

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„ТЕОРИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Менеджмент - вид діяльності, спрямований на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей. Предметом вивчення науки про менеджмент є:

Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).

Практика управління організаціями (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо). Практика управління організаціями, (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо).

Проектування систем менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

Об'єкт менеджменту (об'єкт управління) — процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Організація складається з підрозділів, кожен з яких має свою сферу діяльності, а отже, потребує застосування специфічних прийомів та методів впливу на нього. Такі підрозділи виступають також об'єктами управління, але до них частіше застосовують термін «керована система». Дослідження процесу менеджменту, виокремлення його етапів дають змогу послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню в майбутніх економістів та менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

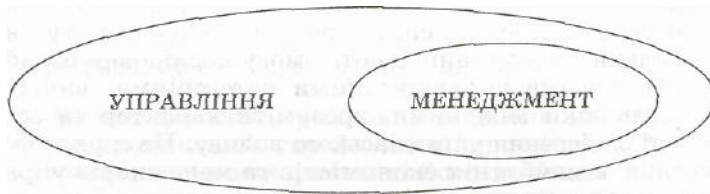
Здійснює функції управління суб'єкт менеджменту, яким може бути одна людина чи група людей.

Суб'єктом менеджменту (суб'єктом управління) є працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту. Від суб'єкта управління слід відрізнити суб'єкт управлінської діяльності, яким може бути тільки фізична особа, індивід. Саме

через суб'єктів управлінської діяльності, які можуть належити як до суб'єктів, так і до об'єктів управління, реалізуються управлінські відносини.

Суб'єкт управлінської діяльності – особа, що реалізує управлінські відносини.

Менеджмент — цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. На рис. показано співвідношення між поняттями «управління» та «менеджмент».



Співвідношення між поняттями «управління» та «менеджмент»

Менеджмент — це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).

Менеджмент — це влада та мистецтво керівництва.

Менеджмент — це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).

Менеджмент — це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

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

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

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види:

- виробничий менеджмент — управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;

- фінансовий менеджмент — управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;
- маркетинг — управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну і споживчу цінність.

Менеджерів розглядають як розпорядників економічного життя суспільства. У менеджменті основними є такі категорії: «організації», «функції управління», «рівні управління», «методи менеджменту», «стилі керівництва», «комунікації», «управлінські рішення» тощо.

Керування - управління, що характеризується певними функціональними пріоритетами. На практиці – це визначення загального задуму управління, забезпечення необхідної спрямованості розвитку фірми і спостереження за загальним станом справ.

Адміністрування – організаційна діяльність у сфері управління через організаційно-розпорядчі методи, що спираються на накази, розпорядження, установки, які надходять зверху.

У широкому розумінні менеджмент - це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльність професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. У вузькому прагматичному значенні сутність менеджменту краще за все сприймається з позицій системного підходу.

Робота менеджерів саме і полягає у тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації. Як же менеджери досягають цього? - у процесі виконання чотирьох основних функцій менеджменту: 1) планування; 2) організація; 3) керівництво; 4) контроль.

Комунікація та прийняття рішень вважаються сполучними процесами, оскільки вони потрібні для реалізації усіх основних чотирьох функцій.

### Десять ролей менеджерів

Категорія	Роль	Види діяльності
1. Міжособистісні ролі	1. Головний керівник	Проведення церемоніальних і символічних заходів, підписання юридичних документів
	2. Лідер	Керівництво і мотивація підлеглих, навчання, консультування, комунікації з підлеглими
	3. Сполучна ланка	Підтримання інформаційних зв'язків як усередині організації, так і за її межами, листування, телефонні розмови, зустрічі
2. Інформаційні ролі	4. Той, хто приймає інформацію	Пошук і отримання інформації, перегляд періодичних видань, звітів, особисті контакти
	5. Той, хто розподіляє інформацію	Передавання інформації іншим членам організації, звітів, телефонні дзвінки, контакти з підлеглими
	6. Представник	Інформування зовнішніх суб'єктів, промови, звіти, записки
3. Ролі, пов'язані з прийманням рішень	7. Підприємець	Ініціювання нових проектів, пошук нових ідей та їх реалізація
	8. Той, хто усуває порушення	Врегулювання суперечок та інших проблем, розв'язання конфліктів поміж підлеглими, адаптація до змін у середовищі
	9. Той, хто розподіляє ресурси	Рішення щодо виділення ресурсів, складання графіків, бюджетів, визначення пріоритетів
	Той, хто проводить переговори	Участь у переговорах з профспілками щодо контрактів, оплати праці, закупівель, бюджетів, представництво інтересів свого підрозділу

Підприємець — людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації; регулює процес створення нового; несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей. Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, створення хлібопекарні), реалізовує її за власні або позичені кошти (засновує підприємство з випікання хліба, фінансує весь процес) та наймає менеджера для керівної роботи, який здійснює управління створеною підприємцем організацією. Певною мірою ролі менеджера і підприємця можуть збігатися. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, може його очолити, тобто стати менеджером. А менеджер може відкрити власну справу й стати підприємцем. Але такий збіг ролей менеджера і підприємця можливий тільки тимчасово, оскільки через певний час функції працівників конкретизуються, і вони займають відповідні позиції в організації. Тривале поєднання ролей «підприємець-менеджер» можливе тільки на невеликих підприємствах.

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„ЗАКОН, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Закони і закономірності управління економікою є об'єктивними і не залежать від волі та свідомості людей. Їх дія проявляється тільки в діяльності людини, залежить від того, наскільки повно враховані вимоги об'єктивних законів.

Управління виробництвом враховує дію не тільки економічних законів, а також законів філософії, соціології, психології, кібернетики та інших наук.

В науці під законом розуміють відносини, які носять характер стійких, об'єктивних, істотних, необхідних і постійно повторюючих при певних умовах явищ [].

Закон відображає найбільш загальні поняття, а закономірність – це прояв закону, його частка, його сторона.

Закономірність – це відображення істотних, об'єктивних відносин в реальному управлінні економікою і виробництвом [].

