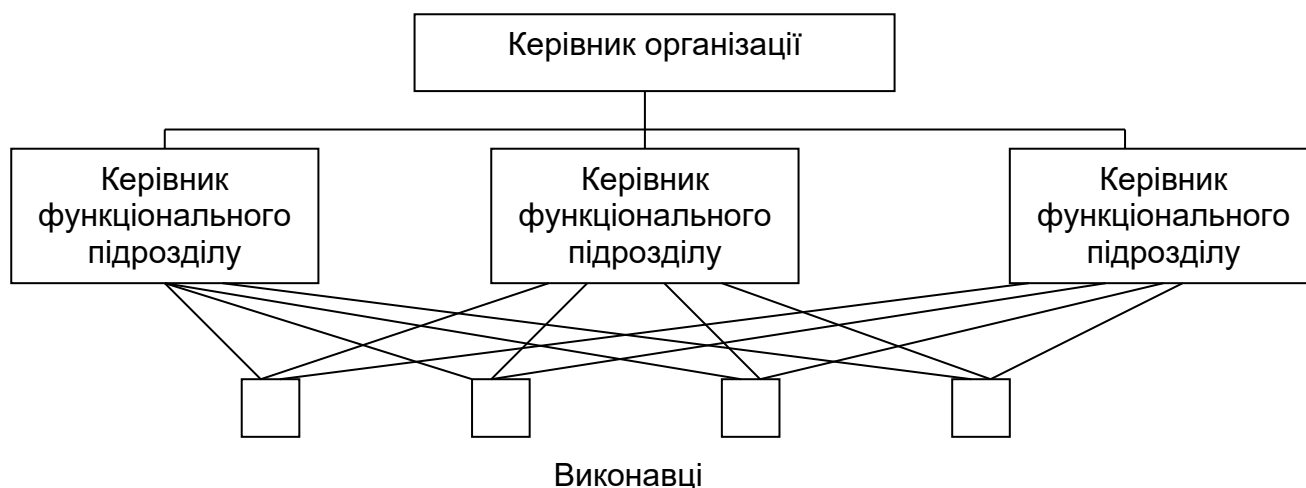


Рис. 6.4. Принципова схема функціональної організаційної структури управління [78]

В результаті спроб використати переваги й усунути недоліки лінійної і функціональної структури управління виникла їх комбінація – **лінійно-функціональна структура управління**, в рамках якої поєднуються принцип єдиначальності й концентрація повноважень лінійних керівників виробничих підрозділів (підрозділів, безпосередньо задіяних у виробництві продукції або наданні послуг) із залученням до управлінської діяльності вузьких кваліфікованих (функціональних) спеціалістів без права віддавати розпорядження безпосереднім виконавцям у виробничих структурах [13, 77].

Лінійно-функціональна структура управління сьогодні є найпоширенішою на підприємствах середнього й великого розміру. Приклад схеми організаційної структури управління видавництва, побудованої за лінійно-функціональним принципом, наведено на рис. 6.5.

Видавництво, структуру якого наведено на рис. 6.5, має дві лінійні «гілки» (редакційну і виробничу), які безпосередньо задіяні в виробництві продукції видавництва, а також функціональні підрозділи, які допомагають директору при вирішенні вузьких управлінських задач. При цьому керівники функціональних підрозділів не мають права віддавати прямі розпорядження виконавцям лінійних підрозділів – таке право мають лише відповідні лінійні керівники.

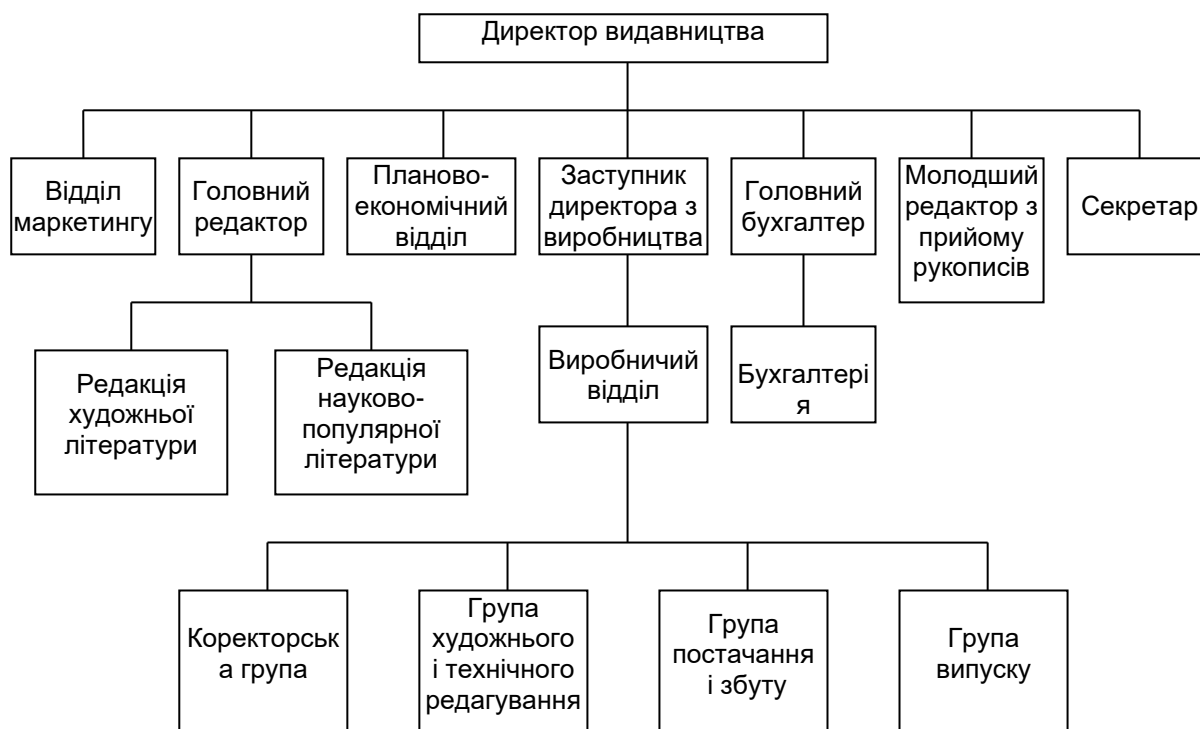


Рис. 6.5. Приклад схеми організаційної структури управління видавництва, побудованої за лінійно-функціональним принципом [побудовано за 1, 13, 18, 65]

Перевагами лінійно-функціональної структури управління підприємством є такі [13, 65, 77]:

- збереження принципу єдиноначальності;
- вузька спеціалізація і, відповідно, висока кваліфікація функціональних спеціалістів, чим забезпечується висока ефективність вирішення стандартних професійних задач;
- централізований контроль найважливіших рішень керівництвом підприємства;
- відсутність дублювання функцій, чим забезпечується низький рівень адміністративних витрат;
- легкість координації діяльності у функціональних областях.

У той же час, лінійно-функціональна структура управління не позбавлена недоліків, до яких можна віднести [3, 13, 65, 77, 86]:

- штучна фрагментація важливих процесів діяльності підприємства, відсутність особи (крім директора), яка несе відповідальність за результати діяльності;

- складність між функціональної координації (фактично, лише директор має необхідні для цього повноваження);
- повільна реакція на зміни зовнішнього середовища;
- перевантаженість керівництва вирішенням поточних проблем (у тому числі проблем між функціональної координації), що перешкоджає концентрації уваги на питаннях стратегічного розвитку;
- сконцентрованість функціональних керівників на вирішенні вузьких завдань відповідно до їх компетенції, надання цілям діяльності підрозділу більшої вагомості, ніж загальним цілям діяльності підприємства, що веде до виникнення конфліктів між підрозділами;
- консервативність, гальмування розвитку духу інноваторства й підприємництва.

Лінійно-функціональна структура управління ефективно використовується в організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють в стабільних зовнішніх умовах і для забезпечення свого функціонування вимагають вирішення стандартних управлінських завдань. У той же час, з розвитком підприємства нерідко зростає кількість ринків збуту його продукції, як і кількість видів продукції, що випускається, і лінійно-функціональна структура стає на заваді оперативному й ефективному вирішенню управлінських завдань. Саме тому вже в 20-х роках ХХ ст. ведучі американські компанії («Проктер енд Гембл», «Дженерал моторс», «Дюпон» тощо) почали впроваджувати новий тип структури – дивізійний, і вже наприкінці 60-х років більш ніж 75% найуспішніших американських корпорацій мали саме дивізійну структуру управління [13]. Саме дивізійна структура управління сьогодні є найпоширенішою серед великих компаній.

Дивізійна організаційна структура заснована на диверсифікації діяльності підприємства й передбачає надання широкої автономії ринково орієнтованим підрозділам (відділенням) підприємства.

Керівник відділення (дивізіону) має повноваження вирішувати всі оперативні й стратегічні питання, пов'язані з діяльністю підприємства на відповідному цільовому ринку (ринковому сегменті). У той же час, завдання стратегічного управління підприємством як єдиним цілим залишаються в компетенції вищого керівництва підприємства. Як правило, вище керівництво підприємства відповідає за призначення керівників відділень, розподіл ресурсів (у першу чергу, інвестиційних), розробку корпоративної стратегії, контроль (у дуже обмежених

масштабах) результатів діяльності дивізіонів, пошук джерел фінансування й затвердження фінансових планів дивізіонів.

В залежності від ознак виділення відділень виділяють 3 види дивізіонних структур управління: продуктова, регіональна та клієнтська [13, 77].

У продуктивній структурі дивізіони виокремлюються за критерієм продукції, що виробляється (послуг, що надаються). Приклад продуктової дивізіонної структури управління наведено на рис. 6.6.

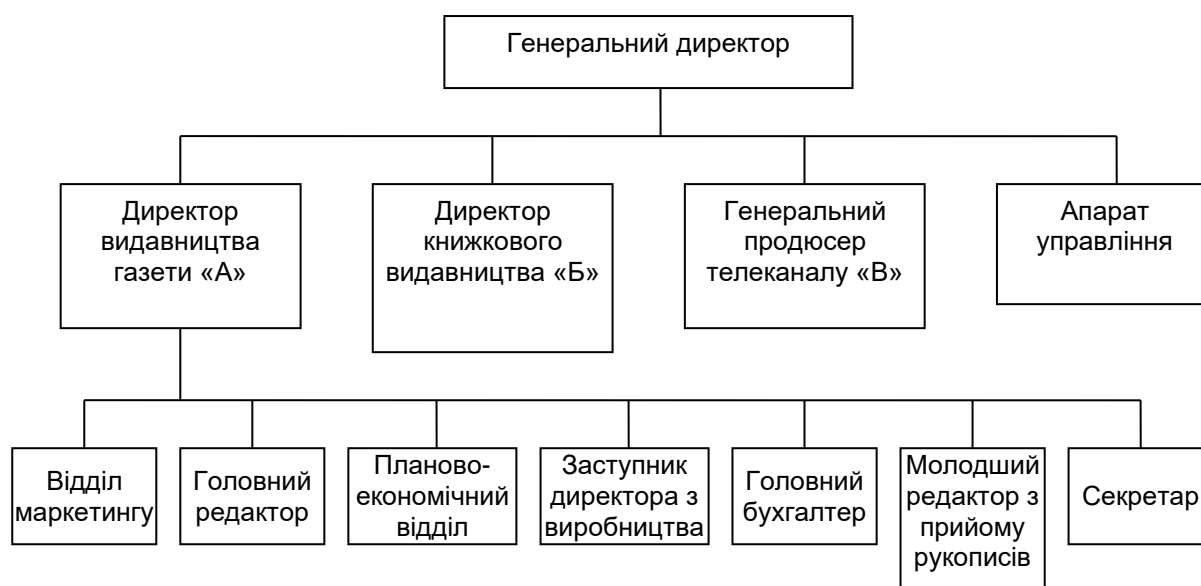


Рис. 6.6. Приклад продуктової дивізіонної структури управління підприємством [побудовано за 13, 77, 78]

Фактично дивізіонна структура управління дозволяє виділити «кілька підприємств в середині одного». Так, у прикладі, проілюстрованому на рис. 6.6, генеральний директор має в підпорядкуванні кілька лінійних підрозділів (дивізіонів), виділених за критерієм продукту, а також апарат управління. У свою чергу, кожний керівник дивізіону також має в підпорядкуванні кілька лінійних підрозділів й апарат управління.

Приклад регіональної дивізіонної структури управління наведено на рис. 6.7.

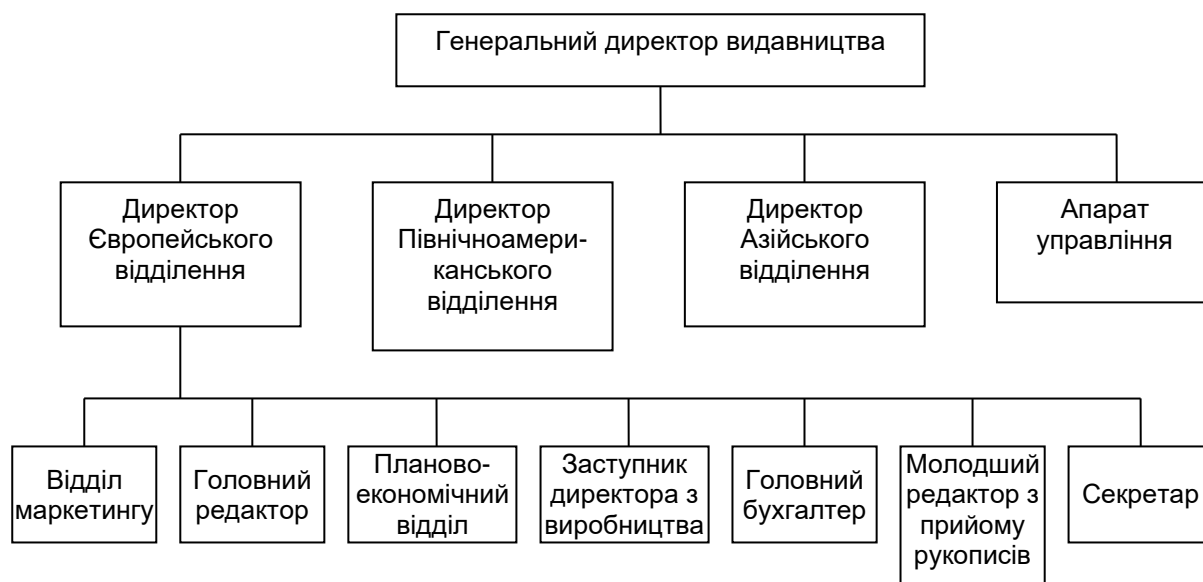


Рис. 6.7. Приклад регіональної дивізійної структури управління підприємством [побудовано за 13, 77, 78]

Приклад дивізійної структури управління, побудованої з орієнтацією на клієнта, наведено на рис. 6.8.

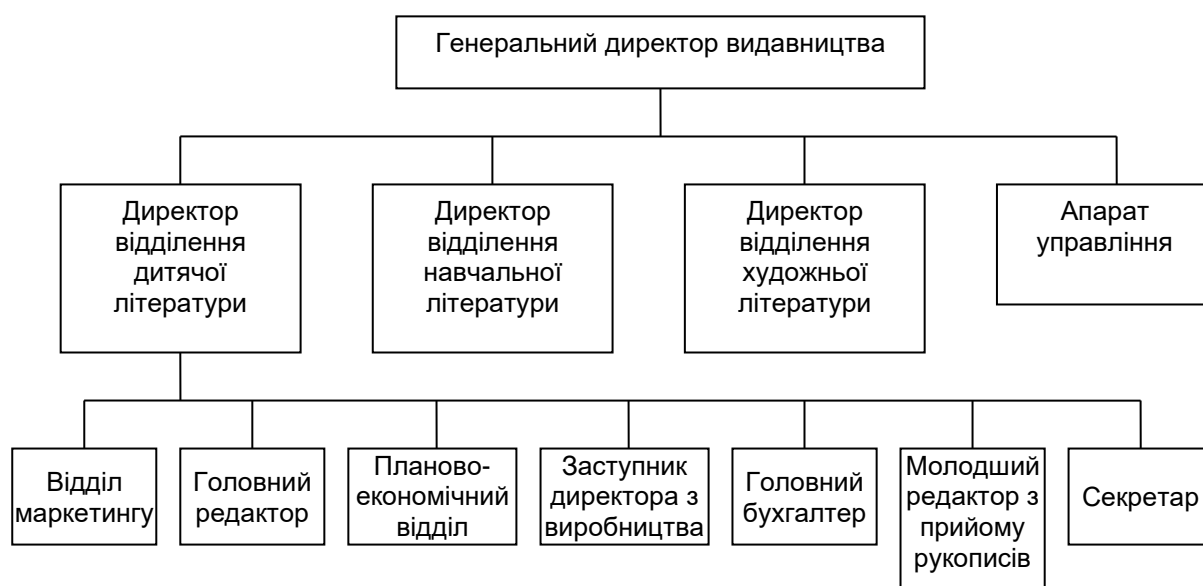


Рис. 6.8. Приклад клієнтської дивізійної структури управління підприємством [побудовано за 13, 77, 78]

До переваг дивізійної структури управління слід віднести [13, 60, 65, 77, 102]:

- відсутність необхідності для вищого керівництва вирішувати оперативні проблеми й, відповідно, можливість сконцентрувати зусилля на стратегічному управлінні;

- можливість дивізіонів швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;

- переваги ринкової спеціалізації дивізіонів (кожний дивізіон накопичує досвід з якнайкращого задоволення потреб відповідного ринкового сегмента);

- організаційна гнучкість (можливість використовувати різні організаційні структури для різних дивізіонів);

- знижується гострота проблем фрагментації стратегічно важливих процесів й ускладнення міжфункціональної координації.

У той же час, такий тип організаційних структур не позбавлений недоліків [13, 60, 65, 77]:

- можливо виникнення «розриву» між стратегічним і оперативно-тактичним рівнем управління;

- виникає проблема узгодження інтересів підприємства й автономних дивізіонів;

- виникає проблема узгодження функціональних дій на рівні підприємства й на рівні дивізіонів (наприклад, якщо відділ маркетингу є і в складі апарату управління підприємством, і в складі окремих дивізіонів);

- дублювання зусиль дивізіонів у функціональних сферах, що веде до зростання адміністративних витрат;

- відсутність можливості використання ефекту масштабу й зниження якості виконання функціональних завдань.

Перелічені типи структур управління є бюрократичними, і тому їх важко застосовувати в умовах швидких непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Натомість органічні структури є значно більш динамічними. В першу чергу, до таких структур слід віднести матричну й проектну.

Матрична організаційна структура управління являє собою постійну двомірну структуру, в межах якої комбінуються два типи структур управління, що призводить до виникнення подвійного підпорядкування співробітників [13]. Приклад матричної структури управління наведено на рис. 6.9.



Рис. 6.9. Приклад матричної структури управління підприємством [побудовано за 1, 13, 78]

Матрична організаційна структура управління має наступні переваги [12, 13, 65, 77]:

- можливість реалізації одночасно двох стратегічних напрямків розвитку підприємства;
- міждисциплінарний підхід до вирішення завдань сприяє інноваційності;
- гнучкість структури, можливість перерозподілу виконавців;
- ефективна міжфункціональна координація.

До недоліків матричної структури відносяться [12, 13, 77, 102]:

- порушення принципу єдиноначальності, що може призвести до появи конфліктів між функціональними й «горизонтальними» керівниками, невизначеності й навіть анархії;
- наявність психологічних проблем персоналу, пов'язаних із невизначеністю й з нестабільністю структури;
- розширення управлінського апарату.

Матрична структура управління може бути ефективною за наявності таких умов [13, 102]:

- підприємство реалізує кілька напрямів діяльності (проектів), однаково важливих з точки зору його виживання й досягнення стратегічних цілей;

- завдання, які вирішує підприємство, характеризуються високим ступенем складності, невизначеності та пов'язані між собою;
- з точки зору раціонального використання персоналу створення додаткових підрозділів не є виправданим.

Проектна структура управління відрізняється від матричної тим, що створюється на тимчасовій основі – для реалізації певних проектів, а також тим, що виконавці можуть знаходитися у підпорядкуванні лише одного керівника [13].

До переваг проектною структури слід віднести [13, 60, 65]:

- наявність в розпорядженні керівника проекту всіх необхідних ресурсів;
- концентрація членів проектною команди на вирішенні одного завдання без необхідності відволікання;
- ідеальні можливості для між функціональною координації;
- міждисциплінарний підхід до вирішення завдань;
- гнучкість.

Недоліками проектною структури є такі [13]:

- тривалий період «звикання» членів команди один до одного, можливість виникнення конфліктів;
- проблема працевлаштування спеціалістів після закінчення проекту.

Отже, кожний тип організаційної структури управління має власні переваги й недоліки й тому може бути ефективно використаний лише в окремих ситуаціях. Універсального типу організаційної структури, який дозволив би ефективно управляти будь-яким підприємством, не існує. Більш того, в процесі розвитку окреме підприємство може суттєвим чином змінювати власну організаційну структуру управління.

6.4. Процес побудови організаційних структур

Процес формування організаційної структури управління спрямований на упорядкування елементів організації й створення стійких зв'язків між ними для забезпечення функціонування організації згідно з поставленими цілями. Отже, організаційна структура підприємства має, перш за все, відповідати її стратегії [13, 60], тобто створювати умови для найефективнішого досягнення стратегічних цілей.

Стратегія визначає основні функції, що виконує підприємство, а функції є базою для розробки організаційної структури підприємства. У

свою чергу, організаційна структура є базою для розробки положень про підрозділи й посадових інструкцій (рис. 6.10).

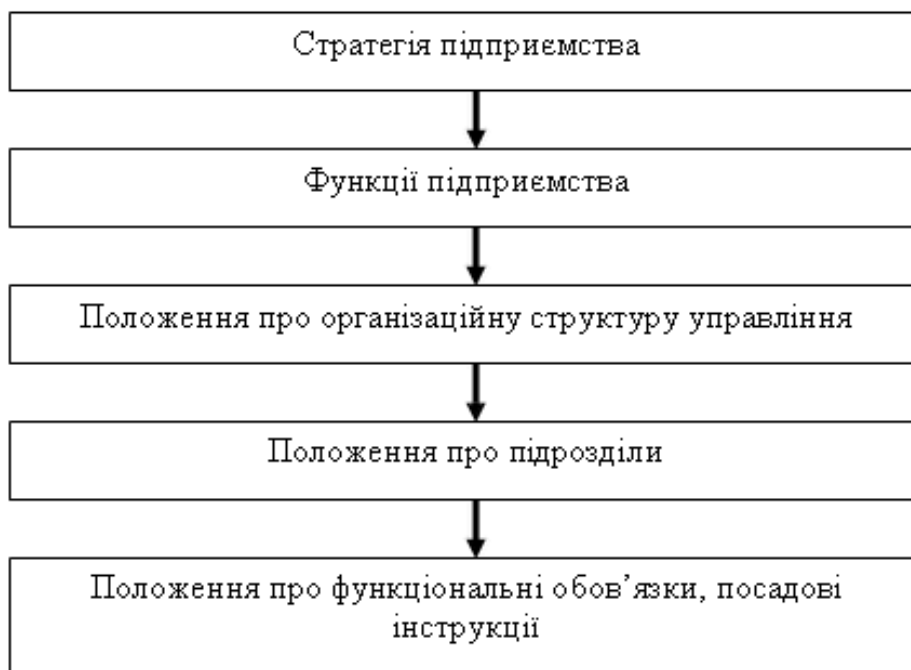


Рис. 6.10. Логіка розробки організаційної структури підприємства [за 77, с. 24]

Для того, щоб привести структуру у відповідність до стратегії, слід здійснити чотири кроки [13]:

1. Чітке визначення основних видів діяльності й ключових ланок в ланцюгу створення цінності (тобто послідовності процесів створення кінцевого продукту, які збільшують споживчу цінність продукту), які мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії, і зробити їх основними елементами організаційної структури підприємства.

2. Налагодження зв'язку між відповідними підрозділами й забезпечення необхідної координації у випадку, якщо всі аспекти стратегічно значущого виду діяльності не можуть бути надані в розпорядження одному менеджеру.

3. Визначення обсягу влади (кола повноважень, необхідних для керівництва кожним підрозділом), намагаючись при цьому забезпечити ефективний баланс між перевагами централізації й децентралізації.

4. Визначення того, чи можуть неосновні види діяльності здійснюватися поза межами підприємства більш ефективно, ніж у межах

підприємства.

Окрім того, що структура підприємства має відповідати його стратегії, має виконуватися ще дві важливі вимоги: структура має відповідати зовнішньому середовищу підприємства, а також між елементами структури має не бути протиріч.

В процесі побудови організаційної структури управління значна увага приділяється питанню визначення діапазону (норми) керівництва.

Діапазон керівництва – це поняття, що фіксує межу безпосереднього ефективного зовнішнього контролю з боку керівника за діяльністю підлеглих [13, 78]. Діапазон керівництва визначає кількість співробітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру [78], тобто розмір команди, яка знаходиться у підпорядкуванні одного керівника. Збільшення діапазону керівництва призводить до скорочення потреби в управлінському персоналі й кількості щаблів ієрархії організації. В результаті скорочуються адміністративні витрати й зростає оперативність прийняття управлінських рішень. У той же час, послаблюється контроль діяльності виконавців з боку лінійних менеджерів, погіршуються можливості координації діяльності підрозділів, що може призвести до дезорганізації й виникнення великої кількості помилок, хоча задоволеність працівників при послабленні безпосереднього контролю їх діяльності, як правило, підвищується. Отже, організаційні структури, що характеризуються великим діапазоном керівництва (так звані плоскі структури [77]) доцільно використовувати у випадках, коли підлеглі виконують ідентичні завдання, або мають високу кваліфікацію і тому в меншій мірі потребують безпосереднього контролю діяльності.

Навпаки, зменшення діапазону керівництва створює умови для чіткої координації взаємодії підрозділів, надійного контролю. Відповідно структури, що характеризуються вузьким діапазоном керування, мають назву високих структур [18, 77].

Величина діапазону керування залежить від частоти й тривалості можливих міжособових контактів, які мають контролюватися керівником. В свою чергу, частота й тривалість можливих міжособових контактів визначаються наступними факторами [78]:

- ступінь подібності робіт, які виконують підлеглі;
- рівень складності робіт, які виконують підлеглі;
- рівень підготовки (досвід, кваліфікація) підлеглих;

- рівень професіоналізму керівника;
- ступінь стабільності (частоти змін) робіт, які виконують підлеглі;
- ступінь планованості робіт, які виконують підлеглі;
- техніка комунікації, яка використовується у таких контактах;
- рівень потреби в особистих контактах з підлеглими.

Кількість потенційних міжособових контактів, які мають контролюватися керівником, можна визначити за формулою, запропонованою В. Грайкунасом [78]:

$$C = n (2^n / 2 + n - 1), \quad (6.2)$$

де C – кількість потенційних міжособових контактів;

n – кількість робітників, безпосередньо підлеглих керівнику.

Отже, кожний додатковий підлеглий квадратично збільшує потенційних міжособових контактів, які мають контролюватися керівником.

Неможливо встановити універсальний діапазон керівництва, який підходив би для будь-якого підприємства і міг би бути використаний менеджерами всіх рівнів управління. Як правило, діапазон керівництва коливається від 3 до 50 [12, 13, 18].

Дж. Вудворт дослідила вплив типу виробництва промислового підприємства на параметри організаційної структури (табл. 6.3).

Важливим питанням побудови організаційної структури управління є визначення рівня централізації управління. Якщо **централізація управління** характеризується концентрацією повноважень з ухвалення управлінських рішень на рівні вищого керівництва організації, то **децентралізація управління**, навпаки, пов'язана з делегуванням таких повноважень від вищого керівництва на нижні рівні управління [12, 13, 18, 60].

Мотивом для децентралізації управління є наявність в системі управління підприємством таких проблем [13]:

1. Інформаційне «перевантаження» керівництва – децентралізація дозволяє передати право прийняття рішень менеджеру, який знаходиться ближче до місця виникнення певної проблеми, краще розуміє причини її виникнення і в змозі знайти найбільш дієві шляхи її

вирішення.

2. Низька оперативність реакції на швидкі зміни зовнішнього середовища. Довжина скалярного ланцюга часто є завадою для оперативного прийняття рішення про зміни в діяльності підприємства, і децентралізація управління може вирішити цю проблему.

3. Потреба в посиленні рівня мотивації менеджерів середньої ланки. Децентралізація управління й передача частини владних повноважень менеджерам середньої ланки управління є сильним мотивуючим фактором, що підвищує ініціативність, продуктивність, результативність праці таких менеджерів, посилює їхню лояльність підприємству.

Таблиця 6.3

Вплив типу виробництва на вибір організаційної структури за
Дж. Вудворд [складено за 12, 13, 18, 78]

Характеристики структури управління	Типи виробництва		
	Одиничне виробництво	Масове виробництво	Дослідне виробництво
Структурні характеристики підприємств	а) низька вертикальна диференціація б) низька горизонтальна диференціація в) низька формалізація	а) середня вертикальна диференціація б) висока горизонтальна диференціація в) висока формалізація	а) висока вертикальна диференціація б) низька горизонтальна диференціація в) низька формалізація
Найефективніша структура	органічна	механістична	органічна
Діапазон керівництва менеджерів вищої ланки	4	7	10
Діапазон керівництва менеджерів нижчої ланки	23	48	13
Частка менеджерів у загальній чисельності персоналу	1:24	1:17	1:9
Частка канцелярських й адміністративних працівників по відношенню до виробничого персоналу	1:1	4:1	9:1

Формування організаційної структури підприємства включає наступні етапи [13]:

1. Складання переліку видів діяльності підприємства (товарів і послуг).

2. Формування переліку функцій, які реалізує підприємство для виготовлення таких товарів й надання послуг.

3. Виділення організаційних ланок, що забезпечують основні напрямки діяльності організації у відповідності з горизонтальним і вертикальним поділом праці. На цій базі визначаються лінійні та штабні повноваження.

4. Закріплення продуктів/послуг і функцій за організаційними ланками.

5. Визначення співвідношення основних повноважень, делегування окремих повноважень і формування ланцюга команд, що забезпечує оптимальну спеціалізацію виконавців.

6. Визначення посадових обов'язків виконавців.

Останніми кроками при розробці організаційної структури управління є розробка Положень про підрозділи й посадових інструкцій.

Положення про підрозділ охоплює наступні питання [28, 35]:

- визначення функціональних завдань підрозділу;
- опис системи взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства;
- розподіл основних робіт в середині підрозділу;
- позначення джерел фінансування діяльності підрозділу;
- викладення прав і відповідальності підрозділу.

Посадова інструкція – документ, що регламентує діяльність кожної посади і містить функції та вимоги до працівника, що займає цю посаду [28, 35]. Посадова інструкція:

розробляється спеціалістом служби управління персоналом, або керівником відповідного структурного підрозділу, або самим працівником разом з безпосереднім керівником;

підписується керівником підрозділу або спеціалістом-розробником;

узгоджується з юристом;

затверджується першим керівником організації;

доводиться до працівника під розписку.

Типова посадова інструкція складається з шести розділів [28, 35]:

1. Загальні положення.

2. Цілі.

3. Функції.
4. Зв'язки за посадою.
5. Права.
6. Відповідальність.

6.5. Організаційна структура видавничо-поліграфічного підприємства

Структура видавництва, чисельність і склад його співробітників залежать від напрямку і масштабу діяльності, характеру продукції, що випускається літератури, рівня комерціалізації тощо. Середнім видавництвом можна вважати видавництво, яке випускає від 50 до 100 найменувань різних книг, журналів, брошур на рік. Є безліч (сотні і навіть тисячі) дрібних видавничих груп, що випускають по 3 – 5 видань на рік і навіть менше, без певного плану, як правило, лише з комерційними цілями. Існують і великі видавничі концерни, що випускають сотні і тисячі самих різних книг, періодичних видань, образотворчої та іншої продукції тисячними і мільйонними тиражами [1].

Як правило, дрібні поліграфічні підприємства мають лінійну або лінійно-функціональну структуру управління, середні (найбільш типові) – лінійно-функціональну, великі – лінійно-функціональну або дивізійну. Отже, лінійно-функціональний тип організаційної структури є найбільш розповсюдженим, і тому надалі ми будемо говорити про середнє видавництво, найбільш розповсюджене в країні і що відповідає всім вимогам професійної діяльності. Структура, проілюстрована на рис. 6.5 і деталізована нижче, – зразкова, типова, вона може мати в житті різні варіанти сполучень цілого й частин.

Директор видавництва керує всією редакційно-видавничою та виробничою діяльністю підприємства. Він організовує роботу видавництва та всіх його підрозділів, здійснює контроль за змістом літератури, яка видається, якістю художнього та технічного оформлення видавничої продукції. Директор аналізує стан книжкового ринку з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції та підвищення її рентабельності, на основі чого здійснює керівництво розробкою перспективних і річних тематичних та виробничих планів видання літератури. Здійснює контроль за строками подання рукописів та їх проходженням у видавництві, роботою поліграфічних підприємств, що виконують замовлення видавництва. Контролює правильність підготовки

договорів з авторами та установами, стверджує номінали і тиражі видань. Організовує своєчасне матеріальне забезпечення виробничої діяльності, роботу з рекламування та реалізації продукції, що випускається літератури, хід виконання укладених договорів. Керує колективом співробітників видавництва [1, 31].

У відповідності зі специфікою продукції у видавництві наявні дві професійні гілки – редакторська і виробнича. Редакторську гілку очолює Головний редактор, якому підпорядковані редакції, що спеціалізуються на випуску будь-якого виду літератури. Наприклад: редакція художньої літератури, редакція суспільно-політичної літератури, редакція науково-популярної літератури, редакція наукової літератури, редакція журналу. Природно, число і спеціалізація редакцій можуть бути різні, в залежності від характеру самого видавництва.

Головний редактор – керівник творчого редакційного процесу, що відповідає за складання плану випуску літератури, формування видавничого портфеля, професійний рівень всіх елементів технологічного процесу аж до виходу в світ і розповсюдження видавничої продукції [1].

Головний редактор очолює розробку проектів перспективних і річних тематичних планів видання літератури з урахуванням кон'юнктури книжкового ринку та планів редакційно-підготовчих робіт. Здійснює контроль за прийомом рукописів, їх попередньою оцінкою у видавництві, рецензування, дотриманням встановлених термінів подання рукописів, графіками їх руху на всіх етапах видавничого процесу, термінів здачі їх в набір, обробки коректурних відбитків і випуску літератури у світ. Контролює зміст видань і якість їх поліграфічного виконання. Готує матеріали для укладання видавничих договорів з авторами та трудових договорів (контрактів) із зовнішніми редакторами, рецензентами, художниками та іншими особами, що залучаються до виконання робіт з видання літератури, бере участь в оформленні документів щодо розрахунків за виконані ними роботи. Організовує проведення консультацій авторів з метою надання їм допомоги в роботі над рукописами. Забезпечує роботу редакторів, їх завантаження, якість і терміни редагування відповідно до діючих нормативів. Здійснює контрольне читання рукописів, підготовлених до здачі в виробництво, організовує обговорення якості відредагованого матеріалу. Бере участь у розробці проектів художнього й технічного оформлення видань.

Визначає якість роботи поліграфічного підприємства і вирішує питання, пов'язані з обопільними претензіями видавництва і друкарні. Аналізує причини помилок, друкарських помилок у виданнях і винних у цьому осіб. Сприяє підвищенню кваліфікації працівників підрозділу. Складає звіти про виконані роботи з випуску літератури [1].

Редакція – головна виробнича одиниця у видавництві, що складається з групи творчих співробітників, як правило, філологів, які займаються редагуванням, підготовкою до поліграфічного відтворення та керівництвом іншими процесами по випуску видавничої продукції [1, 68].

Склад редакції, як правило: завідувач редакції, старший редактор, 3 – 5 редакторів, молодший редактор. Кожен з цих співробітників має посадові обов'язки, що визначаються типовими інструкціями і внутрішніми положеннями видавництва.

Завідувач редакції керує редакційно-видавничою та виробничою діяльністю свого підрозділу. Організовує редагування та випуск літератури, здійснює контроль за змістом видань і якістю їх художнього та технічного оформлення. Аналізує стан попиту на що випускається літературу, готує проекти перспективних і річних планів видання літератури, керує розробкою планів редакційно-підготовчих робіт, графіків редакційних і виробничих процесів видання. Організовує своєчасне оформлення видавничих договорів з авторами та зовнішніми редакторами, рецензентами, художниками та іншими особами, що залучаються до виконання робіт з видання літератури. Контролює правильність підготовки документів за розрахунками за виконані ними роботи, встановлення авторських гонорарів і розмірів оплати позаштатним працівникам. Керує працівниками редакції, сприяє підвищенню їхньої кваліфікації [1].

Основна штатна одиниця видавництва – редактор, співробітник, що займається літературним редагуванням, і ведучий, що контролює весь процес руху рукопису аж до виходу книги або іншої продукції у світ і надходження в систему розповсюдження. Звідси вираз - провідний редактор книги.

Редактор розглядає надходять рукописи, дає їм попередню оцінку з метою визначення можливості та умов їх видання, необхідності авторської доробки, зовнішнього рецензування і наукового редагування, бере участь у підготовці видавничих договорів з авторами та трудових угод із зовнішніми рецензентами. Складає висновки про можливість

видання рукописи в представленому вигляді або після доопрацювання з урахуванням запропонованих виправлень, доповнень, скорочень, а у випадках відхилень - обґрунтовані відмови у встановлені договорами терміни. Редагує прийняті до видання рукописи, надаючи при цьому допомогу авторам щодо поліпшення композиції і структури рукописів, вибору термінів, оформленню ілюстрацій тощо, узгоджує з ними рекомендовані зміни [1, 68, 72].

У процесі редагування редактор перевіряє виконання авторами зауважень рецензентів і вимог, що пред'являються до подання щодо їх доопрацювання, комплектність поданого матеріалу, відповідність назв розділів рукописи їх змісту, а також наскільки відображені в роботах новітні досягнення науки, техніки і передового виробничого досвіду. Перевіряє за першоджерелами правильність написання наведених цитат і цифрових даних, вживання і написання імен, науково-технічних термінів, одиниць виміру, відповідність наведених символів позначень, установленим стандартами або прийнятим у науковій та нормативній літературі. Здійснює необхідне літературне редагування рукописів. Працює над створенням довідкового апарату видання [1, 68, 72].

Редактор розглядає ілюстративні матеріали, визначає їх місце у виданні, дає необхідні вказівки і пояснення технічному та художньому редакторам, коректора, складач. Бере участь у вирішенні питань, пов'язаних з художнім і технічним оформленням редагованих видань. Підписує рукописи у виробництво, обробляє коректурні відбитки і перевіряє сигнальні примірники перед випуском у світ. Складає списки виявлених друкарських помилок.

Молодший редактор веде діловодство в редакційному відділі (редакції), реєструє прийняті рукописи і терміни виконання робіт авторами, зовнішніми редакторами та іншими особами, які беруть участь у виданні. Веде оперативний облік ходу виконання графіків підготовки та проходження рукописів і коректурних відбитків. Зберігає авторські рукописи і документи, що відносяться до них, у встановленому діючими правилами порядку, під керівництвом редактора здійснює технічну підготовку рукописів до здачі в набір. Перевіряє цитати і цифрові дані за першоджерелами, повноту бібліографічного опису та наявності в тексті посилань на першоджерела, транскрипцію імен, термінів, найменувань, правильність написання та уніфікацію символів, одиниць вимірювання, дотримання однаковості позначень в ілюстраціях, тексті. Зчитує рукопис

після передруку, виправляє допущені при цьому помилки, вписує формули, спеціальні знаки і букви рідко застосовуються алфавітів, іноземний текст. Перевіряє комплектність рукописів, що направляються в поліграфічні підприємства. За дорученням редактора переносить авторську правку в робочий екземпляр [1, 68, 72].

У редакціях видавництва під керівництвом завідувачів редакціями та головного редактора ведеться робота з відбору, оцінки, рецензування, планування, редагуванню надходять рукописів, підготовці їх до набору та іншим поліграфічним процесам.

Інша найважливіша галузь видавництва – виробнича. Очолює її **заступник директора видавництва з виробництва**. Йому підпорядковується виробничий відділ, що включає Коректорську групу, групу художнього та технічного редагування, групу постачання і збуту, групу випуску. Головною за чисельністю групою становить Коректорська, що включає завідувача, двох старших коректорів і 6 – 8 і більше коректорів. Вони займаються коректорською обробкою рукописів, друкарських відбитків, готових книг, журналів, брошур (перед друком тиражу і виходом у світ) [1].

Коректор здійснює вичитування рукописів після редагування і читання коректурних відбитків з метою забезпечення стандартизації різних елементів тексту, усунення орфографічних, пунктуаційних та інших помилок, а також виправлення недоліків змістового і стилістичного характеру (при узгодженні з редактором) [1, 72]. При читанні рукописів перевіряє їх комплектність (наявність титульного аркуша, вступу, ілюстрацій, довідкового апарату тощо), порядкову нумерацію розділів у змісті (зміст) відповідність їхніх назв із заголовками в тексті, забезпечує правильність написання та уніфікацію термінів, символів, одиниць вимірювання, умовних скорочень, однаковість позначень в ілюстраціях і тексті.

Коректор перевіряє правильність оформлення таблиць, виносок, формул, довідкового апарату видання, повноту бібліографічного опису і наявність відповідних посилань на джерела цитат і цифрових даних у тексті. При необхідності дає вказівки складач. При читанні коректурних відбитків перевіряє відповідність набраного тексту оригіналу, виправляє помилки, допущені при наборі або передрукуванні рукописів, перевіряє правильність набору тексту, заголовків, приміток та інших виділених частин видання відповідно до загальних правил поліграфічного

виробництва і вказівками технічного редактора [1, 72].

У групі художнього та технічного редагування працюють по 1 – 2 художніх і технічних редакторів і художник. Останній у штаті може бути відсутнім, але є ряд художників, які на замовлення видавництва виконують разові роботи з тієї чи іншої частини рукопису (малюнки, ілюстрації, фотографії, обкладинка, суперобкладинка, форзац книги і т.п.). Один або два чоловіки займаються випуском і стільки ж постачанням матеріалами та збутом готової продукції.

Технічний редактор бере участь у розробці проектів художнього й технічного оформлення видань, здійснює технічне редагування з метою забезпечення якісного поліграфічного виконання видання. Відповідно до характеру видань уточнює побудова рукописи, перевіряє правильність її структури (розбиття на розділи, частини, глави і т.п.) і супідрядності заголовків у змісті. Визначає технічну придатність оригіналу до набору. Проводить розмітку оригіналу видання, вказує техніку набору, порядок розташування ілюстрацій і елементів оформлення видань. Готує макети художнього та технічного оформлення складних видань. Перевіряє авторські оригінали ілюстрацій з метою встановлення можливості їх використання для створення оригіналів, придатних до поліграфічного відтворення, визначає технологічні особливості їх виготовлення. Складає технічні видавничі специфікації і контролює виконання вказівок щодо поліграфічного виконання друкованого видання. Перевіряє і обробляє коректурні відбитки, оцінює якість набору, композицію кожної смуги і розвороту. Контролює дотримання поліграфічними підприємствами видавничих вимог, дає вказівки щодо виправлення допущених при наборі помилок і недоліків технічного оформлення. Обробляє коректуру пробних відбитків ілюстрацій, перевіряє правильність побудови заголовків і їх шрифтового оформлення, розмічає вклейки. Спільно з художнім редактором готує до друку обкладинку (палітурка). Перевіряє і заповнює вихідні дані видання. Переглядає сигнальні примірники, перевіряє якість друку, палітурних для брошурування і оздоблювальних робіт. Вживає заходів щодо поліпшення поліграфічного виконання видань при виготовленні тиражу [1, 68, 72].

Художній редактор бере участь у розробці проектів художнього й технічного оформлення видань, здійснює художнє редагування та ілюстрування видань з метою забезпечення їх якісного поліграфічного виконання. Перевіряє авторські оригінали ілюстрацій і встановлює

можливість їх використання для створення оригіналів, придатних до поліграфічного відтворення, визначає технологічні особливості їх виготовлення. Готує для технічних специфікацій видавничих вказівки з художнього оформлення видань і контролює їх виконання в процесі поліграфічного виробництва. Складає проекти трудових договорів (контрактів) з особами, що залучаються для виготовлення графічного матеріалу і виконання інших робіт з художнього оформлення, забезпечує своєчасне і якісне їх виконання. Обробляє коректуру тексту видань та пробних відбитків ілюстрацій. Оцінює якість набору, композицію кожної смуги та розвороту, дає вказівки друкарні про усунення допущених при наборі помилок і недоліків художнього оформлення. Спільно з технічним редактором готує до друку обкладинку (палітурка). Перевіряє сигнальні примірники і вживає заходів щодо виконання вимог поліграфічного виконання видань при виготовленні тиражу [1, 68, 72].

Випусковий бере участь у підготовці проектів договорів з поліграфічними підприємствами на виконання поліграфічних та оздоблювальних робіт, графіків редакційних і виробничих процесів видань, здійснює оперативний контроль за своєчасністю виконання прийнятих поліграфічними підприємствами замовлень видавництва. Оформляє замовлення і передає в установлені терміни поліграфічним підприємствам підготовлені до набору рукописи, ілюстрації, а також коректурні відбитки та сигнальні екземпляри видань. Веде облік виконання графіків по набору, друку та виготовленню тиражів, контролює комплектність видань і якість поліграфічного виконання. Приймає від поліграфічних підприємств коректурні відбитки, сигнальні примірники видань, перевіряє відповідність їх якості вимогам технічної видавничої специфікації та умов укладених договорів. При порушенні цих умов повертає в установленому порядку коректурні відбитки на додаткову правку. Бере участь у прийманні тиражів видань від поліграфічних підприємств [1, 72].

Нарешті, існує у видавництві ще одна, управлінська гілка, апарат установи, очолюваний безпосередньо директором. Йому підпорядковується бухгалтерія і планово-економічний відділ, а також секретар і молодший редактор з прийому рукописів. Апарат займається економічними (комерційними) розрахунками, складанням виробничих планів, калькуляцій вартості і собівартості видавничої продукції, нарахуванням заробітної плати та інших доходів співробітників,

веденням ділової, кадрової та іншої документації. Поряд з планово-економічним відділом в апараті управління може функціонувати відділ маркетингу. Цей підрозділ може входити і до складу виробничого відділу і займатися вивченням кон'юнктури ринку друкованої продукції, займатися рекламою і просуванням продукції на ринку [1, 109].

Зрозуміло, структура видавництва може бути іншою, чисельність співробітників – менше, але функціонально наявність такої системи професійних взаємин необхідна, і пов'язана вона з технологією самого видавничого процесу.

Контрольні запитання

1. Організація як функція управління.
2. Сутність й основні складові організаційної діяльності на підприємстві.
3. Поняття й механізми координації робіт в організації.
4. Сутність і причини делегування повноважень.
5. Типи повноважень.
6. Принципи делегування повноважень.
7. Стадії делегування.
8. Опір делегуванню: причини й методи подолання.
9. Варіанти розподілу прав і відповідальності при делегуванні повноважень.
10. Поняття організаційної структури управління підприємством.
11. Принципи класифікації організацій за Г. Мінцбергом
12. Характеристика бюрократичної й адаптивної структур.
13. Поняття й критерії департаменталізації.
14. Характеристика, переваги й недоліки основних видів організаційних структур.
15. Логіка розробки організаційної структури підприємства.
16. Поняття діапазону керівництва й фактори, що його визначають.
17. Зміст Положення про підрозділ і посадової інструкції.
18. Типові підрозділи й посади для поліграфічного підприємства, їхні функції.

Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту

- 7.1. Людський фактор в управлінні
- 7.2. Сутність мотивації праці персоналу
- 7.3. Теорії мотивації
- 7.4. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом

7.1. Людський фактор в управлінні

Як відомо, праця, поряд із землею, капіталом, підприємницькими здібностями й інформацією, є одним з факторів виробництва. В прадавньому світі чільне місце серед факторів виробництва належало землі й праці. Адже досягнення цілей господарських організацій того часу безпосередньо залежало від наявності природних ресурсів і робочої сили. У той же час, виробничі завдання були примітивними, а отже, їх виконання не вимагало певної кваліфікації робітників. Тому головною проблемою було залучення до виконання робіт достатньої кількості працівників і спонукання їх до організованої праці. Так, при будівництві пірамід у Прадавньому Єгипті використовувалася праця десятків тисяч рабів, а нерозвиненість знарядь праці й навіть нестача необхідних ресурсів компенсувалася кількістю працівників [39]. Наприклад, будівельний матеріал для пірамід – кам'яні блоки масою більше двох тон – доставлялися з кар'єрів, віддалених від місця будівництва на кілька сотень кілометрів.

З розвитком продуктивних сил праця поступово почала втрачати позиції головного фактора виробництва. Особливо гостро ця тенденція проявилася наприкінці XIX – початку XX ст., коли працівник сприймався як «додаток» до обладнання. Продуктивність його праці пов'язувалася майже виключно з рівнем технічного оснащення та її організацією. Але дослідження, здійснені в 20-х – 30-х роках XX ст., показали, що людський фактор має більший вплив на продуктивність праці, ніж зміни технічних і фізичних умов. Такі висновки було зроблено за результатами так званого Хоторнського експерименту – безпрецедентного за масштабами й тривалістю, який було проведено в США, в передмісті Чикаго, на одному з заводів компанії «Вестерн Електрик» впродовж 1924 – 1940 рр. [102, с. 213].

Хоторнський експеримент було проведено в чотири етапи. На першому етапі досліджувався вплив фізичних умов праці (а точніше, інтенсивності освітлення робочого місця) на її продуктивність. В ході

цього етапу експерименту працівників було поділено на дві групи: експериментальну й контрольну (тобто групу, в якій умови праці впродовж експерименту не змінювалися). В ході експерименту освітленість робочих місць в експериментальній групі покращилася, і це призвело до підвищення продуктивності праці, але не лише в експериментальній групі, як це очікувалося, а в обох групах. Коли ж в експериментальній групі було знову встановлено інтенсивність освітлення робочих місць на тому ж рівні, що й до початку експерименту, продуктивність праці не впала, а збереглася майже на тому самому рівні, що й до проведення експерименту [60, 102].

Результати експерименту спростували гіпотезу про пряму залежність продуктивності праці від рівня освітленості робочого місця. Це послугувало поштовхом для здійснення наступних етапів дослідження, для чого в 1927 р. до участі в експерименті було запрошено професора Гарвардського університету Е. Мейо. В результаті дослідження було зроблено висновки, що людський фактор має настільки ж визначальний вплив на продуктивність праці, як і зміна її організаційно-технічних умов, а найбільш перспективними напрямками підвищення ефективності виробництва є формування відносин колективізму, гуманізація організаційних відносин, задоволення соціальних потреб працівників [60, 102]. Стало зрозуміло, що ефективність використання робочої сили визначається не лише психофізіологічними особливостями робітників (фізична сила, витривалість, уважність, спритність, розумність тощо) і рівнем кваліфікації, але й поведінковими факторами, відносинами з керівництвом і колегами, рівнем задоволеності процесом і результатами праці.

Загострення конкуренції, прискорення темпів науково-технічного прогресу, ускладнення й підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища, характерні для сучасних умов господарювання, ще більшою мірою підвищують значущість людського фактора в забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Так, за часів проведення Хоторнського експерименту товарний ринок ще не був насиченим, а отже будь-яка продукція, вироблена підприємством, майже гарантовано знаходила збут. Тому головним завданням підприємства було підвищення ефективності й розширення масштабів виробництва існуючої продукції, у тому числі за рахунок підвищення рівня

продуктивності праці. Сьогодні ж, за висловом відомого американського вченого в галузі менеджменту П. Друкера, недостатньо лише «робити справу вірно» – необхідно, перш за все, «робити вірну справу» [33]. Іншими словами, високий рівень продуктивності праці при виробництві певної продукції може зовсім не мати сенсу для підприємства, якщо така продукція не користується попитом. А для того, щоб продукція користувалася попитом, вона повинна мати високу споживчу цінність, задовільну ціну, високу якість, а крім того, продукція має бути забезпечена післяпродажним обслуговуванням, комплексом маркетингових заходів з ринкового просування тощо. Забезпечення виконання означених вимог залежить в першу чергу не від технічного оснащення підприємства, а від персоналу підприємства: менеджерів, маркетингологів, конструкторів, фінансистів, економістів, робочих, працівників збутових підрозділів тощо. Причому, поряд з суто професійними якостями, на перший план виходять такі вимоги до працівників, як ініціативність, креативність, відповідальність, аналітичні здібності, гнучкість мислення, інтуїція.

В сучасних умовах господарювання, як і за минулих часів, успішність організації значною мірою залежить від його керівництва. В історії є немало прикладів вирішального впливу керівника на успіхи й невдачі всієї організації. Наприклад, великий російський полководець Олександр Суворов з більш ніж 60-ти проведених битв не програв жодної, хоча в більшості з них очолювані Суворовим війська поступалися супротивнику за кількістю. Як приклад керівника, що здійснив вирішальний вплив на успіх і навіть виживання підприємства, можна навести Генрі Форда, Лі Якокку, Акіо Моріту тощо.

У той же час, в сучасних великих корпораціях, як це показав Дж. Гелбрейт, реальна влада значної мірою належить не власникам і не менеджерам, а техноструктурі, тобто суспільному прошарку, що складається з вузьких фахівців у технічній області (науковців, інженерів, технологів), а також менеджерів і фінансистів середньої ланки, які фільтрують інформацію і детально опрацьовують прийняті корпорацією рішення, оскільки володіють спеціалізованими знаннями [27]. Існує 2 причини переходу влади до техноструктури – розвиток техніки (необхідність у спеціалізованих знаннях) і необхідність планування діяльності корпорації для гарантії окупності великих вкладень в розвиток техніки і технології. Техноструктура є апаратом для групових рішень –

апаратом для об'єднання і аналізу інформації, що доставляється безліччю людей, з тим щоб прийти до рішень, що виходять за межі компетентності кожного окремо. Саме техноструктура визначає основні напрями і стратегію розвитку корпорації, а не її акціонери, які абсолютно нічого не розуміють ні в технології, ні в управлінні. Навіть топ-менеджмент може менше впливати на ухвалення рішень, оскільки залежить від спеціалізованих знань групи осіб (техноструктури) [27].