В теорії управління закономірність розглядається як попереднє визначення закону при його теоретичному усвідомленні і дослідженні.

До загальних законів менеджменту відносяться []:

Сутність закону полягає в тому, що управління в організації або фірмі, як правило, здійснюється значною кількістю спеціалістів і це обумовлює необхідність в розподілі і спеціалізації різних функцій управлінського персоналу.

Види робіт, які виконує управлінський персонал залежать від наступних факторів: функцій управління (планування, організація, координація, мотивація, контроль); засобів праці (інформаційні і технічні, дослідницькі і статистичні методи тощо); трудомісткості виконуваних функцій (керівники служб, спеціалісти, підлеглі); різних повноважень (рівні повноважень, права, обов'язки, відповідальність).

У зв'язку з тим, що управління є дуже складною справою, функцію керівництва, як правило не може виконувати одна людина, тому керівництво у великих підприємствах організовано у вигляді робочих груп.

Сутність закону визначається необхідністю самого підприємства і управління.

Зміст інтеграції міститься в самій суті управління. Інтеграція – це об'єднання розрізнених, спеціалізованих дій в єдиний загальний процес функціонування і розвитку управління. Цей закон має об'єктивний характер, тому що в



практичній роботі управління не може здійснюватися без об'єднання і координації діяльності всіх спеціалістів.

Інтеграція в управлінні проявляється через наступні компоненти: ціль; механізми управління координацію роботи структурних підрозділів; інформаційне забезпечення; мікроклімат в колективі, корпоративну культуру, а також інфраструктуру управлінського апарату.

Закон припускає, з однієї сторони, централізоване і сконцентроване управління, а з іншої – передбачає передачу окремих функцій управління на нижчий рівень.

Об'єктивно система управління має централізовану форму. Мозковий центр менеджменту представлений, як правило, адміністративною радою, директором організації. Організації, в яких керівництво вищої ланки бере на себе більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються централізованими. Децентралізовані організації – це такі, де повноваження розподілені по нижчим рівням управління.

Переваги централізації: дозволяє поліпшувати контроль і координацію спеціалізованих управлінських ланок; зменшує кількість можливих помилкових рішень; забезпечує цілісність і узгодженість дій; лаг можливість більше ефективно використовувати досвід і знання центрального управлінського апарату.

Переваги децентралізації: значно полегшує процес управління великою організацією за рахунок передачі повноважень на нижчий рівень управління; стимулює ініціативу підлеглих; сприяє швидкому просуванню молодих кадрів.

Визначити вид менеджменту в організації (централізований чи децентралізований) можливо за наступними характеристиками: кількості рішень, які приймаються на нижчестоячих рівнях; ступеню контролю, який здійснюється за роботою підлеглих.

Закон припускає, що управління буде ефективним у тому випадку, якщо воно відповідатиме інтересам людей. Для цього необхідно щоб управління було не тільки професійним, але й демократичним. Цей закон розглядає взаємовідносини між людьми в колективі, співвідношення влади та підлеглості.

Демократизація управління включає широке коло питань: залучення великої кількості працюючих до управління за рахунок передачі їм майна (акції та інші

цінні папери); використання закону децентралізації управління; нововведення в управлінських структурах.

В управлінській практиці час знаходиться у центрі уваги менеджерів, а закон економії часу виступає в менеджменті як закон управління часом. В умовах ринку важливо випередити своїх конкурентів, швидше знайти нові ринки збуту, раніше інших перейти до випуску нової продукції, своєчасно перебудувати управлінські структури.

Закон синергії стверджує, що існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату більшого за сумарний результат виокремленого функціонування цих елементів.

Закон синхронізації свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності.

Закон прибутковості. Виробничо-господарська діяльність організацій повинна бути прибутковою, тобто доход має перевищувати витрати. Прибуток є основою перспективного розвитку організації. Свідоме використання цього закону вимагає аналізу динаміки доходу, постійних та змінних витрат.

Крім економічних законів, в управлінні використовуються ще й закони соціології, так як кожна людина належить одночасно до багатьох суспільних спільнот.

Закон соціалізації особистостей. Його сутність полягає в тому, що протягом трудового життя людини відбувається складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб. З одного боку, без процесу соціалізації формування особистості неможливе, а з іншого, оскільки організація зацікавлена в ефективній діяльності соціальних структур, що існують всередині її, вона сприяє соціальному розвитку працівників. Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації.

Закон соціальної структуризації організації. Кожній організації властива множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп. Усвідомлення цього дає змогу менеджеру побудувати ефективну структуру організації (досягти гармонії між формальною і неформальною структурами), поєднати загальні

організаційні та групові цілі, визначити зони конфліктів в організації, управляти конфліктними ситуаціями тощо.

Закон соціального статусу (соціальних ролей). Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як систему його прав і обов'язків. Статус у розумінні місця в ієрархії організації є рангом. Крім того, кожний індивід виконує певні ролі, взаємодіючи з іншими працівниками організації, тобто із його статусом асоціюється комплекс ролей.

Закон соціальної мобільності. Людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації. Це пов'язано з і кваліфікаційним, і службовим розвитком (або деградацією), виявляється у зростанні (або падінні) престижу, посиленні чи послабленні влади над співробітниками, зміні матеріального становища. Мобільність індивіда (переміщення у межах соціальної ієрархи) може бути висхідною і низхідною, добровільною і примусовою.

Закон соціального контролю. Контроль є цілеспрямованим впливом організації на поведінку індивіда, який забезпечує засвоєння ним організаційних цінностей і норм культури. Груповий тиск з метою об'єднання інтересів і цілей спонукає індивіда пристосовуватися до існуючих у групі колективних думок, цінностей і норм. Соціальний контроль реалізується поєднанням факторів схильності до підкорення, примусу і відданості соціальним цінностям, що виявляються у діяльності індивіда.

Закони індивідуальної і соціальної психології людини описують причини поведінки людини у виробничому середовищі як особистості, наділеної індивідуальними психологічними характеристиками. Знання цих законів допомагає менеджеру вибудувувати стратегію і тактику своєї поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик.

Закон спільності цілей. Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети.

Люди створюють організації і свідомо координують свою діяльність тільки для того, щоб досягти визначеного кінцевого результату, тобто загальної мети. Чим складніша мета, тим більше людей бере участь у її досягненні. Ефективною колективна праця буде тоді, коли отриманий результат задовольняє потреби кожного з учасників. Якщо отриманий результат не задовольняє кого-небудь з членів організації, то ефективність його праці знижується, або ж дана людина припиняє свою роботу в колективній діяльності.

Закон поділу праці. Цей закон відбиває сутність менеджменту як виду діяльності людини. У зміст цього закону входить така категорія, як спеціалізація управління.

Цілі організації досягаються колективною працею. У цьому процесі бере участь праця як суб'єкта, так і об'єкта управління, їхні види діяльності являють собою результати процесу поділу і спеціалізації праці. Продуктом процесу поділу праці є виробничі (поділ фізичної праці) і управлінські функції (поділ розумової творчої праці).

Кожна функція управління організацією відбиває який-небудь конкретний вид управлінської діяльності, але в той же час вони об'єктивно взаємообумовлені єдиним процесом управління і тому повинні розглядатися у взаємозв'язку.

Закон зовнішнього доповнення. Будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми змінами, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Зовнішнє доповнення варто розглядати з двох сторін:

- – вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації;
- – вплив вищих рівнів управління на нижчі рівні всередині самої організації.

У будь-якій нормально функціонуючій організації зовнішні та внутрішні впливи знаходяться у визначеному зв'язку: посилення зовнішнього впливу відповідно ініціює посилення заходу внутрішнього впливу, і навпаки.

Закон інерції. Відповідно до цього закону, для ефективної діяльності будь-якої організації, підданій впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб інформація про результати її власних дій передавалася їй як

частина тієї інформації, відповідно до якої вона повинна продовжувати функціонувати, зберігаючи свої властивості.

Організації, здатні до збереження свого стану і підвищення міри своєї інерції, приводять себе у відповідність до умов зовнішнього середовища. Це відбувається завдяки особливому типу взаємодії організації з зовнішнім середовищем на основі зворотних зв'язків.

Таким чином, дієвість закону інерції забезпечує організації стан постійного удосконалення.

Закономірності управління відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління. Їх розділяють на загальні й одиничні. Загальні закономірності властиві всім системам управління, а одиничні пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій.

До загальних закономірностей управління можна віднести закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; закономірність переважної ефективності свідомого рівномірного управління; закономірність співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Розглянемо ці закономірності.

Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва призводить до створення систем управління адекватних формам власності на засоби виробництва. Так приватизація підприємств торгівлі обумовила різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств і послабила централізоване керівництво їхньою діяльністю.

Переважна ефективність свідомого планомірного управління також закономірна, так як система управління з плановою регуляцією цих процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніша за системи управління зі стихійною регуляцією цих процесів. Підтвердженням тому є широке застосування програмно-цільового підходу, системного підходу й аналізу на всіх рівнях управління в сучасному суспільстві.

Посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Закономірність відображає, з одного боку, майбутній горизонтальний і вертикальний поділ

праці в управлінні, що пов'язані з розвитком галузей, збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці обумовлює його координацію, тобто погодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці.

Єдність системи управління виробництвом, що означає стійкість внутрішніх зв'язків при змінах зовнішнього середовища.

В практиці управління необхідна єдність:

принципів управління для усіх ланок і ступенів управління;

основних функцій управління, яка міститься в повноті управлінської діяльності;

методів управління, які використовуються при вирішенні різних проблем розвитку виробництва;

організаційних форм системи управління, яка проявляється при уніфікації її структурних характеристик та функціональному розподілі управлінської праці;

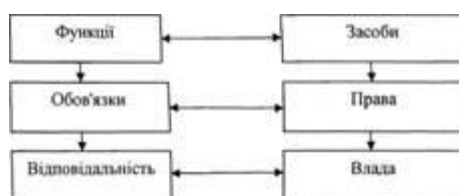
процесу управління, який відображає його безперервність та ритмічність, узгодженість всіх операцій, стадій, етапів;

системи управління, яка проявляється в єдиних вимогах до керівників та інших працівників апарату управління.

Пропорційність виробництва і управління необхідна в організації для раціонального розвитку основного і допоміжного виробництва, як однієї з умов високої продуктивності праці. Пропорційність важлива і в середині основного виробництва, для чіткої роботи його підрозділів.

Централізація і децентралізація управління припускає необхідність ефективного розподілу задач, функцій і повноважень (рис. 2.1).

Централізоване управління представляє систему, при якій існує безперервна, постійно діюча і достатньо стійка підпорядкованість кожної ланки суб'єкту управління. Воно вимагає обов'язкової узгодженості управлінських рішень, зміст яких визначається єдиними цілями розвитку системи.



В процесі розвитку виробництва рівень централізації змінюється. Згідно із теорією управління недоцільно вважати що краще: високоцентралізоване або децентралізоване управління. Для кожного етапу розвитку виробництва повинен бути свій оптимальний рівень централізації.

Важливо на якому рівні ієрархії приймається рішення. Чим вище рівень, на якому приймається рішення, і нижче ступінь, для якої воно призначено, тим вище рівень централізації управління.

Співвідносність і адекватність управляючої та управляємої систем. Зміни співвідносності суб'єкта і об'єкта управління відбувається під дією різних факторів. Найважливіми з них є організаційні та економічні, які проявляються в збільшенні вартості управління. Ця тенденція має об'єктивну основу і відображає процеси підвищення технічного рівня управління на базі використання сучасної техніки. Вартість управління підвищується також за рахунок нових вимог, які пред'являються сучасним виробництвом.

Якщо загальні закономірності властиві управлінню в цілому, то часткові закономірності характерні для окремих сторін і систем управління. До часткових закономірностей можна віднести закономірність зміни функцій управління, закономірність оптимізації числа стадій управління, закономірність концентрації функцій управління і закономірність розповсюдженості контролю. Закономірність зміни функцій управління означає зростання деяких функцій і знищення інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торгового дому вирішуються стратегічні завдання, які охоплюють інвестиційну політику фірми та розподіл прибутку, то на рівні кожного магазину, який входить до торгового будинку, вирішуються переважно тактичні питання, які зв'язані з реалізацією товарів населенню.