Слід зазначити, що людський фактор в управлінні організацією проявляється не лише в тому, на що *спроможний* чи *не спроможний* той чи інший працівник, а також і в тому, що він *хоче* і *не хоче* робити. Адже положення працівника на підприємстві, безумовно, змінює поведінку індивідуума, оскільки одні практичні та ціннісні передумови, що лежать в основі його вибору і його рішення, змінюються на інші [74, с. 80]. В результаті свого приходу на підприємство він працює в ім'я інших цілей і керується іншими уявленнями про те, як досягти цих цілей, ніж якби він перебував у іншому середовищі. Але службовець жодним чином не стає маріонеткою в руках організації. Його поведінка управляється і змінюється лише в досить вузьких межах. Широкий комплекс впливів у минулому і сьогодні відіграє свою важливу роль у визначенні реальної поведінки працівника. Так, нобелівський лауреат Г. Саймон виділив чотири категорії впливів, що визначають поведінку члена організації [74, с. 56]:

- формуюче виховання, яке індивідуум отримав до того, як став членом організації (освіта, досвід роботи, так само як і весь досвід, який сприяв формуванню особистості та характеру працівника);
- вплив на службовця в період, коли він є членом організації, але джерела якого знаходяться поза організацією (родина, друзі, спільнота, мас-медіа, профспілка тощо);
- вплив на службовця через формальні канали організації, наприклад, конкретні обов'язки або доручення, прямі накази, програми навчання, статистичні звіти тощо;
- вплив на службовця через неформальну соціальну структуру, яка розвивається в організації (стійкі прихильності, дружба, неприязнь, суперництво, ревності між членами організації).

Всі перелічені та подібні до них феномени можуть чинити потужний вплив на рішення і поведінку людини.

Слід розуміти, що індивідуальні цілі й цінності працівника можуть не

співпадати з цілями й цінностями, визначеними для організації її власниками й менеджерами, особливо в тому випадку, коли менеджер і власник – це одна й та ж сама особа. У той же час, індивідуальні цілі самого службовця беруть участь у прийнятті рішень тією ж, якщо не більшою, мірою, як і цілі підприємства, на якому він працює. Наприклад, те, наскільки швидко чи повільно він працює, може залежати від його особистого комфорту або від його честолюбства в тій же мірі, як і від вимог організації. Службовці постійно – свідомо чи несвідомо – оцінюють прийняті рішення з точки зору своїх індивідуальних цілей: можливі підвищення заробітної платні або кар'єрне зростання, відносини з керівниками і підлеглими, статус в організації, фізичні зручності тощо.

Індивідуальні цілі й цінності створюють перешкоди для діяльності підприємства тоді, коли вони породжують поведінку, яка вступає в конфлікт з вимогами підприємства. Наприклад, працівники іноді скорочують випуск продукції, тому що вони побоюються, що при збільшенні продуктивності праці менеджери підвищать норму виробітку і хтось з них буде звільнений як зайвий.

Отже, виживання й успіх будь-якого підприємства залежать від його вміння добиватися від працівників, які керуються власними цілями й цінностями, поведінки, яка в достатній мірі відповідає цілям підприємства.

7.2. Сутність мотивації праці персоналу

Якісне планування і досконала організація лише створюють умови, але не забезпечують виконання виробничих завдань працівниками. Саме забезпечення якісного й сумлінного виконання роботи членами організації відповідно до делегованих ним повноважень згідно плану і є задачею функції мотивування.

Мотивування – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [60]. Мотивування як функція менеджменту спрямоване на створення таких умов, що регулюють трудові відносини, в межах яких у працівника з'являється потреба самовіддано працювати, адже це для нього стає єдиним шляхом досягнення оптимуму в задоволенні власних потреб [80, с. 5]. Отже, в процесі мотивування цілі підприємства сполучаються з цілями працівника для найбільш повного задоволення потреб обох сторін, створюються умови для ототожнення інтересів працівника з інтересами

підприємства, за яких те, що необхідно й вигідно одній стороні, стає необхідним і вигідним іншій.

Мотивування дозволяє вирішувати керівництву підприємства цілий комплекс завдань, а саме [за 60, 76]:

- підвищення трудової активності персоналу;
- покращення морально-психологічного стану працівників через визнання їхніх досягнень;
- сприяння професійному, творчому, фізичному розвитку персоналу підприємства;
- популяризація ефективних способів виконання робіт;
- демонстрація відношення керівництва підприємства до певних форм поведінки й результатів діяльності персоналу.

Функція мотивування реалізується через визначення потреб персоналу, розробку систем винагородження за виконану роботу, використання різних форм і систем оплати праці, а також негрошових стимулів ефективного виконання працівниками власних обов'язків [76, с. 5]. Отже, в основі функції мотивування є визначення мотивації персоналу підприємства.

Мотивація поведінки людини – дуже складний і багато в чому не вивчений феномен. Термін «**мотивація**» є родовим поняттям для позначення всієї сукупності факторів, механізмів і процесів, що забезпечують на рівні психічного відображення спонукання до життєво необхідних цілей і направляють поведінку на задоволення потреб [11]. Іншими словами, мотивація – це причина поведінки працівника, в той час як мотивування – це процес використання його мотивації для досягнення цілей підприємства.

Для кращого розуміння сутності мотивації слід розглянути поняття «**мотиваційна сфера**», яке використовується для об'єднання всіх спонукальних джерел активності особистості [16, 45]. До мотиваційної сфери входять наступні компоненти: потреби, спонукання, мотиви, інтереси, прагнення, переконання, установки, ідеали, наміри особистості, а також соціальні ролі, норми, правила, стереотипи поведінки, життєві цінності та цілі, світоглядні орієнтації в цілому. Мотиваційну сферу особистості можна характеризувати широтою (якісним різноманіттям мотиваційних факторів), гнучкістю (різноманітністю засобів задоволення однієї й тієї ж потреби, тобто можливості заміщення однієї мети іншою), а також ієрархічністю (відображення у свідомості людини значущості

певної потреби, мотиваційної установки, завдяки чому деякі потреби мають домінуюче положення, а деякі – підпорядковане) [45].

Джерелом активності людини є потреби. **Потреба** – це внутрішній стан психологічного або функціонального відчуття нестачі чогось [15; 60]. Потреба відображає невідповідність між внутрішніми вимогами й зовнішніми умовами діяльності людини, виступаючи причиною усвідомлення нею емоціональної напруги або незадоволеності та впливаючи на формування внутрішніх мотивів її діяльності [80]. Вважається, що потреби є глибинними несвідомими установками людини на самозбереження та забезпечення власної біологічної і соціальної цілісності.

Мотив – це усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінки, спрямованої на задоволення потреби [15, с. 129; 76, с. 19]. У той же час, мотив не визначає зміст, особливості й структуру діяльності людини. Іншими словами, мотив не визначає, що саме слід зробити для задоволення потреби.

Спонування – це відчуття браку в будь-чому, яке має певну спрямованість [76, с. 18]. Навіть якщо потреба і не проявляється усвідомлено, вона в будь-якому разі формує спонування. Спонування сконцентроване на досягненні мети і фактично є передумовою дії.

Механізм мотивування людини через потреби зображено на рис. 7.1. Потреба, що виникає у людини, спонукає її до певних дій. Причому такі дії є цілеспрямованими, тобто вони переслідують певну ціль, а саме – задоволення потреби. В результаті діяльності потреба може бути повністю або частково задоволена, або ж не задоволена зовсім. Ступінь задоволеності потреби впливає на майбутню поведінку людини в аналогічній ситуації: при виникненні подібної потреби в майбутньому людина прагнучиме повторити поведінку, яка асоціюється в неї із задоволенням потреби, й буде уникати поведінки, в результаті якої потребу не було задоволено. Така модель вибору поведінки для задоволення потреб властива кожній людині й має назву «закон результату» [60,80].

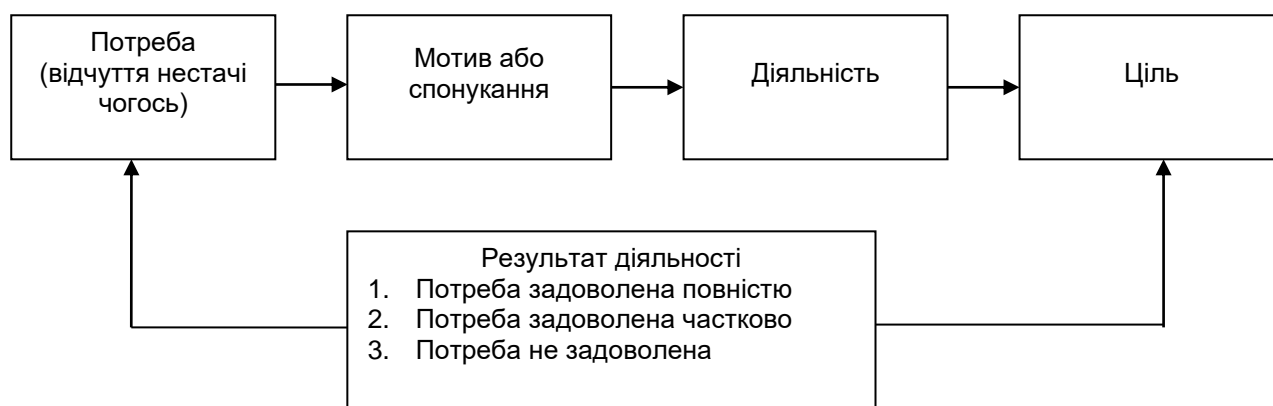


Рис. 7.1. Механізм мотивування через потреби [15, 60, 76]

На практиці процес мотивування через потреби складніший внаслідок впливу особистих якостей індивіда: адже для однієї людини труднощі й неповнота задоволення потреби стають перешкодою, а інша людина отримує додаткове задоволення від того, що наступного разу буде діяти тим самим шляхом, стикнеться з тими самими труднощами, але буде наполегливішою і тому досягне поставленої мети.

Отже, основою мотивації людини є її потреби, які регулюють її поведінку, визначають спрямованість її думок, почуттів і волі. Потреби людини мають такі властивості [80; 84]:

- ієрархічність – пріоритетність задоволення потреб визначається їх значимістю для людини. При наближенні до раціонального рівня задоволеності більш пріоритетних потреб людина спрямовує зусилля на задоволення потреб наступних рівнів ієрархії. Наприклад, людина, яка стала жертвою корабельної аварії й потрапила на безлюдний острів після кількох днів перебування у воді, першою чергою спробує знайти їжу, зігрітися, потім спробує забезпечити власну безпеку, а вже після цього почне думати про задоволення духовних потреб;

- динамічність – властивість потреб до кількісного і якісного зростання й розвитку. Так, наприклад, дорослій людині властивий інший набір й рівень розвитку потреб, ніж дитині. Зі зростанням матеріального статку людина, як правило, відчуває потребу в більш дорогих речах (одязі, годинниках, автомобілях тощо). Динамічність потреб виражається також у зміні позиції окремих потреб в ієрархії впродовж життя людини;

- взаємозамінність – можливість часткової заміни однієї потреби іншою. Наприклад, обмежені можливості збагачення праці можуть певною мірою компенсуватись покращенням умов праці;

– відносність – у своєму розвитку потреби людини залежать від потреб і рівня їх задоволеності в оточенні людини, як близькому (рідні, друзі, знайомі), так і далекому (телевізійні «зірки», суспільство в цілому й навіть герої книжок, фільмів тощо).

Множина потреб людини є достатньо складною та неоднорідною. Існує кілька основних ознак класифікації потреб людини [15,60,76,80].

1. За суб'єктом, на забезпечення існування якого спрямована потреба:

- індивідуальні;
- групові;
- колективні;
- суспільні.

2. За об'єктом виділяють потреби:

– природні (біологічні) – потреби, які забезпечують існування людини як індивіду та як виду;

– соціальні – потреби належати до соціальної групи й посідати в ній певне положення, бути об'єктом уваги, поваги, любові;

– духовні – потреби пізнання оточуючого світу, свого місця в ньому, пізнання й реалізації сенсу й призначення власного існування.

3. За природою виділяють два види потреб:

– первинні – потреби, властиві людині генетично (наприклад, потреба в їжі);

– вторинні – потреби, які людина набуває в процесі життєдіяльності, з досвідом (наприклад, потреба в отриманні освіти).

4. За спрямованістю потреби бувають двох видів:

– результативні – потреби, які задовольняються при досягненні певної цілі, що є результатом діяльності;

– процесуальні – потреби, задоволеність яких досягається в процесі діяльності (наприклад, потреба в праці).

5. За сферою діяльності виділяють потреби:

- біологічні;
- праці;
- пізнання;
- спілкування;
- відпочинку.

6. За можливістю насичення виділяють потреби:

- насичувані – потреби, які мають межу (наприклад, потреба в їжі);

– ненасичувані – потреби, які не мають чітко визначеної межі (наприклад, потреба в знаннях).

Різноманіття типів потреб визначає складність мотивів, що формуються на їх основі. При цьому між різними мотивами можуть складатися відносини позитивного і негативного характеру, тому існує необхідність узгодженості їх впливу на виконавця.

Мотивування працівників як явище виникло ще в прадавні часи, адже вже тоді було зрозуміло, що можна успішно впливати на людину для досягнення цілей організації. Але до початку ХХ ст. мотивування найманих працівників приймало майже виключно форму «батога і пряника» [60], тобто за трудові досягнення працівник отримував винагороду (як правило, матеріальну), а за невиконання завдань – покарання (штраф, догана, звільнення, а в більш примітивних суспільствах – побої чи навіть смерть). Але зі зростанням матеріального добробуту працівників стало зрозуміло, що метод «батога і пряника» далеко не завжди стимулює працівника досягати найвищих результатів [11]. Це викликало стрімкий розвиток теорії мотивації та призвело до використання нових підходів до мотивування, використовуючи весь комплекс потреб працівника. Так, в умовах сучасного виробництва для мотивації виконавців використовуються такі чинники, як потреба у визнанні, успіху, самоствердженні тощо. Отже, в сучасній управлінській практиці мотивування приймає достатньо різноманітні форми, що виражається в існуючій класифікації мотивування (рис. 7.2).

Матеріальне мотивування пов'язане із прагненням до матеріального добробуту, більш високого рівня життя. **Трудове мотивування** породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами праці, режимом, організацією. **Статусне мотивування** пов'язане з прагненням людини обійняти вищу, більш престижну посаду, виконувати більш відповідальну, суспільно значущу роботу, користуватися авторитетом в колективі, тобто з прагненням мати певний соціальний статус [76].

Нормативне мотивування спонукає людину до певної поведінки на основі ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування, внушення тощо. **Примусове мотивування** ґрунтується на використанні влади та загрози незадоволення потреб працівника в разі невиконання завдання. Ці два види мотивування є прямими, адже пов'язані із впливом безпосередньо на працівника.

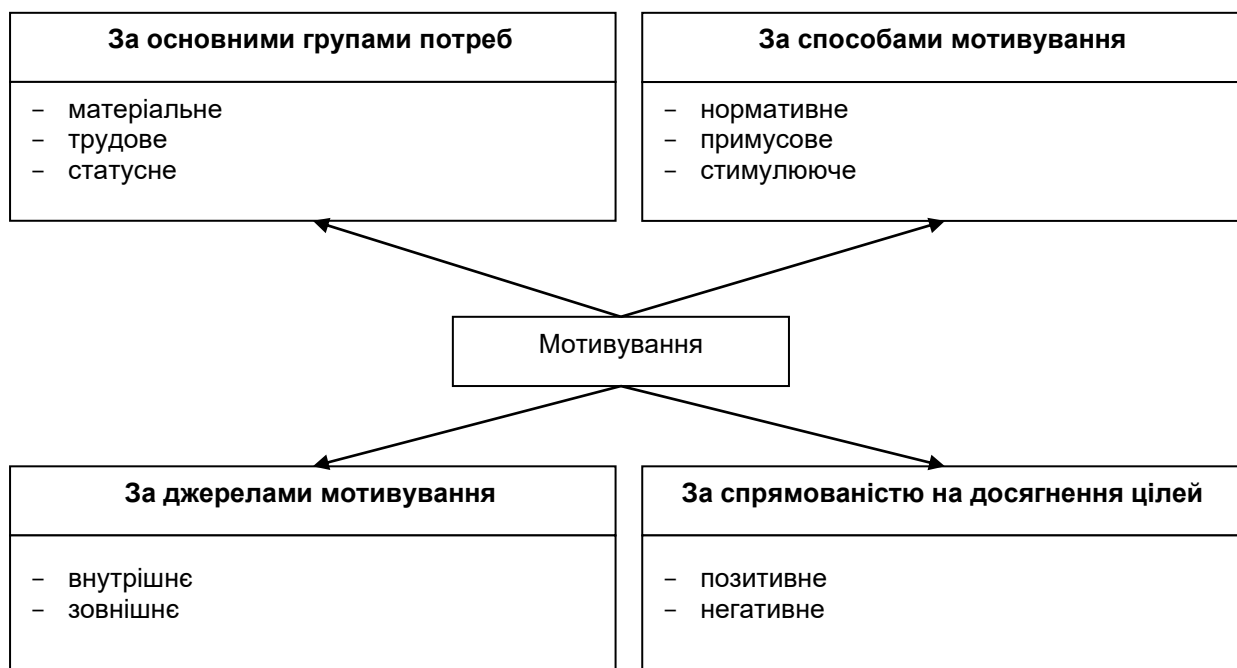


Рис. 7.2. Класифікація мотивування [76, с. 9]

Стимулювання являє собою вплив не на людину безпосередньо, а на зовнішні обставини через створення зовнішніх благ (стимулів), які спонукають її до праці. Стимулювання є непрямим видом мотивування, адже його основу складає вплив зовнішніх факторів – стимулів.

Внутрішнє мотивування виникає у випадках, коли людина формує мотиви, вирішуючи завдання, яке обумовлене його внутрішніми потребами, прагненням досягнути певної мети, потягом до пізнання, страхом. Натомість **зовнішнє мотивування** виникає у людини через зовнішній вплив на неї через оплату праці, накази, норми поведінки тощо, коли мотив поведінки обумовлений зовнішньою причиною [76].

Внутрішнє мотивування обумовлює більш сумлінне, спокійне, якісне виконання роботи, ніж зовнішнє. У той же час, розмежування внутрішнього та зовнішнього мотивування далеко не завжди можливе, адже нерідко мотиви можуть бути обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Грамотне використання зовнішнього мотивування в комплексі з урахуванням внутрішніх мотивів працівника є запорукою успішного управління.

Позитивне мотивування полягає у наданні винагороди працівнику при досягненні ним потрібних результатів (преміювання, подяка,

підвищення на посаді, збагачення праці тощо). Натомість **негативне мотивування** полягає у покаранні працівника за невиконання чи неналежне виконання власних обов'язків і виражається у стягненні штрафів, невиплаті премії, винесенні догани, тимчасовому відстороненні від роботи, пониженні на посаді, показовому звільненні тощо [76]. Грамотно побудована система мотивації персоналу має спиратися більшою мірою на позитивне мотивування, використовуючи негативне лише в крайніх випадках.

Мотивація діяльності людини має низку характеристик, до найважливіших з яких слід віднести [76, с. 28 – 29]:

- множинність – як і потреби, мотиви сучасної людини зростають кількісно. Більш того, необхідність задоволення однієї потреби, як правило, пов'язана з кількома різними предметами й засобами її задоволення;

- структурність мотивації оцінюється за наявністю певних її видів виходячи з бажаності чи навіть необхідності певних видів мотивів;

- ієрархічність мотивації – це наявність певного порядку ранжування за важливістю, взаємної підпорядкованості мотивів;

- сила мотивації оцінюється як ступінь непоборності прагнення особистості до задоволення певної потреби, як ступінь і глибина усвідомлення й інтенсивність мотиву;

- стійкість мотивів проявляється у тривалому збереженні дієвості мотивації. Крім того, дієві мотиви не зникають, а лише послаблюються чи посилюються, після їх реалізації в діяльності;

- визначеність – мотиваційна сфера кожної особистості має власний, визначений зміст, структуру, ієрархію, силу, стійкість мотивів;

- динамічність мотивації проявляється в зміні основних її характеристик з часом або ситуативно.

Важливим поняттям, яке використовується при розкритті сутності процесів мотивації людини, є **винагорода**, тобто все те, що представляє цінність для людини або може здаватися їй цінним [60,80]. Винагорода може бути внутрішньою і зовнішньою.

Внутрішня винагорода при мотивуванні персоналу – це психологічний стан працівника, який визначається почуттями задоволеності від роботи, радості творчої праці, усвідомлення значущості власної діяльності, радості спілкування. Внутрішня винагорода визначається, в першу чергу, мотиваційною структурою

індивіда, але поштовхом для її виникнення можуть служити зовнішні дії (наприклад, визнання досягнень працівника, схвалення його діяльності колективом) [80].

Зовнішня винагорода поєднує в собі все те, що в межах системи мотивації може бути запропоноване підприємством (адміністрацією) як стимул для працівника й має цінність для нього. В першу чергу, це заробітна плата, інші грошові виплати, соціальні пільги, просування по службі тощо [76; 80].

Мотивування працівників до сумлінної високопродуктивної праці не є простим завданням, адже реалізація функції мотивування ускладнюється наступними факторами [76, с. 11 – 12]:

1. Неочевидність мотивів поведінки людини – достовірно виявити мотиви поведінки окремої людини можливо лише шляхом тривалого вивчення.
2. Мінливість мотиваційного процесу – потреби людини з часом змінюються, розвиваються. Більш того, потреби людини можуть змінюватися ситуативно. А отже, вступаючи в складний процес динамічної взаємодії, мінливі потреби можуть спричинити непередбачувану поведінку людини.
3. Відмінність мотиваційної сфери різних працівників – пріоритетність, сила, стійкість мотивів є різною для різних працівників. А отже, певний стимул може викликати різну й навіть протилежну поведінку з боку різних працівників.
4. Поліваріантність задоволення потреб – наявність декількох способів задоволення кожної потреби співробітника часто призводить до того, що на практиці обирається неоптимальний спосіб, і тому мотивація окремих працівників стає недостатньо ефективною.
5. Особливості організації робіт на підприємстві – взаємний зв'язок робіт, колективне виконання завдань, неповнота інформації про трудовий внесок окремих працівників ускладнюють ефективно й справедливо мотивування персоналу.

Побудова системи мотивування персоналу вимагає врахування психологічних особливостей мотивації людини. Назвемо основні психологічні особливості мотивації персоналу [80, с. 25 – 26]:

– Сила мотивації для кожного виду роботи має бути не найбільш можливою, а оптимальною. Адже надмірно висока мотивація підвищує

емоційну напругу й хвилювання, сприяючи збільшенню кількості, але зниженню якості роботи.

– Ефективність зовнішнього стимулювання має протилежну залежність від сили внутрішньої мотивації досягнення людини. Так, якщо людина сильно внутрішньо мотивована а досягнення й успіх, посилення зовнішніх стимулів (винагорода, конкуренція) призводить до погіршення результатів діяльності. І навпаки, за слабкої мотивації досягнень й успіху посилення зовнішніх стимулів призводить до покращення результатів праці.

– Значний вплив цілей на мотивацію працівників. Як правило, ціль визначається одночасно кількома мотивами працівника (наприклад, ціль отримати підвищення по службі визначається такими мотивами, як матеріальний, безпеки, влади, самовираження тощо). Чим більшою кількістю мотивів визначається ціль і чим більш значущими є такі мотиви для працівника, тим більш значущою вона є для працівника й тим інтенсивнішою є діяльність, спрямована на досягнення такої цілі.

Конкретизація цілі, розробка проміжних цілей посилюють мотивацію, адже досягнення чергової проміжної цілі створює ситуацію успіху [76; 80]. Посилює мотивацію також близькість (за часом) досягнення цілі, адже в ситуації, коли ціль є близькою, меншим є бажання відкласти її виконання. І навпаки, чим більш віддаленим є досягнення цілі, тим ефективнішим буде зовнішнє стимулювання.

У той же час, цілі, яких важче досягти, мають більшу мотивуючу силу, ніж легко досяжні цілі. Психологічно це пояснюється тим, що ціль, якої важко досягти, підвищує самооцінку людиною своїх можливостей і власної значущості [80].

Слід також відзначити, що ціль, встановлена людиною самостійно, посилює мотивацію, в той час як зовнішня ціль часто здається нав'язаною, створює ефект керівництва, маніпулювання людиною.

– Суб'єктивна оцінка працівником власних можливостей, компетентності суттєвим чином впливає на результати роботи. Так, працівники, більш впевнені у власних силах, ставлять перед собою більш складні завдання і є більш наполегливими у їх вирішенні.

– Спосіб оцінки досягнень або здібностей працівника адміністрацією також впливає на його мотивацію. Якщо працівник оцінюється шляхом порівняння з іншими працівниками, це може знижувати його самооцінку, впевненість у собі. Більш доцільним є

порівнювати досягнення працівника з його минулими досягненнями й винагороджувати за реальні зусилля, завдяки яким він досяг успіху.

– Залучення працівників до процесу організації праці і управління нею підвищує вмотивованість. Виконавець з пасивного об'єкту управлінських дій перетворюється на активного учасника — суб'єкта управління. «Розкріпачується» його творча активність, ініціативна, підвищуються відповідальність і мотивація.

Важливим мотиваційним чинником є **атрибуція**, тобто процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин власної поведінки й дій інших осіб [80, с. 26]. Так, розглядаючи чужу поведінку, люди часто ігнорують ситуативні фактори, пояснюючи причини невдачі інших людей їх невисокими особистими якостями (інтелект, здібності). У той же час, себе люди оцінюють, як правило, більш високо, й причини власних невдач шукають в помилках інших людей або в несприятливому збігу обставин. Іншими словами, «у невдачах інших винні вони самі, а мої невдачі є наслідком помилок інших людей або несприятливої ситуації».

Всі розглянуті аспекти, методи і форми реалізації функції мотивування складають її основу, а не весь зміст. Функція мотивування реалізується, хоча і побічно, в ході всіх інших управлінських функцій.

7.3. Теорії мотивації

Разом із вдосконаленням суспільства, наукових уявлень про природу людей, еволюцією праці та ролі людини в процесі виробництва відбувався розвиток наукових теорій мотивації. Історично першими виникли теорії, спрямовані на дослідження змісту й структури мотивів і потреб людини, їх значущості, взаємозалежності. Такі теорії розглядають мотиваційну сферу людини (в першу чергу, її потреби) у «статичі», вивчаючи не процес мотивування і прийняття працівниками рішень про певний тип поведінки, а лише зміст мотивів і потреб, і тому отримали об'єднуючу назву «змістовні теорії мотивації».

Найвідомішою змістовною теорією мотивації є теорія ієрархії потреб, запропонована Абрахамом Маслоу в 1943 р. [76, с. 47]. Згідно теорії Маслоу, людина постійно відчуває певну сукупність достатньою мірою виражених потреб. Потреби, що є незадоволеними, спонукають людину до дії, у той час як задоволені потреби до дії не спонукають [60; 76].

На думку А. Маслоу, вся множина потреб людини може бути

розділена на п'ять груп, організованих строго ієрархічно (рис. 7.3).

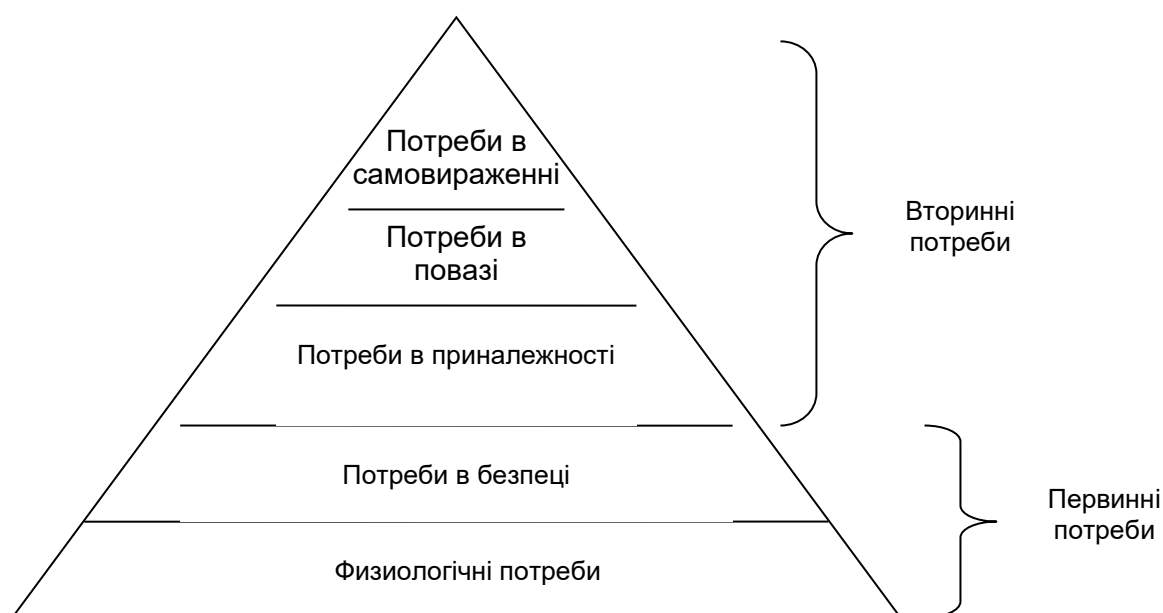


Рис. 7.3. Піраміда потреб по А. Маслоу [15; 60]

Фізіологічні потреби є необхідними для виживання і включають потреби в їжі, воді, повітрі, притулку, відпочинку, а також сексуальні потреби. Фізіологічні потреби спрямовані на підтримання організму людини в життєздатному стані.

Потреби в безпеці і впевненості в майбутньому включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому. Ці потреби пов'язані із прагненням людини не відчувати страху, болю, бути захищеним від страждань і мати впевненість у майбутньому [76; 84].

Соціальні потреби (потреби в приналежності) включають відчуття приналежності до певної групи, відчуття, що людину приймають інші, відчуття соціальної взаємодії, підтримки.

Потреби в повазі включають потребу в повазі з боку оточуючих, визнанні, самоповазі.

Потреби самовираження – це потреби в якомога більш повній реалізації людиною власних потенційних можливостей і особистому зростанні [15, 18, 60, 76].

Як визначив А. Маслоу, одночасно людина відчуває цілий комплекс

потреб, але первинні потреби вимагають першочергового задоволення. Якщо ж певна потреба задовольняється, на її місце стає наступна потреба, що вимагає задоволення [76, с. 48]. Пріоритетність для людини задоволення певної потреби визначається двома факторами: місцем потреби в ієрархії потреб людини й мірою незадоволеності потреби. Так, якщо потреба більш високого рівня ієрархії (розташована на більш низькому рівні піраміди потреб Маслоу) майже задоволена, то людина в своїй поведінці стане керуватися потребою, розташованою вище в піраміді потреб, але яка є значною мірою незадоволеною.

Важливо відзначити, що вторинні потреби можуть бути задоволені більшим числом способів, ніж первинні. При цьому потреба в самовираженні повною мірою не може бути задоволена ніколи, адже з розвитком людини як особистості розширюються його потенційні можливості [15].

Теорія мотивації А. Маслоу внесла важливий вклад у розуміння того, що саме потреби є основою прагнення людини до діяльності. Ця теорія надала менеджерам розуміння того факту, що перш за все слід прагнути задовольнити первинні потреби персоналу, забезпечивши гідний рівень оплати праці, її безпеку, стабільність робочих місць. Лише після задоволення первинних потреб персоналу слід застосовувати стимули більш високого порядку [76].

Система стимулів, застосовувана до певного співробітника, має відповідати потребам, що в даний час є домінуючими для нього [15; 18; 60]. Так, якщо людина працює перш за все для того, щоб задовольнити фізіологічні потреби, найбільш ефективним мотиватором для них буде не збагачення праці, збільшення обсягу повноважень, а рівень оплати праці, її умови, напруженість тощо. Якщо працівник перш за все відчуває потреби в безпеці й захищеності, вони прагнуть уникати ризику, прагнуть порядку, чітких правил, ясних перспектив, стабільності в теперішньому й майбутньому. Для таких працівників важливими є гарантії збереження робочого місця й пристойного заробітку, отримання пенсій у майбутньому, соціальна захищеність.

Працівники, у яких домінують потреби в приналежності й причетності, прагнуть дружби, любові, намагаються брати участь не лише в заходах, пов'язаних із виконанням виробничих завдань, але також і в соціальних, громадських, політичних заходах тощо. Такі люди розглядають роботу як співробітництво в колективі, відчуваючи свою

приналежність до нього, як можливість установити дружні відносини з колегами. Керівництво такими працівниками доцільно здійснювати у формі дружнього партнерства. Їм слід надавати можливість спілкуватися на робочому місці, за можливості застосовувати колективні форми організації праці (бригади, робочі групи), організовувати позаробочі заходи (свята, вечоринки тощо) [76].

Працівники, які відчують сильний вплив потреби в повазі, прагнуть обіймати керівну посаду або відповідати за важливий напрямок діяльності підприємства (підрозділу), бути провідним спеціалістом, користуватися авторитетом і повагою в колективі. Достатньо дієвими для мотивування таких співробітників є різні форми морального стимулювання (призи, нагороди, звання, публічна похвала, підвищення на посаді) [18].

Потреба в самовираженні є найбільш індивідуалізованою з усіх потреб [76]. Людина прагне творчої роботи, виконання оригінальних завдань, можливості самостійно планувати й організовувати виконання роботи.

Як вважав А. Маслоу, вищого рівня мотивованості досягають лише близько 1 % всіх людей [15].

З підвищенням рівня добробуту суспільства первинні потреби мають все менший вплив на мотивацію персоналу підприємств, і їхнє використання стає все менш ефективним. Така тенденція сьогодні більш властива західному суспільству, а саме представникам професій з високим рівнем оплати праці (програмісти, лікарі, юристи, працівники рекламних агенцій тощо).

Слід зазначити, що ієрархія потреб, запропонована А. Маслоу, є актуальною для більшості, але не для всіх людей [18]. Так, наприклад, можна зустріти людей, для яких потреба в самоповазі є більш значущою, ніж потреба в повазі з боку інших. Пріоритетність потреб окремої людини залежить від її індивідуальних рис і життєвого досвіду.

Ще однією змістовною теорією мотивації є теорія ERG (Existence, Relations, Growth – існування, зв'язки, зростання), запропонована в 1972 р. американським вченим Клейтоном Альдерфером. Ця теорія розвиває й уточнює теорію А. Маслоу. Альдерфер виділив не п'ять, а три класи потреб людини [76]:

- потреби існування;
- потреби зв'язку;

– потреби зростання.

Потреби існування відповідають потребам першого і другого рівнів ієрархії потреб А. Маслоу. Ці потреби спрямовані на забезпечення існування людини як організму.

Під *потребами зв'язку* Альдерфер розуміє прагнення людини підтримувати соціальні зв'язки, тобто бути членом родини, мати друзів, ворогів, колег, начальників, підлеглих. Дана група потреб відбиває соціальну природу людини і тому відповідає третьому й четвертому рівнями «піраміди» потреб А. Маслоу. Крім того, до потреб зв'язку за К. Альдерфером слід віднести частину потреб, розташованих на другому рівні ієрархії потреб А. Маслоу – а саме, потреби в забезпеченні колективної безпеки [15; 18].

Потреби зростання пов'язані з прагненням людини до особистого вдосконалення й відповідають потребам в самовираженні за ієрархією А. Маслоу, а також частково – потребам в повазі (в частині прагнення людини до розвитку впевненості в собі, до особистісного зростання тощо).

К. Альдерфер не лише «переформатував» запропоновану А. Маслоу ієрархію потреб людини, його теорія має також і принципову відмінність від теорії Маслоу. Якщо, згідно А. Маслоу, «рух» від потреби до потреби відбувається тільки «знизу вгору», тобто людина переходить до задоволення потреб більш високих рівнів лише після того, як задовольнить потреби нижчих рівнів, то Альдерфер стверджує, що такий «рух» може здійснюватися в обох напрямках [15]. При цьому вчений вважає, що в разі незадоволення потреби більш високого рівня посилюється ступінь впливу на поведінку людини потреби нижчого рівня. Потреби нижчих рівнів К. Альдерфер вважає більш конкретними, тоді як потреби більш високих рівнів – менш конкретними. Отже, у разі незадоволеності потреби більш високого рівня людина переключає увагу на більш конкретну потребу нижчого рівня [76].

Процес «руху» знизу вгору за ієрархією К. Альдерфер називає задоволенням потреб, адже такий «рух» відбувається, коли потреби нижчих рівнів поступово задовольняються людиною. «Рух» у зворотному напрямку – згори вниз – вчений називає фрустрацією, адже такий процес є результатом розчарування людини в можливості (по меншій мірі – в даний період часу) задовольнити потребу більш високого рівня [18; 76].

Теорія мотивації К. Альдерфера розкриває шляхи для розширення

мотиваційних можливостей керівництва підприємства. За цією теорією, в тому разі, якщо керівництво не в змозі забезпечити задоволення працівником потреб більш високого рівня, воно може компенсувати це, акцентуючи увагу на задоволенні потреб більш низького рівня. Наприклад, працівник, не знаходячи можливості задовольнити власні потреби зростання, може з підвищеним інтересом переключитися на потреби зв'язку.

Достатньо помітною серед змістовних теорій мотивації є теорія придбаних потреб Девіда Мак-Клелланда (1962 р.) [76]. Не заперечуючи значущість первинних потреб в мотивації поведінки людини, Д. Мак-Клелланд сконцентрував зусилля на вивченні потреб вищих рівнів. Такі потреби, на думку вченого, є придбаними й виникають під впливом життєвого досвіду, навчання й обставин, актуалізуючись в разі достатньої задоволеності матеріальних потреб [18]. До основних потреб вищого рівня Д. Мак-Клелланд відніс потреби успіху (досягнення), причетності (співучасті), і влади [15; 18; 60; 76].

Потреба успіху, згідно Мак-Клелланда, може бути задоволена не проголошенням успіху людини, а процесом доведення роботи до успішного завершення [60]. Така потреба проявляється в прагненні людини досягти поставлених цілей більш ефективно, ніж раніше. Д. Мак-Клелланд виділив особливості поведінки людей з високим рівнем потреби успіху [76]:

- готовність братися за роботу, яка містить елементи виклику, самостійно встановлюючи цілі, як правило, не дуже складні;
- неспроможність займатися роботою, яка не дає швидкого відчутного результату;
- якість їхньої роботи не обов'язково є найвищим;
- прагнення отримувати результат самостійно, а не шляхом колективної праці;
- готовність приймати рішення й брати відповідальність на себе;
- як правило, завищена самооцінка.

Д. Мак-Клелланд вважає, що працівники з більш розвиненою потребою успіху є більш активними й результативними. Більш того, суспільства, члени яких характеризуються розвинутою потребою успіху, мають більш розвинуту економіку [76].

Для мотивації людей з розвинутою потребою успіху варто ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, надавати їм

достатньо повноважень для розвитку ініціативи, а також регулярно й конкретно заохочувати їхні досягнення. У той же час, слід коректно скорегувати їхню самооцінку.

Потреба причетності проявляється в прагненні людини налагодити дружні відносини з оточуючими. Працівники з розвинутою потребою причетності опікуються з приводу того, що про них думають інші люди. Вони намагаються встановити й підтримувати гарні відносини з оточуючими, отримувати від них підтримку й схвалення. Такі працівники завжди прагнуть бути комусь потрібними, обирають посади, які дозволяють їм спілкуватися з колегами, підлеглими, клієнтами. Отже, надання можливості взаємодіяти з широким колом людей є сильним мотивуючим фактором для таких співробітників [60].

Потреба влади складається у прагненні людини керувати людьми, впливати на їхню поведінку, розпоряджатися ресурсами організації. Люди з потребою влади частіше є відвертими, енергійними, прагнуть відстоювати власні позиції, вимагають до себе підвищеної уваги з боку інших [60; 76].

Люди з розвиненою мотивацією влади діляться на дві групи. Представники першої групи прагнуть влади заради контролю над іншими, часто не опікуючись інтересами організації. До другої групи відносяться люди, які прагнуть влади для того, щоб з її допомогою більш ефективно вирішувати завдання організації [18; 76].

Потреби успіху, причетності й влади взаємозалежні, але вони не є ієрархічними, що суттєвим чином відрізняє теорію Д. Мак-Клелланда від теорій А. Маслоу й К. Альдерфера [18]. Взаємний вплив трьох потреб, виділених Д. Мак-Клелландом, слід враховувати при мотивуванні працівників і призначенні їх на певні посади. Так, для успішного керівника важливою є розвиненість потреби влади другої групи, але якщо поряд з цим він матиме розвинуту потребу причетності, це може спричинити зміщення акцентів у його управлінській діяльності з інтересів підприємства на інтереси підлеглих, яким він прагне сподобатися. Наявність розвинених потреб влади й успіху може переорієнтувати інтереси керівника на досягнення власних цілей на шкоду цілям діяльності організації [18; 76].

Заслугове на увагу висунута Фредеріком Герцбергом двохфакторна теорія мотивації, яка ґрунтується на результатах проведеного в кінці 50-х років ХХ ст. дослідження, в якому приймали

участь біля двохсот інженерів і конторських працівників фірми з виробництва лакофарбових виробів. Метою дослідження було виявлення факторів, які чинять мотивуючий і демотивуючий вплив на працівників. В результаті дослідження було виділено дві групи факторів, які по-різному впливають на мотивацію працівників. При цьому було встановлено, що стани задоволеності й незадоволеності людини є незалежними, тобто, як висловився сам Ф. Герцберг, «протилежним відчуттю задоволення від роботи є його відсутність, а не незадоволеність. Протилежним відчуттю незадоволеності є, у свою чергу, його відсутність, а не задоволення роботою». Іншими словами, ліквідація факторів, що викликають незадоволеність, не приводить до збільшення задоволеності й навпаки (рис. 7.4) [60].

Першу групу факторів Ф. Герцберг назвав *гігієнічними*. Вони пов'язані з навколишнім середовищем, в якому виконується робота. Гігієнічні фактори не викликають задоволеності у працівників, їх наявність сприймається як належне й не спричиняє мотиваційного впливу, але їх відсутність або послаблення викликають незадоволеність працівників і демотивацію. Іншими словами, вплив гігієнічних факторів на працівника викликає рух за шкалою «незадоволеність – відсутність незадоволеності» (рис. 7.4) [18; 60; 65; 76].

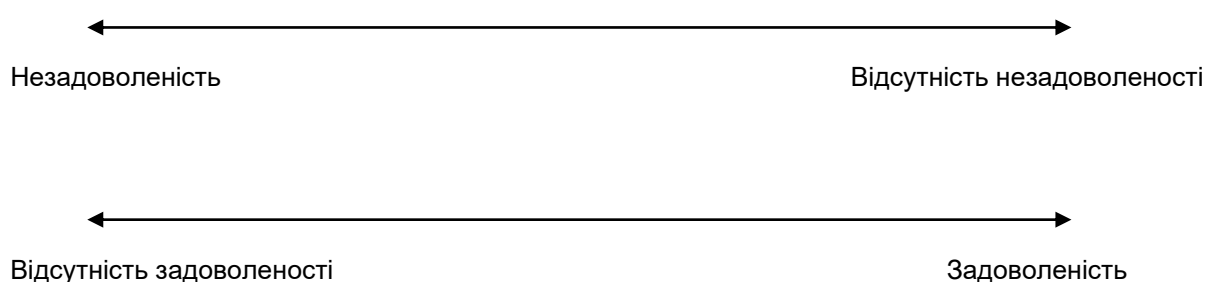


Рис. 7.4. Схема двухфакторної теорії мотивації Ф. Герцберга [18]

Фактори другої групи – *мотивуючі фактори* – безпосередньо пов'язані з характером і змістом виконуваної роботи. Фактори цієї групи безпосередньо викликають задоволеність працею, мотивують трудові досягнення, але їх наявність лише частково може компенсувати відсутність гігієнічних факторів. Вплив мотивуючих факторів на

працівника викликає рух за шкалою «відсутність задоволеності – задоволеність» (рис. 7.4) [18; 60; 76].

Склад гігієнічних і мотивуючих факторів згідно теорії Ф. Герцберга наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Склад гігієнічних і мотивуючих факторів згідно мотиваційної теорії Ф. Герцберга [60]

Гігієнічні фактори			Мотивуючі фактори		
Політика підприємства		й	Успіх		
адміністрації			Зміст праці		
Умови роботи			Просування по службі		
Безпека на робочому місці			Визнання і схвалення результатів роботи		
Заробіток			Високий ступінь відповідальності		
Статус			Можливості творчого і ділового зростання, самореалізації		
Міжособові відносини з начальниками, колегами		з			
підлеглими		й			
Ступінь безпосереднього контролю за роботою					

Теорія Ф. Герцберга має багато спільного з теорією А. Маслоу. Так, гігієнічні фактори, виділені Герцбергом, відповідають первинним факторам мотивації, а мотивуючі фактори – вторинним. Однак принциповою є розбіжність вказаних теорій щодо мотивуючої дії гігієнічних факторів, які впливають на задоволення первинних потреб людини. Якщо А. Маслоу вважав, що можливість кращого задоволення первинних потреб мотивує людину працювати краще, то Ф. Герцберг вважав, що гігієнічні фактори здатні лише знизити рівень незадоволеності людини працею, і працівник звертає увагу на ці фактори лише тоді, коли їхня реалізація здається йому неадекватною або несправедливою.

Ґрунтуючись на теорії Ф. Герцберга, можна рекомендувати менеджерам в першу чергу приділяти увагу гігієнічним факторам, що викликають незадоволеність працівників, і робити все для того, щоб цю незадоволеність усунути. Тоді й лише тоді, коли потреби нижчих рівнів достатньою мірою задоволені, гігієнічні фактори мають відійти «на

другий план», і менеджеру слід застосовувати мотивуючі фактори, допомагаючи працівникам досягати стану задоволеності працею [18; 76]. При цьому, безумовно, набір і характер впливу мотиваційних факторів має бути індивідуалізованим.

Отже, змістовні теорії мотивації не надають єдиного загальноприйнятого переліку потреб людини, хоча й достатньо схожим чином описують склад таких потреб. Достатньо суперечливими є погляди вчених на характер зв'язку вторинних потреб (чи є такий зв'язок ієрархічним), а також на характер впливу окремих мотивуючих факторів на відчуття задоволеності й поведінку працівника. Приділяючи значну увагу аналізу мотивуючих факторів, змістовні теорії майже не розглядають процес мотивації, що обмежує їхнє застосування на практиці.

Зв'язок між групами потреб людини, виділеними в рамках окремих змістовних теорій мотивації, наведено на рис. 7.5.

На відміну від змістовних, процесуальні теорії мотивації не акцентують увагу на складі й взаємній залежності потреб людини, а розглядають, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення поставлених цілей й обирає конкретний вид поведінки. До найвідоміших процесуальних теорій мотивації відносять теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса, теорію постановки цілей Е. Лока, модель Л. Портера – Е. Лоулера, теорію посилення мотивації Б. Скіннера.

Відповідно до теорії очікувань, наявність активної потреби – не єдина необхідна умова мотивації людини на досягнення певної мети. Людина має також очікувати, що обран а нею модель поведінки призведе до задоволення потреби. У свою чергу, під **очікуванням** розуміється оцінка особистістю ймовірності певної події [60]. Наприклад, студент може очікувати, що успішне оволодіння професійними компетенціями під час навчання у ВНЗ дозволить йому отримати гарну роботу в майбутньому [76].

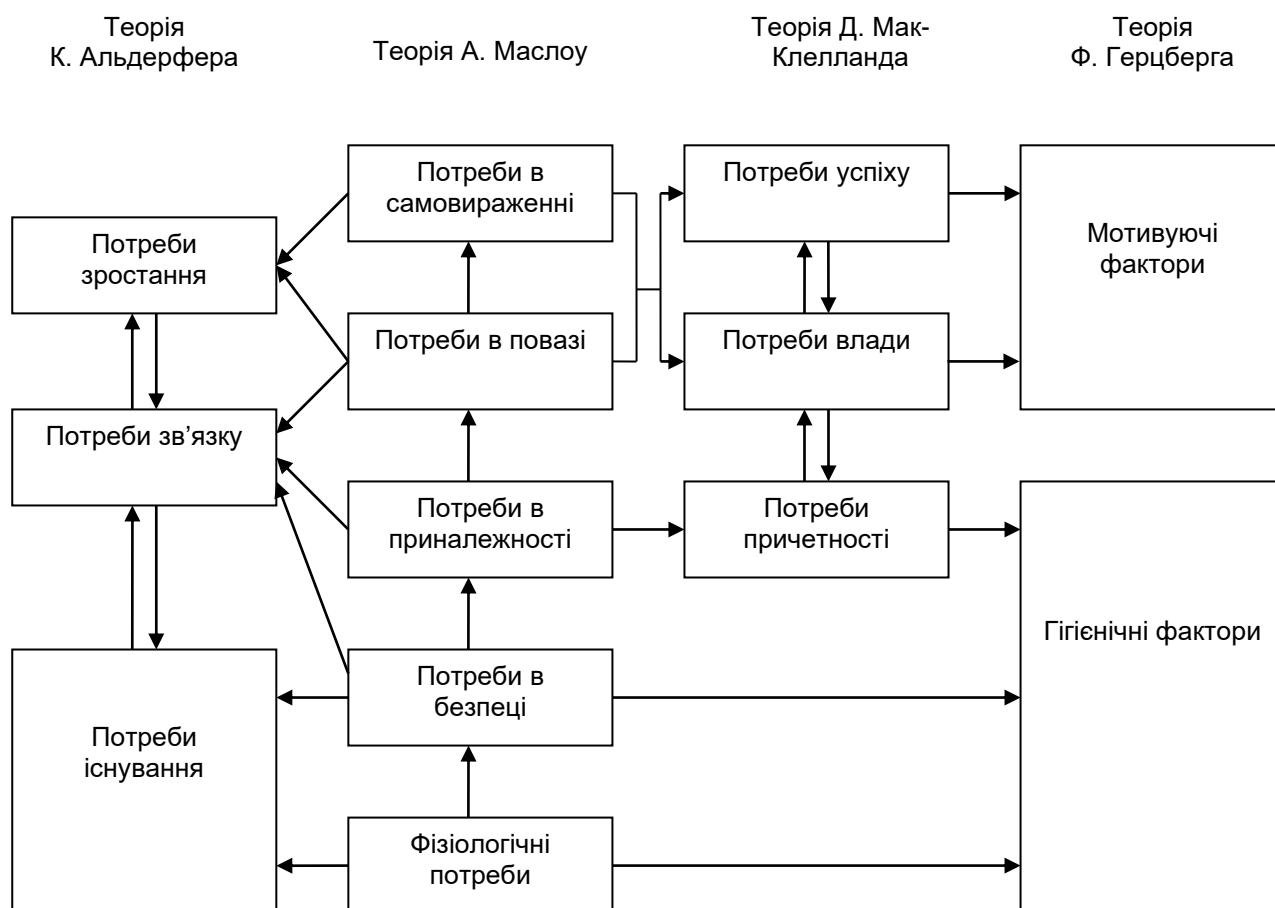


Рис. 7.5. Зв'язок між групами потреб людини, виділеними в рамках окремих змістовних теорій мотивації [адаптовано за 15, 80]

За В. Врумом, мотивація людини до праці визначається трьома основними факторами (рис. 7.6).

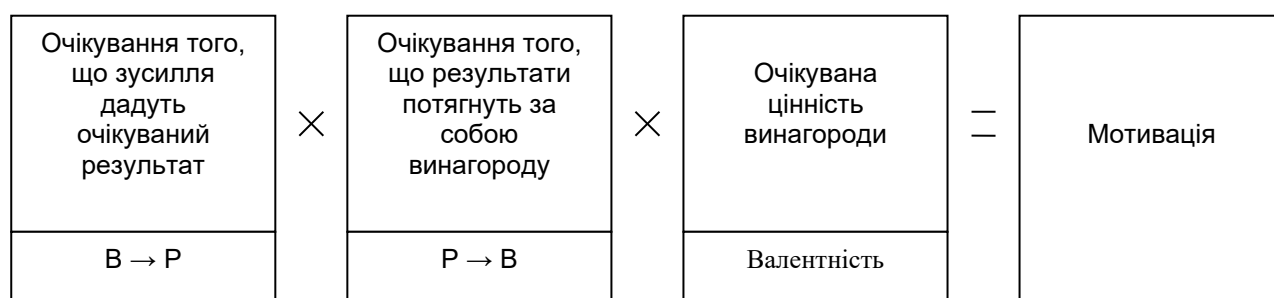


Рис. 7.6. Модель мотивації на основі очікувань [76]

Перший фактор мотивації – це *очікування бажаного результату від витрачених зусиль* (зв'язок «витрати – результат»). Так, працівник може очікувати, що якщо він буде працювати продуктивніше, то зможе

виконати більше замовлень в місяць. Зрозуміло, що такі очікування виникають далеко не завжди. Наприклад, якщо працівник знає, що підприємство має малу кількість замовлень через неефективну роботу збутового персоналу, то він може очікувати, що підвищення продуктивності його праці не надасть йому можливості виконати більше замовлень, адже таких додаткових замовлень просто немає. В такому випадку мотивація до підвищення продуктивності праці суттєво слабшає [18; 60; 76].

Іншими причинами відсутності очікування бажаного результату від витрачених зусиль можуть бути низька самооцінка працівника, його погана підготовка, відсутність прав для виконання поставленого завдання.

Другим фактором мотивації є *очікування винагороди за досягнутий результат* (зв'язок «результат – винагорода»). Так, працівник може очікувати, що при зростанні кількості виконаних впродовж місяця замовлень завдяки підвищенню продуктивності праці він отримає більш високу заробітну платню. У той же час, якщо жоден з елементів заробітної платні працівника не залежить від обсягу виконаних ним замовлень, очікування винагороди буде відсутнім [18; 60; 76].