Закономірність оптимізації числа ступенів управління припускає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність.

Закономірність концентрації функцій управління полягає в тому, що кожна ступінь управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення і росту чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність заочно ілюструють дані про ріст чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у всіх країнах.

Закономірність поширеності контролю відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника. Оптимальним вважається наявність 7- 10 підлеглих у безпосереднім підпорядкуванні в одного керівника.

Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

Принципи менеджменту (від лат. "principium" – початок, основа) – сукупність основних правил, положень, керівних ідей, орієнтирів, якими повинні керуватися органи і працівники управління у своїй діяльності [].

Загальні принципи менеджменту повинні відповідати таким вимогам:

- відображати загальні положення, які притаманні організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу.

Визначальний принцип менеджменту – це забезпечення прибутковості; процвітання підприємництва і максимум добробуту трудового персоналу фірми.

До загальних принципів менеджменту відносяться []:

- • поділ праці – спеціалізація праці для ефективного використання робочої сили;
- • повноваження і відповідальність – кожному працівнику повинні бути делеговані повноваження, які достатні для того, щоб нести відповідальність за виконані роботи;
- • дисципліна – працівники повинні підпорядковуватись умовам договору між ними і керівництвом, менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку;
- • єдиноначальність – працівник отримує розпорядження і відповідає перед одним безпосереднім керівництвом;
- • підпорядкованість інтересів – інтереси організації переважають інтереси індивідуума;
- • єдність дій – всі дії, які носять єдину мету, повинні бути об'єднані в групи і виконуватися за єдиним планом;



- • винагорода персоналу – справедлива винагорода працівників за їх працю;
- • централізація – єдиний порядок в організації, яка має центр управління;
- • стабільність персоналу – працівники повинні працювати в організації протягом тривалого часу; висока плинність кадрів призводить до зниження рівня ефективності;
- • ініціатива – винагорода незалежних суджень працівників у межах тих повноважень, що їм делеговані;
- • корпоративний дух – гармонія інтересів персоналу і організації, єдність зусиль;
- • оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні – передбачає необхідність вмілого використання єдиноначальності і колегіальності (під єдиноначальністю розуміють надання вищому керівництву організацією такої повноти влади, яка необхідна для прийняття рішень, і персональної відповідальності за доручену справу. Колегіальність передбачає вироблення колективного рішення на основі думок менеджерів різного рівня і насамперед виконавців конкретних рішень – керівників підрозділів організації);
- • поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні – відображає певне втручання держави в господарську діяльність. Будь-яке сучасне суспільство представлене державою, яка здійснює правову регламентацію управління тією чи іншою діяльністю організацій, визначаючи ступінь господарської (комерційної) самостійності;
- • оптимальне поєднання політичного і господарського керівництва передбачає обов'язкове знання, оцінку і врахування суспільно-політичної ситуації при прийнятті господарських рішень та їх можливих наслідків в усіх ланках суспільства;
- • оптимальне поєднання галузевого і територіального підходів до управління передбачає розвиток галузевої системи управління виробництвом з урахуванням раціонального територіального розміщення;
- • принцип демократії – виходить з того, що управління є функцією власності. Завжди управляє той, хто є власником;

- науковий підхід до управління – передбачає організацію управлінської діяльності згідно теоретичних основ управління, використання сучасних принципів і методів впливу на об'єкти управління, які відображають закони суспільного розвитку, а також обов'язкове використання в практиці управління результатів наукових досліджень систем та об'єктів управління.

Останнім часом набувають все більшої значущості такі принципи управління [].

- 1. Принцип системності – менеджмент охоплює всю систему з урахуванням зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежностей і відкритості власної структури або системи в цілому.
- 2. Принцип багатofункціональності або єдності цілей – вироблення і взаємозв'язок цілей усіх ланок управління. Менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), суттєві (досягнення кінцевої мети). Єдність цілей повинна спрямовувати діяльність усіх ланок виробництва на становлення держави. Це відноситься до всіх ланок економіки, а також до ланок підприємств та до кожного працівника.
- 3. Принцип пропорційності полягає в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих процесів. Пропорційність характерна для розвитку всієї економіки і для кожного підприємства. У зв'язку з динамікою розвитку на всіх рівнях управління міняється співвідношення окремих його частин і підсистем. Але ці зміни повинні відбуватися пропорційно. Пропорція важлива не тільки в економіці в цілому, а й усередині підприємства:
  - а) між основним і допоміжним виробництвом;
  - б) між виробничими цехами і дільницями (заготівельний цех, складський і т.д.);
  - в) між керуючими і керованою системами;
  - г) організація праці (між професіями, кваліфікаціями).
- 4. Принцип плановості. Суть принципу полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) усі ланки організації.

План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати в майбутньому.

- 5. Принцип демократизації управління – участь працівників у керуванні організацією. Форма такої участі різна: часткова оплата праці; грошові кошти, вкладені в акції; єдине адміністративне керування; колегіальне прийняття управлінських рішень.
- 6. Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності припускає створення чіткої організаційної структури, ретельну розробку положень про права й обов'язки керівників, посадових інструкцій для виконавців, установлення точно визначеної матеріальної відповідальності за недогляди в роботі, а також проведення ряду організаційних заходів поряд з обов'язковим проявом вимогливості за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань у точно встановлений термін.
- 7. Принцип економічності й ефективності. Суть принципу полягає в раціоналізації процесів управління, що приводить до економічності, але до певної межі, щоб не втратити ефективність.
- 8. Принцип правильного підбору і розміщення кадрів повинен реалізуватися так, щоб кожний працівник на довіреній йому ділянці міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу.
- 9. Принцип ієрархічності і зворотного зв'язку полягає в створенні багатоступінчастої структури управління, при якій первинні (нижній рівень) ланки керуються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів керівництва наступного рівня. Ті, в свою чергу, підкоряються і контролюються органами наступного рівня.