Третім фактором мотивації В. Врум назвав *валентність*, тобто *очікувану цінність винагороди*. Під **валентністю** слід розуміти можливий ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає унаслідок отримання певної винагороди [60]. Зважаючи на суб'єктивність потреб, цінностей особистості, одна й та сама винагорода матиме різну валентність для різних людей. Наприклад, якщо працівник розцінить потенційний розмір зростання заробітної платні внаслідок збільшення обсягів виконаних замовлень задовільним, це буде суттєвим чином мотивувати його до підвищення продуктивності праці. І навпаки, якщо потенційний розмір зростання заробітної платні розцінено як незначний, за відсутності інших видів винагороди це не буде спонукати працівника до високопродуктивної праці.

Отже, визначаючи доцільність певного способу поведінки, працівники оцінюють не лише потенційну винагороду, а також і можливість отримання тих чи інших результатів діяльності, оцінюючи засоби, інструменти й імовірність досягнення певної мети.

При розробці системи мотивації слід визначити потреби працівників й привести винагороду за виконання певної роботи у відповідність до

таких потреб. При цьому слід встановити тверде й зрозуміле співвідношення між результатом праці й розміром винагороди, спонукаючи персонал до високопродуктивної праці [76].

Менеджерам слід підтримувати високі очікування відносно результатів діяльності підлеглих і переконувати їх, що такі результати є реально досяжними. Зниження очікувань керівництва відносно результатів діяльності підлеглих скоріш за все призведе до зниження продуктивності праці [60].

Для досягнення високого рівня результативності працівники мають бути забезпечені необхідними ресурсами, повноваженнями, а також мати відповідні професійні навички. При цьому керівництво має допомагати працівникам у пошуку оптимальних способів виконання завдань, усвідомленні реальності поставлених завдань і шляхів їх досягнення, цінності винагороди.

В 60-ті роки минулого століття американський вчений С. Адамс на основі досліджень, проведених в компанії «Дженерал Електрик», розробив теорію мотивації персоналу, яка отримала назву «теорія справедливості». Згідно цієї теорії, працівник оцінює співвідношення витрачених на виконання роботи зусиль й отриманої винагороди й порівнює його з аналогічним співвідношенням для інших співробітників. Якщо в результаті такого порівняння працівник виявив дисбаланс і несправедливість, в нього виникає психологічна напруга, яку необхідно зняти й виправити дисбаланс [76].

Як правило, людина більш гостро сприймає несправедливість у формі недоплати (коли працівник за аналогічний обсяг роботи отримує меншу винагороду), яка викликає обурення. У той же час, більшість співробітників негативно, хоча і менш гостро, реагують також на несправедливість у формі переоплати, яка викликає відчуття провини або залежності [84].

Працівник, який відчуває несправедливість у формі недоплати, як правило, прагне відновити справедливість, для чого може вдаватися до таких заходів [76, с. 61 – 62]:

- зниження інтенсивності праці, її тривалості (наприклад, запізнення на роботу, завчасне закінчення роботи, збільшення часу перерв) або якості отримуваного продукту;
- висунення вимоги підвищення рівня оплати праці, покращення умов праці, підвищення на посаді тощо;

- висунення вимоги зниження рівня винагороди за аналогічний обсяг роботи колегам;
- намагання передати частину свого робочого навантаження колегам, адже вони отримують більш високу винагороду;
- перехід до іншого підрозділу або звільнення.

Таким чином, керівництво має постійно слідкувати за справедливістю існуючої системи мотивування й попереджати виникнення відчуття несправедливості. Для цього система стимулювання на підприємстві має бути максимально прозорою і зрозумілою, щоб кожен працівник розумів, за що і в якому обсязі він і його колеги отримують винагороду. Але при цьому загальну суму заробітку кожного працівника доцільно тримати в таємниці. Високої значущості набуває також проблема точного вимірювання результатів праці кожного співробітника [18; 76; 84].

В разі обмеженості ресурсів для оплати праці на підприємстві (наприклад, в умовах кризи) скорочення заробітної платні має стосуватися кожного, але в будь-якому разі слід передбачити ресурси для преміювання найкращих працівників.

У 1968 році Лайман Портер й Едвард Лоулер запропонували комплексну модель мотивації персоналу, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Згідно цієї моделі, в механізмі мотивації працівника задіяні такі фактори: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення (рис. 7.7).

Результат виконання роботи (блок № 6 на рис. 7.7) залежить від витрачених працівником зусиль (3), його здібностей (4), а також від усвідомлення ним власної ролі в процесі виконання роботи. У свою чергу, рівень зусиль, які працівник витрачає на виконання роботи, визначається тим, наскільки працівник вірить у те, що за виконання роботи він отримає винагороду (2), а також цінністю очікуваної винагороди для працівника (1) [15; 60; 76].

Виконана робота (6) є причиною внутрішньої винагороди (7а), яка може виражатися у відчутті задоволеності від виконаної роботи, самоповазі, зростанні упевненості у власній компетентності, і зовнішньої винагороди (7б) у формі заробітної платні, премії, похвали, службового підвищення тощо. При цьому на практиці не завжди існує прямий зв'язок між результатом виконання роботи й отриманням зовнішньої винагороди

[60; 76].

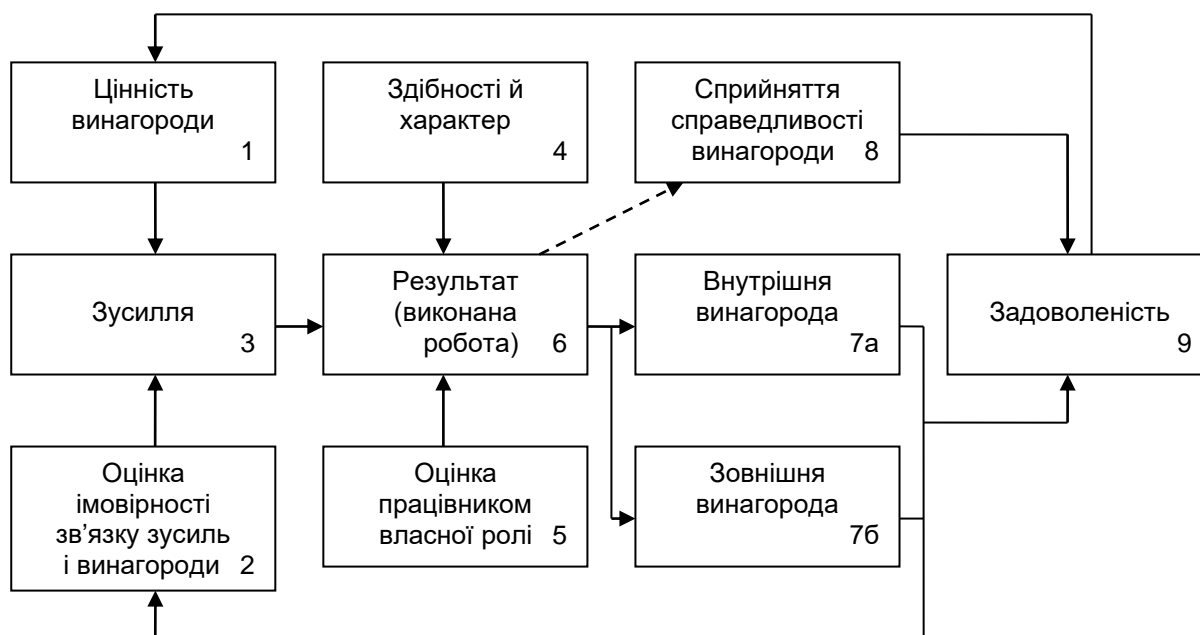


Рис. 7.7. Модель Портера – Лоулера [50]

Отримана винагорода порівнюється працівником із власним «еталоном» винагороди, тобто винагородою, яку він вважає справедливою за результатами виконаної роботи (8). Винагорода й оцінка її справедливості визначають рівень задоволеності працівника (9). Саме рівень задоволеності є вимірником цінності отриманої винагороди (1) – він буде враховуватися працівником у майбутньому при прийнятті рішення щодо витрачання зусиль для досягнення певного результату [60].

Для встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та її оплатою Е. Лоулер запропонував розділити заробітну платню персоналу на три частини. Перша частина має бути фіксованою і виплачуватися за виконання службових обов'язків. Друга частина має залежати від трудового стажу працівника й факторами вартості життя. Третя частина має безпосередньо залежати від досягнутих працівником результатів: для поганого працівника вона має бути мінімальною або взагалі не виплачуватися, для кращих робітників – максимальною (за розміром приблизно дорівнюючи першим двом частинам) [60; 76].

Важливим є висновок з теорії Портера – Лоулера про те, що висока результативність праці веде до високої задоволеності працівників, а не навпаки, висока задоволеність спричинює більш високі результати праці

[84]. Цей висновок підтверджується також результатами більш пізніх досліджень [60].

Успішна мотивація, згідно теорії Портера – Лоулера, передбачає [18; 60; 76; 80]:

- залежність результативності праці від витрачених зусиль, здібностей і компетенції працівника, а також оцінки ним власної ролі в трудовому процесі;
- пряму залежність справедливості винагороди й витрачених зусиль;
- необхідність поєднання зовнішнього і внутрішнього мотивування.

Відповідно до теорії постановки цілей Едвіна Локка, розробленої в 1966 р., мотивація людини визначається його цілями і задоволеністю результатами праці. При цьому постановка цілей розглядається як усвідомлений процес, що припускає майбутні наміри людини. Модель процесу мотивації через постановку цілей наведено на рис. 7.8.

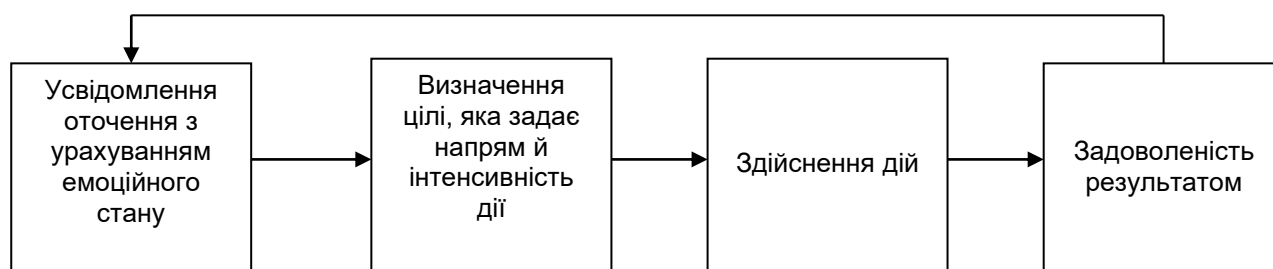


Рис. 7.8. **Модель процесу мотивації через постановку цілей** [76]

На основі емоційного стану людина усвідомлює оточуючий світ, виявляючи певні закономірності його розвитку, можливості, що відкриваються, а також існуючі й потенційні загрози. Це служить базисом для вироблення цілей, які задають спрямованість й інтенсивність дій. Для досягнення поставлених цілей людина виконує певну роботу, досягає результату й отримує від цього задоволення [18; 76; 80].

Теорія Е. Локка стверджує, що готовність людини прикладати ті чи інші зусилля для досягнення поставленої мети залежить від чотирьох її характеристик [18, с. 168]:

- складності цілі;
- специфічності;
- прийнятності цілі для індивіда;

– прихильності людини цілі.

Складність цілі відображає ступінь компетентності й рівень виконання, необхідні для її досягнення. Як правило, складність цілі підвищує мотивацію людини до її досягнення за виключенням випадків, коли ціль сприймається як недосяжна.

Специфічність цілі відображає її ясність, точність і визначеність. Конкретизація цілі також підвищує мотивацію її досягнення.

Прийнятність цілі означає її відповідність інтересам людини. Для цього ціль має бути досяжною, вигідною для виконавця, справедливою й безпечною.

Прихильність цілі означає готовність людини докласти певні зусилля для досягнення цілі. Як правило, прихильність працівника цілі знижується, коли вона зустрічає перешкоди на шляху до досягнення цілі. На стадії виконання саме прихильність працівника цілі часто має визначальний вплив на результати роботи [18; 76].

Задоволеність або незадоволеність працівника визначається взаємодією двох процесів [18, с. 170; 76, с. 65]:

- внутрішніх (оцінка індивідом результатів з погляду співвідношення їх з поставленою метою);
- зовнішніх (оцінка виконання роботи оточуючими).

Задоволеність або незадоволеність працівника впливає на усвідомлення ним власного оточення на наступному циклі мотивації.

Практичне використання теорії постановки цілей поєднане з певними складнощами [18]:

- слабка уніфікованість теорії не надає можливості однаково застосовувати її для різних членів трудового колективу. Наприклад, для працівників з більш низьким рівнем освіти ясність, точність і визначеність цілі грають велику роль, а для високоосвічених працівників часто важливим є наявність у цілі виклику, її невизначеність, що відкриває простір для творчості;
- складно однозначно визначити вплив залучення підлеглих до процесу постановки цілей: з одного боку, це підвищує рівень їхньої вмотивованості, а з іншого боку, може негативно вплинути на виконанні поставлених завдань;
- використання теорії постановки цілей ускладнюється при постановці цілі не окремому співробітнику, а групі в цілому.

Видатний психолог Б. Скіннер запропонував у 1938 р. теорію

посилення мотивації, яка відображає залежність мотивації від попереднього досвіду людини. Згідно Б. Скіннеру, наявність стимулів викликає певну поведінку людини. Якщо наслідки такої поведінки розцінені людиною позитивно, то вона буде поводитися таким же чином в аналогічній ситуації в майбутньому (рис. 7.9). Якщо ж наслідки поведінки розцінені негативно, то в майбутньому людина або не буде реагувати на подібні стимули, або змінить характер поведінки. Якщо позитивний результат було отримано багаторазово, у людини формується певна поведінкова установка [80; 84].

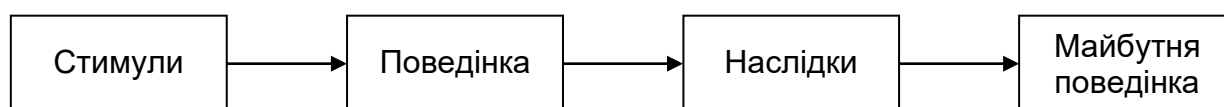


Рис. 7.9. Механізм поведінки людини за Б. Скіннером [76]

В комплексі з іншими підходами теорія мотивації Б. Скіннера є достатньо корисною в практичній роботі. Особливо цінною ця теорія виявляється при стимулюванні працівників, у яких переважають матеріальні стимули [76].

7.4. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом

Однією з найважливіших складових системи мотивування персоналу підприємства є стимулювання. Адже найбільш очевидним і, безумовно, дієвим засобом спонукання людини до праці є пропонування зовнішньої винагороди, в першу чергу матеріального характеру.

Стимулювання персоналу ґрунтується на використанні стимулів. При цьому під **стимулом** (від лат. stimulus, буквально – загострена палиця, якою поганяли тварин) слід розуміти зовнішній вплив на людину (подразник), який певною мірою визначає її активність, сприяючи підвищенню інтенсивності певних мотивів [76, с. 30 – 31]. Якщо мотив – це внутрішнє спонукання до дії, засноване на внутрішньому ж-таки бажанні людини задовольняти свої потреби, то стимул – це зовнішній вплив, який надає можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання певних дій. Наприклад, обіцянка нагодувати за виконання певної роботи буде стимулом для голодної людини, в той час як внутрішнє бажання задовольнити голод буде мотивом виконання цієї

роботи.

Стимули переводять інтереси й потреби в мотиви, тобто в особистісну змістовну причину поведінки, в особисту зацікавленість [80].

Визначивши цілі власної діяльності, підприємство намагається спонукати співробітників працювати заради досягнення таких цілей, надаючи їм для цього стимули, що відповідають мотивам співробітників. Таким чином, стимули – це свого роду звернення організації до індивідуальних цінностей службовця, що спонукає його враховувати цінності організації при ухваленні своїх рішень. Але слід завжди зважати на те, що стимули стають дієвими, тобто стимулюють працівників лише тоді, коли вони узгоджуються з їх внутрішніми мотивами і відповідають їм [15, 18, 60, 76, 80].

Стимулювання праці на підприємстві можна розглядати як систему (рис. 7.10). Умови життєдіяльності працівника відображаються в його свідомості й визначають його мотиваційну сферу. У свою чергу, мотиваційна сфера і стимули, надані підприємством, через механізм спрямування поведінки людини визначають, які зусилля буде прикладати працівник під час трудового процесу [18; 76; 80]. При цьому стимули, використовувані підприємством, залежать, з одного боку, від особливостей мотиваційної сфери (в першу чергу, потреб) працівників підприємства, адже грамотно побудований комплекс стимулів має враховувати потреби працівників, а з іншого боку – від можливостей підприємства, в першу чергу фінансово-економічних, які визначають, наприклад, розмір зарплатні, який підприємство може запропонувати власним співробітникам. У свою чергу, можливості підприємства щодо стимулювання визначаються результатами праці його співробітників.

Результати праці конкретного співробітника визначають конкретний зміст і обсяг винагороди, яка, у свою чергу, впливає на умови життєдіяльності працівника.

Існують два основні принципи створення систем стимулювання персоналу [15; 76]:

1. орієнтація на всі властиві працівнику типи і види потреб, а не тільки на матеріальні;
2. адекватна оцінка реального внеску кожного виконавця в підсумковий результат і забезпечення стимулювання, відповідного цьому внеску.

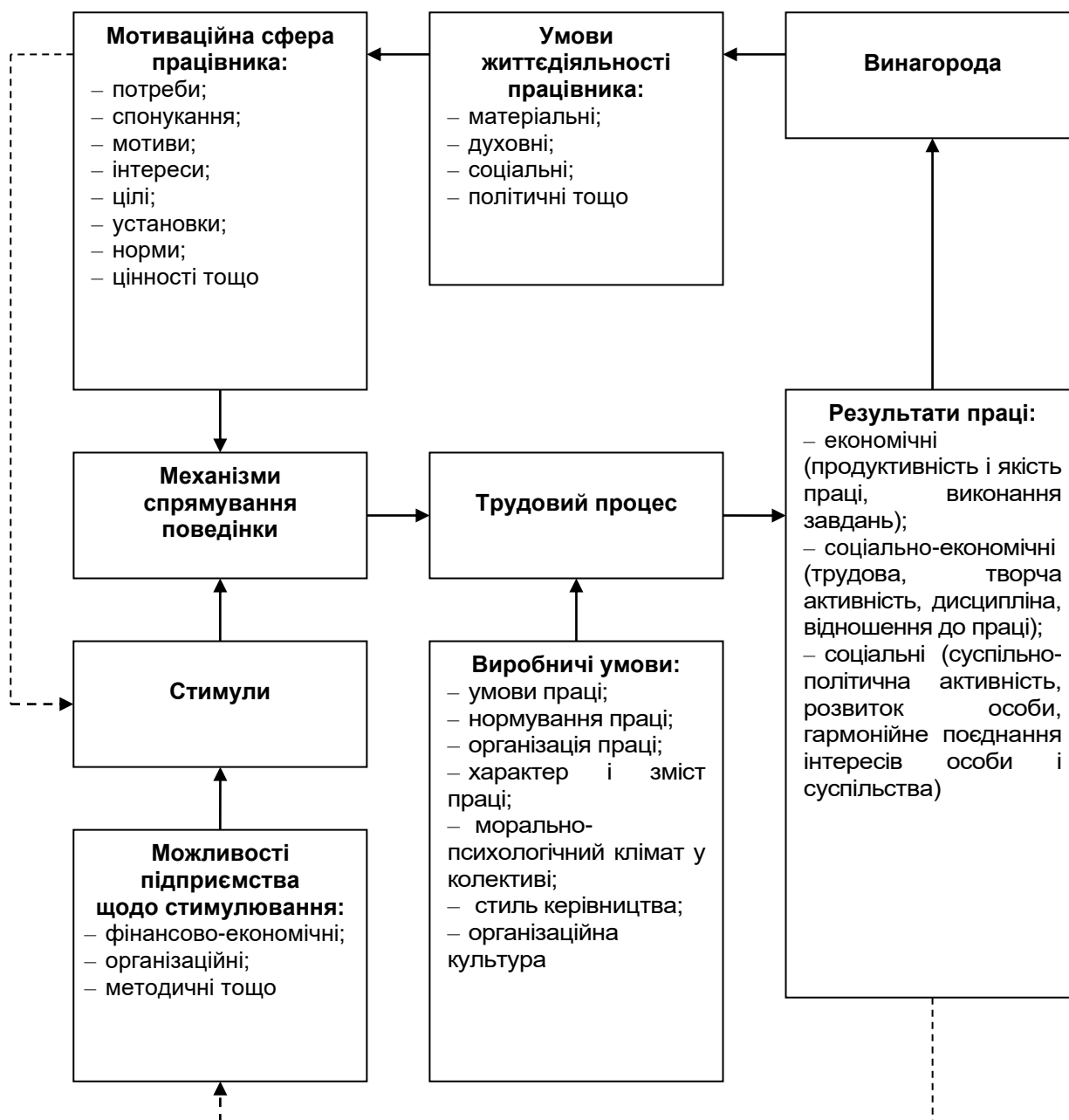


Рис. 7.10. Стимулювання праці на підприємстві як система

При розробці системи стимулювання працівників велике значення має інформація про їх відношення до цінностей організації і до норм поведінки в групах (рис.7.11).



Рис. 7.11. **Відношення працівників до цінностей організації [12]**

Область 1 («відданий і дисциплінований»): працівник добре відноситься до організації праці, поділяє погляди керівництва, сприймає норми поведінки в організації.

Область 2 («оригінал»): працівник поділяє погляди керівництва і цінності організації, але не сприймає норми поведінки в ній через свої особливі риси характеру, усвідомлюючи свої проблеми.

Область 3 («пристосованець»): працівник не поділяє поглядів керівництва, цінності організації, але виконує всі норми встановленої поведінки в цій організації.

Область 4 («бунтар»): працівник не поділяє поглядів керівництва, цінності організації і не сприймає норм поведінки [12].

Стимули, використовувані підприємствами в практиці стимулювання персоналу, є достатньо різноманітними, що визначається складністю потреб і мотивів людини. Класифікацію стимулів, використовуваних сучасними підприємствами, наведено в табл. 7.2.

Сучасні підприємства прагнуть впливати на працівників комплексом стимулів. Основними напрямками вдосконалення системи стимулювання праці є такі [за 18; 35; 65; 76; 80]:

1. Вдосконалення системи оплати праці.

2. Розвиток власної значущості й відчуття причетності до важливих подій.

3. Розширення кола працівників, що беруть участь в справах фірми.

4. Розвиток творчого підходу до будь-якої роботи.

5. Формування престижу, позитивного іміджу підприємства, його реклама.

6. Розвиток самоконтролю і довіра до працівників.

7. Стимулювання підвищення кваліфікації.

8. Розвиток соціальних програм.

9. Створення прийняттого морально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 7.2

Класифікація стимулів [адаптовано за 76, с. 33; 80, с. 9]

Ознака класифікації	Види стимулів
1	2
Масштаб впливу	<ul style="list-style-type: none"> • Глобальні (наприклад, світова фінансово-економічна криза) • Регіональні (режим вільної торгівлі між країнами регіону) • В межах країни (інфляція, податкова політика, народжуваність) • Галузеві (технічні стандарти, податкові пільги) • Внутрішньоорганізаційні (система оплати праці)
Повторюваність	<ul style="list-style-type: none"> • Разові • Тимчасові • Багаторазові • Постійні
За об'єктом стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> • Індивідуальні – величина стимулу визначається для окремого працівника • Колективні – величина стимулу визначається для колективу (галузі, країни тощо) в цілому
За інтенсивністю дії	<ul style="list-style-type: none"> • Слабкі • Середньої сили • Сильні
За відхиленням результатів діяльності від норми	<ul style="list-style-type: none"> • Позитивні – при встановленні стимулів урахується лише досягнення або перевищення норм • Негативні – при встановленні стимулів урахується відставання від норм

Продовження табл. 7.2

1	2
За видами	<ul style="list-style-type: none"> • Матеріальні • Моральні • Вільним часом • Трудові
За ступенем визначеності стимулу до початку дій об'єкта стимулювання	<p>Випереджаючі – стимули, визначені ще до початку дій об'єкта стимулювання (до початку виконання працівником роботи)</p> <p>Підкріплюючі – стимули, які визначаються вже після виконання дій</p>
За часовим інтервалом (лагом) між результатами діяльності й отриманням стимулу	<p>Безпосередні – стимул діє безпосередньо після закінчення діяльності</p> <p>Поточні – стимул діє через деякий інтервал після закінчення дії, але тривалість такого інтервалу – менше року (наприклад, заробітна платня, що виплачується в кінці місяця)</p> <p>Перспективні – стимул починає діяти більш ніж через рік після закінчення дії (наприклад, пенсія є перспективним стимулом для молодого працівника)</p>
За ступенем й характером конкретності умов отримання стимулу	<p>Загальні – відсутня конкретність в оцінці результатів діяльності для отримання стимулу</p> <p>Еталонні – стимул установлюється за отримання результатів, які оговорені заздалегідь</p> <p>Змагальні – стимул установлюється за місце, яке посів об'єкт стимулювання у змаганні</p>
За способом дії	<p>Заохочення</p> <p>Примушення</p>

Розглянемо практичну реалізацію діяльності підприємств у вказаних напрямках.

1. *Вдосконалення системи оплати праці.* З моменту появи і до теперішнього часу гроші є найбільш впливовим і найочевиднішим засобом стимулювання. Ще Ф. Тейлор продемонстрував, що впровадження відрядної форми оплати праці (тобто нарахування заробітної плати в залежності від обсягу виконаної роботи, а не від тривалості відпрацьованого часу) здатне підвищити продуктивність праці в кілька разів [15, 60].

Основним інструментом стимулювання гроші стали завдяки таким властивостям [80, с. 13]:

1. Ненасичуваність – потребу в грошах майже неможливо наситити,

для більшості людей грошей не буває забагато, вони надають гарантію задоволеності не лише теперішніх, але й майбутніх потреб.

2. Відстроченість споживання – гроші надають можливість відкласти споживання, задоволення потреб на майбутнє.

3. Універсальність – гроші є універсальною цінністю, яка признається всіма, і тому за їх допомогою можна стимулювати будь-яку діяльність і, більш того, будь-які аспекти такої діяльності: кількість, закінченість, якість, терміни, творчість, лояльність тощо.

4. Вимірюваність – на відміну від багатьох інших засобів стимулювання, гроші можна виміряти. Отже, можливо встановити точний розмір стимулу за виконання працівником певної роботи.

5. Можливість використовувати різні види стимулювання – гроші можуть виплачуватися працівнику у формі призів, бонусів, надбавок, виступаючи тим самим не лише матеріальним, але й моральним стимулом до ефективної сумлінної праці.

6. Накопичення багатства – гроші, на відміну від багатьох інших стимулів, можуть накопичуватися, викликаючи у працівника прагнення заробляти більше грошей.

7. Комплексність мотивуючої дії: гроші використовуються для задоволення не лише матеріальних, а також соціальних і духовних потреб (люди здійснюють покупку престижних товарів, ходять в театри, клуби, ресторани, подорожують).

Існують певні очікування співробітників щодо організації оплати його праці на підприємстві. Так, співробітник очікує, що йому будуть платити [82]:

- розумно – заробітна платня має бути порівнянна з платнею за виконання таких обов'язків на такій самій посаді на інших підприємствах галузі;

- чесно – якщо співробітник знає, що його трудовий внесок приносить підприємству значну частину прибутку, він очікує на отримання частку від цього прибутку;

- постійно – співробітник хоче бути впевнений, що навіть за складних для організації умов він матиме роботу й отримає зароблені гроші;

- прогресивно – співробітник не хоче бути обмежений режимом фіксованої заробітної платні без надії на її підвищення;

– легально – працівник віддасть перевагу легально отриманим грошам перед грошами «в конверті».

У той же час, використання грошей як засобу стимулювання має певні обмеження [15, 80]:

1. Зі зростанням матеріального добробуту, віку й рівня освіти працівника роль грошей як фактора стимулювання знижується.

2. Механізми й форми матеріального стимулювання є недостатньо розробленими: існує небагато ефективних й оригінальних систем матеріального стимулювання, які передбачають інші форми виплат, окрім традиційних заробітної плати й премії.

3. Грошове стимулювання призводить до руйнації внутрішньої змістовної мотивації людини, змінюючи мотиваційну сферу особистості: в результаті постійного матеріального стимулювання інтерес працівника зміщується з самої діяльності на гроші, і він починає шукати шляхи отримання більшої кількості грошей за менший трудовий внесок з його боку.

4. Грошова мотивація має власний «порог чутливості». Так, Ф. Тейлор вважав, що премія має складати не менше 30% від заробітної платні, інакше вона не має істотного стимулюючого впливу, адже працівник вважає її незначною [15]. Отже, зміна заробітної платні в невеликих масштабах (на кілька відсотків) може взагалі не вплинути або вплинути невідчутно на трудову мотивацію працівника.

5. Як правило, після отримання заробітної платні працівник знижує інтенсивність праці, адже розуміє, що наступна виплата буде здійснюватися лише через деякий час. Доведено, що зі збільшенням періодичності виплати заробітної платні зниження інтенсивності праці відразу після виплати стає значнішим. Саме тому, наприклад, в США фірми практикують щотижневу виплату грошової компенсації працівникам.

2. *Розвиток власної значущості й відчуття причетності до важливих подій.* Розвитку відчуття причетності працівників до діяльності підприємства, творчого підходу до виконання службових обов'язків і власної значущості надається дуже велика увага. Так, при виготовленні рекламних буклетів, проспектів, в теле- і радіорепортажах можна помітити фото і прізвища керівників всіх рівнів і рядових виконавців. Поширюється практика колективного ухвалення рішень, завдяки чому кожний працівник, який бере в цьому участь, відчуває власну значущість

і причетність до роботи підприємства [15].

3. *Розширення кола працівників, що беруть участь в справах фірми.* Керівництво компаній нерідко стимулює придбання працівниками власних акцій, завдяки чому працівники відчують себе й поводяться як власники, які зацікавлені в досягненні компанією довгострокового успіху. Широко застосовується концепція партисипативного управління [15], відповідно до якої мотивація працівника визначається його зацікавленістю в тому, як його діяльність позначається на функціонуванні всієї організації, прагненням брати участь в процесах, що протікають в організації. Якщо працівник відчуває, що він потрібен організації, що між його ініціативою і винагородою існує пряма залежність, інтенсивність його праці істотно підвищується. Партисипативне управління характеризується такими ініціативами [12]:

- співробітники ухвалюють самостійні рішення про організацію праці;
- співробітники самостійно ухвалюють робочі рішення, постановка цілей здійснюється спільно з керівником;
- співробітники самостійно контролюють якість і кількість виробленої продукції;
- співробітники притягуються до раціоналізаторської діяльності (гуртки якості, цільові комітети тощо);
- співробітники самостійно формують робочі групи.

4. *Розвиток творчого підходу до виконання роботи.* В умовах швидкої зміни умов середовища, в якому діють сучасні організації, прагнення задовольнити індивідуалізовані запити споживачів зміст і характер виконання робочих завдань часто змінюються. Тому важливого значення набувають здатність працівників самостійно приймати рішення, мислити творчо, гнучко організовувати трудовий процес. Отже, творчі здібності працівників, оригінальність виконання завдань стають критеріями винагородження.

5. *Формування престижу, позитивного іміджу підприємства, його реклама.* Реклама продукції, наявність традицій, красивий фірмовий одяг (робочий і парадний), фірмовий колір, емблема, назва, девіз – все це працює на престиж підприємства. Розповсюдження інформації про діяльність підприємства, важливі події, досягнення в соціальній галузі, сфері охорони навколишнього середовища сприяють створенню позитивного іміджу. У свою чергу, позитивний імідж підприємства є

додатковим стимулом для його працівників, а також важливим засобом залучення нових кадрів, у тому числі висококваліфікованих.

6. Розвиток самоконтролю і довіра до працівників. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє працівникам деяких спеціальностей повністю або частково працювати вдома. В такому випадку керівник часто не може безпосередньо контролювати виконавців, і вони мають контролювати свою роботу самостійно. Крім того, деякі підприємства вводять для частини співробітників «вільний» режим роботи, за якого частина робочого часу відпрацьовується тоді, коли це зручно працівнику, що дуже влаштовує жінок, які мають дітей, а також студентів. Стрімко зростає кількість працівників, які отримують від керівництва загально сформульовані завдання й мусять самостійно планувати й організувати їхнє виконання, а також здійснювати проміжний контроль.

7. Стимулювання підвищення кваліфікації. Керівництво багатьох підприємств сьогодні розуміє, що стимулюючи лише поточні досягнення, воно спонукає працівників прикладати якнайбільше зусиль для виконання поточних завдань, часто майже не дбаючи про професійний і особистісний розвиток. Але для того, щоб підприємство зберігало й підвищувало конкурентоспроможність у довгостроковому періоді, його керівництву слід дбати про безперервний розвиток його активів, і в першу чергу – персоналу. Адже в майбутньому ускладнення робіт, їх урізноманітнення, підвищення вимог до якості продукції, термінів її виготовлення будуть потребувати більш високої кваліфікації працівників.

8. Розвиток соціальних програм. Важливе значення для мотивації персоналу, розвитку його впевненості у стабільному майбутньому мають соціальні програми з розвитку системи охорони здоров'я і соціального страхування. В сучасному суспільстві гарантія стабільної роботи і пенсійного забезпечення складає основу благополучного існування людини.

9. Створення прийняттого морально-психологічного клімату в колективі. Провідні підприємства всіляко культивують принцип єдиної сім'ї, команди; працівники виховуються в дусі відданості інтересам підприємства, відвертості й чесності по відношенню до керівництва і колег. Підрозділ, в якому працює людина, сприймається ним як друга родина, на роботі часто превалюють неформальні відносини, що стимулює працівника підвищувати трудову віддачу.

Серед найбільш поширених й ефективних засобів стимулювання персоналу слід відмітити такі [узагальнено за 15; 35; 65]:

1. Грошова винагорода.
2. Схвалення (бажано – публічне) – майже всі люди позитивно реагують, якщо почувають, що їх цінують і поважають. Досить схвалити гарне поводження, і воно незабаром повториться.
3. Програми залучення працівників до розподілу прибутку підприємства, розподілу частини акцій між працівниками.
4. Винагорода вільним часом, застосування гнучких графіків роботи.
5. Просування по службовим сходам і особисте зростання.
6. Збагачення праці, надання самостійності в її плануванні й організації, надання можливості виконувати роботу відповідно до особистих інтересів.
7. Створення умов для підвищення рівня особистого комфорту працівників і задоволеності відносинами з керівництвом і колегами.
8. Налагодження неформальних відносин керівництва з підлеглими, прояв зацікавленості керівництва у тому, що цікавить і хвилює працівників.
9. Розвиток почуття гордості працівника за свою майстерність, можливість допомогти сім'ї або іншим людям.
10. Розвиток відчуття причетності до діяльності підприємства.

Спрощене уявлення про стимулювання складається в тому, що при збільшенні стимулу підвищується рівень віддачі від персоналу (наприклад, продуктивність його праці). Але насправді залежність між питомим рівнем винагороди (тобто рівнем винагороди в розрахунку на одиниці віддачі від працівника) і віддачею є більш складною (рис. 7.12). Як правило, підвищення рівня питомої винагороди (інтервал $(C_1; C_2)$) призводить до підвищення продуктивності праці. Але після досягнення певного рівня винагороди (правіше точки В) працівник вважає за краще знизити інтенсивність праці, адже збільшення вільного часу й зменшення напруженості праці для нього стають більш важливими, ніж додатковий зарібок. Фактично питома винагорода C_2 відображає рівень дійсних потреб працівника. Значне скорочення питомої винагороди (лівіше точки А) примушує співробітника працювати інтенсивніше для збереження мінімального зарібку. Але в цьому випадку різко підвищується плинність кадрів на підприємстві, і в першу чергу звільняються найбільш

талановиті й кваліфіковані працівники. Отже, завданням керівництва є досягнення *оптимальної мотивації*, за якого віддача від працівника (продуктивність праці) є найбільшою (це відповідає точці В на графіку) [80].

Слід розуміти, що невдало побудована система стимулювання персоналу може навіть знижувати мотивацію персоналу до високопродуктивної сумлінної праці.

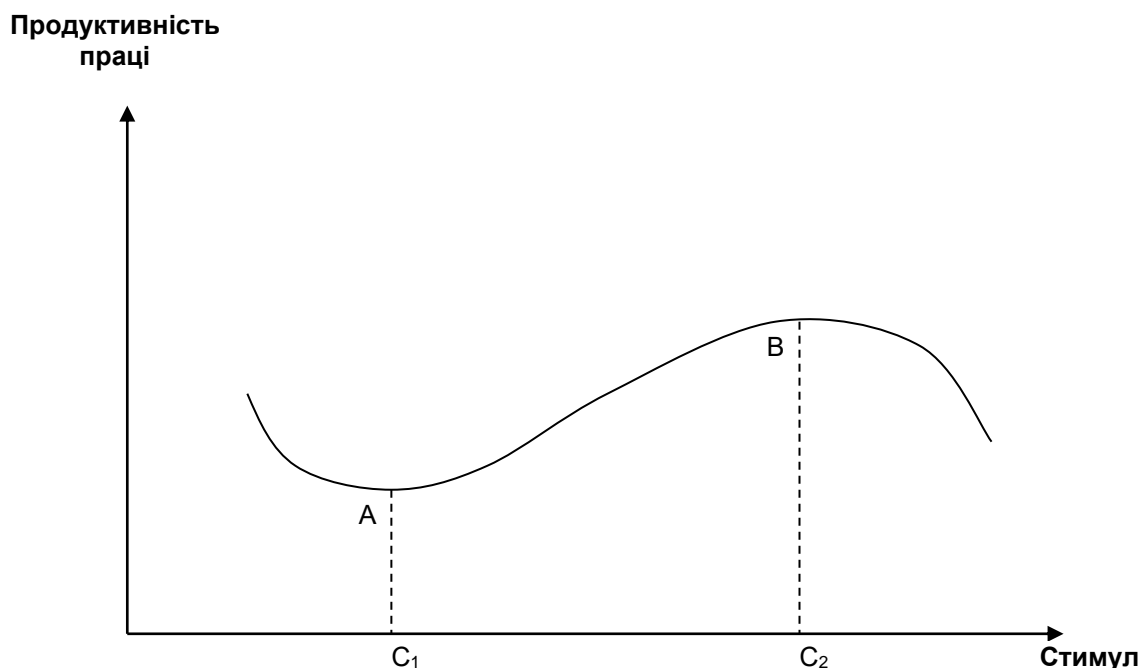


Рис. 7.12. Залежність продуктивності праці від стимулу [80, с. 13]

Як правило, зниження або відсутність зростання мотивації спостерігається у таких випадках [80, с. 25]:

- винагорода формує у працівника відчуття, що їм маніпулюють;
- у працівника не виникає почуття гордості за власні вчинки;
- винагороджується діяльність, яка подобається працівнику і яку він виконував би і без зовнішньої винагороди;
- винагорода не залежить від досягнень;
- винагороджуються як гарні, так і задовільні результати;
- винагорода використовується надто часто й перетворюється у звичайну, ординарну процедуру.

Контрольні запитання

1. Вплив людського фактору на процес і результати діяльності підприємства.
2. Поняття й основні завдання мотивування праці.
3. Поняття мотивації й мотиваційної сфери людини.
4. Потреби й механізм мотивування через потреби.
5. Властивості людських потреб.
6. Основні види потреб людини.
7. Види мотивування, їхні переваги й недоліки, можливості для застосування.
8. Поняття й види винагороди з точки зору працівника.
9. Перешкоди ефективному мотивуванню.
10. Змістовні теорії мотивації.
11. Процесуальні мотиваційні теорії.
12. Поняття стимулювання і стимулу.
13. Стимулювання праці на підприємстві як система.
14. Класифікація стимулів людини.
15. Основні напрямки вдосконалення системи стимулювання праці на поліграфічному підприємстві.

Тема 8. Контроль як загальна функція менеджменту

- 8.1. Сутність і види контролю на підприємстві
- 8.2. Процес і методи контролю
- 8.3. Характеристика ефективного контролю

8.1. Сутність і види контролю на підприємстві

Вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, недоліки організації його діяльності, недостатня ефективність мотивації персоналу, а також недосконалість розроблених планів дуже часто призводить до того, що фактичні результати діяльності підприємства мають суттєву розбіжність із запланованими, а цілі не досягаються. Для вирішення цієї проблеми перед системою управління підприємства постає завдання забезпечення вчасного відстеження фактичної траєкторії розвитку підприємства, зіставлення її з плановою траєкторією, а також розробки і впровадження, за необхідності, коригуючих заходів, спрямованих на досягнення підприємством планових показників. Саме

на вирішення такого завдання спрямована одна з основних функцій менеджменту – функція контролю.

Під **контролем** слід розуміти систематичне спостереження за керованим об'єктом, порівняння параметрів його функціонування із запланованими, виявлення відхилень, а також ухвалення й організація виконання відповідних рішень, спрямованих на коригування процесів, що протікають у керованому об'єкті, для усунення і попередження негативних явищ і тенденцій [52, с. 9].

Саме контроль є засобом реалізації зворотного зв'язку в системі управління (рис. 8.1), забезпечуючи своєчасне виявлення й усунення вад реалізації планових рішень, або коригування власне планів, завдяки оперативній передачі інформації з «виходу» роботи, що виконується, на «вхід». Отже, контроль як функція менеджменту спрямований на забезпечення досягнення організацією власних цілей, впливаючи на успішне виконання планів підприємства, раціональне використання матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів, оптимізацію господарських зв'язків, дотримання законодавства, запобігаючи банкрутству підприємства [53, с. 10].

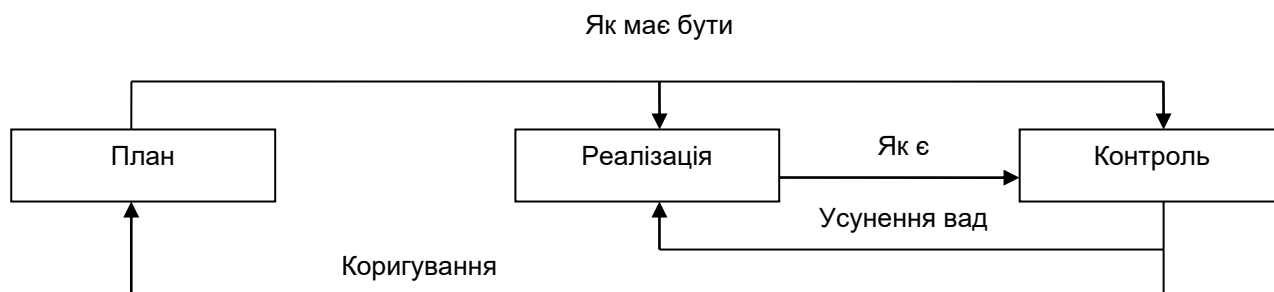


Рис. 8.1. Принципова схема контролю [адаптовано за 24]

Необхідність контролю як функції управління підприємством обумовлена такими факторами [адаптовано за 5; 60]:

1. Можливість виникнення помилок на стадії ухвалення або донесення до виконавців управлінських рішень. Приймаючи рішення (наприклад, розробляючи план або організуючи виконання певного завдання), менеджер може не володіти повною і достовірною інформацією щодо об'єкту управління, або інформація, що використовується в процесі ухвалення рішення, може викривлятися при

передачі. Крім того, менеджер може бути недостатньо компетентним, не володіти методиками обґрунтування управлінських рішень. У такому разі завданням контролю буде своєчасне виявлення таких помилок і попередження або усунення їхніх негативних наслідків. Таке завдання є достатньо складним, адже виявити помилковість управлінського рішення до початку його реалізації не завжди можливо, а реалізація помилкового рішення може потягнути за собою значні втрати.

2. Можливість неналежного виконання завдань персоналом підприємства. Недостатній рівень кваліфікації, вмотивованості, технічної і ресурсної оснащеності працівників може негативно вплинути на виконання поставлених завдань. Але при цьому слід розуміти, що надмірний контроль демотивує персонал, перешкоджає реалізації його творчої активності. Тому сьогодні спостерігається тенденція послаблення контролю над працівниками, надання їм більшого рівня самостійності.

3. Невизначеність зовнішнього середовища. Навіть достатньою мірою обґрунтовані й втілені у життя управлінські рішення можуть не привести до бажаного результату через неочікувані зміни у законодавстві, ринковій поведінці конкурентів підприємства, природні катаклізми тощо. У такому випадку керівництву необхідно розуміти, які показники діяльності підприємства і яким чином відхилилися від планових значень з метою подальшої розробки коригуючи дій.

4. Підтримка досягнутого успіху. Керівництво підприємства має чітко розуміти, які підрозділи й окремі працівники працюють більш ефективно, а які – менш або взагалі неефективно. Більш ефективні напрямки діяльності потребують подальшого розвитку, а неефективні часто доцільно взагалі ліквідувати. Крім того, контроль сприяє виявленню і поширенню найбільш раціональних методів виконання окремих завдань.

Об'єктами контролю можуть бути як ресурси підприємства, так і господарські процеси. Адже результати діяльності підприємства рівною мірою визначаються як використовуваними ресурсами (матеріальними, технічними, фінансовими, людськими, інформаційними), так і ефективністю їх використання, яка залежить від особливостей організації й реалізації господарських процесів.

Звичайно об'єктами контролю на підприємстві виступають [12, с. 91; 14, с. 102 – 115]:

- обсяги, номенклатура та якість продукції, що випускається;
- терміни виготовлення продукції;
- технологічні процеси виготовлення продукції (технологічна дисципліна);
- запаси готової продукції, комплектуючих, сировини, матеріалів;
- фактичні й нормативні витрати всіх видів ресурсів;
- продуктивність праці;
- кваліфікація кадрів;
- виробнича дисципліна (режими роботи підрозділів, завантаження устаткування, простої тощо);
- трудова дисципліна;
- фінансова дисципліна (дотримання договірних зобов'язань, виконання планів поставок і реалізації продукції, використання фінансових коштів, кредитів, терміни й умови платежів тощо);
- збутова діяльність;
- постачальницька діяльність.

Суб'єктами контролю на підприємстві є керівники різних рівнів управління, співробітники окремих підрозділів, до функцій яких відноситься здійснення контролю діяльності підприємства, а також власне виконавці (у разі здійснення самоконтролю) [15, с. 374].

Контроль господарської діяльності підприємства виконує ряд функцій, основними з яких є інформаційна, профілактична, орієнтуюча, інструктивна, коригуюча, захисна [15, с. 371].

Інформаційна (сигнальна) функція контролю полягає в тому, що в результаті проведення контролю керівництво відповідного рівня отримує інформацію, яка дозволяє оцінити стан об'єкту контролю й ухвалити необхідні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення досягнення цілей діяльності підприємства.

Профілактична функція контролю полягає у попередженні негативних явищ у діяльності контрольованих об'єктів. Розуміння того, що його діяльність контролюється, попереджає працівника від зловживань, недбалості, невідповідальності, порушень дисципліни, помилок. Крім того, контроль, що здійснюється до початку реалізації певної діяльності (наприклад, контроль якості вхідних матеріалів до того, як вони будуть використані у виробничому процесі), дозволяє запобігти небажаним явищам. У випадку, якщо негативне явище все ж-таки мало місце, профілактична функція контролю полягає у виключенні

можливості виникнення подібного явища у майбутньому.

Орієнтуюча функція контролю має два аспекти. По-перше, інформація про стан об'єкта контролю дозволяє менеджеру визначити проблеми, що потребують першочергової уваги, й зосередитися на їхньому вирішенні. По-друге, на підприємстві контролюються, як правило, найважливіші параметри діяльності, що найбільшою мірою впливають на досягнення цілей його діяльності. У свою чергу, працівники, намагаючись отримати винагороду та уникнути покарання, при виконанні поставлених завдань приймають до уваги, що саме буде контролювати менеджер, прикладаючи основні зусилля саме у таких областях і нехтуючи тими аспектам роботи, які не контролюються (такий тип поведінки працівників має назву поведінки, орієнтованої на контроль). А отже, контроль дозволяє зосередити увагу працівників на найважливіших параметрах виконуваної ними роботи.

Інструктивна функція контролю полягає у виявленні, фіксації, аналізі й сприянні поширенню позитивних набутоків, ефективних прийомів діяльності як суб'єктів контролю, так і працівників, діяльність яких контролюється.

Коригуюча функція контролю проявляється в тому, що виявлення відхилень фактичного стану контрольованого об'єкту від запланованого дозволяє розробити коригуючі заходи.

Захисна функція контролю полягає у тому, що контроль забезпечує збереження ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, людських, а також інформаційних).

Необхідність контролювання багатьох параметрів діяльності підприємства на різних рівнях, в різні відносно підконтрольного процесу періоди часу, в різних масштабах тощо визначають одночасне використання в господарській практиці підприємств багатьох видів контролю. Отже, класифікація видів контролю здійснюється за кількома ознаками [14,15,60,71].

1. За змістом і періодичністю контролю:

– *Стратегічний контроль* має на меті оцінку й регулювання діяльності підприємства з позиції виконання стратегічних планів, тобто досягнення довгострокових цілей і взаємодії із зовнішнім середовищем. Цей вид контролю є найбільш складним, адже стратегічний аспект діяльності підприємства найбільшим чином пов'язаний зі стрімкими непередбачуваними змінами у зовнішньому середовищі. Крім того,

об'єкти стратегічного контролю є достатньо масштабними, а стратегічні цілі сформульовані більш абстрактно, ніж оперативні або тактичні.

Централізація стратегічного контролю доцільна за умови стабільного й передбачуваного зовнішнього середовища. І навпаки, для диверсифікованих підприємств, зовнішнє середовище діяльності яких характеризується високим ступенем турбулентності, доцільно децентралізувати контроль.

– *Тактичний контроль* охоплює виконання тактичних планів підприємства (як в цілому, так і за окремими підсистемами) і за періодичністю співпадає, як правило, з горизонтом тактичного планування, але з урахуванням внутрішньої розбивки тактичних планів. Наприклад, якщо тактичний план складено на рік з розбивкою по кварталах, то тактичний контроль має здійснюватися щоквартально, а заключний етап контролю – щорічно. Тактичний контроль

– *Оперативний контроль* пов'язаний з виконанням оперативних планів, а отже, здійснюється з періодичністю, характерною для оперативного планування (щоденно, щотижнево, щомісячно тощо). Впровадження корпоративних інформаційних систем, які дозволяють значною мірою автоматизувати внесення, обробку, передачу інформації, дозволяє здійснювати оперативний контроль окремих об'єктів у режимі реального часу.

2. За часовою орієнтацією:

– *Попередній контроль* здійснюється перед початком активної діяльності, тобто на стадії розробки планів, організації та ресурсного забезпечення виконання певної роботи. Завданням попереднього контролю є перевірка готовності персоналу, обладнання до роботи, її ресурсного забезпечення, точності виконання певних правил, процедур, інструкцій з розробки планів, формування організаційної структури тощо [15,60]. Саме попередній контроль є найважливішим, адже дозволяє не лише констатувати певні відхилення фактичного стану речей від планів, норм, стандартів, але й своєчасно розробити й вжити відповідні коригуючі заходи, тобто активно впливати на об'єкт управління.

Об'єктами попереднього контролю виступають [адаптовано за 15,60]:

а) Людські ресурси. Контроль людських ресурсів з точки зору відповідності професії, кваліфікації, віку, стану здоров'я, творчого потенціалу й інших важливих особистих характеристик працівників

вимогам щодо виконання роботи здійснюється при прийомі на роботу, з певною періодичністю в процесі трудової діяльності (наприклад, раз на рік, а для представників деяких професій – щоденно), а також при відборі виконавців для складної тривалої роботи.

б) Матеріальні ресурси контролюються з точки зору відповідності їх якості встановленим на підприємстві нормам, наявності достатніх для виконання виробничого завдання запасів, гарантованості поставок.

в) Фінансові ресурси контролюються, в першу чергу, завдяки наявності бюджету організації та її окремих підрозділів, у якому зведено основні джерела надходжень й основні напрями витрачання коштів, що дозволяє гарантувати забезпеченість виконання окремих робіт фінансовими ресурсами.

г) Технічні ресурси (обладнання, споруди, транспорт) також мають контролюватися перед початком виконання робіт, на стадії їхньої організації. Завчасно виявлений дефіцит власних виробничих потужностей дозволить своєчасно скоригувати графік виконання роботи, ухвалити рішення щодо розміщення замовлення на іншому підприємстві тощо.

– *Поточний контроль* здійснюється в процесі виконання певної роботи і спрямований на оперативне регулювання її перебігу на основі своєчасного виявлення відхилень фактичних параметрів виконання роботи від запланованих (нормативних). Як правило, поточний контроль здійснюється безпосереднім керівником шляхом перевірки проміжних результатів виконання роботи або здійснення нагляду за роботою підлеглих. Для забезпечення ефективності поточного контролю виконання тривалих завдань вони розбиваються на етапи, закінчення яких є контрольними точками, де здійснюється співставлення фактичних результатів виконання етапу робіт з плановими.

– *Заключний контроль* здійснюється безпосередньо після виконання роботи або через деякий час після її закінчення. Заключний контроль спрямований, по-перше, на виявлення реального стану підприємства та його співставлення з бажаним для розробки нових і коригування існуючих планів. По-друге, в результаті заключного контролю виявляються помилки й успішні рішення при виконанні певної роботи, що дозволяє урахувати їх в майбутньому, а також викриваються реальні умови виконання роботи, які мають бути враховані при плануванні виконання подібних робіт у майбутньому. І по-третє,

заключний контроль дозволяє оцінити результати діяльності виконавців роботи, визначивши справедливий розмір винагороди, а отже, виконує мотивуючу функцію.

3. За спрямованістю:

– *Результативний контроль* спрямований на визначення результатів діяльності об'єкту контролю і їх співставлення з цілями, стандартами його діяльності.

– *Процесуальний контроль* пов'язаний із контролюванням параметрів перебігу процесів досягнення цілей діяльності підприємства.

4. За ступенем охоплення діяльності підприємства:

– Повний контроль охоплює підприємство цілком, тобто його об'єктами є всі підрозділи підприємства, всі аспекти його діяльності. Такий контроль надає вичерпну інформацію про діяльність підприємства, його підрозділів і навіть окремих працівників, але є дуже витратним. Крім того, інформація, зібрана шляхом проведення повного контролю, може бути надлишковою, що ускладнює її аналіз і ухвалення управлінських рішень. При цьому через тривалість процедури повного контролю контрольна інформація на момент ухвалення на її основі управлінських рішень може бути вже застарілою.

– Частковий контроль охоплює лише окремі, найбільш важливі аспекти діяльності підприємства або його окремих підрозділів. При цьому в разі необхідності ділянки, на яких було виявлено серйозні відхилення, піддаються більш детальному контролю. Частковий контроль, як правило, є більш ефективним, але він має носити стратегічну спрямованість, тобто об'єктами контролю мають виступати такі аспекти діяльності підприємства (підрозділу, окремого співробітника), що безпосередньо пов'язані з реалізацією його стратегічних цілей.

– Наскрізний контроль здійснюється одночасно на декількох підприємствах, що, як правило, входять до одного об'єднання (концерну, асоціації тощо)

5. По відношенню контролюючого органу до підконтрольного підприємства:

– Внутрішній – контроль, що здійснюється уповноваженими особами, які є працівниками підприємства.

– Зовнішній – контроль, що здійснюється зовнішніми організаціями (органами державної влади, міністерствами, аудиторськими компаніями).

6. За рівнем об'єктів контролю:

- загальноорганізаційний;
- груповий;
- індивідуальний.

7. За функціональними підсистемами:

- виробничий контроль;
- фінансовий контроль;
- контроль збутової діяльності;
- контроль якості підготовки й перепідготовки кадрів тощо.

8. За тривалістю контрольних дій:

- постійно діючий контроль;
- періодичний контроль.

9. За систематичністю проведення контролю:

– *Плановий контроль* дозволяє систематично збирати інформацію про функціонування об'єкту контролю з періодичністю, оптимальною для своєчасного коригування параметрів функціонування.

– *Позаплановий контроль* здійснюється у випадках, коли необхідно відслідкувати результати впливу суттєвих змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі об'єкту контролю на параметри його функціонування, визначити стан об'єкту контролю перед впровадженням певних змін, або виявити реальний стан об'єкту контролю з використанням фактору спонтанності, тобто виключивши для персоналу можливість підготуватися до проведення контролю, приховуючи недоліки в роботі.

10. За ступенем охоплення контролем однорідних об'єктів :

– *Суцільний контроль* – охоплює всі без виключення однорідні об'єкти (наприклад, під час прийому на роботу тестування проходить кожний без виключення кандидат на посаду).

– *Вибірковий контроль* – охоплює лише частину об'єктів (вибірку). Наприклад, сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, отримані від постачальника, піддаються вибірковому контролю. При цьому важливим питанням є встановлення розміру вибірки, який, з одного боку, дозволив би зробити обґрунтовані висновки щодо всієї сукупності об'єктів (генеральної сукупності), а з іншого боку, не вимагав би значних матеріальних, трудових витрат і витрат часу на проведення контролю.

11. За рівнем централізації [56, с. 230 – 231]:

– *Централізований контроль* характеризується концентрацією контрольних функцій на вищому рівні управління. При цьому створюються спеціалізовані підрозділи для здійснення контролю на основі жорстких норм, правил, інструкцій.

– *Децентралізований контроль* – контрольна функція значною мірою розподілена на нижніх рівнях управління, широко застосовується самоконтроль виконавців та контроль в межах малих груп (бригад, відділів, бюро).

12. За ступінню точності використовуваних даних:

- кількісний;
- якісний (експертний).

Функція контролю тісно пов'язана з обліком й аналізом господарської діяльності підприємства. **Облік** забезпечує постійне збирання, систематизацію, узагальнення і зберігання даних, необхідних для управління підприємством, контролю за ходом виконання планів і виробничих процесів, а також подання інформації до уповноважених органів державної влади [за 73, с. 18]. Найважливішими завданнями обліку є [24, с. 93]:

– збирання, обробка й відображення первинних даних про господарську діяльність підприємства;

– систематизація даних з метою отримання й узагальнення підсумкової інформації про господарську діяльність підприємства;

– створення початкової інформаційної бази для планування і здійснення контролю за виконанням планів.

Виділяють три види господарського обліку: оперативний, статистичний і бухгалтерський [24, с. 94]. *Оперативний облік* спрямований на збирання поточної інформації про перебіг і результати процесів на підприємстві для цілей оперативного управління. В процесі оперативного обліку фіксуються відомості щодо виходів працівників на роботу, простоїв устаткування, наявності запасів, виявлення виробничого браку тощо.

Статистичний облік спрямований на вивчення найбільш типових господарських процесів за допомогою статистичних методів. *Бухгалтерський облік* – це постійний, безперервний, суцільний, достовірний облік господарських операцій, що охоплює всю діяльність підприємства і всіх його підрозділів. Дані бухгалтерського обліку обов'язково підтверджуються документально в законодавчо визначеній

формі.

У той же час, дані обліку, навіть в систематизованому й узагальненому вигляді, часто не можуть бути безпосередньо використані для ухвалення управлінських рішень. Адже для цього потрібно не лише володіти інформацією про результати діяльності підприємства, але й розуміти, якою мірою вони збігаються із запланованими, бачити тенденції розвитку підприємства, розуміти причини відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих, можливості з підвищення ефективності виробництва тощо. Саме ці завдання вирішує **економічний аналіз діяльності підприємства** як система способів вивчення досягнутих результатів і стану господарської діяльності, можливих варіантів її поліпшення в цілях контролю за виробництвом і обґрунтування управлінських рішень, націлених на підвищення його ефективності [47, с. 15].

Отже, аналіз є зв'язуючою ланкою між обліком і ухваленням управлінських рішень. Саме завдяки економічному аналізу управлінські рішення (зокрема, плани підприємства) стають науково обґрунтованими, а управління – об'єктивним і ефективним. В процесі здійснення аналізу господарської діяльності підприємства вирішуються такі завдання [47, с. 16 – 17; 73, с. 26]:

- оцінка результатів діяльності підприємства і його окремих підрозділів за аналізований період;
- дослідження тенденцій розвитку підприємства, порівняння параметрів його діяльності з відповідними параметрами діяльності підприємств – конкурентів;
- виявлення і вимірювання величини факторів, що впливають на роботу аналізованого об'єкту;
- пошук і вимірювання величини господарських резервів, тобто невикористаних можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства;
 - розробка рекомендацій з використання резервів;
 - наукове обґрунтування планів, управлінських рішень;
 - інформаційне забезпечення контролю за їх виконанням.

Саме аналіз дозволяє «замкнути» цикл управління, адже виступає одночасно частиною контрольної функції та передумовою планування [24].

Для поліграфічного підприємства найбільш важливими

виробничими показниками, які мають піддаватися аналізу, є такі [72]:

1. Повторне використання плівок, пластин, замовлень.
2. Кількість тиснень в хвилину, годину, день.
3. Число замовлень в роботі.
4. Відхилення планової собівартості від фактичної.
5. Ступінь залучення центру витрат у виробничий процес.
6. Кількість замовлень, виконаних в строк, і кількість (частка)

прострочених замовлень.

7. Відхилення від виробничого плану за часом.
8. Обсяг переробок.
9. Обсяг нецільового використання паперу (інших матеріалів).
10. Обсяг відходів.

Підвищення нестабільності зовнішнього середовища, ускладнення внутрішньоорганізаційних систем управління, різке зростання обсягів використовуваної в процесі управління інформації зумовили об'єктивну необхідність інтеграції функцій планування, обліку, аналізу, контролю для забезпечення досягнення цілей діяльності підприємства. Концепцією, на основі якої відбувається така інтеграція, є концепція контролінгу. Контролінг дозволяє зорієнтувати інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень, а отже, функції планування та контролю, на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Якщо контроль більшою мірою спрямований на події у минулому, то контролінг націлений на майбутнє. До функцій контролінгу відносяться [50,51]:

- координація управлінської діяльності з досягнення цілей підприємства;
- інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень шляхом збирання, обробки, перевірки й надання системної управлінської інформації;
- формування вимог до єдиної інформаційної системи управління підприємством і забезпечення її функціонування;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.

Таким чином, контролінг інформаційно підтримує, координує й інтегрує процеси планування і контролю на підприємстві.

8.2. Процес і методи контролю

Контроль як функція менеджменту вирішує цілий ряд складних завдань, а отже процес контролювання є багатокроковим і складається з чотирьох етапів [56,97]:

1. Визначення завдань контролю.
2. Визначення складу контрольованих параметрів, їхніх нормативних значень, критеріїв досягнення цілей, а також періодичності контролю.
3. Виявлення фактичних значень контрольованих параметрів.
4. Порівняння фактичних і нормативних (планових) значень контрольованих параметрів, виявлення масштабів і причин відхилень.
5. Ухвалення і реалізація коригуючих дій.

Зважаючи на те, що контроль на підприємстві охоплює всі напрями діяльності, а зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства визначаються нестабільністю, яка вимагає ситуаційного підходу до управління підприємством і, зокрема, здійснення контрольної функції, певний акт контролю може мати суттєво різні специфічні завдання. Крім того, якщо певний тип контрольного заходу переслідує кілька завдань, то ступінь важливості окремих завдань може бути різною для конкретних заходів. До типових завдань контролю можна віднести виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях, виявлення можливих зловживань і крадіжок, визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативних актів, перевірка готовності персоналу до виконання роботи, перевірка кількості і якості продукції [за 56, с. 232].

Другий етап контролю безпосередньо пов'язаний з плануванням. Спрямування контролю на забезпечення досягнення цілей діяльності підприємства вимагає, щоб контрольовані параметри відображали рівень досягнення поставлених цілей. У той же час, контрольовані параметри й цілі діяльності не завжди співпадають. По-перше, якщо в процесі планування не було додержано набору принципів SMART, тобто якщо цілі не відповідають вимогам конкретності, вимірюваності, обґрунтованості, реалістичності, визначеності термінів досягнення, то вони не можуть безпосередньо виступати як контрольовані параметри. Отже, такі параметри слід визначити та встановити їхні нормативні значення.

По-друге, якщо контроль відбуватиметься ще до завершення виконання певної роботи або до завершення звітної періоду

(попередній або поточний контроль), слід встановити проміжні значення контрольованого параметру або навіть додаткові параметри, якщо значення контрольованого параметру, який відповідає кінцевій меті, ще не можна визначити. Наприклад, при виконанні великого замовлення на етапі, коли власне виробництво продукції ще не почалося (скажімо, на етапі розробки макету), не можна використовувати як контрольований параметр кількість виготовленої продукції – слід застосувати інший показник.

По-третє, не завжди слід контролювати досягнення всіх цілей діяльності підприємства (наприклад, якщо на підприємстві встановлено цілі щодо розміру прибутку, доходу від реалізації та собівартості, то очевидно, що досягнення двох останніх автоматично забезпечить досягнення першої). Надто велика кількість контрольованих параметрів знижує ефективність контролювання, адже збільшується його трудомісткість, складність, а також суттєво ускладнюється процес ухвалення рішень щодо коригуючих дій, збільшується його тривалість. З іншого боку, звуження переліку контрольованих параметрів може призвести до того, що відхилення від нормального протікання діяльності підприємства у певних важливих зонах залишаться непоміченими. Отже, слід дуже відповідально віднестися до визначення складу контрольованих параметрів.

Обираючи контрольовані параметри, слід також пам'ятати про феномен поведінки, орієнтованої на контроль. А отже, контрольовані параметри мають перш за все охоплювати не формальні, а найбільш суттєві аспекти виконуваної роботи.

Нормативні значення контрольованих параметрів мають відповідати цільовим значенням відповідних показників, нормам і нормативам, стандартам, встановленим на підприємстві. За їх відсутності слід встановити відповідні норми. При встановленні норм використовують два методи [67, с. 70]:

- досвідно-статистичний – норми встановлюються на основі статистичних досліджень фактичного витрачання ресурсу і досвіду спеціаліста, який встановлює норми. Обґрунтованість норм, встановлених таким методом, не завжди є достатньою;

- розрахунково-аналітичний – більш об'єктивний метод, заснований на науково обґрунтованому вивченні й вимірюванні витрат ресурсів.

Встановлені нормативні значення мають бути обґрунтованими, зрозумілими і прийнятими для працівників, жорсткими, але досяжними [71, с. 80 – 81].

Критерій досягнення цілі відповідає на запитання, в якому випадку вважається, що ціль досягнуто, а в якому – ні. Іншими словами, на першому етапі процесу контролювання слід встановити допустимі межі відхилення фактичного значення кожного контрольованого параметру від запланованого (нормативного) [за 60]. Наприклад, якщо підприємство мало на меті забезпечити обсяг реалізації продукції у березні на рівні 1 млн. грн., а фактично забезпечило обсяг реалізації на рівні 990 тис. грн., чи є це приводом для того, щоб вважати поставлену мету в цілому недосягнутою і запланувати певні коригуючі заходи?

Як і у випадку з визначенням складу контрольованих параметрів, визначення межі допустимих відхилень є вкрай важливим питанням, адже від того цього залежить, з одного боку, чи не будуть проігноровані серйозні відхилення від запланованої траєкторії діяльності підприємства, а з іншого – чи не перетвориться діяльність менеджерів у суцільний контроль і «гасіння пожеж» (тобто прийняття термінових заходів з коригування траєкторії діяльності підприємства, підрозділу, окремого працівника), які насправді не є суттєвими загрозами. Більш того, витрати, пов'язані з реагуванням на незначні відхилення контрольованих параметрів від їхніх нормативних значень, можуть перевищувати втрати від такого відхилення.

Та ж сама логіка – знаходження балансу між потребою своєчасно виявити й виправити недоліки у діяльності підконтрольного об'єкту та економією зусиль менеджерів за рахунок скорочення обсягів контрольних функцій – лежить в основі визначення періодичності контролю. Крім того, слід враховувати вплив контролю на поведінку виконавців: надто рідкий контроль може зумовити зниження інтенсивності праці, адже виконавець розуміє, що наступну перевірку буде здійснено не скоро. І навпаки, надто частий контроль викликає у виконавців обурення, відчуття, що їм не довіряють, налаштовує проти керівництва.

Виявлення фактичних значень контрольованих параметрів і їхнє зіставлення з нормативними значеннями (третій і четвертий етап контролю) іноді не можна розділити у часі. Наприклад, при перевірці правильності оформлення документів контролер, ознайомлюючися зі

змістом документу, одночасно порівнює його зі стандартними вимогами, які він тримає у пам'яті.

Для виявлення фактичних значень параметрів використовуються різні **методи контролю**, під якими слід розуміти способи і прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам [56]. Використовувані методи контролю поділяють на три великі групи:

1. *Фактичні методи контролю* представляють собою вивчення стану об'єктів на основі даних органолептичних прийомів (огляду, вимірювання, дегустації, підрахунку). До групи фактичних методів контролю відносяться:
 - лабораторний аналіз;
 - контрольне придбання;
 - контрольний обмір виконаних робіт;
 - вибіркове і суцільне спостереження;
 - хронометраж;
 - інвентаризація;
 - контрольні перерахунки;
 - експертиза;
 - контрольний запуск сировини і матеріалів у виробництво;
 - контрольне приймання продукції;
 - перевірка;
 - обстеження;
 - експеримент;
 - службове розслідування тощо.
2. *Документальні методи контролю* спрямовані на вивчення стану об'єкту контролю на основі перевірки відповідної документації. До таких методів відносяться:
 - вивчення сутності і змісту відображених у документах операцій;
 - логічна перевірка;
 - перевірка кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку;
 - спосіб зворотнього рахунку;
 - зустрічна перевірка документів тощо.
3. *Розрахунково-аналітичні методи контролю*
 - техніко-економічні розрахунки;
 - аналітичне оцінювання;
 - арифметична перевірка тощо.

Серед спеціальних методів контролю діяльності підприємства слід назвати ревізію й аудит. **Ревізія господарської діяльності** – це метод контролю господарської діяльності підприємства і його підрозділів за певний період часу з метою встановлення законності, доцільності й ефективності здійснених господарських операцій, забезпечення збереженості майна, правильності й достовірності обліку і звітності [52, с. 62]. Ревізія відноситься до прийомів заключного контролю і спрямована в минуле. При здійсненні ревізії використовують і фактичні, і розрахунково-аналітичні методи контролю, але перевага віддається документальним методам.

Характерними рисами ревізії є плановість, широта охоплення об'єктів і глибина їх дослідження, комплексність [52, с. 63]. Як правило, ревізії застосовуються в сфері державного управління, на підприємствах, в організаціях і установах державної і комунальної форм власності.

Під **аудитом** традиційно розуміють метод господарського контролю, спрямований на визначення достовірності звітності підприємства, обліку, їх повноти, відповідності діючому законодавству та нормативам, який здійснюється на договірних засадах між підприємством і аудитором [52, с. 63]. Тобто традиційно аудит використовується для перевірки достовірності бухгалтерської звітності. Проте сьогодні сфера застосування аудиту значно розширилася, і він використовується у багатьох сферах господарської діяльності підприємства. Наприклад, на практиці нерідко використовується **маркетинговий аудит** – незалежне періодичне всебічне і систематичне дослідження маркетингового оточення, завдань, стратегій, процесів і результатів діяльності підприємства або його підрозділу для виявлення існуючих проблем і можливостей, а також для розробки плану діяльності підприємства (підрозділу) з удосконалення маркетингової діяльності [за 54, 57].

Характерними рисами аудиту є широта охоплення напрямків діяльності підприємства, системність (спрямованість на вивчення об'єкту аудиту як єдиного цілого, що складається з взаємопов'язаних елементів і взаємодіє із зовнішнім середовищем), незалежність (аудит може здійснюватися відповідними підрозділами підприємства, але найбільш об'єктивним він буде за умови залучення зовнішніх фахівців) [за 57, с. 169].

Вибір методів контролю є дуже відповідальним рішенням і

залежить від сфери й мети контролю, його періодичності, обсягів робіт, витрат на проведення контролю певним методом тощо. Слід також пам'ятати про можливість здійснення співробітниками самоконтролю, який, безумовно, є менш об'єктивним, проте сприяє підвищенню у співробітників відчуття відповідальності, єдності з адміністрацією, а також суттєво скорочує витрати на контроль.

При виборі методів і побудові процедури контролю слід спиратися на наступні критерії їхньої прийнятності [адаптовано за 24]:

1. Ефективність контролю як співвідношення досягнутого результату і витрат, пов'язаних з проведенням контролю. Серед позитивних результатів контролю слід ураховувати попередження й виправлення недоліків, створення об'єктивної бази для наступного планування, усунення невизначеності внутрішнього середовища, розповсюдження передового досвіду тощо. Витрати, пов'язані з проведенням контролю, мають включати витрати на планування і організацію контрольних дій, збирання й аналіз інформації, розробку і реалізацію коригуючих заходів, а також витрати і втрати у діяльності об'єкту контролю, що виникають через проведення контрольних дій.

2. Вплив контролю на виконавців, який може проявлятися через виникнення відчуття задоволеності, довіри, остраху, а також у навчанні виконавців.

3. Дотримання в процесі контролювання громадянських прав суб'єктів і об'єктів контролю, які визначають межі контролювання.

Важливою умовою досягнення завдань контролю є вірний вибір і здійснення процедури вимірювання фактичних результатів діяльності. По-перше, фактичні результати мають вимірюватися в тих самих одиницях, що й нормативні. Крім того, точність, швидкість, періодичність контролю, розмір вибірки мають відповідати завданням контролю, забезпечуючи при цьому найменші можливі витрати, а також узгоджуватися з діяльністю, що контролюється [за 60]. При цьому слід враховувати не лише витрати, пов'язані безпосередньо з організацією і здійсненням контрольних функцій, а також і витрати, викликані простоюванням працівників і обладнання, можливим недодержанням термінів поставки продукції замовникові тощо.

При порівнянні фактичних параметрів об'єкту контролю з нормативними широко використовується інструментарій економічного аналізу. Це дозволяє не лише оцінити ступінь виконання плану за

окремими показниками, а також і виявити фактори, що зумовили відхилення фактичних значень від нормативних, кількісно оцінивши їхній вплив (негативний або позитивний).

Інформація, отримана в ході контролю, має бути оцінена менеджером на предмет її достатності для ухвалення рішень, своєчасності [за 60]. Негативна оцінка контрольної інформації за цими критеріями може викликати необхідність проведення повторного контролю, можливо з використанням іншого методу, або навіть внесення змін у процедуру контролювання.

Контролювання за своєю сутністю є інформаційним процесом, а отже ключовим його аспектом є комунікаційний. Для ефективного здійснення контролю необхідно, по-перше, довести у зрозумілій формі склад контрольованих параметрів і їхні нормативні значення до виконавців [за 60]. По-друге, інформація про результати контролю має бути доведена до безпосередніх виконавців та – за необхідності розповсюдження позитивного досвіду або застереження від помилок – до інших виконавців відповідних робіт і їхнього керівництва. По-третє, слід забезпечити ефективність й оперативність комунікацій між працівниками, що здійснюють контроль (якщо їх кілька), а також між контролюючими працівниками й виконавцями робіт, які контролюються, між контролюючими працівниками й особою, яка приймає рішення за результатами контролювання (це може бути або сам контролер, або менеджер більш високої ланки управління). Споживачами контрольної інформації, до яких вона має бути доведена, окрім осіб, які приймають рішення за результатами контролю, і виконавців робіт, є також вище керівництва підприємства, збори акціонерів, податкова адміністрація, органи статистики тощо.

Якщо в процесі порівняння фактичних параметрів об'єкту контролю з нормативними було виявлено певні відхилення, то особа, яка приймає рішення за результатами контролю, має ухвалити рішення щодо застосування певних коригуючих дій. В цій ситуації вона може вжити заходи трьох типів [60]:

- не ухвалювати жодних коригуючих дій;
- ухвалити коригуючі дії, спрямовані на усунення відхилень;
- ухвалити коригуючі дії, спрямовані на зміну нормативних значень.

Якщо відхилення фактичних значень контрольованих параметрів

від планових (нормативних) знаходиться в допустимих межах, то коригуючі дії не потрібні. Вони не потрібні також і у випадку, коли фактичні значення суттєво кращі за нормативні. В цій ситуації може бути ухвалене рішення щодо розповсюдження позитивного досвіду на всі аналогічні роботи, що згодом може призвести до необхідності змінити нормативне значення в бік збільшення.

Виявлене відхилення від нормативного значення у бік погіршення, що знаходиться поза допустимого діапазону, вимагає втручання у хід контрольованого процесу. При цьому досить важливо встановити первинну причину такого відхилення, що може вимагати проведення додаткового аналізу з використанням спеціальних інструментів. Рішення, ухвалені в такій ситуації, мають бути спрямовані не лише на усунення поточних вад у перебігу контрольованого процесу, а також і на забезпечення недопущення виникнення таких недоліків у майбутньому. Крім того, можуть бути ухвалені рішення щодо покарання осіб, винних у ситуації, що виникла.

Коригуючі дії можуть носити технологічний, організаційний або психологічний характер. В останньому випадку керівнику слід додержуватися наступних правил [71, с. 80 – 81]:

1. Забезпечити правильний психологічний стан (заспокоїтися самому і зачекати, поки уляжеться роздратування тощо).
2. Правильно вибрати місце (не слід критикувати підлеглого на очах у колег).
3. Правильно вибрати час (бажано не зволікати, адже зі збільшенням часового інтервалу між контрольованою подією і коригуючою бесідою ефективність останньої зменшується).
4. Підтвердити виклад змісту вчинку конкретним фактом, а не вести загальні розмови.
5. Критикувати тільки вчинок, не зачіпаючи особи підлеглого.
6. Пояснити важливість зміни поведінки особисто для співробітника і для колективу (організації в цілому).

Процес контролювання в узагальненому вигляді можна представити за допомогою моделі (рис. 8.2).

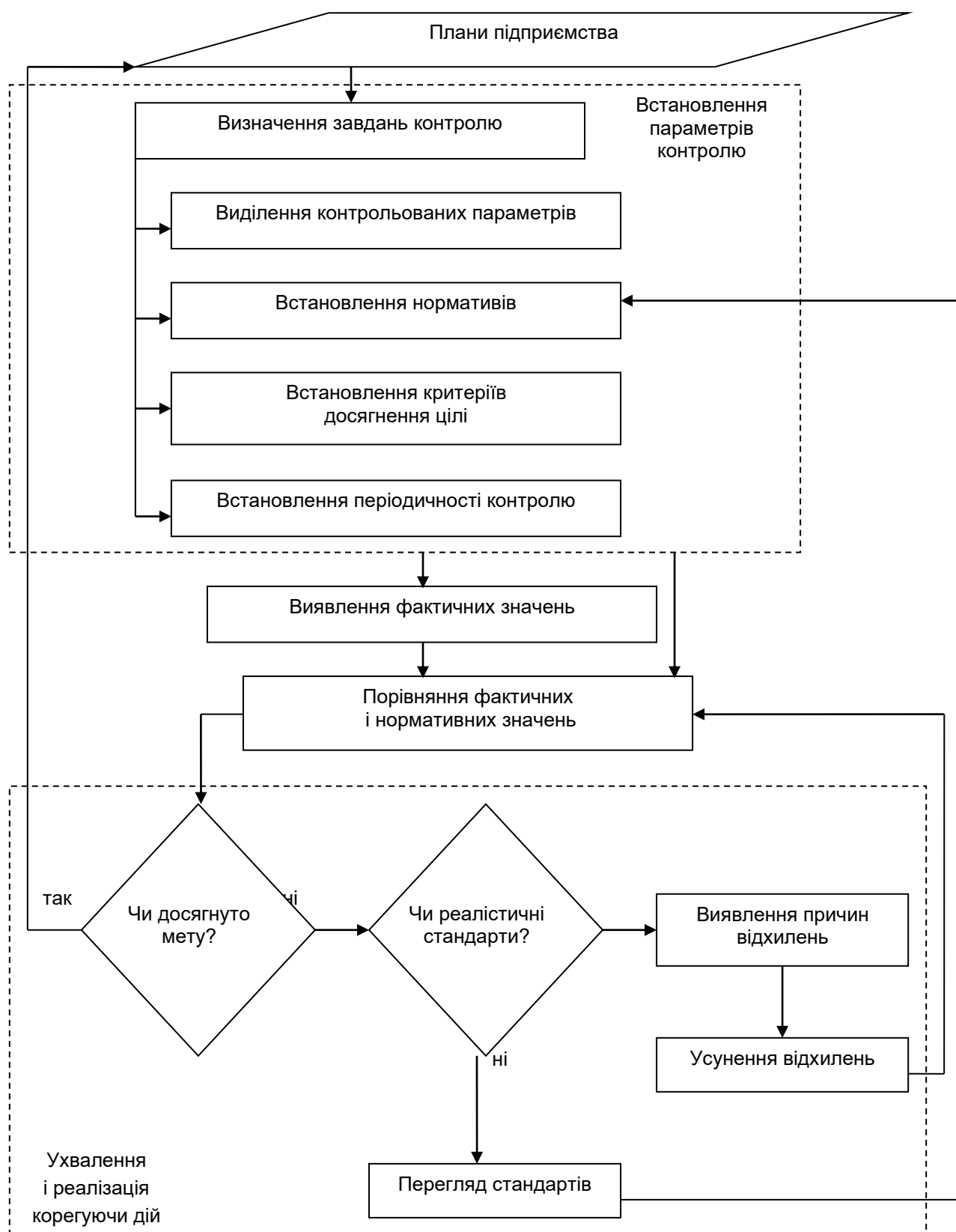


Рис. 8.2. Модель процесу контролювання [адаптовано за 60]

Як ми зазначали вище, методи встановлення нормативних значень

контрольованих параметрів не завжди є достатньо об'єктивними. Крім того, постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства можуть зумовити неактуальність, застарілість нормативних значень, встановлених у минулому, за інших умов. А отже, іноді при виявленні відхилень слід коригувати не контрольований процес, а нормативні значення. Таке завдання часто є більш відповідальним, ніж коригування реального процесу, адже встановлені нормативні значення будуть використовуватися тривалий час у майбутньому (кілька місяців, а частіше – років), безпосередньо впливаючи на якість відповідних управлінських рішень.

8.3. Характеристика ефективного контролю

Функція контролю є дуже відповідальною, адже контроль практично забезпечує досягнення цілей діяльності підприємства, виступаючи «останнім шансом» керівництва підприємства вплинути на реальний розвиток подій. А отже, забезпечення ефективності контролю є дуже важливим завданням, і вирішується воно завдяки раціональній організації контрольної діяльності на підприємстві.

Для організації окремого акту контролювання слід визначити [24]:

- об'єкти контролю;
- параметри контрольованих об'єктів, відповідні показники та їхні нормативні значення;
- межі припустимих відхилень фактичних значень від нормативних;
- суб'єкти контролю;
- методи контролю;
- обсяг і засоби контролю;
- терміни і тривалість перевірок;
- послідовність і методики контролю.

Як свідчить модель процесу контролювання, його ефективність значною мірою залежить від установлених зворотних зв'язків. Крім того, ефективний контроль має базуватися на таких принципах [11,56,60,71,79]:

- базуватися на чітко визначених, об'єктивних критеріях, нормативах і стандартах, які забезпечували б реальні можливості наявних трудових і технічних ресурсів та справедливості контролю;
- бути нормою, а не одноразовою кампанією;

- бути стратегічно спрямованим, тобто концентруватися на найбільш важливих, загальних пріоритетах діяльності організації;
- орієнтуватися на досягнення конкретних результатів, тобто включати до себе не лише процедури збирання й аналізу інформації, а також процедури оперативного впливу на об'єкт контролю з метою забезпечення досягнення поставлених цілей у відповідній сфері, процедури розповсюдження інформації за результатами контролю;
- бути тісно пов'язаним з іншими функціями управління;
- своєчасно інформувати про стан контрольованих об'єктів і процесів;
- надавати достовірну, адекватну реальним процесам інформацію, достатню для прийняття управлінських рішень в коротко- і довготерміновій перспективі;
- не бути тотальним;
- забезпечувати двостороннє спілкування працівників органів контролю і осіб, діяльність яких контролюється, надаючи можливість останнім відкрито висловити своє відношення до організації контролювання;
- не бути прискіпливим;
- мати мотиваційну спрямованість, акцентуючись не лише на негативних, а також і на позитивних відхиленнях;
- забезпечувати надійність і гнучкість контрольних операцій;
- бути простим і зрозумілим;
- бути економічним;
- бути адекватним особі керівника, відповідати певному стилю управління;
- передбачати відповідальність кожного суб'єкту контролю за неналежне виконання контрольних функцій;
- забезпечувати контрольні функції відповідними організаційними й технічними засобами для їх виконання;
- забезпечувати узгодженість пропускних спроможностей пов'язаних ланок системи контролювання, не допускати появи «вузьких місць»;
- базуватися на використанні раціональної інформаційної системи.

При організації системи контролювання на підприємстві слід додержуватися наступних основних вимог [79, с. 17 – 19]:

- підконтрольність кожного суб'єкта контролю, працюючого на підприємстві, іншому суб'єкту контролю (внутрішньому або зовнішньому відносно підприємства);
- створення умов, що при будь-яких негативних відхиленнях ставлять конкретного працівника або структурний підрозділ, відповідальні за ці відхилення, в економічно не вигідне положення, що стимулює їх до усунення таких відхилень і причин, що їх викликали;
- недопущення зосередження прав контролю всіх об'єктів в руках однієї особи;
- зацікавленість вищого керівництва в ефективному функціонуванні системи контролювання;
- забезпечення компетентності, сумлінності і чесності суб'єктів контролю;
- придатність (тобто обґрунтованість, доцільність, раціональність, ефективність) методик і програм контролювання;
- безперервний розвиток і вдосконалення системи контролювання;
- розстановка пріоритетів при організації контрольних дій відповідно до ризиків;
- відповідальність лише однієї конкретної посадової особи за здійснення певних контрольних функцій; закріплення однієї і тієї ж контрольної функції за декількома суб'єктами контролю є неприпустимим, адже викликає безвідповідальність, призводить до витрати зайвих зусиль і коштів;
- взаємозамінність суб'єктів контролю в певних межах;
- регламентація (розробка правил, стандартів) контрольної діяльності;
- чітка взаємодія і координація діяльності всіх підрозділів підприємства.

Додержання вказаних принципів і вимог до системи контролювання на підприємстві дозволить суттєво підвищити спроможність підприємства досягати цілей діяльності.

Контрольні запитання

1. Поняття контролю і його роль в управлінні підприємством.
2. Причини потреби в контролюванні на підприємстві.
3. Основні об'єкти контролю на поліграфічному підприємстві.

4. Функції контролю.
5. Види контролю.
6. Взаємозв'язок контролю з обліком й економічним аналізом.
7. Етапи процесу контролю.
8. Загальні й спеціальні методи контролю.
9. Критерії прийнятності методів контролю.
10. Роль комунікацій в процесі контролювання.
11. Принципи й вимоги до ефективного контролю.

Тема 9. Управлінські рішення в менеджменті

- 9.1. Сутність і види управлінських рішень
- 9.2. Процес прийняття управлінського рішення
- 9.3. Методи прийняття управлінських рішень
- 9.4. Ефективність управлінських рішень

9.1. Сутність і види управлінських рішень

Управлінська діяльність неодмінно пов'язана з ухваленням рішень. Адже якщо, погоджуючися з Мері Паркер Фоллет, сприймати менеджмент як забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб, то основним завданням менеджера є прийняття рішень відносно того, хто, коли, де, як і що має робити, і донесення цих рішень до виконавців. Іншими словами, управлінське рішення є основним продуктом управлінської праці, інструментом впливу менеджера на процеси функціонування і розвитку підприємства [17; 28]. Кожна функція менеджменту реалізується завдяки ухваленню відповідних рішень: планування пов'язане з рішеннями щодо вибору цілей діяльності підприємства, вираження їх конкретними показниками, встановлення цільових значень таких показників, затвердження комплексу заходів для досягнення цілей; організація як функція управління реалізується завдяки ухваленню рішень щодо сполучення ресурсів підприємства у часі та просторі, делегування повноважень, побудови організаційної структури підприємства, встановлення діапазону керівництва тощо; в процесі мотивування персоналу ухвалюються рішення щодо побудови комплексу стимулів трудової діяльності окремих працівників; контроль включає прийняття рішень з визначення об'єктів і завдань контролю,

складу контрольованих параметрів, їхніх нормативних значень, критеріїв досягнення цілей, періодичності контролю, визначення обсягів і методів контролю, вибору коригуючих дій тощо. Саме завдяки управлінським рішенням підприємства створюються, функціонують, розвиваються, досягають успіху, ліквідуються [28].

Управлінські рішення завжди спрямовані на вирішення певної проблеми, пов'язаної з діяльністю підприємства. При цьому під **проблемою** слід розуміти невідповідність між фактичним і бажаним станом деякого об'єкта (наприклад, підприємства). Дійсно, постановка мети, яка потребує досягнення, або виникнення певних обставин, які змінюють фактичний стан речей у небажаний бік, потребують ухвалення і реалізації певного рішення або комплексу рішень. І навпаки, якщо фактичний стан об'єкта відповідає цільовому, підстав для прийняття будь-якого рішення просто немає.

В економічній науці не існує єдиного загальноприйнятого погляду на сутність управлінського рішення (рис. 9.1).

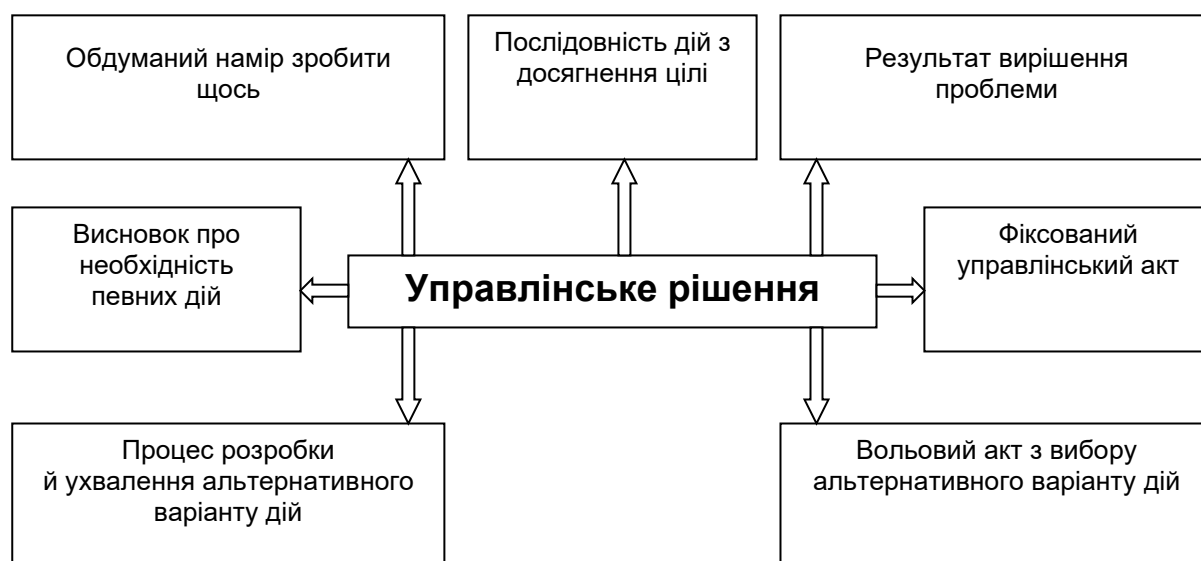


Рис. 9.1. Підходи до визначення сутності управлінського рішення [упорядковано на основі 15,49]

Найпоширенішим є уявлення про **управлінське рішення** як про обдуманий висновок про необхідність здійснити певні дії (або утриматися від дій), пов'язані з досягненням цілей організації і подоланням проблем, що стоять перед нею, який припускає попереднє усвідомлення цілей і

засобів дії [складено за 15,49]. У такому разі під управлінським рішенням сприймається лише розуміння того, яких заходів треба вжити для вирішення певної проблеми.

Інший підхід до визначення управлінського рішення визначає його вже як обдуманий намір зробити щось [49]. Намір діяти обов'язково передбачає безпосередню реалізацію дії через певний проміжок часу, тоді як розуміння про необхідність діяти може і не перетворитися у конкретну дію.

Під управлінським рішенням іноді розуміють сам процес вирішування певної проблеми, який складається з розробки кількох альтернативних варіантів (цілей, способів дії тощо) і вибору найкращого з них. А деякі вчені зводять управлінське рішення лише до вибору одного з альтернативних варіантів, відносячи процес розробки альтернатив до підготовчого етапу (етапу підготовки управлінського рішення).

Іноді під управлінським рішенням розуміють план, тобто послідовність дій з досягнення поставленої мети, або навіть результат таких дій, тобто певний об'єкт, стан, зміна, що відображає досягнення мети [15,49].

І насамкінець, при формальному підході під управлінським рішенням розуміють фіксований управлінський акт, виражений у письмовій або усній формі і регламентуючий ті або інші дії. При такому розумінні управлінського рішення підкреслюється його розпорядчий характер, обов'язковість його виконання підлеглими.

Отже, у будь-якому разі управлінські рішення покликані визначити необхідні дії для вирішення проблем, що виникають у процесі діяльності підприємства. При цьому, як правило, спочатку розробляється кілька альтернативних комплексів дій, які ретельно аналізуються, й на основі такого аналізу обирається одна альтернатива, що найкращим чином вирішує наявну проблему.

Своєчасно прийняте і якісне управлінське рішення дозволяє досягти поставленої мети і вирішити проблему, що постає перед підприємством, тоді як несвоєчасне і неякісне рішення призводить до явних або неявних втрат. Так, у галузі управління якістю товарів існує співвідношення 1:10:100:1000, яке означає, що економія однієї умовної одиниці грошових коштів на стадії маркетингових досліджень і науково-дослідних робіт, отримана за рахунок нехтування сучасними методами аналізу, прогнозування, оптимізації й ухвалення управлінських рішень,

призводить до прийняття неякісного рішення, що спричиняє втрати у розмірі 10 умовних одиниць на стадії проектно-конструкторських і технологічних робіт, 100 одиниць – на стадії виробництва товару й 1000 одиниць – на стадії його споживання [90]. При цьому своєчасне виправлення помилки, тобто прийняття нового, більш якісного рішення, дозволить уникнути багатьох втрат.

Під **якістю управлінського рішення** слід розуміти характеристику управлінського рішення, яка відображає як його спроможність вирішити проблему, задовольнивши вимоги зацікавлених сторін, так і реальність його виконання [за 90, с. 14]. Якість управлінських рішень досягається за рахунок використання сучасних методів його обґрунтування і є одним із основних факторів раціонального використання ресурсів підприємства [90].

Якість управлінського рішення забезпечується дотриманням низки вимог, до яких слід віднести такі [узагальнено за 15,17,28,49,65]:

- цілеспрямованість, тобто спрямованість рішення на розв'язання конкретної проблеми, досягнення чітко встановленої мети;
- наукова обґрунтованість – в процесі прийняття рішення мають бути об'єктивно, адекватно оцінені й комплексно враховані складові проблеми, зовнішні умови, зв'язки між ними, має бути передбачений розвиток елементів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- оптимальність або задовільність рішення;
- конкретність рішення, тобто точність, чіткість і однозначність поставлених цілей, завдань і викладених інструкцій, визначеність виконавців і термінів виконання;
- директивність, тобто наявність розпорядчої частини, вказівки, яка перетворює рішення з наміру в управлінський акт, робить його обов'язковим для виконання;
- повнота рішення, тобто наявність всієї необхідної для виконання рішення інформації;
- стислість, лаконічність рішення;
- зрозумілість рішення виконавцеві;
- забезпеченість рішення ресурсами, необхідними для його виконання.

Отже, якісне управлінське рішення повинне містити такі елементи [Виноград]:

- опис проблеми і формулювання цілі (що робити?);
- методи і засоби вирішення проблеми (як робити?);
- визначення виконавців (хто має це робити?);
- термін виконання рішення (коли це має бути зроблене?);
- способи контролю виконання рішення (як зрозуміти, що рішення виконане?).

Як ми відмітили, управлінське рішення має бути не лише якісним, але й своєчасним. **Своєчасність управлінського рішення** означає його спроможність бути реалізованим до певного граничного моменту, після якого проблема спричинить явні або неявні втрати для підприємства. Для забезпечення своєчасності управлінське рішення має бути прийняте таким чином, щоб забезпечити можливість його виконання, контролю виконання і реалізації за необхідності корегуючи дій до настання граничного терміну вирішення проблеми (рис. 9.2).

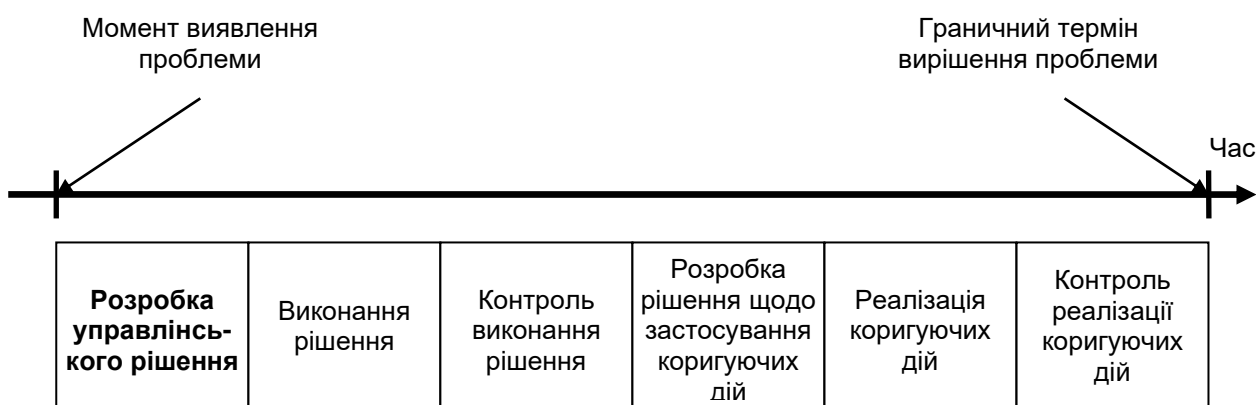


Рис. 9.2. Своєчасність управлінського рішення

Окрім якості й своєчасності, важливими вимогами до управлінських рішень є легальність, компетентність (рішення має ухвалюватися саме тим органом чи посадовою особою, до компетенції якої належить ухвалення таких рішень), економічність, гнучкість [28,49].

Будь-яке управлінське рішення включає певні складові, які визначають його особливості й впливають на його якість, своєчасність, ефективність [64]:

- проблема або ціль (одна або кілька), що є предметом рішення: її складність, ступінь визначеності, узгодженість;

- особа, яка приймає рішення – це один або кілька працівників підприємства, який, як правило (але не завжди), займає керівну посаду і має повноваження й несе відповідальність за прийняття рішення;

- регламент (порядок) підготовки й прийняття рішення, який визначає розподіл повноважень і відповідальності, процедуру прийняття рішення;

- наявні ресурси, які визначають реальні можливості підприємства з вирішення проблеми (досягнення мети);

- ступінь невизначеності середовища, його майбутніх параметрів, які впливатимуть на хід виконання рішення;

- критерії оцінки й вибору рішення;

- методи, математичний інструментарій й програмно-апаратна підтримка процесу прийняття рішення.

Управлінські рішення приймаються на всіх рівнях управління, забезпечують реалізацію всіх управлінських функцій, спрямовані на вирішення будь-якої проблеми на підприємстві. Тому існує безліч видів управлінських рішень, але вони можуть бути згруповані за певними ознаками [15,17,28,49,65].

1. Залежно від масштабу об'єкту, на який спрямоване рішення, виділяють

- глобальні управлінські рішення, які охоплюють організацію в цілому;

- локальні управлінські рішення, спрямовані на вирішення проблеми, що стосується окремої частини організації (підрозділу, виду діяльності, окремої посадової особи).

2. В залежності від характеру цілей і змісту рішень виділяють

- стратегічні рішення, які охоплюють тривалу перспективу і визначають основні напрямки розвитку підприємства для отримання результатів у майбутньому;

- тактичні рішення спрямовані на визначення конкретних шляхів вирішення завдань, поставлених стратегічними рішеннями;

- оперативні рішення зорієнтовані на втілення тактичних рішень у короткостроковій перспективі (зміна, доба, тиждень).

Як правило, стратегічні рішення приймаються керівниками вищого рівня (топ-менеджерами), тактичні – керівниками середньої ланки (начальники відділів, цехів) і узгоджуються з керівниками вищого рівня, а оперативні рішення приймаються керівниками нижнього рівня або

безпосередніми виконавцями завдань.

3. В залежності від тривалості прояву прямих наслідків ухваленого управлінського рішення виділяють

- перспективні рішення, наслідки яких проявлятимуться здебільшого у віддаленому майбутньому (наприклад, рішення про закупівлю нового обладнання, освоєння нових ринків збуту тощо);
- поточні рішення, прямі наслідки яких проявляються у найближчому майбутньому (наприклад, рішення, що стосуються виконання поточного замовлення).

4. В залежності від тривалості періоду реалізації рішення, розрізняють

- довгострокові рішення (період від 3 років і вище);
- середньострокові рішення (період від 1 до 3 років);
- короткострокові рішення (період до 1 року).

5. В залежності від широти кола проблем, яких стосується управлінське рішення:

- комплексні рішення – призводять до змін у кількох аспектах діяльності керованого об'єкту;
- часткові (тематичні) рішення – обумовлюють зміни, що відносяться до одного аспекту діяльності підприємства.

6. В залежності від рівня, на якому приймається управлінське рішення:

- рішення вищестоящої організації, установи, зборів акціонерів тощо;
- рішення керівників вищої ланки управління (першого керівника організації та його заступників);
- рішення керівників середнього рівня управління (начальників цехів, відділів);
- рішення керівників нижнього рівня управління (майстрів, начальників бюро).

7. За ступенем визначеності умов зовнішнього і внутрішнього середовища проблеми виділяють управлінські рішення трьох видів [15,49,60]:

- рішення, що приймаються в умовах визначеності (детерміновані);
- рішення, що приймаються в умовах ризику, імовірнісні;

– рішення, що приймаються в умовах невизначеності, що відносяться до пошукових.

Приймаючи управлінське рішення, менеджер намагається передбачити його наслідки, користуючись доступною йому інформацією. Іноді така інформація дозволяє повністю й напевно передбачити результати прийняття рішення. Це стає можливим у випадках, коли рішення є достатньо простим, і на його результат впливає обмежена кількість факторів, а також коли часовий лаг між прийняттям рішення і реалізацією його результатів є відносно невеликим (наприклад, при виборі автотранспортного підприємства для перевезення певного вантажу менеджер може з високою точністю розрахувати витрати по кожній з пропозицій і приймати рішення, маючи всю необхідну для цього інформацію). Подібні умови прийняття рішення мають назву детермінованих, або умов визначеності.

Але слід зазначити, що в більшості випадків умови зовнішнього середовища, які матимуть місце при реалізації управлінського рішення, не відомі менеджеру напевно. В такій ситуації менеджер окреслює кілька сценаріїв розвитку подій. Якщо можна з певною точністю визначити ймовірність реалізації кожного сценарію, то вважається, що рішення приймається в умовах ризику. В такому випадку доцільно розрахувати математичне сподівання результату прийняття рішення для кожної з альтернатив, беручи до уваги ймовірності реалізації окремих сценаріїв, і при виборі альтернативи орієнтуватися саме на ці величини.

Якщо ж ймовірність реалізації кожного сценарію не піддається оцінці, або сценарії чи навіть альтернативні варіанти рішень важко ідентифікувати, то вважають, що рішення приймається в умовах невизначеності [49]. Як правило, невизначеність виникає через непередбачуваність факторів зовнішнього середовища підприємства (вимог споживачів, поведінки конкурентів, зміни законодавства, політичної ситуації, циклічних явищ в економіці тощо), але іноді її джерелом є також і фактори внутрішнього середовища. В умовах невизначеності вибір певної альтернативи значною мірою залежить від особистісних характеристик менеджера, який приймає рішення. Якщо менеджер схильний до ризику, оптимістичних оцінок, він, скоріш за все, обере альтернативу, реалізація якої може забезпечити найбільший позитивний ефект. Навпаки, більш обережний менеджер схильний обрати альтернативу, яка у разі невдачі обернеться найменшими

втратами. Існують також й інші, компромісні підходи до вибору альтернатив в умовах невизначеності [49].

Чим важливішою є певна управлінська проблема для підприємства, тим сильнішим є прагнення особи, яка приймає рішення, знизити рівень невизначеності середовища. Для зниження рівня невизначеності менеджер намагається отримати будь-яку додаткову інформацію, яка дозволить скласти уявлення про майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також отримати гарантії вигідної йому поведінки осіб, пов'язаних із проблемою, що виникла. При цьому гарантії потрібної поведінки співробітників підприємства забезпечуються за рахунок встановлення внутрішньо організаційних норм, стандартів, регламентів, а гарантії потрібної поведінки представників зовнішнього середовища – шляхом укладення договорів з покупцями й постачальниками, формування суспільної думки, лобювання потрібних законодавчих змін, змов (у тому числі, незаконних).

8. За ступенем обов'язковості виконання виділяють три види рішень:

– директивні рішення є обов'язковими для виконання і розробляються, як правило, лінійним керівником певного рівня й доводяться до його підлеглих у вигляді наказу, розпорядження, інструкції. Крім того, директивні рішення можуть прийматися органами апарату управління, які мають функціональні повноваження, тобто повноваження приймати обов'язкові для виконання лінійними керівниками рішення в межах окремої функціональної сфери діяльності підприємства;

– рекомендаційні рішення розробляються штабним апаратом організації, який формально не має влади над лінійними менеджерами і їх підлеглими, але є компетентним у певному колі питань. Отже, лінійні керівники беруть до уваги подібні рекомендації, але можуть не виконувати їх, якщо вважають, що в певній конкретній ситуації доцільним буде додержуватися іншого способу дій;

– орієнтуючі рішення спрямовані на незалежні суб'єкти, які можуть приймати або не приймати до уваги такі рішення.

9. За ступінню самостійності виділяють

– ініціативні рішення – рішення, що приймаються посадовими особами підприємства, виходячи з власного бачення ситуації;

– передписані рішення – рішення, необхідність прийняття яких продиктована рішенням вищої посадової особи або вищестоящої організації. Наприклад, рішення про встановлення цін на продукцію підприємства є ініціативним рішенням його адміністрації, але при веденні законодавчих обмежень щодо максимального (мінімального) рівня ціни, рентабельності, націнки тощо рішення про встановлення цін стає передписаним.

10. За ступінню регламентованості виділяють

- контурні (рамкові) рішення, які задають лише загальні вимоги до їх виконання, залишаючи вибір засобів на розсуд виконавця;
- структуровані рішення, які залишають виконавцеві свободу дій лише у другорядних питаннях;
- алгоритмізовані рішення – містять чіткий, деталізований порядок їх виконання, що повністю виключає свободу дій виконавця.

11. За широтою охоплення організації виділяють:

- загальні рішення – рішення, які стосуються проблем, спільних для організації в цілому (наприклад, встановлення режиму робочого дня);
- спеціальні рішення – рішення, які стосуються вузьких проблем, характерних лише для певної частини організації.

12. За рівнем прийняття управлінського рішення виділяють:

- рішення, прийняті на рівні організації (приймаються власниками підприємства, головним керівником або його заступниками);
- рішення, прийняті на рівні окремого підрозділу (приймаються начальником цеху, відділу, управління тощо);
- рішення, прийняті на рівні первинного трудового колективу (бригади, бюро тощо).

13. За способом впливу на об'єкт управління розрізняють:

- прямі рішення – впливають безпосередньо на об'єкт, змінюючи характер його функціонування;
- непрямі рішення – впливають на умови функціонування об'єкта з метою зміни ним характеру функціонування.