Постійний контроль за діяльністю всіх ланок організації здійснюється на основі зворотного зв'язку. По суті, це одержання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану систему шляхом порівняння фактичного стану з заданим. По каналах зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи беззупинно надходить у керуючу систему, що має можливість коригувати хід управлінського процесу.

10. Принцип стійкості і мобільності системи управління припускає, що при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища організації система менеджменту

не повинна піддаватися корінним змінам. Стійкість визначається, насамперед, якістю стратегічних планів і оперативністю керування, пристосованістю системи менеджменту, насамперед, до змін у зовнішньому середовищі.

Одночасно зі стійкістю управлінський процес повинен бути мобільним, тобто максимально повно враховувати зміни і вимоги споживачів продукції і послуг.

На основі систематичного виявлення і вивчення в діяльності організацій стійких взаємозв'язків і закономірностей уточнюються діючі і формулюються нові принципи менеджменту. Так, застосовують й інші, підтвержені практикою принципи управління, а саме:

- • цілеспрямованість;
- • принцип послідовності;
- • врахування особистості працівників і суспільної психології, які є основою прийняття самостійних рішень;
- • забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки системи управління;
- • забезпечення загальної зацікавленості усіх учасників управління в досягненні цілей організації;
- • всіляке забезпечення змагальності працівників тощо.

Між розглянутими принципами існує тісний взаємозв'язок. Жоден з принципів не існує сам по собі, але кожен із них підтримує і зміцнює решту, водночас підтримуючись й зміцнюючись ними (спрацьовує так званий синергетичний ефект).

- 1. Назвіть загальні закони менеджменту.
- 2. Які основні закономірності менеджменту ви знаєте?
- 3. Які існують принципи менеджменту?
- 4. Які принципи відносяться до загальних принципів менеджменту?

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Класик економічної теорії А. Сміт, як відомо, довів, що природне бажання людей поліпшити свій добробут є настільки могутнім стимулом, що якщо йому дати можливість діяти без перешкод, воно (бажання) само здатне привести суспільство до процвітання. Його погляди на природу вільного підприємництва, на роль ринку і функції держави лягли в основу теорії і практики менеджменту.

Історія управлінської думки своїм корінням глибоко входить у віки і тисячоліття. Будь-який державний устрій, будь-яка організаційна людська діяльність передбачає, що існує об'єкт управління (те, чим управляють) і суб'єкт управління (той, хто управляє).

У древній Греції Платон говорив про необхідність спеціалізації виробничих процесів. Про управління, як особливий вид діяльності, писав античний філософ Сократ. Підкреслюючи важливість поділу праці і спеціалізації, він бачив завдання у тому, щоб поставити кожну людину на належне їй місце: "Головне завдання поставити потрібну людину на потрібне місце і домогтися виконання своїх наказів" [1].

Суттєвий вклад у розвиток управлінської думки вніс італійський державний діяч Макіавеллі (1469-1527 рр.). Він, зокрема, говорив: "Об уме правителя судят по тому, каких людей он к себе приближает, если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать способности и удержать их преданность".

Макіавеллі відмічав також: "Есть один безошибочный способ узнать, чего стоит помощник. Если помощник больше заботится о себе, чем ищет своей выгоды, он никогда не будет хорошим слугой государю" [1].

Проте пов'язувати ці думки прямо чи опосередковано не є можливим, тому що це в основному були рекомендації щодо державного управління. Цілеспрямовані пошуки теоретичних підходів до менеджменту почалися в епоху розвитку капіталізму.

Історія виникнення і розвитку менеджменту нараховує п'ять управлінських революцій, що радикально змінювали роль і значення розглянутого феномена в житті суспільства. За початок відліку в літературі приймають зародження писемності у Древньому Шумері, яке відноситься до п'ятого тисячоліття до

нашої ери. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства призвело до утворення особливого прошарку жреців-бізнесменів, пов'язаних з торговими операціями, які ведуть ділове листування і комерційні розрахунки. Тому в літературі з історії менеджменту ця перша управлінська революція характеризується як "релігійно- комерційна".

Друга управлінська революція пов'язується з діяльністю вавілонського царя Хаммурапи (1792-1750 рр. до н.е.), що видав звіт законів керування державою для регулювання всього різноманіття суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами запроваджувався світський стиль керування, підсилювалися контроль і відповідальність за виконання роботи. От чому другу управлінську революцію вважають "світсько-адміністративною".

Третя управлінська революція відома як "виробничо-будівельна", тому що вона була спрямована на поєднання державних методів керування з контролем за діяльністю в сфері виробництва і будівництва. Відбулася вона в часи правління Навуходоносора II (605-562 рр. до н.е.).

Зародження капіталізму і початок індустріального прогресу європейської цивілізації – головні фактори четвертої управлінської революції XVII-XVIII ст. Її результатом стало відділення менеджменту від власності (капіталу) і зародження професійного керування.

П'ята управлінська революція (кінець XIX – початок XX ст.) відома як "бюрократична", її теоретичною платформою стала концепція "раціональної бюрократії". Її основні результати: формування великих ієрархічних структур, поділ управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів [1].

Б. Карлодо у праці "Деловая стратегия" наводить дані про те, що елементи сучасного менеджменту склалися протягом тисячоліть (табл. 3.1) [1].

Таблиця 3.1

Хронологія науки про управління

Роки	Індивіди або антична група	Основний вклад у розвиток менеджменту
------	----------------------------	---------------------------------------

500 до н.е.	Шумери	Писемність; реєстрація фактів
4000	Єгиптяни	Визнання необхідності планування, організації і контролю
2600	Єгиптяни	Децентралізація в організації управління
1800	Хаммурапі	Використання свідків чи письмових документів для здійснення контролю, застосування мінімальної заробітної плати; неможливість перекладання відповідальності
1491	Євреї	Концепція організацій; скалярний принцип
600	Навуходоносори	Контроль за виробництвом і стимулювання заробітної плати
400	Сократ	Формування принципу універсальності менеджменту
400	Ксенофонт	Визнання менеджменту, як особливого виду мистецтва
175	Катон	Використання опису робіт
20 н.е.	Ісус Христос	Єдиноначальність. Золоте правило. Людські відносини
1100	Газалі	Вимоги до менеджменту
1835	Маршалл Логман	Визнання і обговорення відносної важливості менеджменту



1881	Джозеф Вартон	Розробив для коледжу курс підприємницького менеджменту 3
1900	Фредерік І. Тейлор	Науковий менеджмент; системний підхід, кадровий менеджмент; необхідність кооперації між працею і менеджментом; функціональна організація, оцінка собівартості, дослідження робочого часу, визначення наукового менеджменту; опір на роботу менеджера, дослідження, стандарти, планування, контроль
1916	А. Файоль	Перша повна теорія менеджменту, функції менеджменту, принципи менеджменту, визнання необхідності менеджменту
1916	Олександр Г. Черч	Функціональна концепція менеджменту
1919	Морріс Л. Кук	Різні галузі використання менеджменту
1927	Елтон Мейо	Соціологічна концепція групових намірів
1943	Лінделл Ірвік	Єдине об'єднання і кореляція принципів менеджменту
1949	Норберт Вінер	Розробка системного аналізу в теорії інформацій
1976	Ромар і Стюарт	Альтернатива і обмеження дій менеджера у різних ситуаціях
1985	Том Петерс	Відношення до споживачів як до людей, а до персоналу організацій як до важливого ресурсу розвитку бізнесу

Школа наукового управління (1885—1920 рр.). В її основі роботи Фредеріка Тейлора (1856—1915), Френка Гілбрейта (1868—1924) і Лілії Гілбрейт (1878—1972) та ін. Вони займалися дослідженням на рівні організації, продукуванням виробничого менеджменту. Ф. Тейлор і подружжя Гілбрейт (Джилбрейт), які починали свою кар'єру робітниками, займалися спостереженнями, замірами і аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудової активності, нормуванням праці тощо. Завдяки концепції наукового управління менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень. У працях «Управління фабрикою» (1903) та «Принципи наукового менеджменту» (1911) Ф. Тейлор розробив комплекс методів наукової організації праці, що базувалися на засадах хронометражу, стандартизації прийомів і знарядь праці.

Принципи наукового управління Ф. Тейлора: поділ праці; вимірювання праці; задачі та приписання; програми стимулювання; праця як індивідуальна діяльність; мотивація; роль менеджменту; ігнорування профспілок. Ключові ідеї наукового управління: наукові методи аналізу роботи для визначення кращих (раціональних) шляхів виготовлення продукції; акцент на задачах відбору, навчання робітників; зародження кооперації між робітниками та менеджерами.

Заслуга Ф. Тейлора як засновника школи «наукового управління» полягає в тому, що він розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові методи підбору, розстановки і стимулювання працівників.

Школа «фордизму» (1899—1945 рр.). Її засновник Генрі Форд (1863—1947) розробив теорію, в основу якої поклав ідею потоково-масового виробництва. Систему управління, що ґрунтується на цій теорії, було названо «терором машини». Г.Форд сформував механізми чіткого контролю і планування, ефективного мотивування, конвеєрного складання, безперервних технологічних процесів, інноваційного розвитку, активного адміністрування.

Класична (адміністративна) школа управління (1920—1950 рр.). Головні її напрацювання стосуються ролі та функцій менеджерів. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч.

Бернард) намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління організацією. Метою їх досліджень було виділення «універсальних принципів» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху. Найбільш чіткі принципи сформулював А.Файоль. А. Файоль був керівником інституційного рівня управління, оскільки керував французькою вугільною компанією. Інші засновники адміністративної школи — Ліндан Ірвік (консультант з питань управління в Англії) та Д. Муні (працював в компанії «Дженерал Моторс») — також були практиками. А. Файоль поділив процес управління на 5 основних функцій: планування, організування, розпорядництво, координування та контролювання. На основі його розробок у 20-х роках ХХ ст. було сформульовано поняття «організаційна структура управління підприємством» (система взаємозв'язків, неперервних взаємопов'язаних дій — функцій менеджменту).

Принципи адміністративної школи: поділ праці; дисципліна; порядок; повноваження та відповідальність; єдиновладдя; єдність напрямку діяльності; підпорядкування особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; ієрархія управління; справедливість; стабільність робочого місця; ініціатива; корпоративний дух. Цією школою було вперше розроблено обґрунтовані теоретичні засади менеджменту та визначено пріоритетну роль менеджера як керівника та організатора. Ключові ідеї: ієрархія вирішує взаємовідносини між посадами; правила та регулятори спеціалізованої діяльності кожної посади; централізація рішень на вищих рівнях управління.

Школа людських стосунків (1930—1950 рр.). Засновником її є Мері-Паркер Фолліт (1868—1933) та Елтон Мейо (1880—1949). М.-П. Фолліт першою почала трактувати менеджмент як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб». Представники цієї школи рекомендували здійснювати управління людьми шляхом впливу безпосередніх керівників на підлеглих, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Вони виходили з того, що уважне

ставлення до людей значно підвищує продуктивність праці. Принципи даної школи: працівники мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки своїм відносинам з іншими працівниками; робітники більш сприймають соціальний вплив групи рівних їм людей, ніж розпорядження та контроль з боку керівництва; робітник відзивається на розпорядження керівника, якщо він може задовольнити потреби своїх підлеглих та їх бажання бути зрозумілими. Ключові ідеї: сприяння рівновазі між технічною та соціальними сторонами організації.

Школа поведінських наук (з 1950 р. до сьогодення). Сформувалася завдяки напрацюванням Кріса Аржириса (1925 р.н.), Ренсона Лайкерта, ДугласаМак-Грегора (1906 — 1964), Фредеріка Герцберга (1923 р.н.) та інших учених-біхевіористів (англ. Бепауіог — поведінка). Основу її становлять методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

Школа науки управління (кількісного підходу). Представники цієї школи розглядають управління як логічний процес, що може бути виражений в математичній формулі. Розроблення концепцій управління ґрунтується на застосуванні математичного апарату, з допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу та суб'єктивних рішень менеджера. Формалізація управлінських функцій зумовила необхідність перегляду структурних елементів організації (служб обліку, маркетингу, планування тощо). З'явилися такі елементи внутрішнього планування, як імітаційні моделі рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки багатоцільових управлінських рішень тощо.