14. За змістом виділяють три види управлінських рішень:

- технічні – рішення, що стосуються використання матеріально-технічних ресурсів (вибір технології, обладнання, матеріалів тощо);
- соціальні – стосуються персоналу підприємства, а саме: оплати праці, її умов, режиму, нематеріального стимулювання, підвищення

кваліфікації персоналу, заміщення вакантних посад тощо. Соціальні рішення мають враховувати психологічні особливості персоналу, а отже, є більш індивідуалізованими, менш типовими, ніж технічні;

- організаційні – рішення, що регулюють організаційні відносини (наприклад, рішення про організацію нового підрозділу, впровадження нового виду документації тощо);

- економічні – рішення, пов'язані з економічними результатами діяльності підприємства й відповідними витратами. Економічні рішення є найбільш комплексними, адже регулюють використання ресурсів усіх видів, у той час як технічні й соціальні рішення нерідко потребують більш глибокої проробки.

15. З точки зору альтернативності, тобто наявності альтернативних варіантів вирішення проблеми, розрізняють такі види управлінських рішень:

- безальтернативні рішення – мають місце у випадку, коли проблема може бути вирішена лише одним-єдиним шляхом;

- бінарні – рішення, що припускають лише два можливі варіанти дій;

- багатоваріантні – рішення, що припускають наявність більше ніж двох альтернатив;

- інноваційні – рішення, які представляють собою не одну з розроблених альтернатив у «чистому вигляді», а комбінацію з декількох альтернатив.

16. За сферою реалізації виділяють рішення, що відповідають певній сфері діяльності організації:

- виробничі;
- маркетингові;
- фінансові;
- інвестиційні тощо.

17. За способом фіксації і доведення до виконавця розрізняють письмові й усні управлінські рішення.

18. За числом осіб, що приймають участь у розробці рішення, виділяють рішення одноосібні (індивідуальні) і колективні. У свою чергу, колективні рішення поділяються на консультативні, спільні й парламентські [15].

Консультативні рішення остаточно приймаються одноосібно, але особи, які їх приймають, попередньо радяться зі спеціалістами,

експертами, підлеглими і з у рахуванням їхніх рекомендацій роблять остаточний вибір.

Спільні рішення приймаються колективно і ґрунтуються на взаємній згоді всіх учасників процесу прийняття рішення в рамках консенсусу.

Парламентські рішення базуються на тому, що більшість осіб, яких стосуються результати рішення, схвалюють його.

19. За ступенем складності рішення, який, у свою чергу, визначається ступенем складності проблеми, на яку воно спрямоване, можна виділити три види рішень:

- прості – рішення, що не потребують великих зусиль і складної процедури ухвалення через наявність необхідної інформації, невелику кількість складових проблеми і факторів, що впливають на результат її вирішення, обмежену кількість альтернативних варіантів рішення;

- складні – рішення, спрямовані на вирішення комплексної, погано структурованої, багатокритеріальної проблеми, не підкріплені достатньою інформацією тощо;

- унікальні – рішення, спрямовані на вирішення проблеми, яка в подібній постановці ще ніколи ніким не вирішувалася.

20. За методами розробки виділяють чотири види управлінських рішень [49]:

- імперативні, які приймаються на основі вимог певних соціальних і юридичних норм, принципів поведінки у суспільстві, традицій тощо;

- варіативні – це рішення, які фактично копіюють раніше прийняте у схожій ситуації рішення. При цьому окремі другорядні, часткові елементи рішення змінюються, але зберігається сутнісна основа;

- креативні – виробляються на основі творчого підходу до вирішення проблеми, творчого пошуку варіантів рішення, які можуть бути як унікальними або запозиченими з інших сфер діяльності, так і являти собою нову комбінацію раніше вироблених рішень;

- альтернативні – це рішення, що полягають у виборі між двома або декількома альтернативними можливостями, які взаємо виключають одна одну.

21. За методами обґрунтування рішення або його альтернативних варіантів виділяють чотири типи управлінських рішень [15]:

- евристичні – рішення, що виробляються шляхом вільного, творчого пошуку;

- нормативні – рішення, що ґрунтуються на вимогах нормативних актів (законів, постанов, стандартів тощо);
- прецедентні – рішення, що спираються на попередній досвід;
- синоптичні – рішення, при виробленні яких використовуються формалізовані методи, економіко-математичні моделі.

22. За методами ухвалення управлінського рішення виділяють:

- інтуїтивні рішення – ухвалюються на основі інтуїції, «шостого відчуття» особи, що приймає рішення, без будь-якого раціонального обґрунтування;
- адаптаційні рішення – базуються на здоровому глузді, життєвому і професійному досвіді, особи, яка приймає рішення, і передбачають ухвалення рішення, аналогічного тому, що було ухвалене раніше в подібній ситуації й призвело до успіху. При цьому деталі такого рішення змінюються, адаптуючися до теперішніх умов;
- раціональні рішення – ухвалюються на основі об'єктивних критеріїв з використанням наукових методів.

23. За стилем прийняття виділяють п'ять типів управлінських рішень [65]:

- рішення врівноваженого типу приймаються людьми, які схильні аналізувати проблему, умови її виникнення, на основі чого моделювати можливі варіанти вирішення проблеми й раціонально обирати найкращий з них;
- імпульсивні рішення приймаються на основі вироблених, але достатньою мірою не перевірених, не доведених і не уточнених гіпотез і припущень;
- ризиковані рішення характерні для менеджерів, схильних обирати варіанти рішення, які у разі успіху забезпечать значно більший виграш, але у разі невдачі – більші втрати, ніж інші, консервативніші варіанти. На відміну від імпульсивних, ризиковані рішення можуть ґрунтуватися на значному обсязі аналітичної роботи, яка, у той же час, не забезпечила чіткого й однозначного розуміння наслідків прийняття рішення;
- рішення обережного типу характеризуються особливо старанною оцінкою гіпотез і критичністю, що нерідко може призвести до втрати сприятливого шансу, поки рішення буде ухвалюватися;

– інертні рішення характерні для керівників невпевнених, обережних, які не бажають брати на себе зайвого ризику й при можливості відкладають прийняття рішення.

24. З точки зору попередньої визначеності, детермінованості розрізняють запрограмовані й незапрограмовані рішення [15,60].

Якщо певна управлінська проблема має повторюваний характер, кількість альтернативних варіантів рішення обмежена, критерії оптимальності рішення чітко визначені, то доцільно розробити процедуру, тобто чітко задану послідовність кроків, алгоритм прийняття рішення з такої проблеми. Це дозволило би виключити суб'єктивний фактор і забезпечило би прийняття оптимального рішення у будь-якій ситуації. Рішення, ухвалене за подібною процедурою, називають запрограмованим.

І навпаки, якщо проблема є новою для підприємства, або вона повторюється з деякою частотою, але кожного разу має певні унікальні особливості, альтернативні варіанти її вирішення неможливо підготувати заздалегідь, то управлінське рішення з такої проблеми приймається за процедурою, яку особа, що приймає рішення, вважатиме доцільною саме для цього конкретного випадку. А отже, подібне рішення буде незапрограмованим.

Звісно, за наявності такої можливості слід програмувати управлінські рішення, але при цьому завжди слід дуже відповідально підходити до вироблення процедури розробки й ухвалення подібного рішення, адже помилка в такій процедурі буде спричиняти прийняття невірних рішень знову і знову.

9.2. Процес прийняття управлінського рішення

Незважаючи на велику різноманітність управлінських рішень з точки зору їхнього масштабу, змісту, сфер реалізації, ступеня обов'язковості, самостійності, методів розробки й ухвалення, можна побудувати достатньо узагальнену типову процедуру прийняття управлінського рішення (рис. 9.3).

Першим кроком в процесі прийняття управлінського рішення є ідентифікація проблеми, яка є причиною, мотивом для прийняття рішення. Як правило, поштовхом для ідентифікації проблеми є виявлення певних її симптомів, тобто ознак наявності проблеми. Наприклад, симптомами проблеми можуть бути відхилення певних

показників діяльності підприємства від запланованих або їхня негативна динаміка, наявність конфліктних ситуацій в колективі, передбачувана неможливість досягнення підприємством цілей діяльності тощо [15].

Виділивши симптоми проблеми, менеджер повинен ідентифікувати її, тобто виокремити, відокремити від інших проблем, окресливши її межі й описавши проблемне поле, тобто сукупність чинників проблеми, їхніх проявів і зв'язків між ними.

На етапі ідентифікації проблеми слід вирішити, чи варта вона уваги керівника і якщо так, то наскільки важливою і терміновою вона є. Іншими словами, слід відокремити реальні проблеми від удаваних, важливі від неважливих, нагальні від потенційних [15,17].

Ідентифікації проблем сприяє виявлення її характеристик за основними ознаками, до яких відносяться [15]:

- ступінь важливості;
- масштабність, яка характеризує частку співробітників, структурних підрозділів підприємства, пов'язаних із вирішенням проблеми;
- величина ризику, пов'язаного з проблемою, яка характеризує ймовірність і силу впливу можливих негативних наслідків проблеми;
- терміновість проблеми;
- структурованість і формалізованість проблеми, тобто можливість виділення основних елементів проблеми і зв'язків між ними, а також можливість їхнього формального опису;
- можливість вирішення проблеми (спеціалісти відмічають, що 25% проблем не можуть бути вирішені принципово, 15% проблем можуть бути вирішені лише за інших умов, 10% проблем можуть бути вирішені за існуючих умов з використанням наявних ресурсів, а 50% проблем навіть і не слід вирішувати, адже вони є удаваними [15]).

Якщо проблема визначена і визнана достатньо важливою й терміновою, приступають до другого етапу її вирішення. На цьому етапі більш детально вивчаються обставини проблеми, аналізуються причинно-наслідкові зв'язки й виділяються головні причини виникнення проблеми. Такі причини стають основою для формулювання мети, досягнення якої усуне причини, а отже, вирішить саму проблему. При цьому слід розуміти, що поставлена мета далеко не завжди вимагатиме повного вирішення проблеми, адже це може бути принципово неможливим або потребувати надто високих витрат. Тому іноді мета

полягає у знятті гостроти проблеми, її частковому, неповному або тимчасовому вирішенні [15].

Другий етап прийняття рішення є дуже відповідальним, адже вірно визначені причини проблеми й коректно поставлена мета є основою прийняття ефективного рішення. Для реалізації цього етапу слід залучати висококваліфікованих і досвідчених співробітників, здатних збирати й аналізувати необхідну інформацію, а в деяких випадках доцільно навіть скористатися послугами зовнішніх консультантів [17].

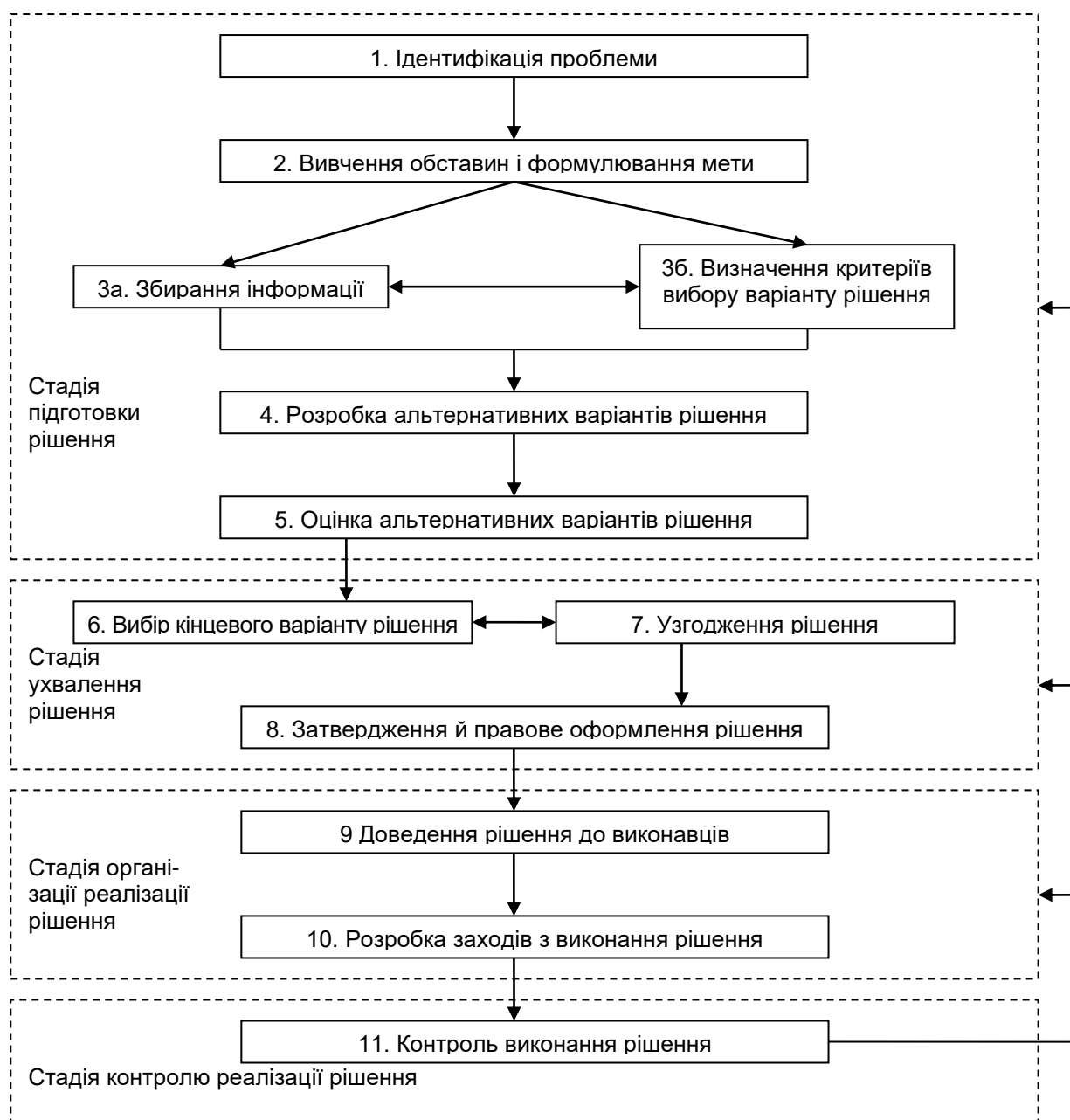


Рис. 9.3. Типова процедура прийняття й забезпечення реалізації управлінського рішення [адаптовано за 15,17,60]

Мета вирішення проблеми потребує подальшої конкретизації, що вимагає побудови критеріїв її досягнення. При цьому під **критерієм** слід розуміти показник, ознаку, на підставі якої формується оцінка якості економічного об'єкту, процесу, мірило, визначальний принцип такої оцінки [58]. Саме критерій є основою для визначення ступеню відповідності прийнятого управлінського рішення поставленій меті [17].

Як правило, управлінські проблеми є складними, багатоаспектними, а отже, якість їх вирішення не може бути охарактеризована на основі одного критерію. Наприклад, проблема перенесення виробництва фарб з однієї країни в іншу охоплює не лише суто економічні, але також і соціальні, екологічні, політичні аспекти тощо, які можуть суперечити один одному. При цьому кожний аспект подібної проблеми може бути описаний як мінімум одним критерієм, і неможливо розробити єдиний критерій, який би враховував усі її аспекти. У такому випадку вибір варіанту рішення проблеми стає складним, адже кожний варіант може бути кращим за інші по одному набору критеріїв, але гірший по іншому.

На практиці використовують три основні підходи до формування системи критеріїв, яка враховувала би суперечливі аспекти певної проблеми:

– Розподіл обраних критеріїв на власне критерії та обмеження. При цьому критерій стане мірилом, ознакою вибору найкращого варіанту й вимагатиме максимізації або мінімізації певної характеристики рішення, а інші критерії будуть сприйматися як обмеження, що вимагають не максимізації або мінімізації певної характеристики, а лише її знаходження у встановлених межах. Наприклад, у випадку з перенесенням виробництва фарб можна встановити, що найкращим буде визнане рішення, яке забезпечить максимальну середньорічну величину чистого прибутку (критерій) за умови, що термін окупності інвестицій складе не більше восьми років, кількість звільнених працівників не перевищить 200 осіб, обсяг шкідливих викидів буде знаходитися в межах законодавчо встановлених норм, і це рішення задовольнить місцеву владу (останні умови є обмеженнями і не вимагають максимізації або мінімізації певного результату).

– Побудова суперкритерію, який за сутністю буде являти собою інтегральний показник, що включає до себе індивідуальні критерії, зважені відповідно до їхньої значущості. У такому випадку для кожного

варіанту рішення буде розраховано інтегральний показник, і кращим буде обрано варіант з максимальним значенням такого показника.

– Покрокова оптимізація рішення спочатку за одним критерієм, потім за іншим і так далі.

Третій етап прийняття управлінського рішення вимагає також збирання інформації, необхідної для побудови альтернативних варіантів рішення. Така інформація має містити деталізовані умови проблеми, характеризувати її причини, а також можливості підприємства з вирішення проблеми й бути достатньою для оцінки кожного варіанту рішення з точки зору обраних критеріїв [17]. При цьому зібрана інформація може викрити нові обставини, які вимагатимуть перегляду складу критеріїв або їхньої відносної важливості.

Наступний етап вирішення проблеми передбачає розробку варіантів управлінських рішень. Такі рішення мають бути спрямовані на усунення, обмеження, нейтралізації небажаних явищ і отримання, розвиток бажаних характеристик. При цьому слід зазначити, що більшість рішень носять компромісний характер, тобто передбачають, що ціною досягнення бажаного результату будуть деякі поступки, втрати у іншому аспекті [60].

Розробка рішень може бути як серйозною аналітичною процедурою, так і інтуїтивним процесом. Якість розроблених варіантів рішень залежить від повноти й актуальності отриманої інформації, кваліфікації спеціалістів, які готують рішення, використовуваних методів і засобів. Вироблення якісних рішень сприяє широкий кругозір, адже нерідко можна знайти приклад успішного вирішення аналогічної проблеми в суміжних сферах діяльності (наприклад, на підприємствах інших галузей) або навіть в інших сферах знань (зоології, медицині, техніці, соціології тощо).

Розроблювані варіанти управлінського рішення можуть бути спрямовані на вирішення, розрішення або зняття (закриття) проблеми [2, с. 227 – 228]. У першому випадку рішення полягає у виборі засобу, який забезпечує достатньо гарний, задовільний результат. При цьому вироблені варіанти вирішення проблеми спираються на здоровий глузд і досвід спеціалістів, які їх виробляють.

У другому випадку розробники варіантів рішення прагнуть знайти оптимальний варіант, який забезпечить отримання найкращого результату, інтенсивно використовуючи для цього кількісні методи. У

третьому ж випадку розробники прагнуть усунути проблему взагалі, змінивши саму систему, яка її містить. Це найбільш інноваційний шлях, який запобігає виникненню проблеми у майбутньому, орієнтуючися на ідеальний стан системи, що містить проблему.

Слід зазначити, що кількість розроблених альтернатив має суперечливий вплив на якість і своєчасність прийняття кінцевого рішення. Так, вироблення невеликої кількості альтернативних варіантів рішення може привести до того, що найкращого або навіть задовільного рішення серед них не буде. З іншого боку, вироблення й оцінка багатьох альтернативних варіантів рішення вимагає значних витрат часу й ускладнює вибір кінцевого варіанту, може заплутати менеджера, який приймає рішення.

Останнім етапом стадії підготовки рішення є оцінка кожного з розроблених альтернативних варіантів рішення. Така оцінка здійснюється на основі критеріїв, для чого прогнозовані результати реалізації кожної альтернативи оцінюються кількісно, причому обов'язково тими самими показниками, якими виражено критерії вибору варіанту рішення. Це завдання не завжди може бути успішно вирішене, адже окремі характеристики рішення можуть не піддаватися формалізованій оцінці. Крім того, оцінка альтернативних варіантів рішення ускладнюється необхідністю прогнозування їхніх наслідків, і якщо прогнози будуть побудовані недостатньо точно, альтернативні варіанти рішення будуть оцінені невірно, що викликає ризик хибного вибору.

Для адекватної оцінки з метою подальшого вибору альтернативи мають бути приведені у порівняльний вид за фактором часу, якості, ризику, масштабів виробництва, інфляції тощо [90, с. 21].

На наступному етапі обирається кінцевий варіант рішення, який має бути оптимальним, тобто найкращим з точки зору визначених критеріїв, забезпечувати максимальне (мінімальне) значення критерію [59], а також враховувати всі обмеження. Об'єктивний вибір найкращого варіанту рішення можливий лише у тому випадку, якщо кожний з варіантів рішення достовірно оцінено за допомогою кількісних показників за усіма критеріями й обмеженнями, а також чітко встановлено правила вибору оптимального варіанту за умови багатокритеріальності вибору. В іншому випадку кінцевий варіант рішення обирається уповноваженою посадовою особою на основі її суб'єктивних оцінок.

У той же час, як свідчать результати досліджень [29,74], на практиці особи (одна або кілька), які приймають рішення, в більшості випадків не намагаються знайти оптимальну альтернативу. Це пов'язано з обмеженістю інформації, обмеженістю часу для прийняття рішення, особистими цілями менеджерів, які можуть не співпадати з цілями діяльності підприємства, суб'єктивізмом, неможливістю розглянути всі можливі альтернативи. Отже, обмежившись аналізом лише кількох альтернатив, менеджери обирають першу, яка є задовільною, прийнятною з точки зору встановлених критеріїв. Іншими словами, ступінь раціональності менеджера в процесі прийняття рішення є не абсолютною, а обмеженою.

Кінцевий варіант рішення має бути узгоджений з безпосередніми виконавцями [15], а за необхідності – з іншими зацікавленими сторонами (наприклад, споживачами, постачальниками, профспілковим комітетом, державними органами тощо). Якщо рішення приймається функціональним керівником, його доцільно узгодити з лінійними керівниками, які будуть керувати втіленням цього рішення у життя й краще орієнтуються в окремих деталях пов'язаної з ним проблеми.

Як правило, управлінське рішення набуває директивного характеру після його правового оформлення у вигляді відповідного документу (наказу, розпорядження, резолюції, інструкції тощо). Певні рішення, наприклад, розроблені плани, програми, бюджети, мають бути затверджені компетентною посадовою особою або органом (зборами акціонерів, головним керівником організації або його заступниками тощо). Але деякі управлінські рішення не вимагають документального оформлення й можуть бути передані підлеглим в усній формі. Як правило, це відноситься до нескладних рішень, спрямованих на виконання дрібних або другорядних завдань.

Питома вага рішень, не закріплених документально, зростає разом зі зменшенням рівня бюрократичності системи управління підприємством. Усна форма фіксації управлінських рішень й донесення їх до підлеглих підвищує оперативність реакцій в організації, але може також спричинити невірне розуміння виконавцем поставленого завдання, втрату деталей рішення з плином часу. Крім того, фіксація і передача управлінського рішення лише в усній формі негативно впливає на рівень відповідальності підлеглих, ускладнює контроль й оцінку ефективності виконання рішення, а також виявлення винних у разі здійснення хибних

дій. Крім того, якщо ухвалене рішення передається в усній формі за скалярним ланцюгом (скажімо, від вищого керівника підприємства його заступнику, від заступника – керівнику профільного відділу, а від нього – безпосередньому виконавцеві), може спостерігатися ефект «зіпсованого телефону».

Ухвалене рішення не може бути виконане без донесення його до безпосередніх виконавців, кожний з яких має чітко уявляти, що, коли, де, як і з використанням яких засобів він має робити. При цьому важливо забезпечити координацію роботи виконавців, що вимагає надання кожному з них інформації про зміст суміжних завдань і характер взаємодії зі співвиконавцями в процесі реалізації управлінського рішення. У той же час, на практиці керівництву часто доводиться вирішувати нелегке завдання визначення необхідного і достатнього обсягу інформації, яка надається підлеглим. Адже надання недостатньої інформації знижує можливості ефективного виконання поставлених завдань, тоді як надання надлишкової інформації ускладнює задачу збереження комерційної таємниці.

Процес доведення управлінського рішення до підлеглих обов'язково повинен мати ефективний зворотний зв'язок, адже керівники не завжди можуть зрозуміло сформулювати завдання, а виконавці можуть зрозуміти його зовсім не так, як на це розраховував керівник. На практиці подібні ситуації не є виключенням і можуть бути пояснені як особливостями викладення й сприйняття інформації різними людьми, так і недостатньою професійною компетентністю, недостатнім розумінням ситуації однією зі сторін. Отже, у разі доведення рішення в усній формі менеджер має переконатися, що підлеглий вірно зрозумів його, попросивши повторити деталі поставленого завдання і, за необхідності, наполягаючи на письмовій фіксації найважливіших з них. У разі ж доведення рішення у письмовій формі виконавець повинен мати можливість уточнити незрозумілі йому деталі рішення.

Іноді процес обговорення рішення з підлеглими і процес його прийняття чітко не розділені. В такому разі менеджер, доводячи рішення виконавців, має однозначно дати зрозуміти, що це вже ухвалений, кінцевий варіант рішення, який має бути виконаний, а не призначений для подальшого дискутування [103].

Якщо рішення є достатньо складним, комплексним і має рамковий характер, для виконання воно потребує подальшої деталізації, тобто

розробки конкретних заходів з його реалізації. Фактично цей етап передбачає прийняття комплексу менш масштабних рішень, підпорядкованих основному, які в залежності від установлених на підприємстві організаційних процедур можуть ухвалюватися як менеджером, який приймає базове рішення, так і його підлеглими.

Завершальною процедурою забезпечення реалізації управлінського рішення є контроль його виконання, спрямований на забезпечення вирішення вихідної проблеми шляхом спостереження за процесом і результатами реалізації рішення, а також виявлення й усунення відхилень [52]. В результаті реалізації контрольних процедур можуть бути внесені зміни в окремі деталі управлінського рішення, сформовані на будь-якій стадії його прийняття і реалізації.

Процес прийняття й забезпечення реалізації управлінського рішення може цілком бути реалізований однією особою – менеджером (наприклад, у випадку прийняття простих, безальтернативних, секретних рішень), але може також бути розподілений між кількома посадовими особами і навіть підрозділами. Так, підготовкою управлінського рішення, яка за своїм змістом є аналітичною процедурою, можуть займатися профільні спеціалісти (маркетологи, технологи, економісти тощо), ухвалення рішення є адміністративною процедурою й реалізується, за виключенням окремих деталей, самим менеджером або відповідним колегіальним органом. Доведення рішення до відома виконавців здійснюється, як правило, канцелярією за участю менеджера. Заходи з виконання рішення можуть також розроблятися профільними спеціалістами й затверджуватися менеджером, у той час як контроль виконання менеджер часто залишає за собою.

9.3. Методи прийняття управлінських рішень

Різноманітність управлінських проблем, складність процесу прийняття рішення, неоднаковість підходів менеджерів до їх розробки, обґрунтування й ухвалення зумовлюють необхідність використання значної кількості різних методів в процесі прийняття рішень. Розвиток обчислювальної техніки й розробка широкого спектру спеціалізованого програмного забезпечення дозволяють сьогодні практично реалізовувати складні й трудомісткі математичні процедури, спрямовані на прийняття оптимальних, науково обґрунтованих рішень.

Для ідентифікації проблеми часто використовуються найпростіші

методи економічного аналізу, такі як порівняння (фактичних даних із запланованими, даних за аналізований період з даними за попередній період). Порівняння надає можливість визначити наявність і виміряти ступінь негативних відхилень, а також визначити напрями, за якими такі відхилення набувають найбільш загрожуючих масштабів. Для наочності порівняння можна здійснювати за допомогою побудови графіків.

Крім того, на етапі ідентифікації проблеми широко використовуються методи, які дозволяють ранжувати проблеми підприємства, виділити серед них першочергові й другорядні. До таких методів можна віднести принцип Парето й АВС-аналіз, метод Ейзенхауера.

Принцип Парето стверджує, що в певній сукупності елементів їхня вагомість розподілена неоднаково. При цьому сукупна вагомість 20% елементів складає 80%, тоді як сукупна вагомість інших 80% елементів – лише 20%. В управлінській діяльності принцип Парето трактується наступним чином: 20% витраченого часу й зусиль приносять 80% загального результату, тоді як 80% часу і зусиль, витрачені на виконання другорядних завдань, приносять лише 20% загального результату [65]. З огляду на прийняття управлінських рішень це означає, що менеджер має виділити найпріоритетніші проблеми, вирішення яких забезпечить досягнення найбільшого результату, й приділити їм першочергову увагу.

Для практичної реалізації принципу Парето часто необхідно зібрати певний обсяг статистичного матеріалу, який характеризує, наскільки часто досліджуваний результат (як правило, негативний) був зумовлений тією чи іншою причиною, або ж які витрати впродовж досліджуваного періоду були пов'язані з певною причиною. Зібраний статистичний матеріал стає основою для побудови діаграми Парето, яка дозволяє наочно представити індивідуальний вплив кожної причини й акумульований вплив (при цьому причини на діаграмі розміщуються у порядку убутання їхнього впливу на досліджуваний результат) [3].

Використання діаграми Парето проілюструємо наступним прикладом.

Велике поліграфічне підприємство зіштовхнулося з проблемою зростання кількості скарг клієнтів. Було проведено аналіз скарг, які надійшли впродовж останнього кварталу, і згруповано їх за причинами (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Групування скарг клієнтів поліграфічного підприємства за причинами

Причина	Кількість скарг
Нечемне поводження персоналу	7
Недотримання термінів виконання замовлення	86
Необґрунтовано висока вартість виконання замовлення	12
Низька якість продукції	4
Порушення цілісності пакування	2

Діаграма Парето, побудована на основі виявлених причин скарг клієнтів, представлена на рис. 9.4.

Діаграма Парето дозволяє наочно представити сумарний вплив кількох найголовніших проблем (як правило, їх буває не більше 20 – 25% від загальної кількості проблем) на кінцевий результат, розставивши таким чином пріоритети з точки зору порядку вирішення таких проблем, щоб надалі акцентувати увагу саме на ключових із них. Звернувши увагу на 20% найпріоритетніших проблем і вирішивши їх, менеджер досягне 80% від загального результату.

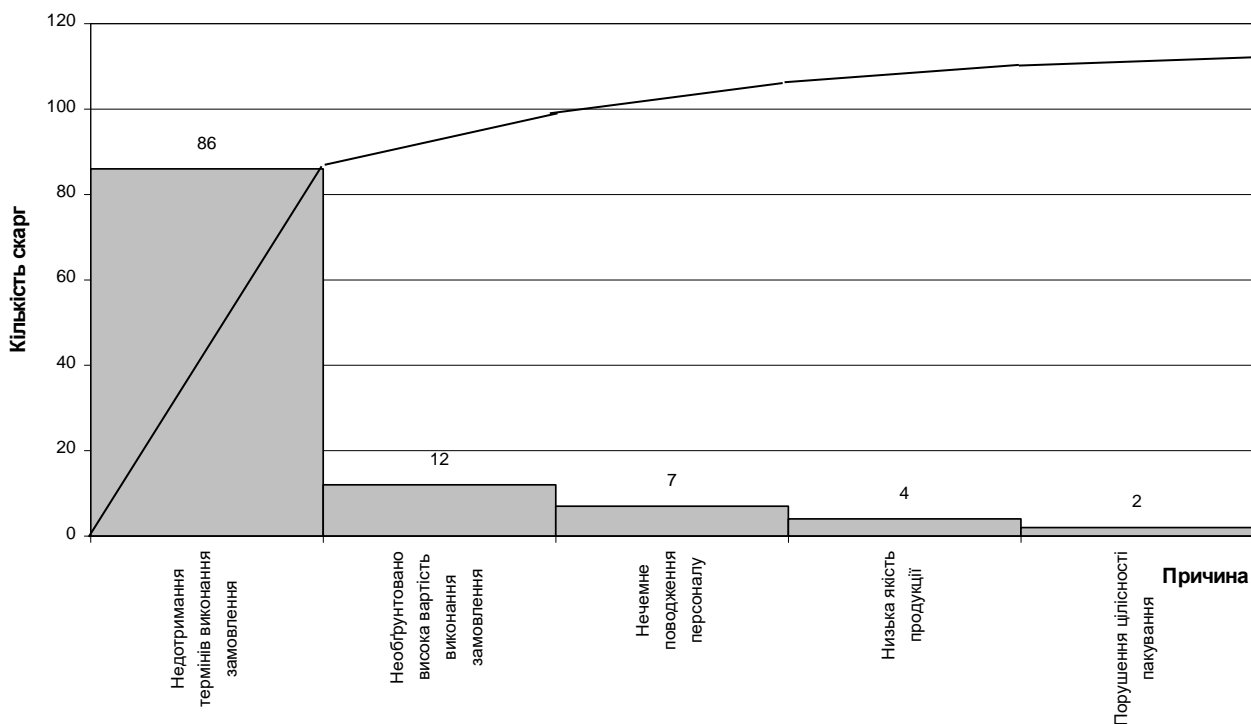


Рис. 9.4. Діаграма Парето

АВС-аналіз, на відміну від принципу Парето, виділяє 3 групи завдань (проблем) з точки зору їхнього впливу на загальний результат діяльності підприємства (табл. 9.2).

Практична реалізація АВС-аналізу передбачає складання списку всіх проблем (завдань), визначення важливості окремих проблем (з точки зору їхнього впливу на загальний результат, а не з точки зору терміновості їхнього вирішення) та їхній розподіл за групами. Після цього проблемам групи А приділяється пріоритетна увага, тоді як проблеми групи В можуть, а проблеми групи В мають бути передоручені для вирішення підлеглим [65].

Таблиця 9.2

Розподіл завдань (проблем) з точки зору їхнього впливу на загальний результат в рамках АВС-аналізу [складено на основі 65]

Група завдань (проблем)	Питома вага кількості проблем у групі у загальній кількості проблем, %	Питома вага сукупного результату вирішення проблем, що входять до групи, у загальному результаті (досягненні цілей діяльності підприємства), %
А	15	65
В	20	20
С	65	15

Метод, запропонований американським генералом Д. Ейзенхауером, дозволяє визначити пріоритетність проблем на основі двох критеріїв: важливість і терміновість (рис. 9.4).

Слідуючи методу Ейзенхауера, першочергову увагу слід приділити важливим проблемам, які потребують термінового вирішення, у той час як менш термінові важливі справи можна доручити підлеглим або ж установити для себе терміни їх виконання. Термінові, але неважливі проблеми можна передоручити підлеглим, а неважливі й нетермінові іноді слід просто проігнорувати, не марнуючи ані свій час, ані час підлеглих на їх вирішення [65].

		Рівень терміновості проблеми	
		Низький	Високий
Рівень важливості проблеми	Високий	2. Встановити терміни виконання або доручити	1. Вирішити без затримки
	Низький	4. Відкласти або проігнорувати	3. Доручити

Рис. 9.4. Класифікація проблем (завдань) за методом Ейзенхауера [65]

На другому етапі прийняття управлінського рішення слід визначити причини проблеми, для чого можна використовувати кілька методів. Одним з найпростіших є метод «П'ять «чому?», який передбачає послідовне з'ясування причин проблеми, просуваючися вглиб за ланцюжком причинно-наслідкових зв'язків до тих пір, поки не буде знайдено першопричину проблеми (рис. 9.5) [3].

Зрозуміло, що для того, щоб знайти першопричину, не завжди потрібно задавати питання «чому?» саме п'ять разів. На практиці рекомендується зупинити цей процес тоді, коли стає очевидним, що причину останньої знайденої причини знайти вже неможливо [Андерсен]. Саме остання причина і вважається першопричиною виникнення проблеми.

При графічному зображенні процесу знаходження причин проблеми за методом «П'ять «чому?» можна отримати не скалярний ланцюг, як на рис. 9.5, а «дерево», адже часто та чи інша причина, у свою чергу, має не одну, а кілька причин. У такому випадку зручніше використовувати інший інструмент графічного відображення причинно-наслідкових зв'язків – діаграму Ісікави, або, як її ще називають, діаграму «риб'ячий скелет». Для побудови цієї діаграми причини проблеми розподіляються на 5 груп в залежності від того, чи пов'язані вони з персоналом, обладнанням, матеріальними ресурсами, використовуваними методами роботи (технологією) чи зовнішнім середовищем. Проблема зображується у

вигляді стовбура «дерева», кожна з груп причин – у вигляді окремої гілки, які, у свою чергу, поділяються на дрібні гілки наступного рівня, що відображають окремі причини [3, 90]. Як і при застосуванні метода «П'ять «чому?», діаграму будують до тих пір, поки не викриються першопричини виникнення проблеми, а отже, на діаграмі можуть з'являтися гілки третього, четвертого рівнів тощо (рис. 9.6).

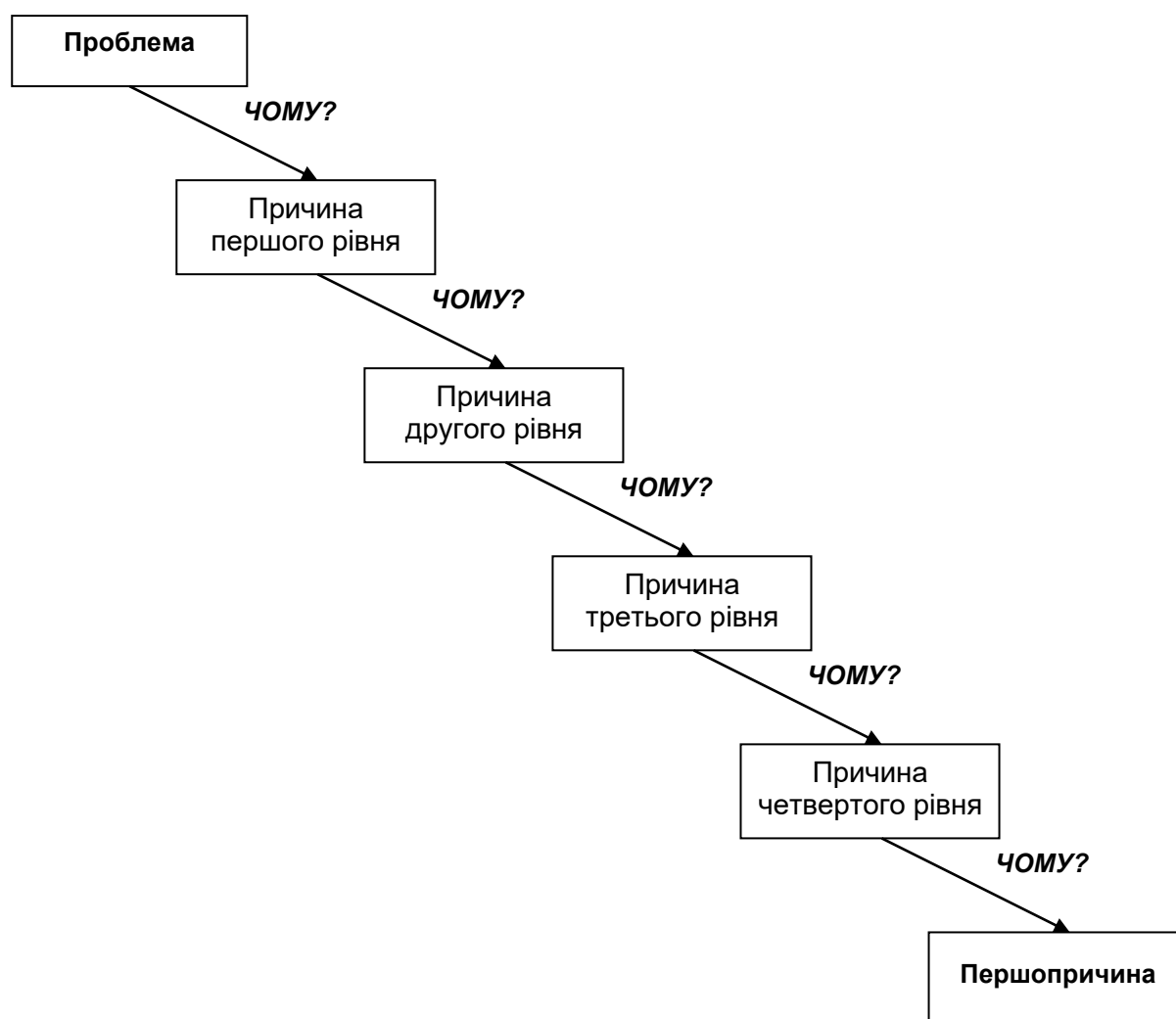


Рис. 9.5. Алгоритм метода «П'ять «чому?»»

Слід зауважити, що запропоновані п'ять груп причин виникнення проблеми не є обов'язковими: групи причин можуть виділятися дослідниками самостійно відповідно до специфіки проблеми.

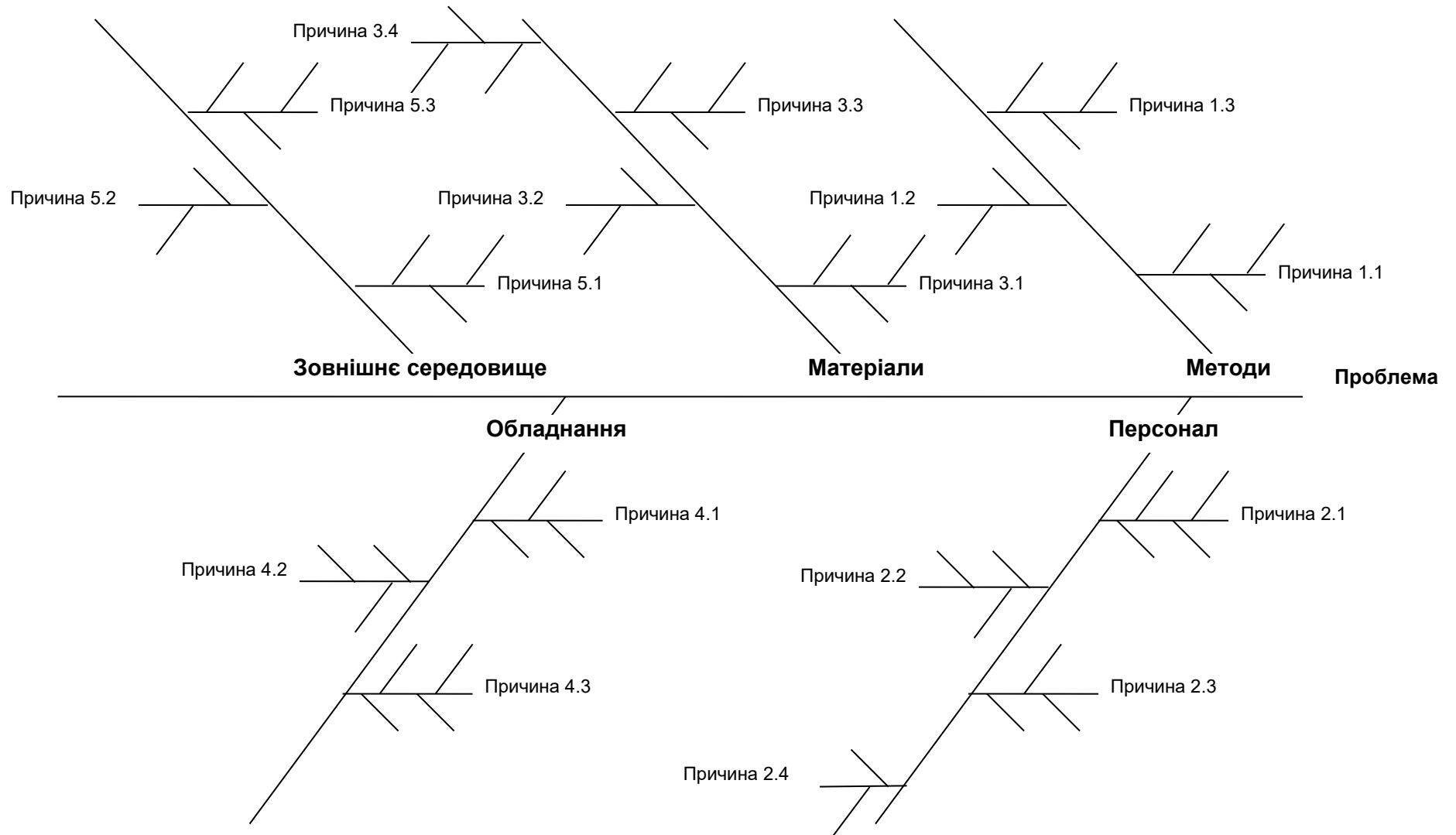


Рис. 9.6. Приклад шаблону діаграми Ісікави (діаграми «риб'ячий скелет»)

Недоліком діаграми «риб'ячий скелет» є зображення окремих причин виникнення проблеми одного рівня ієрархії як незалежних, тоді як насправді такі причини часто бувають пов'язані між собою. Для відображення взаємних зв'язків причин які можна, у свою чергу, можна вважати проблемами, будують карту взаємозв'язків [3], або карту проблеми, на якій окремі проблеми пов'язують стрілками, що відображають причинно-наслідкові зв'язки (стрілка направляється від проблеми – причини до проблеми – наслідку). За кількістю стрілок, що виходять, можна судити про важливість, впливовість тієї чи іншої проблеми.

Ще одним способом відображення взаємозв'язків між причинами виникнення вирішуваної проблеми є побудова матриці причинно-наслідкових зв'язків [3]. Така матриця і у рядках, і у стовпчиках містить повний перелік виявлених складових вирішуваної проблеми, але в одному випадку вони виступають як причини, а в іншому – як наслідки. При цьому перевагою такої матриці є можливість не лише враховувати кількість проблем, для яких та чи інша проблема є причиною, а також і вагомість (силу) окремих причинно-наслідкових впливів, для чого можна вносити числові значення у відповідні клітинки матриці.

Розглянуті методи, як правило, передбачають широке використання евристичних процедур, адже повністю формалізувати, наприклад, процес визначення причин певної проблеми неможливо. При цьому евристичні процедури можуть реалізовуватися як однією особою, так і колективно. В останньому випадку процес висування, обговорення й кінцевого вибору ідей має бути певним чином організований. Одним з найбільш розповсюджених способів організації процесу генерації й відбору ідей є метод мозкового штурму [65]. Означений метод спрямований на творчий пошук найкращого рішення, яке часто може бути нестандартним, а тому передбачає генерацію якнайбільшої кількості ідей (включаючи такі, що спочатку можуть здаватися безглуздими) з подальшим їх обговоренням і відбором.

Метод мозкового штурму реалізується у кілька етапів. Спочатку формується група учасників, до складу якої можуть входити як фахівці в галузі вирішуваної проблеми й у суміжних галузях, так і неспеціалісти, вільні від шаблонів мислення і тому здатні побачити проблему під принципово новим кутом. Оптимальний склад групи – 5 – 8 осіб.

На другому етапі ведучий мозкового штурму збирає групу в одному

приміщенні, об'являє й чітко фіксує предмет обговорення, знайомить учасників з правилами дискусії, встановлює регламент (тривалість процедури мозкового штурму залежить від ступеня складності й масштабів вирішуваної проблеми). Обмеження тривалості процедури генерації ідей стимулює учасників, не дозволяючи їх розслабитися й відволікатися.

На третьому етапі відбувається безпосередньо генерація ідей. Кожна ідея висловлюється вголос і фіксується на дошці або в індивідуальних картках (у другому випадку кожна ідея записується в окремій картці, а потім картки передаються іншим учасникам, щоб вони могли розвинути цю ідею або використати її для генерації власних). В процесі генерації ідей забороняється їх критика й обговорення, висловлення сумнівів, насмішки тощо, але якщо сутність висловленої ідеї є недостатньо зрозумілою, автор має надати додаткові роз'яснення [3].

Ведучий має слідкувати, щоб процес генерації ідей відбувався у відповідності до окреслених правил, фіксувати ідеї. Слід стимулювати кожного учасника висловлювати ідеї, не допускати домінування окремих учасників. У разі вичерпання потоку ідей слід оголосити перерву, після якої, як правило, учасники відновлюють здатність генерувати нові ідеї.

Процедура мозкового штурму може бути організована як вільно (кожний учасник висловлює ідеї по мірі їх появи), так і упорядковано (учасники висловлюють ідеї по черзі, що заставляє «мовчунів» включитися у процес) [3,76].

Четвертим етапом процедури мозкового штурму є оцінка ідей і, за необхідності, вибір кінцевого варіанту. Цей етап принципово має бути відділений від попереднього. На четвертому етапі ідеї формулюються більш чітко, відкидаються ідентичні, й кожна з тих ідей, що залишилися, детально обговорюється.

Метод мозкового штурму може широко використовуватися на четвертому й п'ятому, а також шостому етапах розробки управлінських рішень (відповідно до рис. 9.3), тобто при розробці й оцінці альтернативних варіантів рішення, а також виборі кінцевого варіанту.

Іншим розповсюдженим методом групового прийняття рішень є метод «Дельфі». Сутність методу полягає у залученні до процесу вироблення альтернатив і прийняття остаточного рішення експертів, які працюють незалежно, а отже, майже виключається можливість

взаємного впливу різних точок зору. Експерти виробляють рішення, а потім кожного з них інформують про альтернативи, запропоновані іншими експертами. Після цього кожний експерт може змінити власний варіант рішення. Подібна процедура може повторюватися кілька разів. Остаточний варіант обирається шляхом оцінки кожним експертом кожного варіанту рішення [65,100].

Нерідко управлінська проблема є складною системою, а отже, вимагає спеціалізованих методів вирішення. Одним із найбільш широко використовуваних інструментів прийняття рішень для складних, системних проблем є метод аналізу ієрархій (MAI), запропонований Т. Сааті [4,100]. Метод дозволяє здійснити декомпозицію проблеми (умовне «розбирання» проблеми на все більш прості складові), рухаючися послідовно за рівнями ієрархії її складових (зацікавлені сторони, цілі, критерії, альтернативні варіанти рішення). Основою вибору кінцевого варіанту рішення є попарне порівняння елементів на кожному рівні ієрархії за встановленими правилами. На основі попарних порівнянь встановлюється важливість (бажаність, ймовірність виникнення) кожного з елементів. Отже, використання методу надає можливість кількісно обґрунтувати рішення складної, погано структурованої проблеми [4].

Як правило, експертні методи (метод мозкового штурму, метод «Дельфі» й інші методи, які передбачають вирішення проблеми з використанням суджень одного або кількох експертів) використовуються за умов браку кількісної інформації з проблеми. При цьому для уможливлення кількісних оцінок використовують вербально-числові шкали, які дозволяють замість вербальних оцінок (наприклад, «сильний», «слабкий», «суттєвий») використовувати бали й отримувати кількісні значення критеріальних величин, які служать основою для порівняння окремих альтернативних варіантів рішення.

У той же час слід зазначити, що експертні методи прийняття рішення мають суттєвий недолік – недостатню об'єктивність оцінок. Тому відповідальні рішення за можливості слід приймати на основі об'єктивної кількісної інформації. Для цього, як правило, використовують моделювання проблемної ситуації, тобто будують **модель** – спрощене уявлення про об'єкт (процес, явище), яке адекватно відображує його найбільш істотні з точки зору дослідження сторони. Класичним прикладом моделі може виступити географічна карта. Зрозуміло, що

карта, побудована в масштабі 1:1, навряд чи матиме сенс, адже вона є складною для вивчення й виявлення певних закономірностей [Меск]. Тому модель має бути спрощенням реального об'єкту, отриманим шляхом відкидання несуттєвих його складових, а отже, містити лише найважливіші. Наприклад, якщо нас цікавить взаємне розташування держав, їхніх столиць і основних міст, ми будемо використовувати політичну карту світу, якщо ж нас цікавлять елементи рельєфу – фізичну.

Виділяють такі основні види моделей [60,100]:

- фізичні – моделі, які представляють собою фізичний об'єкт, що є зменшеною або збільшеною копією оригіналу (наприклад, модель літака);

- аналогові – це моделі, які мають властивості оригіналу, але суттєво відрізняються від нього зовнішньо (наприклад, географічна карта, схема організаційної структури управління підприємством, графік залежності між певними величинами, схема алгоритму виконання певної функції). Важливим різновидом аналогових є ігрові моделі, які дозволяють зрозуміти можливий перебіг реальних подій і навчити персонал ефективно діяти і взаємодіяти у подібних ситуаціях шляхом організації ігор (наприклад, військові навчання, управлінські ігри);

- математичні – моделі, що використовують математичні символи і методи для опису характеристик об'єкта (наприклад, формула розрахунку прибутку від реалізації продукції через виручку від реалізації й собівартість реалізованої продукції).

Найбільш розповсюдженими при прийнятті управлінських рішень є економіко-математичні моделі, які виражають економічні проблеми за допомогою математичних символів і методів. Серед великої кількості економіко-математичних методів і моделей виділимо такі, що найбільш широко застосовуються на практиці (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

Найбільш розповсюджені економіко-математичні методи й моделі для прийняття управлінських рішень [складено за 11, 86, 100]

Метод (модель)	Призначення	Приклади застосування
1	2	3
Лінійна алгебра й математичний аналіз	Побудова й вирішення алгебраїчних рівнянь	Розрахунок точки беззбитковості; визначення оптимального рівня оплати праці; визначення коефіцієнтів еластичності попиту; прийняття фінансових й інвестиційних рішень

Продовження табл. 9.3

1	2	3
Економічний аналіз	Виявлення динаміки показників, рівня виконання плану, розрахунок впливу факторів на відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих, пошук ресурсів підвищення ефективності виробництва	Оцінка рівня виконання плану виробництва продукції; розрахунок впливу факторів на рівень виконання плану
Балансові методи	Знаходження значення окремих показників виходячи з умови дотримання балансу між певними складовими системи	Складання фінансового плану (бюджету) підприємства
Лінійне програмування	Визначення оптимального набору об'єктів (ресурсів, видів продукції тощо) для отримання екстремального (максимального чи мінімального) значення цільового показника	Визначення оптимальних обсягів випуску продукції підприємства за видами при обмеженні обсягу ресурсів за вимоги максимізації прибутку; мінімізація вартості перевезень заданої кількості товарів від виробника до споживачів (роздрібних точок)
Матричні методи	Операції з двомірними масивами даних	Модель міжгалузевого балансу; модель міжнародної торгівлі; обчислення вагомості (бажаності) альтернатив за методом аналізу ієрархій
Графи й мережі	Графічне моделювання маршрутів, поточкових процесів, сценаріїв	Вибір оптимального маршруту постачання роздрібних точок для виробника; планування процесу розробки нового виробу; моделювання процесу прийняття рішення в умовах ризику
Моделі управління запасами	Визначення оптимального розміру партії поставки й періодичності поставок	Планування постачання підприємства матеріалами
Кореляційно-регресійний аналіз	Встановлення зв'язку між двома або більшою кількістю величин	Прогнозування динаміки окремих показників;
Багатовимірний статистичний аналіз	Статистичний аналіз об'єктів, які описуються кількома характеристиками	Класифікація об'єктів; сегментація ринку збуту; виявлення латентних факторів, що визначають розмір прибутку підприємства; оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства
Каузальні моделі	Встановлення причинно-наслідкових зв'язків у певній системі	Прогнозування розвитку національної економіки; прогнозування розвитку ринку збуту, галузі
Стохастичні (імовірнісні) моделі	Визначення ймовірності настання певної події, закону розподілу випадкової величини, очікуваного значення параметрів в умовах ризику	Контроль якості продукції; визначення рівня стабільності реалізації бізнес-процесів підприємства; побудова дерева рішень й вибір найкращої альтернативи в умовах невизначеності

Продовження табл. 9.3

1	2	3
Теорія масового обслуговування (відноситься до стохастичних методів)	Знаходження оптимальних параметрів роботи системи обслуговування клієнтів, заявки яких поступають до системи стохастично	Імітація роботи виробничої лінії; організація роботи центру (підрозділу) з обслуговування споживачів
Моделі теорії ігор	Визначення стратегії поведінки сторони в конфліктній ситуації	Визначення цінової (рекламної) політики підприємства на олігополістичному ринку; планування певних заходів в умовах невизначеності
Динамічне моделювання	Побудова моделі зміни параметрів системи в часі	Взаємодія конкурентів на ринку
Експертні методи	Використання індивідуальних суджень експертів для оцінки значення окремих показників, виявлення взаємозв'язків у певній системі тощо	Прогнозування макроекономічної ситуації; визначення значущості окремих складових проблеми; прогнозування результатів законодавчих змін

Для вибору альтернативного варіанту рішення в умовах ризику, тобто в ситуації, коли ймовірності реалізації кожного з майбутніх станів зовнішнього середовища відомі, розраховують очікуване значення показника, який є критерієм вибору альтернативного варіанту рішення (наприклад, середньорічної величини прибутку). Очікуване значення представляє собою математичне очікування значення показника для певної альтернативи з урахуванням ймовірності реалізації кожного з майбутніх станів зовнішнього середовища [60].