Представники цієї школи Джеймс Марч (1928р.н.), Герберт Саймон (1916 р.н.), Стаффорд Бір (1926р.н.), М. Месарович, Рассел Акофф (1919 р.н.), Уест Чесмен (1913 р.н.) та інші, сформувавши основні положення кількісного підходу, вперше почали розглядати організацію як відкриту систему, що зумовило появу системного підходу.

Системний, ситуаційний та процесний підходи у менеджменті. Розпочався цей етап з розглядом організації як системи, діяльність якої постійно

залежить від різноманітних обставин, що змінюються. В основі системного підходу — використання теорії систем, яка у менеджменті сформульована наприкінці 50-х років ХХ ст. Система — сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей і ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку. Найвагомий внесок у розвиток системного підходу

належить Честеру Бернарду (1886—1961), який розглядав організацію як соціальну систему; Пітеру Друкеру (1909 р.н.), який зосереджував виняткову увагу на ролі професіоналізму менеджера, самоуправлінні, організаційній спрямованості тощо; авторам моделі Мак-Кінзі«7-8» — Томасу Штерсу (1942 р.н.) і Роберту Уотерману.

Подальші розробки П. Друкера, Р. Девіса, Л. Ньюмена, Д. Міллера та інших дослідників стали основою «емпіричної» школи менеджменту, яка мала на меті вивчення змісту праці та функцій керівників, централізації та децентралізації в управлінні, делегування повноважень і відповідальності, умов застосування цільового управління.

Ситуаційний підхід (60-ті роки ХХ ст.) спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найефективнішого досягнення цілей організації. При цьому менеджер повинен: знати процес управління, особливості індивідуальної та групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивування і контролювання, кількісні методи прийняття рішень; вміти оцінювати переваги і недоліки; правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль у конкретній ситуації, та ефект від змінних величин; — вибирати прийоми менеджменту, застосування яких матиме найменший негативний ефект.

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності: планування, організація, мотивування, контроль, регулювання.

Кожна функція у свою чергу складається із взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

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

Сучасна модель менеджменту в Україні формується на засадах дослідження еволюції управлінської науки, узагальнення досвіду розвинутих країн світу, глибинних традицій управлінської діяльності в українських організаціях, починаючи з княжих часів. Розвиток українського менеджменту відбувається в руслі трансформаційних процесів у економіці України на сучасному етапі.

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Організацією насамперед називається стійка група осіб (фізичних і юридичних), взаємодіючих за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для рішення своїх проблем або досягнення поставлених цілей [10]. В цьому й складається її головна функція (завдання), виконуючи яку організація перетворить за допомогою різних технологій наявні ресурси в необхідні кінцеві результати.

Однак термін "організація" характеризує й певну структуру, у яку поєднуються люди для досягнення своїх цілей, тобто об'єкт менеджменту.

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 товариських взаєминах, особистому виборі зв'язків, вона відображає 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.



Як соціальна система, організація є відкритою, тому що її виживання залежить від зовнішнього світу. Вона описується такими характеристиками, як зовнішнє й внутрішнє середовище, структура, цілі, стратегії, технологія, персонал, потенціал.

Ознаки організації []:



- 1. Наявність мети. Ціль надає зміст існуванню організації, визначеність і конкретну спрямованість діям; поєднує учасників, оскільки її реалізація забезпечує рішення ними власних завдань.
- 2. Відособленість організації. Виражається в замкнутості внутрішніх процесів і наявності границь, що відокремлюють її від зовнішнього оточення. Границі можуть бути матеріальними (стіни, забори) і нематеріальними (заборони, правила, норми).
- 3. Системність організації. Наявність зв'язків між її окремими елементами, за допомогою яких вони взаємодіють і впливають один на одного. Зв'язки можуть бути економічними, технологічними, адміністративними, соціальними, інформаційними.
- 4. Саморегулювання організації. Дозволяє в певних межах самостійно вирішувати багато питань внутрішнього життя й з урахуванням конкретних обставин виконувати зовнішні команди.
- 5. Наявність специфічної культури. Являє собою сплав цінностей, традицій, вірувань, норм, символів, які багато у чому визначають відносини в колективі й спрямованість поведінки людей.
- 6. Стабільність організації. Здатність організації функціонувати й розвиватися в умовах зовнішніх і внутрішніх перешкод і всупереч їм.
- 7. Складність організації. Обумовлена масштабами, кількістю й автономністю елементів, розмаїтістю функцій і властивостей організації, зв'язків між ними.

Причинами виникнення організацій є:

- 1. Потреба координації діяльності людей у виробничому процесі.
- 2. Прагнення об'єднати у групу індивідів для ефективніших комунікацій.

Принципи функціонування організацій []:

- – принцип поділу завдань – реалізується відповідно до поділу праці між співробітниками;
- – принцип синтезу завдань – реалізується шляхом координації завдань як на окремому робочому місці, так і між ними. Завдяки цьому принципу компенсуються ймовірні проблеми, що могли б виникнути внаслідок реалізації попереднього принципу;

- – принцип інстанцій – зумовлений залежністю загальної ефективності організації від ефективності комунікацій між працівниками, що досягається завдяки її структуризації. 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 дублювання інформації або її викривлення.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність внутрішніх елементів організації (об'єктів, процесів), так званих внутрішніх змінних, що надають їй специфічний образ (цілі, ресурси, поділ праці, технологія, організаційна структура, система комунікацій, поведінка співробітників).

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації. Оскільки організації являють собою створені людьми системи, ті внутрішні змінні, в основному, є результатом управлінських рішень. До основних змінних в самій організації, які вимагають уваги керівництва, відносяться: цілі, структура, завдання, технологія й люди [ ].