Зрозуміло, що для розрахунку очікуваних значень критерію слід мати інформацію про його можливе значення для кожного з імовірних станів зовнішнього середовища по кожній альтернативі. Таку інформацію зручно представляти у вигляді платіжної матриці, приклад якої наведено в табл. 9.4.

Достатньо розповсюдженим є графічне моделювання проблеми прийняття рішення в умовах ризику, яке здійснюється шляхом побудови дерева рішень [60, 86]. Дерево рішень представляє собою граф, ребра якого відповідають певному сценарію розвитку зовнішнього середовища для певного варіанту рішення. Дерево рішень має два типи вершин: рішення (ухвалюються особою, яка приймає рішення) й події (особа, яка приймає рішення, частково контролює або взагалі не контролює їх настання).

Таблиця 9.4

Середньорічна величина прибутку від реалізації (критерій для прийняття рішення) для різних імовірних станів зовнішнього середовища по кожній альтернативі, млн. грн.

Альтернативний варіант рішення	Імовірний стан зовнішнього середовища	
	Пожвавлення економічної ситуації (0,7)	Зберігання кризових явищ (0,3)
А	8,2	-2,1
Б	3,4	0,7
В	6,7	-0,4

Незважаючи на достатню розвиненість раціональних методів і численність кількісних моделей прийняття рішень, на практиці дуже часто управлінські рішення приймаються на основі інтуїції [65;109]. Як правило, інтуїтивні рішення приймаються в ситуаціях браку інформації, часу, високого ступеня новизни проблеми, відсутності можливості використання кількісних методів. Природу інтуїції наукою досі не розкрито, але окремі дослідження свідчать, що інтуїтивні рішення часто є менш результативними, ніж раціональні, відрізняються меншою стабільністю результатів (можуть привести як до дуже поганих, так і до дуже гарних результатів), але дозволяють знайти рішення, які неможливо було б знайти раціональним шляхом [107]. Більшість керівників вищого рівня управління й немало вчених визнають важливу роль інтуїції в прийнятті підприємницьких рішень. При цьому вважається, що ефективність інтуїтивних рішень значною мірою залежить від рівня розвиненості відповідних здібностей у людини, її досвіду в предметній галузі, емоційного стану й вміння налаштуватися на прийняття рішення за допомогою інтуїції.

9.4. Ефективність управлінських рішень

Необхідною умовою успішного функціонування підприємства є ефективність рішень, що приймаються на всіх рівнях його управлінської ієрархії. У той же час, власне поняття «ефективність» наразі не має єдиного, загально визнаного визначення. Так, в англійській літературі виділяють п'ять категорій ефективності, що дозволяє більш тонко розмежувати окремі її аспекти (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Аспекти ефективності в англійській мові

Англomовний термін	Значення терміну
Efficiency	Досягнення мети (відображує, чи досягнуто мету)
Effectivity	Рівень досягнення мети (відображує, якою мірою мету досягнуто)
Effectiveness	Виконання «вірних» справ (відображує, чи є напрямок і результати діяльності доцільними, оптимальними з точки зору місії підприємства й об'єктивних вимог зовнішнього середовища)
Efficacy	Виконання справ «вірно» (відображує співвідношення результатів діяльності й відповідних витрат, ілюструє, скільки ресурсів було витрачено для досягнення відповідного результату)
Productivity	Міра виробничої ефективності, розрахована як співвідношення виробленого продукту до витрат, пов'язаних з виробництвом

Як свідчить табл. 9.5, категорія ефективності має два аспекти:

- внутрішній, як міра співвідношення отриманого результату і витрат, пов'язаних з його отриманням;
- зовнішній, як міра взаємозв'язку поставлених цілей і досягнутих результатів.

У вітчизняній економічній літературі внутрішній і зовнішній аспекти ефективності розмежовуються: внутрішньому відповідає поняття «ефективність», а зовнішньому – «результативність» [37,103]. Наочно взаємозв'язок понять «ефективність» і «результативність» наведено на рис. 9.7.

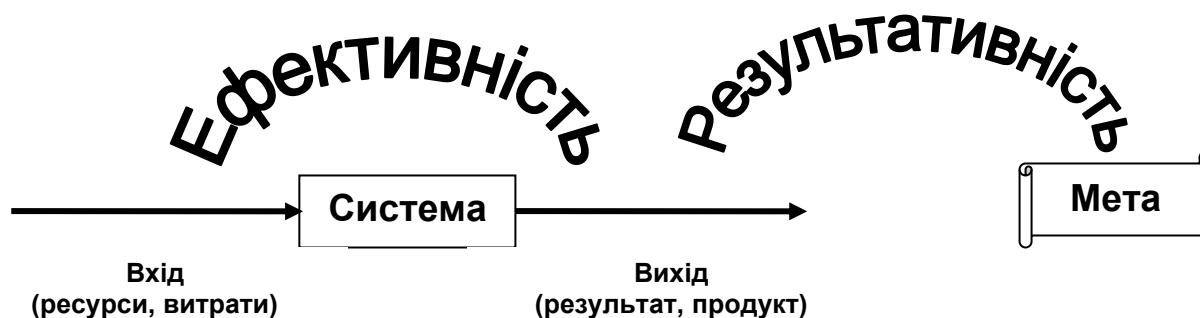


Рис. 9.7. Взаємозв'язок понять «ефективність» і «результативність»

У загальному випадку **ефективність** – це характеристика якості деякої системи (наприклад, підприємства) з точки зору співвідношення результатів її функціонування і витрат, пов'язаних із отриманням таких результатів [за 58]. Для того, щоб витрати й результати діяльності можна було співвідносити в рамках оцінки ефективності, вони мають бути співставляваними, тобто відноситися до одного об'єкту (наприклад,

підприємство в цілому, його окремих підрозділ або співробітник, окремих захід, управлінське рішення тощо), до одного часового періоду. При цьому оцінка ефективності може здійснюватися у двох напрямках: прямому (співвідношення результатів і витрат) і зворотньому (співвідношення витрат і результатів).

Ефективність функціонування будь-якої системи тісно пов'язана з отриманням **ефекту**, який, у свою чергу, означає результат будь-яких дій або наслідок будь-якої причини [36, с. 335]. При цьому під ефектом розуміють як сам результат певних дій, тобто «вихід» системи (1) [36; 37], так і різницю між результатом («виходом») і витратами («входом») (2) [58]. В обох випадках мова йде про **абсолютний ефект**, пов'язаний з одним і тим самим варіантом функціонування системи за один і той самий проміжок часу (наприклад, виручка від реалізації, тобто «вихід», або прибуток, тобто різниця між «виходом» і «входом» підприємства за певний період). Крім того, у випадках, коли слід порівняти різні варіанти функціонування системи (наприклад, оцінити, чи доцільно було впроваджувати нове обладнання, шляхом порівняння параметрів діяльності підприємства без впровадження і після впровадження), розраховують **порівняльний ефект** (3) як різницю між абсолютним ефектом для кожного варіанту. У випадку, коли альтернативних варіантів функціонування системи декілька, доцільно порівнювати кожний із них з базовим варіантом.

Різниця між описаними підходами до розрахунку ефекту наведена на рис. 9.8.

У будь-якому випадку ефект є величиною абсолютною і вимірюється у тих самих одиницях, що й результати з витратами. Відношення результату до витрат, тобто величина відносна, називається ефективністю. При цьому ефективність у більш широкому розумінні включає до себе як ефект (абсолютну різницю між результатом і витратами), так і ефективність у вузькому розумінні (відношення результату до витрат), що відображено на рис. 9.9.

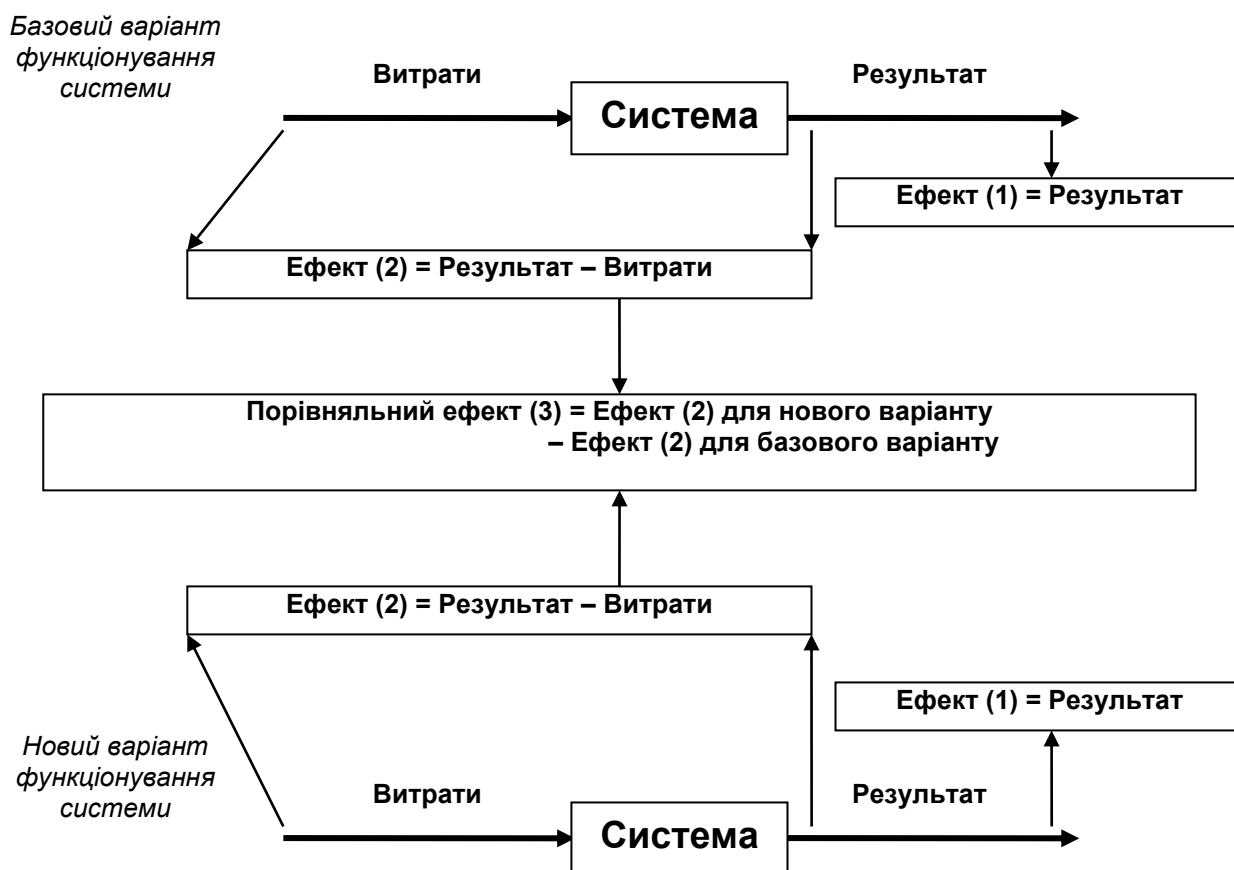


Рис. 9.8. Різниця між існуючими підходами до оцінки ефекту від функціонування (зміни) системи

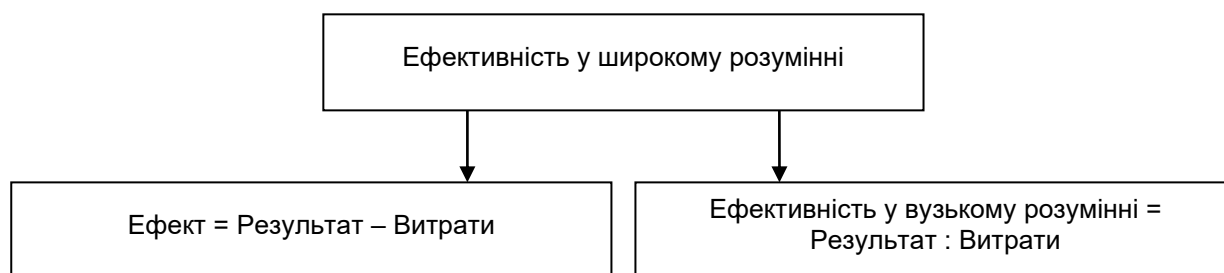


Рис. 9.9. Широке і вузьке розуміння ефективності

В залежності від природи прояву розрізняють кілька видів ефекту (табл. 9.6).

Таблиця 9.6

Види ефекту в залежності від природи [за 36,37,88]

Вид ефекту	Приклад прояву
Економічний	Зростання прибутку підприємства; зниження собівартості виробництва; підвищення продуктивності праці; насищення споживчого ринку товарами
Соціальний	Покращення умов праці співробітників; підвищення рівня оплати праці; збільшення рівня зайнятості в регіоні підвищення культурного рівня населення
Науково-технічний	Відкриття нових законів, закономірностей; розробка нових видів продукції; удосконалення технологічного процесу
Організаційний	Удосконалення організаційної структури підприємства; спрощення процедури узгодження рішень
Комунікаційний	Підвищення рівня обізнаності потенційних покупців щодо існування товару; підвищення кількості згадувань про підприємство і пов'язані з ним події у пресі
Екологічний	Зниження рівня викидів шкідливих речовин до атмосфери; забезпечення відповідності продукції підприємства світовим вимогам у галузі охорони навколишнього середовища
Політичний	Сприяння укріпленню свободи слова у країні

Якщо місією підприємства передбачене спрямування діяльності підприємства на забезпечення інтересів кількох зацікавлених сторін (акціонерів, співробітників, споживачів, постачальників, суспільства), то кожний із видів ефекту може сприйматися не як другорядний, а як самоціль. У той же час, більшість зусиль комерційних підприємств сконцентровані на досягненні економічного ефекту, у тому числі шляхом отримання інших видів ефекту (наприклад, соціального, науково-технічного, екологічного).

Можна виділити три підходи до оцінки ефективності управлінських рішень:

1. Будь-які результати діяльності підприємства є наслідком прийняття і реалізації комплексу управлінських рішень, а отже, ефективність діяльності підприємства взагалі – це не що інше, як ефективність управлінських рішень.

2. З певною точністю можна виокремити результати і витрати, зумовлені прийняттям певного управлінського рішення (наприклад, рішення про заміну застарілого обладнання новим, або рішення про прийняття на роботу нового спеціаліста). Співвідношення витрат і

результатів, зумовлених прийнятим рішенням (або співвідношення ефекту, зумовленого прийняттям рішення, і ефекту, який було б отримано без прийняття такого рішення) і є ефективністю управлінського рішення.

3. Сам процес прийняття управлінського рішення є витратним, і не кожна проблема варта таких витрат. Крім того, будь-яке підприємство прагне постійно знижувати витрати на прийняття управлінських рішень, а ефект від їх прийняття і реалізації – підвищувати. За такого підходу ефективність управлінського рішення виражається через співвідношення ефекту від його прийняття і реалізації і витрат на його прийняття.

Ефективність управлінського рішення може набути кількісного вираження лише у формі конкретного показника. Відправним пунктом для встановлення конкретного показника або набору показників для оцінки ефективності управлінського рішення є кінцева мета, на досягнення якої таке рішення спрямоване. Мета є основою для встановлення критеріїв її досягнення. При цьому під **критерієм** розуміється показник, ознака, що відображує принцип, підхід до оцінки заданої характеристики об'єкта, виступає мірилом такої оцінки [58,103]. Саме критерій (критерії) є основою для вибору показника або комплексу показників для оцінки ефективності управлінського рішення.

Якщо дотримуватися першого підходу, то для оцінки ефективності управлінських рішень необхідно використовувати ті самі показники, що традиційно використовуються для оцінки ефективності діяльності підприємства (табл. 9.7).

Другий підхід до оцінки ефективності управлінських рішень базується на розрахунку таких основних показників:

- приріст виручки від реалізації продукції;
- приріст прибутку (від реалізації, чистого, маржинального);
- рентабельність інвестицій;
- рентабельність продукції, виробу, виробництва, активів, її приріст;
- термін окупності інвестицій;
- чиста поточна вартість інвестиційного проекту (NPV);
- індекс дохідності інвестиційного проекту (PI);
- внутрішня норма рентабельності (IRR) тощо.

Таблиця 9.7

Показники оцінки ефективності управлінських рішень як
ефективності діяльності підприємства (підрозділу, співробітника)
[36,37,103]

Група показників	Основні показники
Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства	Виручка від реалізації продукції; прибуток (від реалізації; валовий; чистий); ринкова вартість підприємства; рентабельність (продукції, виробу, продажів, виробництва, активів, власного капіталу); динаміка узагальнюючих показників
Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	Матеріаломісткість; матеріаловіддача; відносна економія матеріальних витрат; рентабельність матеріальних витрат
Показники ефективності використання трудових ресурсів	Трудомісткість; продуктивність праці; зарплатомісткість; зарплатовіддача; відносне вивільнення працівників; відносна економія витрат на оплату праці; рентабельність витрат на оплату праці
Показники ефективності використання основних виробничих фондів	Фондомісткість; фондовіддача; відносне вивільнення основних виробничих фондів; рентабельність основних виробничих фондів
Показники ефективності використання фінансових ресурсів	Коефіцієнт оборотності обігових коштів; тривалість обороту обігових коштів; тривалість повернення дебіторської (кредиторської) заборгованості; відносне вивільнення обігових коштів
Неекономічні показники ефективності діяльності підприємства	Рівень лояльності (задоволеності) співробітників; кількість найменувань, нових виробів, розроблених протягом певного періоду; обсяги викидів шкідливих речовин (відповідна сума платежів); значення або динаміка вказаних показників, віднесені до витрат (обсягів реалізації продукції)

Третій підхід до оцінки ефективності управлінських рішень передбачає оцінку трудомісткості їх прийняття і контролю за виконанням, продуктивності праці управлінського персоналу, середніх витрат на прийняття одного рішення, частки неефективних управлінських рішень (рішень, які привели до втрат) і її зміни, знаходження різниці між приростом прибутку (зниженням витрат) від реалізації рішення і витратами на його прийняття тощо.

Організація прийняття й забезпечення реалізації ефективних управлінських рішень має відповідати певним вимогам [15,22,59]:

- формулювання проблеми, розробка і вибір рішення здійснюються на тому рівні ієрархії управління, де є необхідна для цього інформація, а також досвід, кваліфікація, методичне забезпечення;
- інформація, необхідна для прийняття управлінського рішення, повинна поступати від всіх підрозділів підприємства, що знаходяться на різних рівнях управління і виконують різні функції;
- ухвалення рішення повинне відобразити інтереси і можливості тих рівнів управління, на які буде покладено його виконання або які зацікавлені в його реалізації;
- ухвалені рішення повинні враховувати національні особливості працівників, які будуть реалізовувати ці рішення;
- ухвалення управлінського рішення припускає використання ієрархії, цільових міжфункціональних груп, організаційних правил і процедур, планів, горизонтальних зв'язків;
- при підготовці осіб, що ухвалюють рішення, слід враховувати специфіку системи управління в організаціях, особливості національної культури управління, менталітет народу країни, де ці рішення ухвалюються і реалізуються;
- процедура прийняття рішення має бути гнучкою, враховувати специфіку окремої проблеми, її складність [24].

У той же час, управлінські рішення, особливо прийняті в умовах невизначеності, нерідко виявляються помилковими, недостатньо ефективними або взагалі неефективними. Адже ефективність управлінського рішення остаточно може бути оцінена лише після його реалізації, у той час як в процесі підготовки рішення оцінити її часто дуже важко. Причини помилковості управлінських рішень можна розділити на чотири групи [Акофф, с. 176]:

- помилковість інформації, використаної при прийнятті рішення;
- невірна технологія (метод, процедура) прийняття рішення;
- реалізація рішення не у відповідності до його змісту;
- непередбачені зміни у зовнішньому середовищі.

На практиці в процесі прийняття рішень менеджери часто стикаються з «пастками», які зумовлені психологічними особливостями сприйняття й обробки інформації людиною. Дж. Хеммонд, Р. Кіні й Г. Райффа вивчили вісім таких «пасток», які є найбільш розповсюдженими

[107, с. 136 – 158]:

1. «якоріння» – надання надто великого значення первинній інформації, тобто інформації, яка була доступна ще до початку серйозного дослідження проблеми;

2. бажання зберегти статус-кво, яке нерідко примушує менеджера дотримуватися поточного стану справ навіть за наявності кращих варіантів;

3. прийняття до уваги минулих безповоротних витрат, які насправді не мають впливати на рішення щодо майбутнього;

4. сприйняття бажаного за дійсне й спроби шукати інформацію й інтерпретувати її з метою довести власну точку зору, ігноруючи інформацію, яка їй суперечить;

5. невірне формулювання проблеми, яке може спрямувати зусилля з її вирішення в невірному напрямку;

6. самовпевненість, яка примушує менеджера надто покладатися на власні здібності оцінювати факти й події та передбачати їхній розвиток;

7. бажання перестрахуватися, яке примушує менеджера бути надто обережним при прогнозуванні подій, настання яких він вважає малоімовірними;

8. постійність пам'яті примушує менеджера надавати надто велику вагу негативним результатам (помилкам) у минулому.

Необхідно наголосити, що помилки в управлінських рішеннях слід сприймати не як провали, а як один зі способів навчання, фіксувати їх й уникати нищівної критики підлеглих, які допустили такі помилки, а навпаки, стимулювати їх визнавати власні помилки й обговорювати їх. В іншому разі підлеглі намагатимуться приховувати власні помилки, й керівництво не зможе вчасно скорегувати поведінку підприємства, що може привести до катастрофічних наслідків [29]. З іншого боку, навіть визнаючи хибність обраного курсу, керівництво підприємства може продовжувати слідувати йому через небажання визнати, що пов'язані з цим витрати були марними [29,60]. А отже, своєчасне визначення й визнання помилок при прийнятті рішень стає критично важливою вимогою для забезпечення ефективності таких рішень, а отже, ефективного функціонування системи управління підприємством.

Контрольні запитання

1. Роль управлінських рішень в менеджменті.
2. Проблема як основа для прийняття управлінського рішення.
3. Підходи до трактування управлінських рішень.
4. Вимоги до управлінських рішень.
5. Складові управлінського рішення.
6. Класифікація управлінських рішень.
7. Типова процедура прийняття й забезпечення реалізації управлінського рішення.
8. Інструментарій ідентифікації проблеми й визначення її причин.
9. Методи й моделі обґрунтування управлінських рішень.
10. Сутність і види ефективності.
11. Підходи до оцінки ефективності управлінських рішень.
12. Вимірювання ефективності управлінських рішень.
13. Помилки при прийнятті управлінських рішень.

Практична частина

Евристичні завдання

Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту

Тема 1: Історія розвитку менеджменту

Ситуація для аналізу 1 [93]

У новому положенні про контору, яке стали застосовувати в одній із зарубіжних країн, були вказані такі вимоги до персоналу:

1. Богобоязнь, охайність і пунктуальність – умови для правильного ведення справи.

2. Тепер персонал повинен бути присутнім тільки від 6 годин ранку до 6 годин вечора. У неділю ходять до церкви. Щоранку у головній конторі молитва.

3. Від кожного очікується позаурочна праця, якщо цього вимагають інтереси справи.

4. Старший за стажем службовець відповідає за чистоту в конторі. Молодь і молоді партнери приходять за 10 хвилин до молитви і залишаються у його розпорядженні й після закінчення роботи.

5. Приписано носити простий одяг, заборонені яскраві кольори. Необхідно носити панчохи тільки передбаченого розпорядком вигляду. В конторі не дозволено бути в калошах і пальто, оскільки персоналу можна користуватися пічкою.

За поганої погоди не можна носити в приміщенні контори шарфи і капелюхи. Крім того, у зимовий час рекомендовано приносити з собою щоденно 3 кг вугілля на людину.

6. У робочий час заборонені розмови. Службовець, який палить сигарети, споживає алкоголь у будь-якому вигляді, відвідує

більярдні або політичні клуби, дає привід до сумнівів у його честі, розсудливості, порядності і добросовісності.

7. Прийом їжі дозволено між 11.30 і 12.00. Однак робота на цей час не зупиняється.

8. Необхідно з повагою і люб'язністю зустрічати клієнтів та керівників бізнесу.

9. Кожен службовець повинен турбуватися про збереження свого здоров'я, під час хвороби виплата заробітної плати припиняється. Тому настійно рекомендовано відкладати із своєї заробітної плати певну суму для такого випадку та на старість, щоб при втраті працездатності й при зниженні продуктивності не бути тягарем для суспільства.

10. На завершення слід підкреслити широту цього нового положення про контору. І, як результат, очікується зростання продуктивності.

Питання для аналізу:

1. Якому періоду розвитку менеджменту відповідає наведений текст положення про контору?

2. В якій країні діяли ці положення і чому?

Які пункти цього положення ви пропонуєте внести у правила внутрішнього розпорядку управлінських працівників вітчизняного поліграфічного підприємства?

Ситуація для аналізу 2

«Визначення моделі менеджменту» [8, с. 18 – 21]

Загальна інформація

На українському ринку мобільних телефонів працюють дві компанії-конкуренти. Моделі управління в компаніях різні.

1. Компанія "Мобіл-інвест"

Стиль керівництва компанії "Мобіл-інвест" формується на засадах менталітету, традицій, на основі спеціалізованих бізнес-груп. Бізнес-група є самостійною спеціалізованою компанією, яка здійснює операції в межах 1 млн. грн. Якщо угода перевищує цю суму, то рішення виноситься Радою директорів компанії. Техніка групової роботи базується на діловій активності співробітників компанії, постійно розширюється коло питань, з яких кожний співробітник може висловити свою точку зору та прийняти участь у прийнятті управлінських рішень. У Меморандумі компанії "Мобіл-інвест" зазначені такі положення:

базовою основою діяльності групи виступають групові процеси, групова робота, а не розпорядження вищого керівництва;

внутрішньогрупові комунікації покладено в основу групових процесів;

критика в середині групі можлива тільки в тому разі, якщо вона не принижує гідність співробітника, якого критикують. Співробітники однієї

групи працюють в одній кімнаті, тобто всі в полі зору й займатися неслужбовими справами в робочий час негоже. У групах компанії немає суперництва між окремими співробітниками, і навіть змагання між ними не заохочується. Цього керівництву компанії вдається досягти за рахунок формування чітких повноважень кожного співробітника. В межах цих прав його рішення остаточне і не підлягає обговоренню. Між співробітниками групи часто формуються неформальні групові взаємовідносини. Між самими групами йде серйозна боротьба за лідерство, тому що робота кожного співробітника оцінюється за груповим результатом.

З боку компанії "Мобіл-інвест" приділяється підвищена увага кар'єрі менеджерів. Не тільки сам менеджер, а й сама компанія зацікавлена в його кар'єрному зростанні.

З метою формування управлінського резерву компанія "Мобіл-інвест" готує господарських менеджерів універсального типу, а не вузькоспеціалізованих керівників. Ділова кар'єра зумовлена не тільки особистими результатами, а й віком та стажем роботи (загальним і в компанії).

Для впровадження інновацій та нових технологій компанія "Мобіл-інвест" використовує технологію "ринги", тобто технологію прийняття управлінського рішення знизу догори на засадах виваженої регламентації цієї процедури.

2. Компанія "Комаров і Ко".

В останній рік у компанії "Комаров і Ко" проведено зміни в організаційних структурах управління, що привело до значних змін в управлінні персоналом. Ця тенденція проявляється в заміні жорсткого переліку професій та посадових інструкцій на ширші та ліберальніші; зменшенні об'єму роботи в штаб-квартирі та центральних офісах і відповідному зменшенні адміністративного апарату; переході на гнучкі системи оплати праці.

Управління в компанії "Комаров і Ко" ґрунтується на певних принципах та вимогах щодо персоналу фірми, за яких при відборі та найманні персоналу основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам.

До загальних критеріїв відбору персоналу відносяться освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність у команді, вміння працювати в колективі. Управлінські кадри працюють за призначенням.

Компанія, орієнтована на вузьку спеціалізацію менеджерів та спеціалістів. Атестація працівників та молодших менеджерів відбувається один або два рази на рік. Результати атестації обговорюються між працівником та його безпосереднім керівником і підписується відповідний документ. Атестаційний документ містить перелік недоліків у роботі, шляхи їх подолання, попередження про звільнення або повідомлення, що подальше перебування на посаді залежить від покращення показників праці. Остаточне рішення щодо звільнення працівника приймає керівник на два-три рівні вище від безпосереднього керівника.

Горизонтальні структури управління зумовили впровадження в компанії елементи командного менеджменту, який забезпечується гнучким матеріальним стимулюванням. В компанії "Комаров і Ко", крім традиційних (посадовий оклад або тарифна ставка, доплати, премії), широко використовується принцип участі працівників та менеджерів у прибутках (участь в акціонерному капіталі компанії).

Спеціалісти залучаються до процесу прийняття управлінських рішень. Одним з основних елементів управління в компанії "Комаров і Ко" є децентралізація, яка сприяє співробітництву адміністративного апарату й працівників у досягненні мети організації. Останніми роками в практиці роботи компанії "Комаров і Ко" набули поширення супербригади, члени якої від робітників до молодших менеджерів наділені повноваженнями щодо участі в управлінні фірмою: приймають оперативні рішення і беруть участь у прийнятті рішень щодо стратегії бізнесу. Розвиток автономних форм виробничої діяльності за принципами самоврядування привів до виникнення підприємництва всередині організації.

Стан українського ринку

На українському ринку мобільних телефонів рівень конкуренції не дуже високий – 13 активно працюючих на ринку компаній. Їх частка становить не більше ніж 20 % ринку. За різними оцінками на українському ринку мобільних телефонів працює 4 – 8 тис. торгових точок. Це і мережі, і дрібні підприємці, які мають по одному кіоску. Зрілим, структурованим, ринок мобільних телефонів можна буде назвати тоді, коли три – п'ять компаній контролюватимуть, як мінімум, половину ринку. Кількість салонів буде визначатися потребами ринку.

Починаючи з 2002 р., в Україні було продано близько 15 млн. терміналів. Насиченість ринку, за результатами 2009 р., становила трохи більше ніж 30 %. За даними аналітиків холдингу Aventures Group, за перше півріччя 2010 року об'єм ринку мобільних телефонів становив 4,1 млн. терміналів і в грошовому виразі сягнув \$ 623,2 млн. За результатами 20059 р.: 6 млн. терміналів та \$ 762 млн. За прогнозами експертів холдингу в 2010 р. має бути продано 10 млн. пристроїв.

Середня ціна терміналів у першому півріччі 2010 р. становила \$ 152. Розподіл проданих мобільних телефонів за цінovими сегментами був таким:

- \$ 70 – 21,6 %;
- \$ 71 – 100 – 18,6 %;
- \$ 101 – 130 – 20,7 %;
- \$ 131 – 200 – 14,5 %;
- \$ 201 – 300 – 15,5 %;
- \$ 301 – 400 – 6,4 %;
- понад \$ 400 – 2,7 %.

За прогнозами експертів, буде спостерігатися тенденція до зменшення частки нижніх цінovих сегментів, а дорогих – до збільшення. Цьому має сприяти послуга споживчого кредитування. Тільки за перше півріччя 2010 р. у кредит було продано 318 тис. шт. телефонів.

За брендами, лідером є Nokia (30,0 %), Samsung (33,0 %), BENQ-Siemens (12 %), Sony Ericsson (9 %). На частку інших виробників припадає близько 10 % українського ринку мобільних телефонів. У зв'язку з тим, що телефони ламаються та морально застарівають, на ринку мобільних телефонів існує значний реплейсмент – заміна абонентами старих моделей телефонів на нові. Реально мобільним зв'язком на кінець 2010 р. будуть користуватись 23 млн. осіб. Середня тривалість експлуатації мобільного телефону буде скорочуватись і вже на кінець 2010 р. становитиме близько 1,5 року.

За прогнозами мобільних операторів, на кінець 2010 р. глибина проникнення має становити 89%, а абонентська база – понад 40 млн. осіб. У наступні роки ринок має стабілізуватись за кількістю продажів мобільних телефонів. Проте, можливо, відбудеться який-небудь технологічний прорив: мобільні телефони третього покоління або щось інше.

Завдання для обговорення

1. Визначте моделі менеджменту, за якими спрямовано роботу компаній "Мобіл-інвест" та "Комаров і Ко".

2. Яку модель менеджменту доцільніше застосовувати на українському ринку мобільних телефонів?

3. Яку модель менеджменту ви обрали б при започаткуванні власної справи?

Тема 2. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Ситуація для аналізу 1 [93]

Одна американська компанія витратила на науково-технічні дослідження і розроблення більше коштів, ніж усі її конкуренти, але не володіла при цьому найбільшою часткою на ринку збуту своєї продукції. Все-таки вона була найприбутковішою компанією і протягом кількох років розвивалася швидше за інші. У своїй діяльності фірма намагалася суттєво поліпшувати нові зразки продукції. Оскільки компанія не мала належного виробничого досвіду, собівартість її продукції була порівняно високою. Та переваги виробів були настільки очевидними, що вона могла продавати їх за ціною, яка забезпечувала пристойний прибуток. Нові вироби негайно приковували увагу конкурентів, які намагалася обійти відповідні патенти. З часом це їм вдавалося, і вони пропонували споживачам приблизно такі самі вироби за нижчою ціною. Але компанія, про яку йдеться, не знижувала ціни, а значно поліпшувала існуючий виріб або розробляла новий. Її успіх ґрунтувався на дослідженнях і розробленнях.

У зв'язку з цим компанія часто відкривала відділи для організації виробництва і реалізації нових виробів і закривала існуючі. Це спричиняло суттєві перестановки керівного складу: менеджери працювали на одному місці в середньому менше року. Незручності компенсувалися заробітною платою і різними привілеями. Але постійні зміни керівництва все-таки породили проблеми. підрозділів.

Роботу кожного підрозділу оцінювали на підставі щорічного балансу прибутків і збитків, але при переміщеннях часто доводилося оцінювати менеджерів, які не відпрацювали на посаді й року. Щоб вирішити питання, компанія запровадила щоквартальне оцінювання праці менеджерів і очолюваних ними підрозділів.

Темпи розвитку компанії помітно знизилися, оскільки у час

підготовки до продажу у менеджерів не було стимулів освоювати нові, досконаліші вироби, тому що необхідний для їх упровадження у виробництво

перевищував би термін перебування менеджерів на посадах. Вони почали вишукувати причини для відмови від реконструйованих або нових виробів і зосередились на зниженні виробничих витрат, у чому не мали достатнього досвіду.

Щоб подолати проблему, очікувані вигоди від виробів, які перебували на стадії розроблення або підготовки до продажу, було включено в оцінювання праці менеджерів. Внаслідок цього були досягнуті попередні темпи зростання.

За матеріалами книги Р. Акоффа
«Планирование в больших экономических системах»

Питання для аналізу

1. Вимоги яких закономірностей менеджменту були порушені керівництвом компанії?
2. Які застосовувані компанією принципи менеджменту спричинили зниження прибутковості її виробів?
3. Які запроваджені компанією принципи менеджменту поліпшили стан справ?

Ситуація для аналізу 2 [60]

Роза Райхман є віце-президентом компанії «Парсонс Брінкерхофф», сімнадцятої по величині інженерної компанії Сполучених Штатів. Вона почала свою кар'єру в компанії «Парсонс Брінкерхофф» як вільний журналіст у відділі корпоративних публікацій. Ця тимчасова робота перетворилася для неї на постійну, а потім, через короткий час, вона стала керівником відділу.

У 1980 р. президент компанії Анрі Мішель сказав Райхман, що їй доведеться скоротити штат свого відділу. Замість цього Райхман запитала Анрі Мішеля, чи можна їй залишити групу у повному складі і використовувати послуги її відділу, щоб заробити кошти для компанії. Він погодився з цим.

У 1981 р. вона перетворила редакційно-видавничий відділ в акредитоване рекламну агенцію, яке отримало назву «Пі Бі Коммьюнікейшенз». Оскільки маркетинг інженерних послуг був звичною

для її групи справою, вони спочатку відкрили запропонували обслуговувати свої фірми: архітектурні, інженерні й управляючі будівництвом. У результаті, ця нова рекламна фірма почала пропонувати свої послуги з реклами в абсолютно нових галузях: юриспруденції, страхуванні, фінансах й нерухомості.

Ведення «бізнесу всередині бізнесу» може стати причиною нетипових проблем. Як тільки видавничий відділ організував комерційний центр, інші відділи в компанії «Парсонс Брінкерхофф» повинні були сплачувати йому за його послуги. Саме тоді відповідні відділи почали шукати більш вигідні умови надання послуг за межами компанії з менш низькою вартістю. Багатьох людей в комерційному центрі доводилося переконувати, що інженери компанії «Парсонс Брінкерхофф» — це такі ж важливі клієнти, як і клієнти інших організацій. Аби усунути хвилювання і зберегти орієнтацію на внутріфірмове обслуговування «Пі Бі Коммьюнікейшенз» повинні були активізувати зусилля в щододі маркетингу усередині компанії і одночасно почати кампанію зовнішнього маркетингу.

У середині 80-х років «нове підприємство» Рози Райхман мало значний успіх. Об'єм послуг, наданих усім клієнтам Пі Бі Коммьюнікейшенз» (усередині самої фірми та зовні) перевищив в 1986 р. 1,4 млн. дол. «Пі Бі Коммьюнікейш» продовжувало шукати нові шляхи й засоби заробляти гроші, використовуючи навички редакційно-видавничого відділу.

За матеріалами: Charlotte Forbes,
«Making a Position Inexpendable»

Питання для аналізу

1. Як Ви вважаєте Роуз Райхман – підприємець або менеджер?
2. Чи типова згода Анрі Мішеля прийняти пропозицію Рози Райхман як керівника вищої ланки? Чому?

Ситуація для аналізу 3

«Один з трьох» [6, с. 333]

Страхова компанія «Ласт ченс» нещодавно оголосила про вільну вакансію на посаду керівника середнього рівня. Після оцінки можливих кандидатів відбірковий комітет зменшив список до трьох.

Першим кандидатом на посаду був випускник МБА – школи відомого університету. В університеті він спеціалізувався на загальному

менеджменті, а в бізнес-школі сконцентрувався на теорії управління та менеджменті. Компанії сподобалися теоретична підготовка претендента, його обізнаність у страховій справі, проте окремі члени комітету вважали, що знання молодшої людини були дуже загальні. «Нам потрібен той, хто має більше досвіду та розуміння нашого бізнесу», – зауважив один із членів комітету.

Наступним кандидатом була жінка, яка протягом останніх двох років працювала торговельним представником у регіональному відділі своєї фірми, але вона не бажала торгувати все життя і коли дізналася, що в «Ласт ченс» є вакансія, негайно подала заяву. Найбільше комітету сподобався її досвід роботи. «Цей кандидат показав, що є добрим виконавцем» – зазначили члени комітету. «Вона підходить для керівної роботи». Були також і побоювання, що жінка віддасть перевагу іншим біхевіористським (поведінковим) аспектам і не зможе побачити загальної картини: «Управляти – це трохи більше, ніж уживатися з людьми».

Третій кандидат, теж жінка, займала посаду в страховому відділі фірми. Вона прекрасно виконувала технічну роботу, і один з членів комітету, який підтримував її кандидатуру, сказав: «Хребет страхової імпанії – страховий відділ. Ця жінка знайома з усіма дрібницями страхової справи, її технічна компетентність допоможе їй добре виконувати свої обов'язки». Проте були й такі, хто вважав, що жінка звикла працювати з цифрами, а не керувати людьми: «Технічні навички – важливо, але це не допоможе їй керувати людьми».

Після годинного диспуту, голова закликав до дій: «Ми маємо прийти рішення сьогодні. Ми добре знаємо слабкі та сильні сторони кожного претендента. Давайте виберемо нарешті когось, а потім підемо обідати».

Питання до ситуації:

1. Яку підготовку кандидатів врахували б ви, приймаючи рішення?
2. Кого з трьох претендентів обрав комітет?

Тема 3. Організації як об'єкти управління

Ситуація для аналізу 1 [60]

Навесні 1985 р. службовці відділу гарантійних листів Першого Національного Банку в Чикаго заповнили анкети, що з'ясовують міру їх задоволеності роботою. Результати анкети показали, що до 80%

службовців були незадоволені своєю роботою. В керівництва також викликала заклопотаність низька продуктивність їх відділу, до того ж часто поступали скарги від клієнтів на запізнення й помилки в роботі.

За допомогою фахівця з організаційного розвитку, службовці з'ясували, що причиною їх незадоволення є одноманітна робота з паперами, що нагадує роботу на конвеєрі. Службовці відчували, що вони працюють на виробництві, де гарантійний лист готується принаймні 10 людьми, і кожен з них вносить до цієї підготовки свою долю, часто не рівну долі інших. Так, наприклад, одна з робітниць лише закладала стрічку в машину телетайпу.

Службовці поскаржилися фахівцеві-консультантові, що завдання були настільки роздроблені, що вони рідко розуміли загальний сенс своєї роботи. Але вони відчували, що цей роздроблений процес був не лише повільним, але й дорогим і вів до великої кількості помилок, що здійснюються в їх відділі при підготовці документів. Вони були переконані, що продуктивність і якість стануть кращими, якщо вміст роботи буде переглянутий.

Впродовж декількох місяців потому і за участю всіх працівників були переглянуті всі завдання-операції. Значна кількість операцій, які до того виконувались окремо, були об'єднанні, що дозволило створити повний цикл з більш високим рівнем відповідальності.

Службовці пройшли перепідготовку з метою удосконалення своїх навичок. Потім відбулося підвищення їх заробітної плати, що вплинуло на рівень відповідальності на роботі. Рік потому Перший Національний Банк Чикаго зміг відзвітувати про значне підвищення прибутковості, продуктивності, значну міру задоволеності клієнтів та високу трудову мораль службовців.

Питання для аналізу

1. Як можна охарактеризувати завдання у відділі гарантійних листів до та після заходів щодо зміни вмісту роботи працівників?
2. Визнать значення здібностей і потреб службовців, гарантійних листів, що працюють у відділі.
3. Чи змінилися цілі або технологія цього відділу?

Ситуація для аналізу 2 [60]

Декілька останніх років стали для авіакомпаній часом значних

потрясінь, перш за все внаслідок скорочення втручання держави в їх діяльність. Згідно Алфреда Кана, колишнього керівника Управління цивільної авіації, який почав нову політику держави в даній сфері: «До скорочення втручання основною складовою успіху або провалу авіакомпанії в значній мірі була її здатність вибити пільги з уряду... Уряд розподіляв коштовні права, і компанії, що отримали їх, набували деякого захисного амортизатора». Кан вважав, що нова політика надає позитивну дію: «Після скорочення втручання держави акцент переноситься на ефективність, регулювання і контроль витрат, на виробничі питання, маркетинг і відношення з працівниками компанії».

Деякі спостерігачі були не згодні з Каном. Вони стверджували, що цінові війни, тиск на профспілки з метою отримання їх згоди на зниження заробітної плати, активні зусилля по перекупці компаній дестабілізують стан цивільної авіації. Роберт Джедіке з компанії «Ширсон Леман Бразерс» говорив: «Низькі тарифи — як заразлива хвороба. Вони мають тенденцію до поширення». Оскільки низькі тарифи зменшують прибуток, керівники прагнуть знизити витрати, вимагаючи від профспілок згоди на скорочення заробітної плати.. Авіакомпанії, які опинилися в умовах фінансової скрути, стали головними об'єктами перекупників, що цікавилися в першу чергу їх маршрутами й літаками.

Деякі авіакомпанії, наприклад, «Піпл Експрес» і «Істерн» постраждали в результаті урядових дій, тоді як інші, навпаки, збільшили обсяг перевезень й досягли успіху. Авіакомпанія «Пьемонт Ерлайнз» — одна з тих, що зберегла стабільний стан. Ця компанія спеціалізувалася на авіа обслуговуванні невеликих міст. Налагодивши безперебійне повідомлення з невеликими містами за допомогою реактивних лайнерів, «Пьемонт Ерлайнз» уникнула лобової конкурентної боротьби з потужнішими авіакомпаніями.

У 1982 р. компанія «Пьемонт» почала рейси в Дейтон. Хоча аналітики вважали цю дію недоцільною, оскільки штат Огайо тоді був у стані економічного спаду. Однак авіакомпанія налагодила «човникові» польоти між Дейтоном і Лос-Анжелесом, а потім почала розширювати цей маршрут, пов'язавши його з містами Лансінг йі Гранд-Рапідс. Лінія стала прибутковою через декілька місяців.

Головний керівник операціями, Уільям Хоуард був упевнений в майбутньому компанії. У 1986 р. виплата по акціях була найвищою серед авіакомпаній США. Хоуард вважав, що конкурентна боротьба з крупними

компаніями їм не загрожує: «Якщо інші авіакомпанії не вважали, що на авіасполучення між Дейтоном і Лос-Анжелесом існує достатній попит, навряд чи вони змінять свою думку зараз, коли ми вже ведемо човникові польоти». Компанія «Пьемонт Ерлайнз», крім того, відрізнялася низькими виробничими витратами.

Хоуард домовився з трьома профспілками про зниження заробітної плати і введення шкали пільг для нових працівників.

За матеріалами: Minda Zetlin,
«The Deregulated Airlines»,
Management Review, November 1986, pp. 36-43.

Питання для аналізу

1. Опишіть середовище, в якому функціонують авіакомпанії.
2. Які чинники середовища прямої дії стали причиною бурхливих подій в цивільній авіації?
3. Зосередившись на невеликих містах, компанія «Пьемонт Ерлайнз» залучила споживачів, якими не цікавляться крупні компанії, і тим самим зменшила свою вразливість до конкурентних дій ряду компаній. Що ви думаєте про подібну стратегію? Чи може вона бути довготривалою?

Ситуація для аналізу 3

«Анрі Форд порівняно з Альфредом П. Слоуном, мл.» [60]

Генрі Форд і Альфред П. Слоун молодший були великими керівниками. Вони протистояли один одному в 20-х рр. ХХ ст., коли вперше виникла концепція управління як професії і наукової дисципліни.

Генрі Форд представляв архетип авторитарного підприємця минулого: схильний до самоти, у вищій мірі свавільний, завжди наполягаючий на власному шляху, зневажаючий теорії і «безглузде» читання книг, Форд вважав своїх службовців «помічниками».

Якщо «помічник» наслідкував суперечити Форду або самостійно приймати важливе рішення, він зазвичай позбавлявся його роботи. На фірмі «Форд Мотор» лише одна людина приймала рішення з будь-якими наслідками. Форд розцінив пропозицію Альфреда П. Слоуна про реорганізацію «Дженерал Моторс» таким чином: «...картинка з розложистою журавлиною посередині... Людина вимушена тинятися назад вперед, і від відповідальності кожен ухиляється, слідуючи мудрості

ледарів, що дві голови краще за одну». Загальні ж принципи Форда були підсумовуванні в одній фразі: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якого побажає, поки автомобіль залишається чорним».

У Форда було досить підстав глузувати з новомодних ідей Слоуна для фірми «Дженерал Моторс». Форд зробив свою модель «Ті» настільки дешевою, що її могла купити практично будь-яка працююча людина.

Приблизно за 12 років Форд перетворив крихітну компанію на гігантську галузь, що змінила американське суспільство. Більш того, він зробив це, постигнув, як побудувати автомобіль, що продається всього за 290 дол., і плати своїм робітникам одну з найвищих ставок того часу — 5 дол. в тиждень. Так багато людей купило модель «Ті», що в 1921 році «форд Мотор» контролювала 56 % ринку легкових автомобілів і разом майже весь світовий ринок. Фірма «Дженерал Моторс», яка у той час була конгломератом з декількох невеликих напівнезалежних компаній, хаотично перемішаних за дротяною огорожею, займала всього 13 % ринку і знаходилася на межі банкрутства.

На щастя, сім'я Дюпонов ради порятунку величезних капіталовкладень в акції «Дженерал Моторс» перейняла на себе ведення її справ, поки крах ще не вибухнув. Пьер С. Дюпон, сам крупний прибічник сучасного управління, призначив президентом фірми Альфреда П. Слоуна. Слоун швидко перетворив на реальність плани, з яких знущався Форд, тим самим ввівши в практику те, що залишається до сих пір головним принципом управління крупними компаніями. Реорганізована «Дженерал Моторс» мала в своєму розпорядженні крупну і сильну групу управління, а багато людей отримали право самостійно приймати важливі рішення.

Слоун як особистість був повною протилежністю Форду. Останній був непохитно жорсткою, свавільною і інтуїтивною людиною, а улюбленими словами Слоуна стали «концепція», «методологія» і «раціональність». Людина не коливалася назад вперед, як передбачав Форд. Навпаки, на кожного керівника були покладені певні обов'язки і дана свобода робити все, що необхідне для їх виконання. Поважно і те, що Слоун розробив хитромудру систему контролю, що дозволяла йому і іншим керівникам вищого рівня завжди бути в курсі того, що відбувається в їх гігантській організації.

Тоді як «Форд Мотор» зберігала вірність чорної моделі «Ті» і традиції, згідно яким бос командує, а останні виконують, управлінська команда Слоуна

швидко втілила в життя нові концепції відповідно до мінливих потреб американців. Фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи споживачеві широкий асортимент стильних і колірних оформлень і доступний кредит. Доля «Форд Мотор» на ринку різко скоротилася, а рейтинг її керівників сильно знизився. У 1927 р. фірма була вимушена зупинити складальний конвеєр, аби переоснастити його під випуск моделі «А», що вельми запізнилася. Це дозволило «Дженерал Моторс» захопити 43,5% автомобільного ринку, залишивши «Форду» менше 10%.

Не дивлячись на жорстокий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того, щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував діяти по-старому. У наступних 20 років фірма «Форд Мотор» ледве стримувалася на третьому місці в автомобільній промисловості і майже щороку втрачала гроші. Від банкрутства її рятувало лише звернення до резерву готівкових в 1 млрд. дол., який Фора скопив в удачливі часи.

Питання для аналізу

1. Хто був кращим менеджером, — Форд або Слоун? Чому?
2. Які внутрішні і зовнішні чинники сприяли успіху фірм «Форд Мотор» і «Дженерал Моторс»? Які чинники зробили вплив на занепад фірми «Фора Мотор»?
3. Хоча і сьогодні «Дженерал Моторс» більше «Форда», обое фірми сконструйовано і управляються схожим чином. Чому це так?
4. Яка найважливіша причина поразки Форда?

Тест на етику організації [60]

Багато ситуацій повсякденного бізнесу нелегко кваліфікувати за ознакою правильно – неправильно, вони швидше знаходяться в проміжної, «сірої» області. Аби продемонструвати комплекс моральних дилем, що очікують американця ХХ ст, нижче приведений «ненауковий» тест на ухилення...

Не прагнете набрати високу суму балів. Не у цьому суть. Просто відповідайте на питання і підрахуйте результат.

Визначите свою систему цінностей в нижченаведених ситуаціях, використовуючи такий код: абсолютно згоден — СС; згоден — З; не згоден — НС, абсолютно не згоден — СНС.

1. Не слід чекати, що робітники повідомлятимуть про свої помилки керівництву.

2. Бувають випадки, коли керівник повинен ігнорувати вимоги контракту і порушувати стандарти безпеки, аби впоратися із справою.

3. Не завжди можливо вести точну реєстрацію витрат для звітності; інколи тому необхідно давати зразкові цифри.

4. Бувають випадки, коли потрібно приховати несприятливу інформацію від начальства.

5. Нам слід робити так, як велять наші керівники, хоча ми можемо сумніватися в правильності цих дій.

6. Інколи необхідно зайнятися особистими справами в робочий час.

7. Психологічно інколи доцільно задавати цілі, що трохи перевищують норму, якщо це допоможе стимулювати зусилля працівників.

8. Я б розкрив «бажану» дату відвантаження замовлення, аби роздобути це замовлення.

9. Можна користуватися службовою лінією зв'язку для особистих телефонних розмов, коли нею не користується компанія.

10. Керівництво має бути орієнтованому на кінцеву мету, тому мета зазвичай виправдовує засоби.

11. Якщо ради здобуття крупного контракту буде потрібно пристрій банкету або легку деформацію політики компанії, я дам на цей дозвіл.

12. Без порушення політики компанії і існуючих інструкцій жити неможливо.

13. Звіти по контролю товарних запасів потрібно складати так, щоб по отриманих товарах фіксувалися «браки», а не «надлишки».

(Етична проблема тут та ж сама, що біля каси, коли касир здає менше здачі.)

14. Використовувати час від часу копіювальну машину компанії для особистих або місцевих цілей — сповна прийнятно.

15. Понести додому те, що є власністю компанії (олівці, папір, стрічки для машини, що пише, і тому подібне), для особистих потреб — прийнятна додаткова пільга.

Оцінка відповідей в балах: СНС – Про, НС – 1, 3 – 2, СС – 3

Якщо ви набрали в сумі:

0 – Готуйтеся до церемонії канонізації як святий.

1-5 – Вам можна йти в єпископи.

6-10 – Високий етичний рівень.

11-15 – Прийнятний етичний рівень.

- 16-25 – Середній етичний рівень.
- 26-35 – Потрібне моральне вдосконалення.
- 36-44 – Відбувається швидке зісковзування в пропасти.
- 45 – Охороняйте коштовні речі від самого себе.

Тема 4. Функції та технологія менеджменту

Ситуація для аналізу 1

«Сучасна етика: справа Е. Ф. Хаттона» [60]

2 травня 1985 р. Уолл-стріт впав в стан шоку дізнавшись, що п'ята в США за розміром брокерська фірма «Е.Ф. Хаттон энд До.» визнана винною в 2000 підробок поштових і телеграфних відправлень. Фірма погодилася сплатити штраф у розмірі 2 млн. дол., відшкодувати витрати у зв'язку з державним розслідуванням і відшкодувати збитки банкам, що стали жертвами шахрайства. Фірма призналася в систематичному завищенні залишків на своїх рахунках в 400 банках і отриманні таким дорогою для короткострокового використання 10 млрд. дол. без виплати відсотків. Фірма unikнула тривалого судового процесу, визнавши себе винною. Проте інформація, що широко поширилася, про те, що сталося пошкодила прекрасній до того часу репутації фірми. Незабаром після визнання своєї провини вона почала втрачати клієнтів.

На додаток до звинувачень в кримінальному злочині, цивільна скарга була направлена і проти процедур, які, на думку міністерства юстиції, були незаконними і широко вживалися також іншими компаніями. Це стало ясным попередженням міністерства юстиції іншим компаніям — недопустимо виписувати чеки на неінкасовані суми.

Міністерство юстиції в своїх звинувачувальних матеріалах не назвало жодного винного, хоча, за словами прокурора, в шахрайстві брали участь 25 працівників фірми. За повідомленнями, держава вирішила не карати конкретних осіб, оскільки був потрібен тривалий судовий процес і діяв швидше «корпоративний механізм», а не група злочинців, що змовилися між собою.

Фірма найняла колишнього міністра Гриффіну Белла для аналізу своєї практики контролю і регулювання грошових операцій. Його звіт був, проте, розкритикований багатьма сторонніми спостерігачами. Звіт, як здалося, додатково заплутав відповідь на питання, хто ж конкретно в керівній ланці відповідає за зловживання.

Вище керівництво фірми спонукало начальників відділень збільшувати доходи від системи контролю і регулювання грошових операцій. Тих, хто добивався цього, хвалили. Проте в період розслідування вище керівництво стверджувало, що начальники відділень діяли так без відома вищої ланки. Внутрішня документація показала, що керівники вищого рівня, у тому числі президент фірми Джордж Болл, могли знати про крупні овердрафти. Проте в звіті Белла затверджувалося, що Болла не можна вважати за це відповідальним, оскільки контроль і регулювання грошових операцій не були в його веденні, а сам він не зробив нічого протизаконного. Ревізорська фірма «Артур Андерсен энд До.» ранне проаналізувала систему контролю і регулювання грошових операцій на фірмі «Е.Ф. Хаттон» і запитала письмову думку відносно легальності такої системи у повіреного фірми. Від імені компанії той відмовив у відповіді, але наполягав на законності вказаних дій.

У багатьох виникли сумніви в правоті міністерства юстиції, що звинуватило фірму в цілому, але не її конкретних працівників. Помічник генерального прокурора США Елберт Мюррей, що проводив тривале розслідування для міністерства юстиції, сказав: «Виявилось виключно важко довести, що люди з головної контори знали про те, що відбувався, оскільки керівники регіональних і галузевих відділень наділені значною свободою у виборі способів ведення своїх операцій». Він вказав також, що не хотів формування ситуації, в якій «декілька чоловік понесли б покарання за методи, що стали результатом філософії компанії». Деякі фахівці міністерства вважають що співробітників корпорації не можна звинувачувати в злочинах, якщо вони не мають особистої вигоди від незаконних операцій. Інші ж вважають, що таким шляхом міністерство юстиції хоче укласти угоду з тими, хто скоює серйозні корпоративні злочини. Професор права Ллойд Уейнреб з Гарвардського університету заявив: «Є сенс в тому, аби не судити такі справи дуже суворо, коли їх перевіряють люди в трійках і дорогих галстуках».

Справа фірми «Е.Ф. Хаттон» показує, що суспільство звертає увагу і на етику, і на жорстке дотримання законів, і тому керівникам корпорацій слід дотримуватися найвищих стандартів відповідальності.

Питання для аналізу

1. Співробітники міністерства юстиції вирішили звинуватити лише фірму «Е.Ф. Хаттон», а не хоч би одного з її конкретних працівників в

злочинах. Згодні ви з таким рішенням або вважаєте, що конкретні винуватці повинні відповідати за свої дії? Поясніть свою відповідь. Що фактично повідомляє прийняте рішення працівникам фірми «Е.Ф. Хаттон» і інших компаній?

2. Чи згодні ви з тим, що Болла не можна вважати відповідальним, оскільки контроль і регулювання грошових операцій знаходилися поза його відома і він не контролював бухгалтерсько-ревізорську систему? Поясніть свою відповідь.

3. Коли ревізорській фірмі було відмовлено у відповіді на запит про законність сталої системи, що вона могла б зробити?

4. По словах Болла, звіт Белла показав, що він нічого не знав про протизаконні дії. Чи означає це, що були відсутні неетичні дії? Яка різниця між тими і іншими?

5. Які, хоч би окремі, добровільні дії могла б зробити фірма «Е.Ф. Хаттон», аби стати більш соціально відповідальною організацією?

Ситуація для аналізу 2 **«Ролі менеджера» [6]**

Останнім часом інвестиційний відділ обласного управління економіки працював вкрай незадовільно, що призводило до нарікань з боку інших відділів. Начальник відділу прийшов до висновку про необхідність проведення розмови з кожним робітником та загальних зборів колективу.

У результаті індивідуальних бесід були виявлені недоліки, на які вказали полеглі:

- занадто високий рівень контролю;
- рутинна робота, за рахунок чого персонал втрачає професійні навички;
- застаріле технічне обладнання;
- відсутні можливості для розвитку персоналу;
- мало контактів із робітниками інших підрозділів.

На загальні збори персоналу запросила начальника управління економіки. У своїй доповіді він вказав на загальну мету відділу, попросив співробітників висловитися, чи згодні вони з основними функціями підрозділу, чи їх слід доповнити. В доповіді також були сформульовані основні цілі: поповнення штату; комп'ютеризація.

Також на зборах було піднято питання про пріоритети. У відділі їх всі розуміли по-різному, виконуючи доручення тих, хто вимагав більш наполегливо або скаржився. Після обговорення були встановлені характеристики найбільш термінових робіт. Всі інші було вирішено виконувати в процесі їх надходження.

Питання до ситуації:

1. Назвіть ролі, які виконували – начальники відділу та управління.
2. Чому кожна організація повинна узгоджувати цілі та пріоритети?

Ситуація для аналізу 3

«Оцінка претендентів на посаду» [6]

Директор державного промислового підприємства виходить на пенсію. Виникла потреба у новому керівникові. Кожний з претендентів по своїм особистим, діловим та моральним якостям гідний зайняти вакантну посаду директора підприємства. За станом здоров'я вони відповідають вимогам, що пред'являються до керівника такого рівня.

Підприємство, що розглядається, останні роки займає провідне місце в галузі за організаційно – технічним рівнем. Воно здійснює науково-дослідні та проектно-конструкторські розробки. Підприємство має значний досвід в освоєнні нових видів продукції, відомі його успіхи в застосуванні передових методів організації труда та виробництва.

Але останнім часом спостерігається зниження темпів зростання ефективності виробництва. Причина – багатомонокультурність виробництва. Це підприємство кілька років тому був єдиним виробником даної продукції, в силу чого асортимент виробів, що виготовляються, став надзвичайно різноманітним. На порядку денному стоїть спеціалізація підприємства. Генеральна лінія – створення об'єднання споріднених підприємств на чолі з вказаним заводом. Це дає можливість підприємству передати деякі види виробів спеціалізованим підприємствам.

Необхідно на основі даних про кандидатів:

- оцінити якості запропонованих претендентів, вказавши на їх переваги та недоліки, яких якостей їм не хватає;
- зробити кількісну оцінку вказаних якостей (табл. 1);
- обґрунтувати вибір одного з претендентів.

Претенденти:

1. Літвіненко І.С. – 40 років, працює на підприємстві 21 рік. Закінчив вечірнє відділення заводського технікуму, філіал інституту. Працював майстром, начальником цеху, останні шість років – заступник директора з виробництва. Маючи великий досвід роботи, дуже добре розуміється у виробничих процесах. Служби, якими він керує (цеха основного виробництва), виконують виробничу програму у грошовому обчисленні, але не завжди виконують план по асортименту. Невиконання плану по номенклатурі призводить до зриву договірних поставок, що зумовлює досить великі штрафи. Людина пряма, доброзичлива, він користується авторитетом як у вищого керівництва, так і серед інших керівників. Вносить багато пропозицій щодо поліпшення роботи цехів основного виробництва, але не завжди був наполегливим по їх втіленню. Його знають як досвідченого працівника, але часто критикують за зриви поставок. Приймає активну участь у громадській діяльності, був обраним до профкому, де очолював виробничу комісію.

Таблиця 1

Матриця оцінки претендентів

<i>Матриця переваг</i>												Вагомість		Показник	
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	Σ	Питома вага		Бали
K ₁	1														
K ₂		1													
K ₃			1												
K ₄				1											
K ₅					1										
K ₆						1									
K ₇							1								
K ₈								1							
K ₉									1						
K ₁₀										1					
K ₁₁											1				
Σ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			-	

2. Софронюк В.П. – 35 років, стаж роботи на підприємстві 10 років, прийшов на завод після закінчення політехнічного інституту. Працював майстром. Заступником начальника цеху, останні п'ять років очолює один з найбільших цехів основного виробництва. Цех, який він очолює дає приблизно третину продукції, що реалізується підприємством. Під його керівництвом зроблена велика робота по реконструкції цеху: проведена модернізація та заміна більшої частини обладнання,

розширені виробничі площі цеху, введена механізована транспортна лінія для забезпечення постачання деталями технологічного процесу. Вищі менеджери їм задоволені як ініціативним та енергійним працівником. Деякі працівники критикують його за його прихильність до ризикованих експериментів. За ним закріпилася репутація “людини з ідеями”. Керівники, рівні з ним за рангом, заздять його здатності досягати поставленої мети. Керівники нижчого рівня поважають його. В період реконструкції його енергія та ентузіазм допомагали у вирішенні багатьох питань, але в поточній роботі його невгамовність та вимогливість викликають незадоволення з їх сторони. Серед робітників про нього нема одностайної думки. Дехто вважає його справедливим, інші, навпаки, ображаються на його надзвичайну вимогливість та різкість у стосунках. Виходячи із свого службового становища має незначний досвід в організації зовнішніх зв'язків взаємодії з іншими підприємствами, установами, організаціями.

3. Зінченко Н.В. – 54 роки, колишній робітник цього підприємства. Останній час (біля року) працює в одному з управлінь одного з міністерств. Прийшов на завод після закінчення інженерно-економічного інституту. Працював інженером планового відділу, старшим інженером того відділу, начальником заготівельного цеху, кілька років очолював відділ праці та заробітної плати. Перед переходом до міністерства нетривалий час був головним економістом підприємства. Працюючи на цій посаді багато уваги приділяв розвитку економічних досліджень, активізації економічного навчання на заводі. Він дуже принциповий при вирішенні виробничих питань. Практичний. Відмічалася, однак, недостатня вимогливість до безпосередніх підлеглих. За час роботи в міністерстві зарекомендував себе як ініціативний працівник. Тим не менше, маючи добре знання в галузі економіки, у нього недостатньо знань з питань техніки та технології.

4. Качанов Л.С. – 45 років. Директор одного з підприємств, що входять до виробничого об'єднання. Разом з тим, виробництва на цих двох підприємствах дуже відрізняються як по кількості так і за номенклатурою. Підприємство, що він зараз очолює, передове, сплавляється із всіма зобов'язаннями. Підприємство досить велике, але не має в своєму складі науково-конструкторської бази та випускає в основному вироби, які були освоєні раніш на головному підприємстві. Одного часу завод критиковали за недостатньо енергійне впровадження

нових технологічних процесів. Але потім справи поліпшилися. Претендент прийшов на завод після закінчення політехнічного інституту. На заводі пройшов шлях від майстра до керівника підприємства. Приязний, відрізняється м'яким характером, але при вирішенні питань, пов'язаних з виробництвом, дуже твердий. В колективі користується повагою як робітників, так і керівників різних рівнів. Його знають як ініціативного та енергійного керівника. Прагне керувати самостійним підприємством, а не підкорятися головному, як зараз. Має бажання керувати більш великим підприємством з потужною науково-виробничою базою.

Ситуація для аналізу 4 **«Соціальна відповідальність» [6]**

Соціальна орієнтація бізнесу в Японії – важлива складова частина національного стиля менеджменту. Відомий вислів “Процвітаюча фірма – багате суспільство ” підтверджується успіхами японської економіки та високим рівнем життя населення. Із запропонованих нижче формулювань, що відображують стратегію японської фірми “Оріон” та методи її реалізації, сформулювати логічно побудований алгоритм, що характеризує соціально-орієнтований менеджмент зазначеної фірми:

1. частина прибутку спрямовується на соціальні потреби та благодійність;
2. постачальник отримує гарного покупця;
3. головна мета компанії – її розвиток;
4. компанія одержує повагу у місцевому суспільстві;
5. розвиток фірми веде до збільшення зайнятості населення;
6. покупець одержує надійного постачальника;
7. частина прибутку піде на додаткові виплати співробітникам фірми;
8. доходи від покупця – джерело інвестицій до науково дослідних і дослідно-проектних робіт та обладнання;
9. частина прибутку у вигляді податку піде на користь суспільства;
10. виробництво товарів стане більш якісним та за більш низькими цінами.

Модуль 2. Функції менеджменту

Тема 5. Планування як функція менеджменту

Ситуація для аналізу 1

«Планування робочого часу за методом «Альпи» [6]

Мета роботи. одержати навички розробки плану робочого дня, використовуючи метод „Альпи”.

Завдання:

- 1) освоєння таких понять, як цілі і функції роботи менеджера, ефективність і результативність роботи;
- 2) ознайомлення з покроковою методикою проведення ділової гри і сутністю використовуваного методу планування робочого часу менеджера;
- 3) розробка плану дня й оцінка результатів роботи.

Методичні рекомендації

Метод «Альпи» включає п'ять стадій:

- 1) складання завдань;
- 2) оцінка тривалості поставлених задач;
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- 4) прийняття рішення по пріоритетах і передорученню;
- 5) контроль (облік незробленого).

Складання завдань

Під відповідними рубриками формуляра «План дня» запишіть усе те, що повинен чи хоче зробити менеджер протягом наступного дня:

- завдання зі списку чи з тижневого (місячного) плану;
- не виконані напередодні завдання;
- справи, що додалися;
- терміни, за які треба виконати справи;
- завдання, які періодично виникають.

При цьому у формулярі «План дня» рекомендується використовувати скорочення, що відповідають видам діяльності чи рубрикам

В – прийом відвідувачів;

Д – делегування справ іншим співробітникам;

К – контроль за процесом виконання завдань;

П – завдання знаходиться в процесі виконання;

ПВ – поїздки, відрядження;

ПР – письмова робота, ділові листи, диктування;

Т – телефонні розмови;

Ч – читання документів (звітів, циркулярів, газет і т.д.).

Розроблюваний робочий графік дня має бути реалістичним, тобто обмеженим тими справами (роботами), які менеджер фактично зможе виконати.

Оцінка тривалості поставлених завдань

У табл.1 проставте напроти кожного завдання приблизний час необхідний для його виконання, підсумуйте тимчасові проміжки, визначте орієнтований загальний час.

Таблиця 1

План дня

«План дня»	Час виконання, год
П – аналіз проекту вивчення ринку	3,0
В – на Х (експертна оцінка) в пана Х (експертна оцінка)	2,0
ПВ – до продавця «БМВ» (старі автомобілі)	1,5
ПР – пану У (лист)	0,5
Т – з паном Z (програма EOM)	0,5
Т – з паном М (статистика збугу)	0,5
Ч – вивчення документів (звітів, циркулярів, газет)	1,5
Т – з паном G (вечірня пробіжка)	0,5
РАЗОМ:	10,0

Резервування часу

При складанні плану дня варто дотримувались основного правила планування часу, відповідно до якого планом повинно бути охоплено не більше 60% робочого часу менеджера і приблизно 40 % часу – залишено як резервний час для несподіваних справ. Таким чином при 8-годинному робочому дні запланований час має складати приблизно 5 годин. Якщо виконання всього списку завдань вимагає понад 60 % робочого часу, то варто довести список до зазначених параметрів, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи відпущений на них час. Залишок непередоручених справ варто перенести на наступний день, або викреслити, або завершити за рахунок понаднормової роботи.

Прийняття рішення за пріоритетами та передорученню

Метою даного етапу є скорочення часу, відведеного для виконання завдань, до 5 – 6 годин. Необхідно зробити такі кроки:

1. Виявлення істотних і несуттєвих завдань (справ) за принципом Парето (співвідношення 80 : 20). Перенесення цієї закономірності на робочу ситуацію менеджера означає, що в процесі роботи за перші 20 % часу, що витрачається, (витрат) досягається 80 % результатів (випуску). Інші 80% витраченого часу приносять лише 20 % від загального результату. Стосовно повсякденної роботи це означає, що не слід братися спочатку за найлегші, цікаві чи потребує мінімальних витрат справи, а варто приступати до питань згідно з їх значенням і важливістю. Послідовне застосування принципу Парето конкретизується, якщо всі задачі проаналізувати відповідно до їх частки в підсумковому результаті і потім розподілити за категоріями А, В, С (метод АВС).

2. Встановлення однозначних пріоритетів для істотних завдань (справ) за допомогою методу аналізу АВС і уточнення відповідно до них завдань дня. Аналіз АВС ґрунтується на таких закономірностях, підтверджених досвідом:

- найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15 % від усієї кількості завдань і справ, якими зайнятий менеджер. Власна значущість цих завдань (у розумінні досягнення мети) складає 65 %;
- важливі завдання (категорія В) складають 20 % усього обсягу завдань, їх значущість складає 20 %;
- менш важливі завдання, тобто нетермінові справи (категорія С) складають, навпаки, 65 % загального числа завдань, на їх частку приходить 15 % значущості в досягненні цілей фірми.

Відповідно до висновків методу аналізу АВС, рекомендується за найважливіші справи (групи А) братися в першу чергу, щоб за допомогою деяких дій забезпечити значну частину загального ефекту виконання завдань. На наступні за значущість завдання (групи В) приходить також істотна частина сукупного результату, тоді як виконання щодо великого числа, але менш важливих завдань (групи С) у цілому дає невеликий підсумок.

3. Перевірка скалькульованої потреби в часі і скорочення часу на виконання всіх справ (завдань) до необхідної величини.

4. Розгляд кожного завдання з погляду можливості її передоручення (делегування) і раціоналізації.

В остаточному варіанті план дня треба навести в табл. 2.

Таблиця 2

Остаточний план дня

Завдання	Пріоритет	Час виконання, год	Передоручення (час у годинах, кому)
П – аналіз проекту вивчення ринку; В – пана Х (експертна оцінка)			
Т – з паном М (статистика збуту); ПР – пану В (лист); ПВ – до продавця «БМВ» (старі автомобілі)			
Ч – вивчення документів (звітів, циркулярів, газет); Т – з паном Z (програма ЕОМ); Т – з паном G вечірня пробіжка)			
Разом			

Контроль і перенесення незроблених справ

На практиці не всі завдання вдається виконати, не всі телефонні переговори можуть відбутися. Тому їх доводиться переносити на наступний день. Якщо та сама справа переноситься багаторазово, то вона стає для менеджера тягарем, і тоді існують дві можливості:

- рішуче взятися за неї і довести до кінця;
- відмовитися від рішення даного питання, тому що в ряді випадків проблема вирішується сама собою.

Ситуація для аналізу 2**«Формування продуктової стратегії підприємства» [6]**

Постановка завдання. Підприємство спеціалізується на випуску фотоапаратів, кінокамер і високоточних оптичних приладів. В останні роки ним освоєний випуск відеокамер. Продукція підприємства має споживачів у Росії, ближнім зарубіжжі, країнах, що розвиваються, а також країнах Західної Європи. Основними споживачами оптичних приладів є медицина і сільське господарство, оборонна промисловість. Обсяг реалізації продукції в грошових одиницях (ГО) за чотири роки і частка ринку підприємства і найсильнішого конкурента за кожним видом продукції представлені в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика портфелю пропозицій підприємства

Види продукції	Обсяг реалізації, тис. грн				Частка ринку, 2010 р., %	
	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.		
Фотоапарати для України і ближнього зарубіжжя	2400	2900	2900	2500	34	17
Фотоапарати для країн, що розвиваються	510	550	590	649	33	21
Фотоапарати для Західної Європи			90	130	5	7
Кінокамери для Америки і ближнього зарубіжжя	1650	1700	1850	2405	11	9
Кінокамери для країн, що розвиваються	200	240	280	448	15	10
Відеокамери для Росії і ближнього зарубіжжя			60	100	1	7
Оптичні прибори для армії и флоту	900	600	580	348	40	18
Оптичні прибори для медичних організацій	1000	1000	980	686	16	16
Оптичні прибори для підприємств оборонної промисловості	1600	1200	900	400	2	4

Завдання. Використовуючи матрицю БКГ (Бостонської консультативної групи, США), **сформувати продуктову стратегію підприємства.**

Рекомендації до рішення

1. Як критерії при побудові двомірної матриці БКГ розглядаються темпи росту ринку (обсягів продажів) підприємства і відносна частка ринку.

2. Розрахувати темпи зростання ринку (РР). Вони характеризують рух продукції на ринку, тобто зміну обсягів реалізації (обсягів продажів), і можуть бути визначені за кожним продуктом через індекс темпу їх збільшення за останній розглянутий період (2009 – 2010 рр.) чи через середньорічні темпи їх змінень.

Індекс темпу зростання за кожним видом продукції визначається як відношення обсягу реалізації продукції за 2010 р. (поточний) до обсягу її реалізації за 2009 р. (попередній) і виражається у відсотках чи коефіцієнтах зростання. Наприклад, РР для продукції № 1 = $2500:2900 = 0,86$.

Середньорічний темп зміни обсягів реалізації за кожним видом продукції визначається як відношення одного рівня тимчасового ряду до іншого, взятого за базу порівняння, і виражається у відсотках чи

коефіцієнтах зростання. Середньорічний темп зростання за n -років обчислюється за формулою:

$$Tp = \sqrt[n-1]{\frac{Yn}{Y1}},$$

де $Yn, 1$ – значення обсягу реалізації відповідно за n -й (поточний 2010 р.) чи 1-й (базовий 2007 р.) рік;

Tp — середньорічний темп зростання;

n — кількість років.

3. Розрахувати відносну частку, яку займає підприємство на ринку (ВЧР), за кожним видом продукції. Відносна частка ринку визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки провідної фірми-конкурента. Частки ринку підприємства чи найсильнішого конкурента знаходяться як відношення обсягу реалізації до місткості ринку даної продукції відповідно підприємством чи найсильнішим конкурентом.

Наприклад, ВЧР для продукту № 1 = $34 : 17 = 2$. Це означає, що обсяг реалізації підприємством продукту № 1 перевищує реалізацію аналогічного продукту найсильнішою фірмою-конкурентом у два рази

4. Розрахувати частку (у відсотках) кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації підприємства за 2010 р.

Усі розраховані дані рекомендується представити в табличному вигляді (табл. 4).

Таблиця 4

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Показник \ № продукції	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темп зростання ринку	0,86								
Відносна частка ринку	22								
Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %	333,9								

5. Побудувати матрицю БКГ. Як масштаб оцінки окремих видів продукції (середні значення в матриці) застосовуються: середній індекс темпів зростання ринку (ЗР), дорівнює одиниці, тобто обсяг продажів постійний, і відносна частка ринку — середня величина в діапазоні від мінімального до максимального значення відносної частки на ринку. Діаметр кола для зображення продукту вибирається пропорційно до

частки обсягу продукції в загальному обсязі реалізації підприємства. (Приклад із указівкою продукту № 1 на рис. 1).



Рис. 1. Побудова матриці БКГ

6. На основі аналізу матриці БКГ сформуванати продуктової стратегію підприємства. Вона формується за окремими видами продукції і може містити такі стратегічні рішення:

- забрати з продуктового портфеля підприємства;
- збільшити обсяг реалізації, змінюючи структуру продуктового портфеля;
- змінити відносну частку на ринку;
- збільшити інвестування;
- ввести твердий контроль за інвестиціями і перерозподіл кошти між окремими видами продукції і т.п.

При формуванні продуктової стратегії можна скористатися таким набором рішень і принципів формування продуктового портфеля:

- «зірки» оберігати і зміцнювати;
- по можливості рятуватися від «собак», якщо немає вагом причин для того, щоб їх зберігати;
- для «дійних корів» необхідний твердий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошового виторгу під контроль менеджерів вищого рівня;

- «дикі кішки» підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися на «зірки»;
- комбінація продуктів «кішки», «зірки» і «дійні корови» приводить до найкращих результатів функціонування — помірної рентабельності, гарної ліквідності і довгострокового зростання збуту і прибутку;
- комбінація «кішки» і «зірки» веде до хитливої рентабельності, поганої ліквідності;
- комбінація «дійні корови» і «собаки» веде до падіння продажів і рентабельності.

Ситуація для аналізу 3 «Планування» [6]

Мета. Придбати практичні навички в підборі вихідних даних для ведення планової роботи, приведення їх у струнку систему; ознайомити учасників з деякими формами планів, послідовністю (етапами) розробки планових документів.

Умови:

1. Кожна група учасників повинна мати у своєму розпорядженні заздалегідь підготовлені форми планових документів і вихідні дані для планування.

2. Вищим арбітром при розгляді умовно виділених матеріальних і фінансових засобів виступає керівник заняття.

3. У зв'язку з обмеженою кількістю навчального часу на гру її проведення здійснюється за спрощеною схемою: планові пропозиції рухаються по комунікації знизу нагору й директивним методом зверху вниз. По горизонтальних зв'язках всі питання уже погоджені. Підприємство має стратегічний план розвитку продукту, бізнес-план, ТЕО й працює на повну потужність.

Сценарій.

Керівник ставить 4 конкретні завдання учасникам: визначити загальний обсяг виробництва й реалізації продукції, ріст продуктивності праці, обчислювальний по нормативно-чистій продукції, за собівартістю продукції – зниження витрат на 1 грн товарної продукції, по якості продукції – питома вага продукції вищої якості.

1. Вище керівництво й працівники планово-фінансового відділу

приступають до розробки річних планів підприємства в цілому по зазначеним у завданні чотирьом показникам.

2. Керівники служб і підрозділів розробляють квартальні плани для цехів і виробництв, відвантаження виробів відповідно до замовлень для бригад, номенклатуру продукції в нормо-годинниках; зниження трудомісткості по другому показнику; витрати цеху (виробництва) на 1 грн. продукції; ліміт матеріальних ресурсів (у натуральному вираженні) по третьому показнику; питома вага продукції вищої якості й продукції, прийнятої ОТК із першого пред'явлення по четвертому показнику.

3. Планові пропозиції представляються вищому керівництву для затвердження в міру їхньої розробки.

4. Після виконання першого завдання розробки планів по чотирьох показниках (річний і квартальних) керівник гри ускладнює завдання й доводить до відома учасників гри нове рішення вищого керівництва про реконструкції одного з виробничих підприємств, для чого необхідно підготувати план реконструкції даного підприємства.

5. Для виконання цієї роботи викладач (керівник гри) проводить реорганізацію груп учасників гри й формує нові:

1) група, що розробляє загальні питання проекту реконструкції, - виклад сутності проекту, місце розташування, види продукції, тривалість робіт, етапи, строки окупності та ін.;

2) група, що розраховує потреби в сировині, паливі, енергії, запасних частинах, виробничих і допоміжних площах, а також будівельно-монтажні роботи, технології й ін.;

3) група фінансистів, що визначає порядок і строки фінансування, витрати на реалізацію проекту, кошторисну вартість робіт й устаткування, потребу в оборотному капіталі, ціноутворення й т.ін.;

4) група по кадрових питаннях - кадровий склад майбутнього підприємства, оплата праці по категоріях працівників, співвідношення виробничого й обслуговуючого персоналу й ін.

Залежно від часу на ділову гру викладач ставить завдання групам підготувати свої пропозиції на основі вихідних даних для відповідних розділів техніко-економічного обґрунтування (ТЕО).

Робота зі складання ТЕО є складною й трудомісткою. У ході однієї ділової гри неможливо задовільно вирішити дане завдання, у зв'язку із чим викладач разом з вищим керівництвом фірми визначає індивідуальні завдання учасникам гри й дає конкретні домашні завдання: розробити

один з розділів ТЕО й на певний термін представити на обговорення навчальної групи.

Завдання.

1. Оформити річні й квартальні плани за чотирма показниками роботи фірми.

2. Скласти контрольні картки індивідуальних завдань щодо розробки розділів ТЕО проекту реконструкції виробництва по фірмі.

Ситуація для аналізу 4 **«Ділова гра «Стратегія фірми»[19]** **Підготовка гри**

Керівник гри:

1) завчасно, не менш чим за тиждень до початку гри, ставить завдання перед вищим керівництвом фірми – підготувати дані для розробки стратегії розвитку фірми до 2010 р. (однієї з еталонних стратегій, наприклад, стратегія концентрованого росту);

2) дає вихідні дані для початку роботи:

підсилити позиції на ринку, довести обсяг продажів у долі ринку з 1 % до 5 %;

змінити співвідношення обсягів виробництв традиційного продукту за рахунок випуску нового й модернізованого продукту від 1 % до 5 % відповідно в 2006 й в 2010 рр.;

3) перед початком гри надає вищому керівництву фірми типові форми планових документів (табл. 5 та 6).

Таблиця 5

Стратегічний план посилення позицій фірми на ринку на 2006 – 2010 р. (для вищої ланки керування)

Альтернативний варіант	Економічний і соціально-політичний сценарій	Зовнішня ефективність (частка на ринку)	Внутрішня ефективність (ресурси, резерви)	Стратегічне управління(дії)
1	Див. типовий сценарій			
2	Власний сценарій			

Примітка: при підготовці типових планів можливі різні варіанти їхньої побудови залежно від галузі, де діє фірма, її розмірів, виду обраної стратегії й т. ін.

Таблиця 6

**Стратегічний план розвитку продукту фірми
на 2006-2010 р. (для інженерів-менеджерів)**

№ з/п	Стадії планованих дій керівників середньої ланки	Відповідальний за виконання	Строки реалізації й виконання	Способи й строки контролю
1	Визначення завдань і мер для досягнення стратегічної мети розвитку продукту			
2	Розробка календарних планів і встановлення взаємозв'язків підрозділів фірми			
3	Оцінка витрат часу на розробку, випробування, освоєння й впровадження у виробництво нової продукції			
4	Визначення необхідних ресурсів і резервів для кожної операції (складання бюджету)			
5	Корекція планів дій			

Примітка: для деяких видів і сфер діяльності фірм можливе виділення стадії уточнення ролей і взаємин, делегування повноважень для виконання кожного виду робіт.

Учасники гри:

1) до початку гри підбирають і вивчають необхідний матеріал, рекомендований викладачем для оцінки перспектив розвитку економіки країни й галузі, у якій діє дана фірма (на перспективу до 2010 р.);

2) визначають життєвий цикл традиційної продукції фірми, необхідність і можливість її модернізації або розробки й випуску нової продукції відповідно до перспективи зміни потреб і попиту покупців на період до 2010 р.;

3) готують пропозиції й розрахунки для керівництва фірми, які можуть бути використані при виробленні стратегії фірми й розробці стратегічних планів.

Мета гри.

Одержати деякі практичні навички роботи керівників фірми, спрямовані на перспективу й уміння відрізнити стратегічні цілі й завдання від цілей і завдань тактичного й оперативного керування.

Умови гри:

1. Вироблення стратегії й розробка стратегічних планів фірми здійснюються вищим керівництвом фірми (ген. директор, гл. інженер, гл.

бухгалтер):

стратегічний план посилення позицій фірми на ринку; стратегічний план розвитку продукту фірми.

2. Підготовка необхідної інформації, розрахунки й обґрунтування готуються менеджерами середньої ланки керування.

3. Планові пропозиції обговорюються на виробничих нарадах всіх учасників гри й приймаються або відкидаються шляхом відкритого голосування.

4. У ході гри використовуються матеріали й наробітки попередніх ділових ігор. Умовно припустимі положення, коли фірма працює на повну потужність, поставки й збут здійснюються безперешкодно, норма прибутку відповідає середньогалузевий.

Сценарій гри

1. На початку гри керівник робить коротке повідомлення за цілями, умовами і порядку гри. Розподіляє ролі учасників і визначає норму часу на проведення кожного етапу гри.

2. Керівники вищої ланки керування ставлять конкретні завдання начальникам відділів і служб і визначають час виконання завдань стратегічного плану посилення позицій на ринку й плану розвитку продукту, одночасно уточнюють позиції середньої ланки керування стосовно стратегії розвитку фірми.

3. Керівники підрозділів фірми готують пропозиції по засобам, які необхідно здійснити: а) вищому керівництву фірми; б) відділам і службам фірми; в) підрозділу, яким керує даний менеджер. Оцінюють витрати, необхідні в ході реалізації стратегічних планів по своєму відділі. Становлять календарні плани розвитку продукту по своєму відділі. Представляють матеріали для обговорення на виробничих нарадах і після коректування приступають до складання роздягнула стратегічних планів розвитку продукту по своєму підрозділі.

4. Наприкінці гри учасникам надається час для коротких повідомлень про обрану стратегію й варіанти планів, умовах їхньої реалізації.

5. Керівник гри підводить підсумки роботи учасників і дає завдання додому для остаточного оформлення двох стратегічних планів фірми.

Підсумок гри

1. Оформлений і затверджений стратегічний план посилення позиції фірми на ринку.

2. Розділи стратегічного плану розвитку продукту фірми за підрозділами.

Тема 6. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Ситуація для аналізу 1 «Організаційні початки»[19]

Підприємство умовно створене й працює кілька років у великому промисловому центрі. Має будинки, споруди, машини, інструменти, устаткування, сировину й матеріали. Збут і поставки здійснюються безперешкодно. Укомплектовано кадрами, крім керівного складу.

Дана організація є підприємством акціонерного типу, приватизованим в 1994 р., і відноситься до другої групи підприємств з балансовою вартістю основних фондів більше 1,5 млн. грн. У перерахуванні на 1.01.2010 р. з урахуванням коефіцієнта вартість фондів становила 10,5 млрд. грн. Облікова чисельність працюючих 10 001 чол.

Вакантні посади: генеральний директор, його заступник, головний інженер, головний бухгалтер, начальник керування кадрами, начальник планово-фінансового відділу, начальник виробничо-технічного відділу, начальник відділу постачання й збуту, начальник відділу контролю якості й сертифікації, юрисконсульт.

Випущені акції розподілені за Варіантом I Державної програми приватизації: 25 % від статутного капіталу іменних привілейованих акцій – членам трудового колективу (акції, що не голосують), 10 % звичайних акцій за закритою підпискою зі знижкою 30 % від їхньої номінальної вартості - членам трудового колективу, 51 % звичайних акцій – фонду майна, 5 % звичайних акцій – адміністрації підприємства, 9% акцій продані на аукціоні за комерційним курсом.

Підприємство випускає продукцію виробничого призначення (на вибір й інтереси більшості студентів групи: чорні або кольорові метали, лиття або штампування деталей, зборка двигунів, динамомашин, виробництво підшипників, сільськогосподарські машини й устаткування, мінеральні добрива лісоматеріали й ін.).

Сценарій

Викладач призначає ініціативну групу зі складу учасників гри й ставить перед ними завдання – підготувати й провести збори колективу підприємства з порядком денним «Вибори вищої ланки керівництва

підприємства». Далі гра йде за сценарієм, який визначається діями ініціативної групи й ходом проведення зборів, у якому беруть участь всі студенти. Після виборів і призначення учасників гри на посади вони повинні ознайомитися зі своїми правами й відповідальністю по зайнятим ними посадам (незважаючи на всі умовності навчального заняття).

При успішному рішенні «кадрових питань» керівник дає ряд вступних завдань всім учасникам гри й контролює їхнє виконання:

1. Генеральному директорові розподілити 5 % звичайних акцій (100 шт.) між адміністрацією підприємства.

2. Кожному керівникові скласти схему організаційної структури свого підрозділу й визначити вертикальні й горизонтальні комунікації.

3. Продумати чисельний склад своїх підрозділів по професіях, спеціальностям і кваліфікаціям.

4. Дати учасникам гри вихідні дані (табл. 7):

Таблиця 7

Вихідні дані

Чисельність підприємства	10 001 чол.
Вартість основних фондів (виробничих)	10,5 млрд.грн.
Вартість оборотних фондів (швидкість обороту – 4 обороти в рік)	2,5 млрд. грн.
Річний обсяг продукції (у діючих цінах 2010 р.) без ПДВ	13,2 млрд. грн.
Витрати на виробництво продукції	
У тому числі:	
матеріальні витрати	5,9 млрд. грн.
витрати на оплату праці	5 млрд. грн.
амортизація основних фондів	1 млрд. грн.
відрахування на соціальні потреби	55 млн. грн.
інші витрати	45 млн. грн.
прибуток, що підлягає оподатковуванню	2,2 млрд. грн.

5. Учасники гри повинні розрахувати річний фонд заробітної платні по своїм підрозділам і спробувати затвердити його у вищого керівництва підприємства.

Після завершення роботи із вступними завданнями керівник гри заслуховує доповіді всіх керівників, розбирає розбіжності, що виникли між вищою й середньою ланками керівництва. Надає час для оформлення ухвалених рішень у письмовому вигляді.

Завдання:

1. Скласти протокол загальних зборів підприємства за зазначеною повісткою.

2. Побудувати схему організаційної структури підприємства й організаційної структури підрозділів і служб.

3. Описати чисельний склад підрозділів і служб із вказівкою професії, спеціальності й кваліфікації персоналу.

4. Скласти розрахунок річного фонду заробітної плати за підрозділами і службами.

5. Скласти наказ № 1 про призначення на посаду керівників середньої ланки керування.

Ситуація для аналізу 2 [8, с. 130–133]

Основним видом діяльності готельного комплексу "Дніпро" є надання послуг з організації проживання туристів та гостей м. Києва.

Готель "Дніпро" має ліцензію Державного Комітету України з туризму від 8.12.1994 р. на здійснення п'яти видів туристичної діяльності, але працює за одним з них – організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні.

Готель має відповідні угоди з такими туристичними фірмами України: "Інтур-Київ", ТОВ "Олімп", ТОВ "Діалог-Київ", АК "Укрінтур", "Арктур", "Яна", "Бізнес-тур", а також із зарубіжними партнерами "Р-клуб" (м. Москва), "Пакова-Інвестмент ЛТД" (Кіпр), СЖТТ (Франція), ASLA Ltd (Англія).

Згідно з паспортом матеріальної бази готелю "Дніпро", номерний фонд нараховує 192 номери на 283 ліжко-місця, з них:

- одномісних – 91;
- двомісних – 44;
- напівлюксів двокімнатних – 24;
- люксів двокімнатних – 4;
- люксів трикімнатних – 4;
- люкс-апартаментів (чотири-, п'ятикімнатних) – 8.

Загальна площа номерного фонду готелю дорівнює 12 793,1 м². Усі номери готелю обладнані супутниковим телебаченням. Для забезпечення гостей послугами харчування в готелі працюють: ресторан на 160 посадкових місць, який має три зали – "Дніпро" (шведський стіл) – 90 місць, "Леда" – 46 місць, "Візантійський" – 24 посадкових місця; п'ять барів та кафе "Струмок" на 45 посадкових місць.

У готелі також діє пункт обміну валюти, перукарня, магазини, кіоск з продажу періодичних видань, автомобільна стоянка на 24 автомобілі, надаються послуги з прання білизни та хімчистки.

Щоб залучити іноземних туристів до України, працівники готелю беруть участь у міжнародних туристичних ярмарках у Києві і за кордоном – у Варшаві, Лондоні, Берліні. Саме від результатів їхньої роботи, а також роботи інших працівників готельного комплексу "Дніпро" залежить, чи буде реалізовано економічний потенціал цього підприємства готельного господарства.

Інформацію щодо чисельності виробничого персоналу та апарату управління наведено в табл. 8 та 9.

Таблиця 8

Чисельність виробничого персоналу готелю "Дніпро"

Найменування посади	Кількість штатних одиниць, осіб
<i>Готельне господарство</i>	
Вантажник матеріального складу	2
Слюсар-сантехнік VI розряду	1
Слюсар-сантехнік IV розряду	6
Плиточник IV розряду	1
Столяр V розряду	2
Маляр V розряду	3
Електромонтер з ремонту обладнання та КІПіА V розряду	1
Електромонтер з ремонту електрообладнання IV розряду	7
Слюсар з ремонту обладнання і КІПіА V розряду	2
Газоелектрозварник V розряду	1
Паркетник VI розряду	1
Радіо-механік IV розряду	1
Механік вентиляційних систем та кондиціонування V розряду	1
Механік вентиляційних систем та кондиціонування IV розряду	4
Оператор зв'язку	1
Кравець 2 розряду	1
Вантажник 2 розряду	2
Оператор пральних машин 4 розряду	2
Прасувальник 3 розряду	6
Апаратник хімічної чистки 4 розряду	1
Вантажник 2 розряду	1
<i>Громадське харчування</i>	
Офіціант 5 розряду	4
Офіціант 4 розряду	7
Офіціант 3 розряду	9

Контролер	1
Бармен 5 розряду	7
Офіціант 5 розряду	4
Офіціант 4 розряду	1
Бармен 5 розряду 12 поверху	4
Буфетник 3 розряду	3
Кухар 6 розряду	5
Кухар 5 розряду	8
Кухар 4 розряду	7
Очисник плодоовочів та картоплі 2 розряду	1
Робітник кухні 2 розряду	8
Кухар 3 розряду	5
Вантажник 2 розряду	3
Всього по виробничому персоналу	133

Таблиця 9

Чисельність працівників апарату управління готелю "Дніпро"

Найменування посади	Кількість штатних одиниць
Директор готелю	1
Головний інженер	1
Заступник головного інженера	1
Керівник служби охорони праці	1
Юрист I категорії	1
Старший інспектор з режиму	3
Завідувачка господарством	1
Інспектор по кадрах	1
Головний бухгалтер	1
Заступник головного бухгалтера	1
Бухгалтер 1 категорії	2
Бухгалтер 2 категорії	1
Бухгалтер 2 категорії	2
Бухгалтер (спеціаліст)	2
Економіст 1 категорії	1
Економіст 1 категорії	1
Директор ресторану	1
Заступник директора ресторану	1
Начальник відділу постачання	1
Завідувач складом	1
Завідувач копіювально-множильним бюро	1
Інспектор	1
Начальник АСУ	1
Усього	28

Завдання до ситуації:

1. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу "Дніпро" та покажіть на схемі зв'язки між її елементами.

2. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом "Дніпро". Положення про функціональний підрозділ має включати такі складові:

- загальні положення;
- основна мета та завдання;
- основні функції;
- управління підрозділом;
- зв'язки підрозділу з іншими службами та підрозділами;
- права підрозділу;
- відповідальність підрозділу;
- ліквідація та реорганізація підрозділу.

Ситуація для аналізу 3 [8, с. 133–134]

Державне підприємство готельного комплексу "Київська Русь" Державного комітету України з туризму в м. Києві створено 14 липня 1993 року. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу "Русь-інтурист" у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу "Київська Русь" розраховане на приймання, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 чоловік. Мешкання в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів – з 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану – з 10.00 до 23.00 год.

Завдання до ситуації:

1. Визначте загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1,2 чол. обслуговуючого персоналу на трьох туристів.

2. Розрахуйте чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих: апарат управління – із розрахунку 18 % від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3 – 4 спеціалістів; обслуговуючий персонал – 55 – 60 % від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал – 10 – 12 % від загальної кількості працюючих;

3. Складіть перелік необхідних посад та визначити їх чисельність (див. ситуацію для аналізу 2).

4. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу "Київська Русь" та покажіть на схемі зв'язки між її елементами.

5. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом "Київська Русь".

6. Розробіть посадову інструкцію менеджера готелю, використовуючи опис посади.

Опис посади; менеджер готелю

Опис. Це приклад управлінської посади в індустрії сервісу. Менеджер готелю відповідає за прибутковість готелю і вдоволення потреб його постояльців. Його обов'язки також можуть включати управління роботами, пов'язаними із продовольчим забезпеченням (в ресторані або в номері); встановлення цін і класу за номери, управління господарством готелю, бухгалтерським обліком і безпекою. В невеликих готелях або мотелях менеджер може виконувати багато з цих робіт без помічників.

Кваліфікація. Досвід роботи в готельному господарстві є ключовим при доборі менеджерів, але важливість освіти на рівні коледжу в управлінні готелем постійно зростає. Освіту бакалавра адміністрація готелю і ресторану розглядає як серйозну підготовку для роботи в цій сфері.

Робота в готелях і ресторанах протягом року на півставки або влітку на повний оклад є дуже важливою для студентів у цій сфері. Деякі великі готелі й мотелі залучають спонсора для реалізації програм виробничого стажування.

Перспектива. Потреба в цій посаді зростає швидше, ніж на всі інші посади. Є багато сезонної й тимчасової роботи.

Заробітна плата. Для досвідчених менеджерів зарплата може залежати від об'єму виконуваних робіт.

Ситуація для аналізу 4 [8, с. 134–136]

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства "Щедрий дар" Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом у підприємстві "Щедрий дар" передбачено 112 посад, у т.ч. управлінського персоналу – 21 чол. (керівник підприємства – 1; заступників керівника підприємства – 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління – 3; товарознавців – 3; економістів – 2; головних бухгалтерів – 1; бухгалтерів – 2; інспектор з кадрів – 1; касирів

центральної каси – 2; адміністраторів – 2; завідувач господарством -1; секретар офісу -1; робітників – 91 чол.).

Завдання до ситуації:

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.

2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

3. Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства "Щедрий дар" використовуючи опис посади.

Опис посади: продавець у роздрібній торгівлі

Опис. Успіх у будь-якому бізнесі залежить від здібностей і вміння продавця. Щоб він не продавав: меблі, одяг чи щось інше, його найперше завдання – зацікавити покупця в купівлі товару, пояснити, як товар робиться, показати, як він працює, знайти кольори, моделі, щоб задовольняли смак покупця. Продавець може робити більше, ніж приймати чеки і загортати покупку.

Придатність (кваліфікація). Для роботи продавцем у роздрібній торгівлі підходять люди з вищою освітою і без неї. Перевага, звичайно, для людей, котрі мають ступінь бакалавра в бізнесі.

Перспектива. Така робота існує в кожній країні. Цей вид роботи швидко зростатиме. Робота продавцем у роздріб – непогане місце роботи з неповним робочим днем.

Заробітна плата. Заробітна плата планово підвищується, коли є технічні знання, наприклад, для продавців автомобілів.

Опис посади: продавець оптової торгівлі

Опис. Оптовики відвідують покупців скрізь і навіть у закладах і школах, лікарнях. Вони показують зразки чи каталоги виробів, які має їх компанія. В додаток до функцій продавця, оптовики забезпечують багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть брати замовлення для заміни виробу, поради, а ті, хто продає машини, можуть допомогти з установкою та обслуговуванням автомобіля. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багато їздять.

Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту

Ситуація для аналізу 1

«Мотивування працівників м'ясокомбінату» [19, с. 109 – 111]

Коли три роки тому Петро Романов став директором та основним співвласником приватизованого підприємства – м'ясокомбінату, воно знаходилося в доброму фінансовому становищі. Комбінат продавав свою продукцію в усі оточуючі області та регіони, а обсяг цих продажів зростав на 20 % у рік. Люди купляли продукцію комбінату за її якість. Однак Романов через деякий час помітив, що працівники комбінату не приділяють достатньої уваги рівню виконання своєї роботи. Вони робили великі помилки: плутали, наприклад, упакування та наклейки для різних зразків продукції; додавали у вихідну продукцію не ті добавки; погано перемішували склад ковбас та сосисок. Були випадки, коли працівники ненавмисно псували готову продукцію засобами для чистки робочих місць. Загалом, люди робили на протязі восьми годин тільки те, що їм говорилося, а потім йшли додому.

Для того щоб підвищити мотивацію та обов'язки працівників комбінату, Романов та інші керівники підприємства вирішили ввести в управління систему участі працівників у прийнятті рішень. Для початку вони довірили працівникам перевірку якості продукції. В результаті не вище керівництво визначало „смак” продукції, а самі працівники робили це на своїх ділянках. Такий стан справ швидко почав спонукати останніх до виробництва продукції більш високої якості. Працівників стало цікавити, скільки їх продукція коштує підприємству і що думають покупці про різні сорти м'ясних та ковбасних виробів.

Одна з бригад навіть розробила технологію впровадження на своїй ділянці спеціальне пластикове вакуумне упакування для продукції, яка швидко псується. Для цього членам бригади знадобилося зібрати необхідну інформацію, сформулювати проблему, встановити робочі контакти з постачальниками та іншими працівниками м'ясокомбінату, а також провести дослідження універсамів та м'ясних кіосків, щоб дізнатись про те, як зробити упакування краще. Бригада взяла на себе відповідальність за визначення якості, а в подальшому й за покращення у виробничому процесі. У підсумку все це призвело до того, що серед працівників стали з'являтися скарги на тих, чий рівень виконання роботи був нижче і чия байдужість заважала покращенню роботи. Пізніше скарги

стали розповсюджуватися і на керівний склад та супроводжувалися вимогами їх перепідготовки або звільнення. Було вирішено, що замість звільнення вони пройдуть перепідготовку прямо на підприємстві за участю всіх зацікавлених сторін.

Романов, інші вищі керівники підприємства та представники робочих розробили нову систему оплати, яка отримала назву „розподілена участь у результатах роботи м'ясокомбінату”. В рамках цієї системи фіксований відсоток „дооподаткованого” прибутку розподілявся кожні шість місяців між всіма працівниками підприємства. Індивідуальна участь у розподіленому прибутку базувалася на результатах оцінки рівня виконання роботи кожним із учасників цього процесу. Сама система оцінки була розроблена та проводилася у життя групою працівників м'ясокомбінату, які представляли його окремі підрозділи. Так, працівники підприємства оцінювались: за їх вкладом у групову роботу; за тим, як вони комунікують з членами групи; за їх відношення до групової роботи як такої; за дисципліну відвідування роботи та за дотримання техніки безпеки.

Крім того, групи або бригади були відповідальні за відбір, підготовку та оцінки своїх працівників, а якщо це було необхідно, і за звільнення своїх колег по роботі. Вони також приймали рішення щодо графіку роботи, необхідного бюджету, вимірювання якості та оновлення обладнання. Багато, що раніше було роботою керівника групи на такому підприємстві, тепер стало частиною роботи кожного члена групи.

Петро Романов вважав, що успіх його бізнесу визначався наступним:

1. Люди хочуть бути значущими. Якщо це не реалізується, причина – у керівництві.

2. Люди виконують роботу на тому рівні, якій відповідає їх очікуванням. Якщо говорити людям, що ви від них чекаєте, то можна впливати на рівень виконання ними своєї роботи та таким чином мотивувати їх.

3. Самі очікування працівників визначаються цілями, які вони перед собою ставлять, та системою винагороди.

4. Будь-які дії керівництва та менеджерів підприємства значною мірою впливають на формування у працівників очікування.

5. Будь-який працівник здатен навчитися виконанню багатьох різноманітних завдань у рамках своєї роботи.

6. Результати діяльності підприємства показують, хто я такий і що являє собою моя робота. Моя роботи заключається в створенні умов, за яких найвищий рівень виконання роботи кожним служить як його індивідуальним інтересам, так і інтересам підприємства в цілому.

Питання до ситуації:

1. Яким чином та в якій мірі мотиваційна політика Романова задовольняє потреби з ієрархії А. Маслоу?

2. Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії очікування.

3. Бажали би ви працювати на цьому м'ясокомбінаті? Обґрунтуйте свою відповідь.

4. Чи концентрував Романов увагу на факторах „здоров'я” або на мотиваційних факторах Ф. Герцберга в своїй програмі мотивації?

5. Охарактеризуйте існуючу на м'ясокомбінаті систему винагороди.

6. Чи можливий успіх подібної мотиваційної програми на підприємствах інших галузей, у тому числі галузей нематеріального виробництва та видавничо-поліграфічної діяльності?

Ситуація для аналізу 2 [89, с. 74 – 75]

Доповніть наведені нижче методи задоволення потреб вищих рівнів сучасними методами збагачення характеру та змісту праці, а також методами залучення працівників до процесу підготовки та прийняття управлінських рішень. Вкажіть резерви підвищення ефективності праці в цій галузі та причини, які ускладнюють застосування цих методів в Україні в різних організаційних структурах.

Методи задоволення потреб вищих рівнів:

Соціальні потреби:

– доручайте співробітникам роботи, яка дозволила би їм спілкуватися;

– створюйте на робочих місцях дух єдиної команди;

– проводіть періодичні наради з підлеглими не тільки для прийняття стратегічних рішень, але і для обговорення поточних питань;

– не руйнуйте неформальні групи, що виникли, якщо вони не завдають реальної шкоди організації;

– створюйте умови для соціальної активності працівників поза організацією.

Потреби в повазі:

- необхідно постійно збільшувати змістовність робіт співробітників;
- забезпечте їм ефективний зворотний зв'язок з результатами робіт і реакцією керівника;
- високо оцінюйте та заохочуйте досягнуті результати;
- залучайте підлеглих до формулювання цілей та розробки рішень;
- делегуйте підлеглим достатні права та повноваження;
- просувайте підлеглих за службовими сходами;
- забезпечте та підтримайте навчання та перепідготовку підлеглих, які підвищують рівень їх компетентності.

Потреби в самовираженні:

- намагайтесь чітко визначити та реалізувати потенціал кожного працівника;
- доручайте підлеглим складні та важливі завдання, що потребують повної віддачі;
- заохочуйте та розвивайте творчі здібності підлеглих та свої власні.

Ситуація для аналізу 3

«Проблеми молодого магістра» [8, с. 160-161]

Наколенко Ігор, 24 роки, закінчив у минулому році вищий навчальний заклад і отримав диплом магістра з бізнес-адміністрування. Працює завідувачем групи в сервісному відділі фірми „Зорро”, яка реалізує товари ринку побутової техніки. Ігорю безпосередньо підпорядковано 4 жінки та 17 чоловіків, кожен з яких має стаж роботи понад 10 років. Двоє із співробітників групи закінчили технікум, решта – або училища, або курси відповідно до займаних посад.

Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Ігор знає непогано, оскільки, ще навчаючись в університеті, працював менеджером сервісного відділу у фірмі „Ельдорадо”.

Основна проблема – відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Ігоря довго обговорюється, коментується з посмішкою і дуже рідко виконується. Такий стан речей привів до того, що Ігор поча відчувати острах спілкування зі співробітниками. Він обмірковує кожний свій вчинок та рішення.

Запитання до ситуації:

1. Які мотиви дій співробітників Ігоря?
2. У чому полягають основні проблеми Ігоря?
3. Згідно з основними мотиваційними теоріями розробити мотиваційний план дій для керівника групи.

Ситуація для аналізу 4

«Тест «Яка у вас мотивація до успіху?» [46, с. 344-345]

Якщо хочете дізнатись, наскільки сильна у вас мотивація щодо досягнення поставлених цілей, намагайтесь не обмірковуючи, але чітко відповісти „так” чи „ні” на кожний із запропонованих запитань. За кожну відповідь „так” на запитання 1 – 5, 7 – 10, 14 – 17, 21 – 23, 25 – 30, 32, 37, 40, 41 та за кожну відповідь „ні” на питання 6, 11 – 13, 18, 20, 24, 31, 33 – 36, 38, 39 поставте собі по одному балу. Потім підрахуйте загальну кількість балів. Відповідь у кінці тесту.

Запитання:

1. Якщо є вибір між двома варіантами, то його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100 % виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає таким чином, ніби я все ставлю на карту.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, то я частіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли у мене два дні поспіль немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче за середні.
7. Відносно себе я більш суворий, ніж відносно інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюсь від складного завдання, я потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що в ньому я б досягнув успіху.
10. У процесі роботи я потребую в невеликих паузах для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд мене стимулює сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення ще більш твердішими.

17. Я легко проявляю честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. Під час виконання роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен ний був зробити негайно.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей біль важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, я роблю її краще та більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше та легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені якось не по собі.
29. Мене припадає виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені припадає приймати рішення, я намагаюсь робити це як можна краще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді я не знаю, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати за роботу інших.
38. Багато, за що я берусь, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади та становища.
41. Якщо я впевнений, що правий, то для доказу своєї правоти я можу піти навіть на крайні міри.

Відповідь:

28 – 32 бали. Дуже сильна мотивація до успіху, ви завзяті в досягненні мети, готові долати будь-які перешкоди.

15 – 27 балів. Середня мотивація до успіху, така ж як і у більшості людей. Прагнення до мети у вас буває у формі припливів та відливів:

іноді у вас є бажання все покинути, тому що вважаєте, що мета, до якої прагнули, недосяжна.

14 балів та менше. Мотивація до успіху дуже слабка. Ви задоволені собою та своїм становищем, упевнені, що незалежно від ваших зусиль всі піде своєю чергою.

Тема 8. Контроль як загальна функція менеджменту

Ситуація для аналізу 1 «Ефективність контролю»[23]

Методика оцінки ефективності управлінської діяльності за наступними формулами.

Економічна ефективність управлінської роботи:

$$K_{ep} = \frac{D}{I_{pr}}, \quad (1)$$

де K_{ep} – коефіцієнт ефективності роботи;

D – дохід за рік;

I_{pr} – витрати на виробництво і реалізацію за рік.

Рівень рентабельності виробництва і реалізації продукції:

$$P_{pn} = \frac{D_{ч}}{P_{р}}, \quad (2)$$

де P_{pn} – коефіцієнт рівня рентабельності виробництва;

$D_{ч}$ – чистий дохід;

$P_{р}$ – обсяг реалізованої продукції.

Ефективність використання матеріальних запасів за вартістю реалізованої продукції:

$$K_{зmp} = \frac{P_{р}}{B_{мз}}, \quad (3)$$

де $K_{зmp}$ – коефіцієнт використання матеріальних запасів;

$B_{мз}$ - вартість матеріальних запасів.

Мета завдання.

Придбати практичні навички в організації контролю за його видами

та етапами.

Умови:

1. Підприємство працює ритмічно, поставки й збут виконуються без перерв, норма прибутку відповідає середньогалузевій.

2. Керівники підприємства й середня ланка керуючих виступають у ролі тих, кого перевіряють, спеціально призначені студенти виконують роль контролерів (за об'єктами контролю).

3. Питома вага виробничих запасів сировини, основних матеріалів і напівфабрикатів у загальній сумі оборотних виробничих фондів становить 38,4 %.

Необхідно визначити коефіцієнти ефективності керування, рівня рентабельності й використання матеріальних запасів. Дана робота проводиться за спрощеною схемою з використанням наведених трьох формул.

Після виконання цього завдання змінюються умови. У наступному році підприємство збільшує обсяг виробництва основної продукції на 5 %. Необхідно розробити ряд заходів щодо підвищення ефективності керування, рівня рентабельності й більш ефективного керування матеріальними запасами.

Необхідно зосередити увагу на одній проблемі й спробувати вирішити її найбільше повно, наприклад, підвищення ефективності керування матеріальними запасами.

При вивченні світової практики діяльності менеджерів у даному напрямку варто враховувати вітчизняний, американський й японський досвід. На вітчизняних підприємствах оцінка запасів вироблялася, насамперед, як оцінка оборотних виробничих фондів.

У підсумку необхідно письмово оформити пропозиції за трьома напрямками: пропозиції щодо вдосконалення керування при розширенні обсягів виробництва на 5 %, щодо зростання рентабельності й скорочення запасів.

Ситуація для аналізу 2

«Визначення коефіцієнта бездефектності праці» [8, с. 210 – 212]

У ВАТ „Альфа” має відбутися чергова атестація управлінських кадрів. Керівництво організації вирішило в основу атестації покласти результати контролю бездефектності праці. Вам доручено визначити

коефіцієнт бездефектності праці і дати рекомендації щодо нарахування премії кожному менеджеру.

Інформаційна база завдання наведена в табл. 10.

Таблиця 10

Показники праці управлінського персоналу ВАТ „Альфа”

Прізвища та ініціали менеджерів	Термін виконання завдань, дні		Кількість порушень при виконанні завдань								Розмір премії
	Заданий	Фактичний	Порушення графіка поставок продукції	Невиконання місячних планів	Неритмічне завантаження цехів	Невиконання завдань з впровадження інновацій	Невиконання завдань керівництва	Неоперативність у роботі	Порушення внутрішнього трудового розпорядку	Несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних завдань	
Кузнецов В. С.	7	8				1	1				60
Бекетов Б. Л.	8	7		1	1						60
Іванов І. Д.	5	5	1							1	60
Петров В. А.	10	8	-1	1							50
Гала Г. А.	4	3					1	1			60
Ольгін В. І.	6	4	1	1				1			50
Сердюк Н. І.	1	2					1		1		50
Гай І. Л.	5	6				1	1				60
Доль О. Д.	3	4		1				1		1	60
Коновал П. О.	2	3	1		1	1					50
Рус О. Л.	3	3	1	2							60
Круглов Р. Д.	2	3			1				1	1	55
Шелепова П. Г.	4	6			1	1					60
Карлов Н. Г.	2	1				1			1		55
Наумова І. Л.	5	4	1					1			-
Редісов І. Д.	5	6		1		1					60
Жигалкін Н. С.	7	8		2					1		55
Галкіна В. Л.	3	4								2	50
Глухова Н. Г.	2	3	1		1						55
Серьогін Є. Д.	4	4		1					1		50
Михайлов В. І.	9	10			1			1			60

Завдання:

1. Проаналізувати діяльність кожного менеджера.
2. Дати рекомендації для атестаційної комісії.

Рекомендації до розв'язання:

На багатьох підприємствах та в організаціях для контролю за

якістю роботи використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (K_b), який розраховується за формулою:

$$K_b = K_v \cdot K_y, \quad (4)$$

де K_v – коефіцієнт відповідальності, який розраховується за формулою:

$$K_v = \frac{T}{T_f}, \quad (5)$$

де T – заданий термін виконання завдання, дні або години;

T_f – фактичний термін виконання завдання, дні або години;

K_y – коефіцієнт якості роботи:

$$K_y = 1 - \sum_{i=1}^n K_{\Pi i}, \quad (6)$$

де $K_{\Pi i}$ – порушення при виконанні i -того завдання;

n – кількість порушень.

Рівень бездефектності роботи впливає на виплату премії працівникові. Фактична величина премії визначається як добуток максимального відсотка премії на коефіцієнт бездефектності праці.

При проведенні розрахунків необхідно взяти до уваги числову оцінку кожного порушення: порушення графіків поставок – 0,2; порушення місячних планів – 0,3; неритмічне завантаження цехів – 0,5; невиконання завдань з впровадження інновацій – 0,4; невиконання розпоряджень керівництва – 0,4; неоперативність у роботі – 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку – 0,2; несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів – 0,3.

Ситуація для аналізу 3

«Контроль у корпорації Дженерал Електрик Кредит» [60]

Корпорація „Дженерал Електрик Кредит” (ДЕК) – це неконсолідоване дочірнє підприємство, яке повністю належить фірмі „Дженерал Електрик”. Компанія має в США більше 100 контор, 6 700 службовців. Це друга за величиною у світі кредитна компанія, яка пов’язана з 22 різними видами економічної діяльності. Ці 22 види діяльності об’єднані у п’ять основних відділень, які здійснюють централізовано деякі види діяльності, такі як аналіз, бухгалтерський облік, оподаткування та планування бізнесу.

ДЕК має декілька відділень, які здійснюють пошук і розробку фінансових можливостей. Компанія бере участь у фінансуванні багатьох підприємств від систем кредитування відносин клініка – пацієнт до нафтової розвідки та буріння свердловин.

Сама природа кредитного бізнесу та децентралізована структура ДЕК, здавалося б, роблять проблематичним управління нею. Однак Джеймс Р. Бант, віце-президент та головний бухгалтер-аналітик фірми відмічає, що у компанії є три види важелів управління.

На верхньому рівні ДЕК використовує ті ж економічні важелі, що і більшість крупних компаній: фінансові кошториси, внутрішні та зовнішні перевірки. Другий тип важелів управління – це аналіз усіх угод. Кількість рівнів у цьому процесі аналізу залежить від розміру угоди. Так, для звичайної угоди може знадобитися два чи три рівня аналізу, а дійсно крупна угода розглядається керівництвом компанії або, в деяких випадках – радою директорів.

Третій вид органів контролю використовується на найнижчих рівнях організації. Система контролю включає звіти про доходи та втрати на рівні відділення з використанням децентралізованих бюджетних матриць та процедур звітності.

Питання до ситуації:

1. Обміркуйте ступінь застосовності та простоти трьохрівневої системи контролю.
2. Чи необхідний контроль у даному випадку?
3. Чи забезпечує трьохрівнева система контролю базу для оперативного менеджера та стратегічного контролю?

Ситуація для аналізу 4

«Тест «Оптимальний контроль» [23]

Вам пропонується певний перелік тверджень, з якими Ви можете погоджуватись або не погоджуватися. За всі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні – прирівнюються до нуля.

1. Якщо мене не контролюють, я перестаю працювати взагалі.
2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.
3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що в цьому хтось зацікавлений.
4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли в колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.

5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників спостерігає за виконанням мною посадових обов'язків, то я здатний мобілізуватися та ефективно працювати.

6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не перевірятиме, то я можу їх не виконати.

7. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимуся виконувати її швидко та якісно.

8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідним чином мотивують.

9. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.

10. Якщо я помічаю, що результати-роботи мого колеги починає пильно контролювати керівник, то я сам починаю активніше працювати.

Ключ до тесту:

7-10 балів. Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише в умовах тотального, жорсткого контролю. Оскільки, якщо ви знаєте, що виконання певних завдань не буде перевірятись, то ви їх відкладаєте до того часу, доки хтось поцікавиться їхніми результатами. Якщо ви не відчуваєте, що вас постійно контролюють або керівники, або колеги, що в результатах вашої роботи ніхто не зацікавлений, то ви розслабляєтесь і можете взагалі перестати працювати.

4-6 балів. Ви належите до найчисленнішої категорії людей, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це постійно. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки вашої роботи чи роботи колег надихають вас на результативну працю.

1-3 бали. Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою постійного контролю з боку керівництва. Ви достатньо організована та відповідальна людина, тому поставлені завдання виконуєте в будь-якому випадку. При цьому надмірний контроль вибиває вас із колії і тільки заважає працювати. До вас найкраще застосовувати неформальну форму контролю.

Тема 9. Управлінські рішення в менеджменті

Ситуація для аналізу 1

«Програми «Медекс» [19, с. 159-161]

Компанія „Медекс” займалася розробкою та продажем у країнах СНД комп’ютерних фінансових програм для медичних закладів. Компанія була заснована декілька років тому Олегом Володимировичем Петренком, який був високопоставленим чиновником Міністерства охорони здоров’я у радянські часи. В теперішній час у компанії працювали біля 30 аналітиків та програмістів.

Один раз у місяць правління компанії проводило обговорення планів, проблем та можливостей, які має компанія. Засідання збирав та проводив сам Петренко. У правління також входили: Фелікс Толкачев – маркетинг; Катерина Сьоміна – операції; Олексій Хітін – розвиток систем; Дмитро Боровський – фінанси та облік; Ахмет Багіров – системний аналіз. Нижче наведений запис засідання правління, на якому одним з питань обговорення були контракти з обслуговування проданих раніше програм.

Петренко: Отже, останнє у повістці дня сьогоднішнього засідання – це контракти з обслуговування. Дмитро, це твоє питання.

Боровський: Так, я подивився контракти з обслуговування програм, які маємо ми з рядом наших клієнтів, й мені здається, що ми не отримуємо від них хорошого повернення на капітал. За моїми розрахунками, краще було б продавати кожний рік оновлену версію нашого пакету програм „Медекс”, ніж пропонувати контракти з обслуговування...або, це абсолютно ясно, ми повинні збільшити ціну цих контрактів.

Петренко: Наскільки ти пропонуєш підняти ціну?

Боровський: Сьогодні ми на відмітці нульового прибутку.

Петренко: Так що ти пропонуєш?

Боровський: Я думаю, ми повинні збільшити річну плату за обслуговування програм „Медекс”, як мінімум, на 30 %.

Толкачев: Якщо ми це зробимо, то ми можемо втратити ряд клієнтів... може не тих, хто вже у нас є, але деяких потенційних клієнтів.

Петренко: Скільки користувачів програм має з нами контракти з обслуговування?

Толкачев: Я не знаю.

Боровський: Меня здається, біля 80 %.

Петренко: Яка стандартна ціна, що розраховується на відсотковій основі до пакету програм?

Толкачев: Це в деякій мірі залежить від ціни на програму, але більше пов'язано з тим, як часто вона змінюється.

Хімін: Може ми не повинні робити так багато змін у програмах. У попередньому році ми зробили такі зміни для програми „В”, й тоді Центральний кардіологічний центр змінив своє рішення. Нам було б краще витратити час на перехід до нової системи компанії „Еплл”.

Сьоміна: Це не допомогло, й від нас пішов Станіслав Фрідман. Він знав наші програми „вздвж та попереk”.

Петренко: Так! Станіслав був унікальним спеціалістом та працівником. Чому б нам не спробувати краще продавати контракти з обслуговування програм „Медекс”? Хіба компанії „Медсистем” та „ТМС” не проводять такі ж зміни, які робимо ми, й не здійснюють це так же часто? Давайте повідомимо наших клієнтів, що наші програми є найдосконалішими на ринку.

Толкачев: В одній із згаданих вище компаній змінився фінансовий директор.

Петренко: Ахмет, ми ще нічого не чули від тебе. Може у тебе є якісь ідеї відносно того, як знизити вартість контрактів з обслуговування?

Багіров: Мені особливо нічого сказати – це ж проблема маркетингу. Мені так здається... як продавати контракти?

Сьоміна: Я думаю, що потрібно мати більше даних та інформації. Може нам варто відкласти це питання до тих пір, коли ми краще вивчимо потреби наших клієнтів і таке інше.

Боровський: Що конкретно ми повинні знати?

Петренко: Нам необхідно знати можливі за планом зміни на наступний рік та скільки це буде коштуватиме з точки зору їх здійснення.

Сьоміна: Пробачте мені, мені треба піти. Я повинна зустрітися з георгієвським об 11:00.

Боровський: Чому б нам просто не підняти ціну на 20 % для нових клієнтів та подивитись, що буде відбуватись? Збільшила ж „ТМС” свою ціну на 35 % у рік.

Петренко: Що ти думаєш, Феліксе?

Толкачев: Так, ми можемо спробувати це зробити. Однак ми можемо втратити деяких потенційних клієнтів.

Петренко: Добре, давайте спробуємо це зробити.

Запитання до ситуації:

1. Як формулювалася (в яких заявах) проблема, що потребує

рішення в ході засідання? Як ці заяви співвідносяться одна з іншою (тобто яким чином одна з них є засобом вирішення іншої)? Чи є проблема, що вирішується на засіданні, структурованою? Обґрунтуйте свою позицію.

2. Яким різним інтересам слугували ці заяви (тобто втягували людей у дискусію, сприяли униканню звинувачень тощо)? В яких цілях ці заяви було зроблено в даній ситуації? Яка модель прийняття рішень при цьому використовувалась? Наведіть ваші аргументи.

3. Які ролі виконував Петренко як менеджер в ході прийняття рішення на засіданні? Які методи прийняття рішення він використовував?

4. В яких умовах приймалось рішення в даній ситуації? Чому ви так вважаєте?

5. Чи є якісь етичні аспекти в прийнятті даного рішення? Які? Поясніть.

6. Яке рішення прийняли б ви в даній ситуації? Дайте детальне роз'яснення з цього приводу.

Ситуація для аналізу 2

«Розроблення управлінських рішень методом лінійного програмування» [8, с. 271-272]

Друкарня 16 жовтня цього року отримала одночасно замовлення від двох компаній на терміновий друк (до 17 жовтня) рекламних плакатів. Станом на 17 жовтня можна виконати лише одне замовлення, оскільки друкарня має обмежений запас необхідних ресурсів.

Норми витрат матеріалів та вартість одиниці продукції наведено в табл. 11.

Таблиця 11

Інформаційні дані для проведення розрахунків

Замовник	Вартість одиниці продукції (замовлення), ум. од.	Витрати на одиницю продукції, г		
		папір	кольорова фарба	чорна фарба
Фірма „Боніта”	12	100	3,0	9
Фірма „Нікма”	14	80	20	15
Запас ресурсу, кг		400	60	45

Завдання до ситуації:

1. Визначте, використовуючи метод лінійного програмування, яке із

замовлень друкарні економічно вигідно виконати?

2. Які дії менеджер (керівництво) друкарні має застосувати по відношенню до другого клієнта?

3. Визначте, які заходи в подальшому має здійснювати друкарня, щоб не втрачати клієнтів?

4. Який метод прийняття управлінських рішень доцільно використовувати для недопущення подібної ситуації в майбутньому?

Ситуація для аналізу 3 [89]

Відомо, що на ринку комп'ютерів щомісячно може бути реалізовано до 5 тис. одиниць цієї техніки. Діючі на ринку фірми реалізують тільки 4 тис. одиниць з можливим збільшенням обсягу продаж до 4,2 тис. одиниць в місяць. Прибуток від продажу кожного комп'ютера складає 100 ум. од.

Ваша фірма виробляє DVD-програвачі. За даними маркетингових досліджень, можна збільшити їх випуск на 400 одиниць. Прибуток від продажу одного DVD-програвача складає 200 ум. од.

Ви знаходитесь перед вибором біль вигідного рішення: перепрофілювати виробництво на випуск комп'ютерів (це захід коштуватиме 30 000 ум. од.) чи розширити випуск DVD-програвачів (витрати в розмірі 20 000 ум. од.).

Завдання до ситуації:

1. Визначити фактори, які ви будете враховувати при прийнятті рішення.
2. Визначте весь перелік можливих альтернатив рішення.
3. Провести розрахунки прибутковості.
4. Обрати єдине рішення.

Ситуація для аналізу 4 [6, с. 339-340]

Серед способів прийняття управлінських рішень виділяється „Принцип Парето”. Сутність принципу, сформульованого італійським економістом Вільфредо Парето, полягає в тому, що всередині будь-якої даної групи чи безлічі груп окремі малі її частини виявляють набагато велику значущість, ніж це відповідає їх питомій вазі в групі. Наприклад:

20 % клієнтів (товарів) дають 80 % обороту чи прибутку;

80 % клієнтів (товарів) дають 20 % обороту чи прибутку;

20 % помилок зумовлюють 80 % витрат;

80 % помилок зумовлюють 20 % витрат;

20 % вихідних продуктів визначають 80 % вартості готового виробу;

80 % вихідних продуктів визначають 20 % вартості готового виробу.

Тому в зв'язку з принципом „Парето” відзначають „відповідність 80 : 20”. У процесі роботи менеджера за перші 20 % часу, що витрачається, досягається 80 % результатів, інші 80 % витраченого часу приносять лише 20 % загального підсумку. Отже, менеджеру не доцільно братися спочатку за самі легкі справи. Необхідно приступати до рішення питань, відповідно до їх значень.

Запитання до ситуації:

1. Які ще висновки для практичної роботи українського менеджера можна зробити, використовуючи принцип Парето? Обґрунтуйте свої пропозиції.

2. Порівняйте та проаналізуйте стадії прийняття відомих вам управлінських рішень. Поясніть отримані результати.

3. Якими є переваги та водночас обмеженість інтуїтивних рішень, рішень, які базуються на знаннях та досвіді менеджера, та раціональних рішень?

4. Чим відрізняються управлінські рішення від звичайних рішень, які приймає людина в повсякденному житті?

5. Чим відрізняються рішення, які приймаються в умовах ризику від рішень, які приймаються в умовах невизначеності?

ДОДАТКИ

Управлінський континуум [сформовано за 78,94]

Роки	Індивід або етнічна група	Основний внесок у розвиток управління
1	2	3
5000 до н.е.	Шумери	Писемність, реєстрація фактів
4000 до н.е.	Єгиптяни	Визнання необхідності планування, організації та контролю
2700 до н.е.	Єгиптяни	Визнання необхідності «чесної гри», довірчі бесіди «полегши свою душу»
2600 до н.е.	Єгиптяни	Визнання необхідності письмових запитів, використання рекомендацій «штабу»
1800 до н.е.	Хаммурапі	Використання свідків і письмових документів для контролю; встановлення мінімальної заробітної плати; визнання недопустимості перекладання відповідальності
1600 до н.е.	Єгиптяни	Централізація в організації управління
1491 до н.е.	Євреї	Концепції організації, скалярний принцип, принцип виключення
1100 до н.е.	Китайці	Визнання необхідності організації, планування, керівництва і контролю
600 до н.е.	Навуходносор	Контроль за виробництвом і стимулювання через заробітну плату
500 до н.е.	Менціус	Визнання необхідності систем і стандартів
	Китайці	Визнання принципу спеціалізації
	Сун Цзи	Визнання необхідності планування, керівництва і організації
400 до н.е.	Сократ	Формулювання принципу універсальності управління
	Ксенофонт	Визнання управління як особливого виду мистецтва
	Кір	Визнання необхідності контактів між людьми, проведення досліджень мотивації, складання планів і оброблення матеріалів
350 до н.е.	Греки	Використання наукових методів праці і робочого ритму
	Платон	Формулювання принципу спеціалізації

1	2	3
325 до н.е.	Олександр Великий	Створення штабу
175 до н.е.	Като	Використання описів робіт
50 до н.е.	Варрон	Використання робочих специфікацій
20 н.е.	Ісус Христос	Єдиноначальність; золоте правило; людські стосунки
284	Дюклетіан	Делегування повноважень
900	Альфарабі	Вимоги до управління
1100	Газалі	Вимоги до керівника
1350	Л Пачолі (Генуезець)	Подвійна бухгалтерія
1395	Франсіско Ді Марко	Облік витрат виробництва
1410	Брати Сорансо	Використання журналу доходів і grosбухів
1418	Барбаріго	Форми підприємницької організації; обробка статистичної звітності
1436	Арсенал Венеції, Венеціанці	Облік витрат виробництва; чеки і баланси для контролю; присвоювання номерів при інвентаризації; використання методу контейнерів; використання управління кадрами, стандартизація і взаємозамінність деталей; контроль товарних запасів; контроль собівартості
1500	Томас Мор	Заклик до посилення спеціалізації, аналіз недоліків недосконалого управління і керівництва
1525	Ніколо Макіавеллі	Усвідомлення принципу масової згоди; визнання необхідності цілеспрямованості в організації, визначення якостей керівника
1767	Джеймс Стюарт	Джерела теорії влади; дослідження впливу автоматизації
1776	Адам Сміт	Застосування принципу спеціалізації до промислових робітників; концепції контролю, розрахунок оплати праці
1785	Томас Джефферсон	Звернення уваги на концепцію взаємозамінності частин
1799	Елі Уїтні	Наукові методи, використання методів обрахунку собівартості; контроль якості; концепція взаємозамінності частин; визнання інтервалу управління
1800	Джеймс Уатт, Маттеус Бултон, Сохо, Великобританія	Стандартні операції; специфікації; робочі методи; планування; стимулювання заробітною платою; стандартний час; стандартні дані; Різдвяні свята для службовців; Різдвяні премії; страхове товариство службовців; ревізії балансу і звітності
1810	Роберт Оуен, Нью-Ланарк, Шотландія.	Використання на практиці особистого досвіду; відповідальність за підготовку робітників; будівництво будинків із зручностями для робітників
1820	Джеймс Мілл	Аналіз та узагальнення людської мотивації

1	2	3
1832	Чарльз Баббедж	Наголос на науковому підході; визнання особливої важливості спеціалізації; поділ праці; дослідження трудових рухів і витрат часу; вплив різних кольорів на ефективність праці; обрахування собівартості
1835	Маршалл, Логлін та ін.	Визначення та обговорення відносної важливості функцій управління
1850	Мілл та ін.	Інтервал контролю; єдиноначальність; контроль праці і матеріалів; спеціалізація - поділ праці; стимулювання через заробітну плату
1855	Генрі Пур	Принципи організації, зв'язку і інформації в застосуванні до залізниць
1856	Даніель К. Мак-Каллум	Використання організаційних схем для демонстрації структури управління; застосування систематичного менеджменту на залізничному транспорті
1871	В.-С. Джевонс	Використання на практиці мотиваційні дослідження; вивчення впливу різних інструментів на робітника; дослідження втоми
1881	Джозеф Вартон	Розроблення курсу підприємницького менеджменту для коледжу
1886	Генрі К.Меткалф	Мистецтво менеджменту; наука управління
	Генрі Р.Таун	Наука менеджменту
1891	Фредерік Халсі	План преміальних виплат, заробітної плати
1900	Фредерік-Вінслоу Тейлор	Науковий менеджмент; системний підхід; кадровий менеджмент; необхідність кооперації між працею і менеджментом; висока заробітна плата; рівноправність між працею і менеджментом; функціональна організація; принцип виключності стосовно цехів; система оцінки собівартості; методичні дослідження; дослідження робочого часу; визначення наукового менеджменту; наголос на праці менеджера; наголос на дослідження, стандарти, планування, контроль і кооперацію
1900	Френк Гілберт	Наука мотиваційних досліджень
1901	Генрі Гантт	Завдання і системи стимулювання; гуманний підхід до праці; схеми Гантта; відповідальність менеджерів за підготовку робітників
1910	Гуго Манстерберг	Використання психології в менеджменті і праці
	Харрінгтон Емерсон	Ефективний інжиніринг; принципи ефективності
1911	Харлоу Персон	Організація першої наукової конференції з менеджменту у Сполучених Штатах; наукове визнання менеджменту
	Дж.-К. Дункан	Перший підручник менеджменту для коледжів

1	2	3
1915	Х.-Б. Друрі	Критика наукового менеджменту – утвердження первинних ідей
	Р. Ф. Хокеї	Критика наукового менеджменту – утвердження первинних ідей
	Ф.-В. Харріс	Модель економічної партії товару
1916	Генрі Файоль	Перша повна теорія менеджменту; функції менеджменту; принципи менеджменту; визнання необхідності викладання менеджменту в навчальних закладах
	Олександр Черч	Функціональна концепція менеджменту; перший американець, який розглянув весь комплекс концепцій менеджменту і пов'язав їх у єдине ціле
1916	А.-К. Ерланг	Передбачення теорії черг
1917	У. Г. Леффінгвелл	Застосування наукового менеджменту у відомствах
1918	К. К. Парсонс	Необхідність використання наукового менеджменту у відомствах
	Ордвей Тід	Застосування психології у промисловості
1919	Морю Кук	Різні сфери застосування наукового менеджменту
1921	Вальтер Скотт	Привнесення психологічних знань в рекламну справу і роботу з кадрами
1923	Олівер Шелдон	Розвиток філософії менеджменту, принципів менеджменту
1924	Г.-Ф. Додж, Г.-Г. Роміг, У.-А. Шухарт	Використання статистичних висновків і теорії ймовірності при проведенні Інспекцій; контроль якості з використанням статистичних засобів
1925	Рональд Фішер	Різні сучасні статистичні методи, зокрема бейсівська статистика, теорія проб і розробка експериментів
1927	Елтон Мейо	Соціологічна концепція групових прагнень
1928	Т. К. Фрай	Статистичні основи теорії обслуговування
1930	М.-П. Фоллет	Філософія менеджменту, яка базується на індивідуальній мотивації; груповий підхід до вирішення проблем менеджменту
1931	Джеймс Муні	Визнання універсальності принципів організації
1938	Честер Варнард	Теорія організації, соціологічні аспекти менеджменту, необхідність комунікації
	П.-М.-С. Блекет та ін.	Операційні дослідження
1943	Лінделл Урвік	Зведення воєдино і кореляція принципів менеджменту
1947	Макс Вебер, Ренсіс Лайкерт, Кріс Арджиріс	Наголос на психологію, соціальну психологію і дослідження людських відносин в теорії організації, включення широко системної теорії організації
1951	Френк Абрамс,	Вступ до мистецтва управління і мислення менеджерів

1	2	3
	Беджмін Селекман	
1955	Герберт Саймон, Гарольд Левітт, Роберт Шляйфер	Надання особливого значення поведінці людини при прийнятті рішень, яка розглядалася ними як ідентичний, спостережуваний і вимірюваний процес, підвищена увага філософи менеджменту
1960	Дуглас Мак Грегор	Доказ того, що відношення менеджера до підлеглих суттєво впливає на їхню поведінку і на робочий клімат в організації В теорії «Х» – ствердження пріоритету контролюючого менеджера, в теорії «У» – принцип поділу відповідальності
1965	Ігор Ансофф	Перегляд попередніх методів довготермінового планування, модель стратегічного планування (у книзі «Стратегічний менеджмент»)
1967	Фред Фідлер, Джеймс Томпсон, Джей Гелбрайт, П. Лоренс, Дж. Лорше	Розроблення теорій керівництва, які стосуються орієнтації на завдання і відносини. Висновок про те, що не існує єдиною, найкращого шляху організації діяльності, подальше дослідження ситуаційних аспектів організаційної побудови
1969	Карл Вейк	Дослідження організацій як інтерпретованих систем
1975	Уільям Оучі, Олівер Вільямсон	Розвиток теорії фірми – недосконалості ринку – причина існування фірми
	Генрі Мінцберг	Розгляд організаційних структур від машинної бюрократи до «адхок»-кратії
	Геральд Саланчик	Теорія владних структур всередині організацій і між ними
1976	Родмарі Стюарт	Альтернативи і обмеження дій менеджера у різноманітних ситуаціях і відмінності між окремими видами управлінських завдань
1980	Джеффри Пфеффер, Мішель Круазьє	Теорії владних структур всередині організації і між ними
1982	Джон Коттер, Джон Габарро	Дослідження праці вищих керівників, різні характеристики і їх сприйняття у часі
	Теренс Діл Алан Кеннеді	Створення концепції корпоративної культури як найважливішого фактора, який впливає на «організаційну поведінку» і корпоративний розвиток
1985	Том Петерг	Ставлення до споживачів як до людей, а до персоналу організації — як до важливого ресурсу розвитку бізнесу

Порівняльна характеристика ранніх теорій менеджменту

Теорія менеджменту	Представники	Сутність розробок	Характерні риси	
			позитивні	негативні
1	2	3	4	5
Школа наукового управління (1885–1920)	Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілбрет, Г. Форд, Г. Гантт	<ul style="list-style-type: none"> – методологічні основи нормування праці; – стандартизація робочих місць; – впровадження наукових підходів підбору, розподілу та стимулювання праці робочих. 	<ul style="list-style-type: none"> – відбір робітників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх проф. відбір і навчання; – спеціалізація функцій у виробництві, виконання кожним співробітником лише тих функцій, на які він понад усе придатний, його навчання; – система матеріального стимулювання робітників для збільшення їх продуктивності; – облік і контроль робіт, що проводяться; – розділення адміністративної і старанної роботи; введення інституту майстрів, керівних працівниками; – співпраця адміністрації з робітниками в питаннях практичного впровадження нововведень; – рівномірний розподіл відповідальності між працівниками і менеджерами 	<ul style="list-style-type: none"> – зведення стимулюючих моментів до задоволення утилітарних потреб людей; – механічний підхід до управління: зведення менеджменту до викладання промислового інжинірингу

1	2	3	4	5
Класична (адміністративна) школа управління (1920–1950)	А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард, Д. Муні, А. Слоун, А. Гінсбург	<ul style="list-style-type: none"> – розподіл праці; – авторитет і – відповідальність влади; – дисципліна; – єдність керівництва; – єдність розпорядництва; – винагорода за працю; – порядок; – справедливість; – ініціатива. 	<ul style="list-style-type: none"> – питання про необхідність виділення власною управлінською діяльності в – особливий об'єкт дослідження; – необхідність компетентності і наявності знань у менеджера; – розробка цілісної системи управління організацією; – структура управління і організації підприємства працівниками на основі принципу єдиноначальності. 	<ul style="list-style-type: none"> – неухвага соціальним аспектам управління; – неухвага людському чиннику на підприємстві; – освоєння нового вигляду робіт на основі особистого досвіду, а не з використанням наукових методів.
Школа людських відносин та поведінських наук (організаційної поведінки) (1930 – сучасний час)	А. Маслоу, М. Паркер Фоллет, Р. Лайкерт, К. Анджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг	<p>Основний акцент в школі «людських відносин» робився на турботі про людей, а в школі «наукового управління» — на турботі про виробництво.</p> <p>Простий прояв позитивної уваги до людей робить дуже великий вплив на підвищення продуктивності праці.</p> <p>Таким чином, йшлося про підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – виявлення необхідності активізувати характерні для кожної людини духовні стимул-реакції; – витрати на людину — активи компанії, які треба правильно використовувати; – формулювання основних вимог для відбору людей на керівні посади; – керівник орієнтується на своїх співробітників; – розробка теорії соціального управління; – прагнення допомогти працівникові в усвідомленні власних можливостей; – ідея гармонії праці і капіталу, що досягається при правильній мотивації і обліку інтересів всіх зацікавлених осіб. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність строгих математичних методів, конкретного розрахунку; прийнятність інших методів в управлінні, окрім як вживання науки про поведінку.

1	2	3	4	5
Школа науки управління (кількісний підхід) (1950 – сучасний час)	П. Самуельсон, В. Гібсон, К. О'Делл	<ul style="list-style-type: none"> – розглядають управління як логічний процес, який може бути виражений математично; – починається широка розробка концепцій управління, що спираються на використання математичного апарату, за допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу і суб'єктивних вирішень менеджерів. 	<ul style="list-style-type: none"> – формалізація ряду управлінських функцій, поєднання праці людини і ЕОМ; – використання аналітичних методів і моделей в управлінні замість словесних міркувань; – вживання математичних методів в управлінні для об'єктивної оцінки будь-якої ситуації; – концентрація виробництва — «чарівний чинник» при збільшенні рівня продуктивності праці і конкурентоспроможності підприємства; – розробка «поведінкового конвеєра»; – об'єднання в організації гнучкості і оперативності дрібного серійного виробництва з низькими витратами і високою продуктивністю праці масового виробництва; – розробка і вживання концепції матеріального стимулювання з темпами зростання, що випереджають зростання заробітної плати. 	<ul style="list-style-type: none"> – розгляд управління як суто логічного процесу, який – може бути виражений в математичному вигляді; – недостатній для вживання складних кількісних методів рівень освіти у багатьох керівників; – неувага до проблеми людських відносин при зсуві пріоритетів у бік математичних методів.

Порівняльний аналіз японської і американської моделей менеджменту

Японська модель	Американська модель
1	2
1. Філософія фірми	
- із зміною керівництва філософія фірми не змінюється. Кадри залишаються, оскільки діє система «довічного найму»	- заміна керівництва фірми супроводжується зміною управлінських працівників і робітників
2. Цілі фірми	
- забезпечення зростання прибутку і добробуту всіх працівників фірми	- зростання прибутку фірми і дивідендів індивідуальних вкладників
3. Організаційна структура управління	
- фірма складається з автономних в комерційному плані відділень; - висока роль функціональних служб в штаб-квартирах; - використання проектних структур управління	- корпорація складається з автономних відділень; - використання матричних структур управління; - створення стратегічних господарських центрів
4. Найм і кадрова політика	
- широко використовується праця випускників вузів і шкіл; - перепідготовка і навчання усередині фірми, без відриву від виробництва; - просування по службі з врахуванням вислуги років; - оплата праці залежно від віку і стажу роботи у фірмі (так звана зрівняльна зарплата);	- наймання працівників на ринку праці через мережу університетів, шкіл бізнесу і ін.; - націленість на індивідуальну, особисту кар'єру; - при наймі працівника перевіряється його відповідність вакантній посаді за допомогою таких методів, як конкурс, оцінка знань, навиків в спеціальних «центрах оцінки», складання іспитів на посаду; - індивідуальна оцінка і атестація працівників; - оплата праці залежно від індивідуальних результатів і заслуг працівника
5. Організація виробництва і праці	
- основна увага приділяється цеху — низовій ланці виробництва; - використовується система «точно вчасно» (Канбан) без створення запасів і міжопераційних заділів;	- основна увага приділяється не виробництву, а адаптації із зовнішнім середовищем; - працівники виконують роботи на основі чіткого виконання посадових інструкцій;

Продовження табл. А.3

1	2
<ul style="list-style-type: none"> - робота груп (кружків) якості і здійснення суворого контролю якості на всіх стадіях виробничого процесу всіма працівниками фірми; - обов'язки між працівниками строго не розподілені; - працівники виконують різні види робіт залежно від ситуації; <p>девiз — «дiй по обстановцi»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ставки зарплати строго визначені залежно від посади, виконуваної роботи і кваліфікації; - зарплата встановлюється відповідно до попиту і пропозицій на ринку праці
6. Стимулювання працівників	
<ul style="list-style-type: none"> - при сприятливому фінансовому положенні премії виплачуються двічі в рік (кожного разу по два-три місячні оклади); - виплати і пільги з соціальних фондів: часткова або повна оплата житла, витрати на медичне страхування і обслуговування, відрахування до пенсійних фондів, доставка на роботу транспортом фірми, організації колективного відпочинку і ін. 	<ul style="list-style-type: none"> - стимулювання працівників значно нижче, ніж в Японії, хоча дохід президента крупної американської корпорації в середньому в три рази вище, ніж президента японської фірми
7. Планування компанії	
<ul style="list-style-type: none"> - відділення мають плани на три роки, що включають інвестиційну політику і заходи щодо впровадження нової техніки, а також перспективні плани на 10— 15 років; - плани розробляються за принципом ковзаючого планування відділеннями фірми; - у плані відділення показується обсяг виробництва, кількість продукції в натуральному вираженні, прибуток, штатний розклад, перелік постачальників 	<ul style="list-style-type: none"> - процес планування децентралізований; - відділенням плануються основні фінансові показники, витрати на виробництво, збут і НІОКР які можуть коректуватися протягом року; - по кожному новому виду продукції використовуються «стратегічні господарські центри (СХЦ)
8. Фінансова політика	
<ul style="list-style-type: none"> - частина прибутку відділення (до 40%) використовується ним самостійно; - прибуток прямує на раціоналізацію виробництва, на скорочення матеріальних витрат і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, на модернізацію устаткування; широке залучення позикових коштів 	<ul style="list-style-type: none"> - адміністрація фірми перерозподіляє прибуток між відділеннями; - розширення виробництва за рахунок покупки (поглинання, злиття) інших корпорацій; - самофінансування корпорацій

Список використаних джерел

1. Акопов А.И. Общий курс издательского дела. Учебное пособие для студентов-журналистов. / А.И. Акопов – Воронеж: Факультет журналистики ВГУ, 2004. – 218 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф; под общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
3. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
4. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.
5. Антонов В.М. Интеллектуально-математичний менеджмент: Кіберакмеологічна концепція: Монографія. / В.М. Антонов – К.: КНТ, 2007. – 528 с.
6. Афанасьев М.В. Основы менеджменту / М.В. Афанасьев, Л.Г.Шемаева Л.Г., В.С. Верлока – Х.: ВД «ИНЖЕК» 2003. – 484 с.
7. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Учеб. пособие / Т. Н. Бабич, Э. Н. Кузьбожев. – М.: КНОРУС, 2005. – 336 с.
8. Баева О.В. Основы менеджменту: практикум: Навч. посібник / О.В. Баева, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
9. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
10. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие / Т.П. Любимова, Л. В. Мясоедова, Т.А. Грамотенко, Ю.А. Олейникова. – М.: «Книга сервис», 2004. – 96 с.
11. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: Підручник / За ред. д. е. н., проф. Л.Г. Мельника, д. е. н., проф. С.М. Ілляшенка та к. е. н., доц. І. М. Сотник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 896 с.
12. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие / А.С. Большаков. – СПб.: «Издательство «Питер», 2000. – 160 с.: ил. – (Серия «Краткий курс»).
13. Быкова А. А. Организационные структуры управления / А. А. Быкова. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. – 160 с. – (Успешный бизнес. Мастер-класс).

14. Валуев Б.И. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия / Б.И. Валуев, Л.П. Горлова, Е.Л. Зернов. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 224 с.
15. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
16. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.
17. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К.: «Кондор», 2002. – 518 с.
18. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 1999. – 528 с.
19. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О.С. Виханский, А. И. Наумов; под. ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарика, 1998. – 397 с.
20. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
21. Володькина М.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / М.Н. Володькина. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.
22. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
23. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні і практикум / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – К.: Манолія плюс; Львів: Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
24. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Конспект лекций / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 1995. – 145 с.
25. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. / В.В. Гончаров. – М.: Сувенир, 1993. – 488 с.
26. Господарський кодекс України // Офіційний вісник України. – 2003. – №11. – С. 303-458.
27. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество / Дж. Гэлбрейт. – М.: Прогресс, 1969. – 480 с.
28. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.
29. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2001. – 832

с.

30. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 560 с. – (Теория и практика менеджмента).

31. Особенности менеджмента издательской деятельности / С.Г. Домрачева, А.К. Прудников, С.В. Моисеенко // КИИПТ УАП – с.131-133.

32. Дорофеева Л.И. Менеджмент: конспект лекцій / Л.И. Дорофеева. – М.: Эксмо, 2007. – 192 с.

33. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

34. Дункан Дж.У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дж. У. Дункан; пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272 с.

35. Дятлов В.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В. Т. Пихало; под ред. А.Я. Кибанова – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. - 512 с.

36. Економіка підприємства: Навч. посіб. / О.І. Амоша, Л.Т. Хижняк, Н. В. Шем'якіна, М.А. Гракова; За заг. ред. О.І. Амоші, - Донецьк: Норд-комп'ютер, 2008. – 383 с.

37. Економіка підприємства: Підручник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко, за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 3-тє вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 526 с.

38. Жарков В.М. Экономика и организация издательского дела: Краткий курс / В.М. Жарков, Б.А. Кузнецов, И.М. Чистова – М.: ,2002. //http://ihtik.lib.ru/edu_22apr2005/edu_22apr2005_149.rar.

39. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.

40. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г.Зайцев, М.И. Соколова– М.: Экономистъ, 2007. – 413 с.

41. Закон України «Про інформацію» — (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 1642-ПІ (1642-14) від 06.04.2000 // ВВР. – 2000. –№ 27. – С. 213.

42. Зельдович Б.З. Менеджмент: учебник / Б.З. Зельдович. – М.: Издательство «Экзамен», 2007. – 591 с.

43. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика/ А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.

44. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. – 2-е изд, перераб. – Мн.: Новое знание, 2001. – 635 с. – (Экономическое образование).

45. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учебное пособие / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.

46. Казанцев А.К. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова. – М. ИНФРА-М, 1998. – 367 с.

47. Калина А.В. Современный экономический анализ и прогнозирование (микро- и макроуровни): Учеб. -метод. пособие / А.В. Калина, М. И. Конева, В.А. Яценко –. 3-е изд., перераб. и доп.. К.: МАУП, 2003. – 416 с.

48. Колитко В.В. Основы менеджмента: теория и практика. Учебно-практическое пособие / В.В. Колитко. – М.: РПИ, 2007. – 109 с.

49. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие / В.М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.

50. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н. И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

51. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.

52. Контроль і ревізія: Підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / Ф.Ф. Бутинець, Н.Г. Виговська, Н. М. Малюга, Н.І. Петренко; за редакцією проф. Ф.Ф. Бутинця. – 3-є вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2002. – 544 с.

53. Контроль і ревізія підприємств: Навч. посіб. / В.А. Лушкін, В. Д. Понікаров, І.В. Ялдін, А.Є. Ачкасов. – Житомир. – 2000. – 368 с. – Укр. мов.

54. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; [пер. с англ. под ред. С.Г. Божук]. – [2-е изд.]. – СПб.: Питер, 2005. – 464

с. – (Деловой бестселлер).

55. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / Г.Р. Кремнев. – Модуль 5. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.

56. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник / О.Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.

57. Куценко В.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / В. М. Куценко. – К.: МАУП, 2003. – 184 с.

58. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки / Л.И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2003. – 520 с.

59. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. —М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с. – (Серия «Учебное пособие для вузов»)

60. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ./ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 704 с.

61. Минаев Э.С. Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / Г.Р. Кремнев. – Модуль 15. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.

62. Минин А.А. Маркетинговое планирование. Российская практика / А. А. Минин. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.

63. Олійник С.У. Менеджмент: Навчальний посібник / С.У. Олійник. – Х.: Друк ЛТД, К.: Проза, 1997. – 176 с.

64. Орлов А.И. Основы теории принятия решений: Учебное пособие / А.И. Орлов. – М.: Изд-во университета им. Н. Э. Баумана, 2002. – 51 с.

65. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник / Г.В. Осовська, О. А. Осовський. – Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

66. Павлов А.В. Разработка бизнес-плана (Практические советы) / А. В. Павлов. – М.: «PL Soft», 2004. – 296 с.

67. Пасюк М.Ю. Организация производства: Учебно-практическое пособие / М.Ю. Пасюк, Т.Н. Долинина, А.А. Шабуня. – Мн.: ООО «ФУАинформ», 2002. – 76 с.

68. Пикок Дж. Издательское дело / Дж. Пикок; Пер. с англ. – М.: Издательство ЭКОМ, 1998. – 400 с.

69. Пилипенко С.М. Менеджмент / С.М. Пилипенко, А.А.Пилипенко, В.І. Отенко – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002 – 208 с.

70. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

71. Раевская Н.Е. Психология менеджмента: Конспект лекций / Н. Е. Раевская. – СПб.: Альфа, 2001. – 240 с.

72. Романо Ф. Принт-медиа бизнес. Современные технологии издательско-полиграфической отрасли / Фрэнк Романо; Пер. с англ. М. Бредис, В. Вобленко, Н. Друзьева; Под ред. Б.А. Кузьмина. – М.: ПРИНТ-МЕДИА центр, 2006. – 456 с.

73. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебн. пособие / Г.В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704 с. – (Экономическое образование).

74. Саймон Г.А. Менеджмент в организациях / Г.А. Саймон, Д. У. Смитбург, В.А. Томпсон; [сокр. пер. с англ. с 15-го изд.; общ. ред. и вступ. ст. А. М. Емельянова и В. В. Петрова]. – М.: Экономика, 1995. – 335 с. – (Государственное и административное управление).

75. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов / И.И. Семенова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

76. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций / В. П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.

77. Сладкевич В.П. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций / В.П. Сладкевич. – 3-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 152 с.

78. Соболев С. Менеджмент: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / С. Соболев, В. Багацький. – К.: КНЕУ, 2002. – 250 с.

79. Соколов Б.Н. Системы внутреннего контроля (организация, методики, практика) / Б.Н. Соколов, В.В. Рукин. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 442 с.

80. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.

81. Стадник В.В. Менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.

82. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут; Пер. с англ. – М.: «Издательство ООО «Добрая книга», 2006. – 536 с.

83. Стивенсон В.Д. Управление производством / В. Д. Стивенсон; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.

84. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб. - практич. пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд., испр. – М: Дело, 2005. – 96 с. – (Модульная программа «Руководитель XXI века»).

85. Уемов А.И. Системный анализ и общая теория систем / А.И. Уемов. – М.: Мир, 1978. – 196 с.

86. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.

87. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: Монографія / Н.П. Гончарова, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко та ін. / За заг. ред. проф. О.С. Федоніна. – К.: КНЕУ, 2006. – 288 с. – Бібліогр.: С.280-283.

88. Успенский И.В. Интернет как инструмент маркетинга / И.В. Успенский. – СПб.: ВHV-Петербург, 2001. – 256 с.

89. Уткин Э.А. Практикум по курсу менеджмента (Тематический сборник проблемных вопросов, ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов) / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. – М. : Издательство «Зеркало», 1998. – 218 с.

90. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 314 с. – (Серия «Высшее образование»).

91. Федоренко В.Г. Основы менеджменту / За ред. В.Г. Федоренка – К.: Алерта, 2007. – 420 с.

92. Фомичев А.Н. Административный менеджмент: Учебное пособие / А. Н. Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 228 с.

93. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.

94. Хомяков П.М. Менеджмент: Краткий курс лекцій. Изд. 2-е. / П.М. Хомяков. – М.: КомКнига, 2006. – 152 с.

95. Царев В. В. Внутрифирменное планирование / В.В. Царев. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с. – (Серия «Учебник для вузов»).
96. Цивільний кодекс України // Офіційний вісник України. – 2003. – №11. – С. 7-302.
97. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.М. Чуйкин. – Калининград: Калинингр. ун-т, 1996. – 106 с.
98. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
99. Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Х. Ширенбек; Пер. с нем. под общ. ред. И. П. Бойко, С. В. Валдайцева, К. Рихтера. – 15-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 848 с. – (Серия «Учебник для вузов»).
100. Шишкин Е.В. Математические методы и модели в управлении / Е. В. Шишкин, А.Г. Чхартишвили. – М.: Дело, 2000. – 440 с.
101. Шудра В. Ф. Как подготовить успешный бизнес-план / В.Ф. Шудра, А. Н. Беличко. – К.: VOCA, 1994. – 105 с.
102. Щербина В.В. Социальные теории организации: словарь / В. В. Щербина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 264 с. – (Библиотека словарей «ИНФРА-М»).
103. Экономика предприятия: Учебн. пособ. / Под ред. П.А. Орлова. – Харьков: ХГЭУ, 2000. – 392 с.
104. Экономико-правовая библиотека // <http://www.vuzlib.net>
105. Электронная библиотека образовательных и просветительских изданий // <http://www.iqlib.ru>
106. Эриашвили Н.Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг: Учеб. Пособие / Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 351 с.
107. Эффективное принятие решений / П.Друкер, Дж. Хэммонд, Р. Кини и др.; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 184 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
108. Юдіна Н.В. Особливості рекламної діяльності виробника рекламно-поліграфічної продукції / Н.В. Юдіна, С.О. Солнцев // <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals>
109. Lips C. C. Effective publications management: keeping print communications on time, on budget, on message / Cathy Connor Lips. – New York: Allworth Press, 2007. – 196 [XII] p.
110. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. –

January – February. – P. 71–79.

Навчальне видання

Навчальний посібник «Менеджмент в структурах видавничо-поліграфічного комплексу»

**Укладач: Лепейко Тетяна Іванівна
Близнюк Тетяна Павлівна
Котлик Андрій Валерійович
Миринова Ольга Миколаївна
Кінас Ірина Олександрівна**

Відповідальний за випуск **Лепейко Т.І.**

Редактор
Коректор

План 2010 р. Поз № .

Підп. до друку Формат 60 x 90 1/16. Папір Multicopy. Друк RISO.

Ум. - друк. арк. Обл.- вид. арк. Тираж 100 прим. Зам. №

*Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи **Дк №481 від 13.06.2001 р.***

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.