Цілі. Організація це група людей з усвідомленими загальними цілями. Організацію також можна розглядати як засіб досягнення цілей. Цілі – конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне домогтися група, працюючи разом.

Структура організації являє собою логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних галузей, побудованих у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Спеціалізований поділ праці в більшості сучасних організацій зовсім не означає випадкового розподілу робіт між наявними людьми.

Поділ праці – це якісне розмежування й відокремлення різних видів праці, що закріплюють за тими суб'єктами, які можуть їх виконати найбільш успішно.

Горизонтальний поділ праці стосується тих його видів, які організація здійснює у відповідності зі своїм призначенням.

Вертикальний поділ праці існує між керівниками й виконавцями. Він створює ієрархію, тобто підпорядкованість одних ланок організації іншим.

Завдання. Одним з напрямків поділу праці в організації є формулювання завдань. Завдання – це певна робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом, у заздалегідь певний термін.

Технологія. Стосовно до організації, являє роботою сукупність коштів, процесів, операцій, методів, за допомогою яких вхідні елементи перетворюються у вихідні; вона охоплює машини, механізми й інструменти, навички й знання.

Складна технологія – всі роботи в рамках організації слабо зв'язані один з одним і завершеність їм надає остання операція (учасники процесу окремо виготовляють деталі, які поєднуються в кінцевий продукт лише на складальному стенді).

Послідовна технологія – роботи зі створення продукції впливають друг із друга й жодна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня (конвейерна зборка автомобіля).

Зв'язана технологія – операції взаємно обумовлюють одна другу, але не обов'язково в однозначній послідовності (робота над документами, які керівник може неодноразово передавати різним підлеглим на доробку).

Групова технологія – роботи виконуються на одному стаціонарному об'єкті послідовно або паралельно залежно від ситуації (споруджуваний будинок).

Задачі і технологія тісно зв'язані між собою. Виконання завдання включає використання конкретної технології як засоба перетворення матеріалу, що надходить на вході, у форму, що одержують на виході.

Люди. Найбільше наочно люди розрізняються за своїми індивідуальними здатностями, властивими їм якостями.

Організації майже завжди намагаються скористатися розходженнями в здатностях при рішенні питання, яку посаду буде займати і яку роботу буде виконувати конкретний працівник.

У своїй роботі з координації зусиль персоналу в напрямку ефективного досягнення цілей організації, менеджери повинні враховувати особистість працівників, їхні потреби, очікування, цінності.

Організаційний порядок. Сукупність соціальних зв'язків, правил, норм, що дозволяють виконавцям діяти автоматично. Не звертаючись за вказівками до керівника [1].

Зовнішнє середовище організації (організаційне оточення) – це сукупність факторів, що перебувають за її межами, з якими вона взаємодіє.

До характеристик зовнішнього середовища відносяться: взаємозв'язок факторів, складність, рухливість, невизначеність.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якої зміни одного фактору впливають на інші фактори. Так само як зміна одного фактору прямого впливу (будь-який внутрішньої змінної) може позначатися на інші, зміна одного фактору непрямого впливу може обумовлювати зміну інших.

Взаємозв'язок різних факторів зовнішнього середовища перетворює середовище сучасних організацій у бурхливо мінливе. Керівники більше не можуть розглядати зовнішні фактори ізольовано, вони повинні виходити з того, що всі вони взаємозалежні й піддаються змінам.

Складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіантності кожного з них.

Рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Багато дослідників вказували, що оточення сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю.

Невизначеність зовнішнього середовища є функцією кількості інформації, якій розполагає організація (або особа) із приводу конкретного фактору, а також функцією впевненості в цій інформації. Якщо інформації мало або є сумніви у її точності, середовище стає більше невизначеним, чим у ситуації, коли є адекватна інформація і є підстави вважати її високонадійною.

Організаційне оточення буває діловим (мікрооточення) і фоновим (макрооточення).

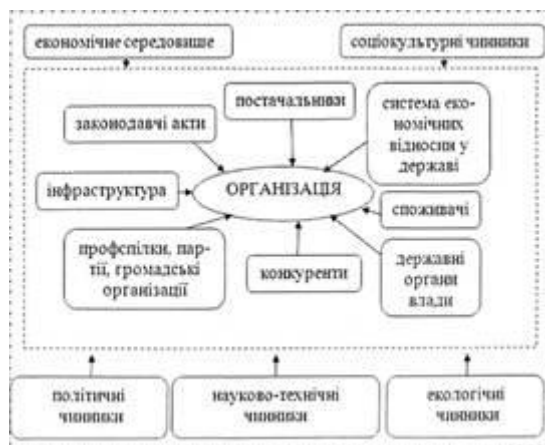
Ділове оточення утворюють ті явища, процеси й інститути середовища (постачальники, споживачі, конкуренти), з якими організація безпосередньо взаємодіє й може здійснювати на них вплив.

Фонове оточення складається з політики держави, законодавства, конкуренції й багатьох інших обставин, які непадвласні більшості організацій.

Один зі способів визначення оточення й полегшення обліку його впливу на організацію заключається в поділі зовнішніх факторів на середовище прямого впливу й середовище непрямого впливу.

Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на операції організації й випробовують на собі прямий вплив операцій організації. До цих факторів варто віднести постачальників, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачів і конкурентів.

Середовище непрямого впливу включає фактори, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на операції, але, проте, позначаються на них: політичні й соціокультурні фактори, стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес [1].



Зовнішнє середовище організації прямого впливу. Постачальники. З погляду системного підходу, організація – це механізм перетворення входів у виходи. Основні різновиди входів – це матеріали, устаткування, енергія, капітал і робоча сила. Поставками ресурсів, необхідних організації для ведення бізнесу й займаються постачальники. Багато організацій залежать від безперервного постачання матеріалів. Однак для росту й процвітання їм потрібні не тільки постачальники матеріалів, але й капіталу. Таких потенційних інвесторів небагато: банки, програми державних установ з надання позик, акціонери й приватні особи, що акцептують векселі організації або покупці її облігацій.

Державні органи. Організації зобов'язані дотримуватися не тільки законів, але й вимог органів державного регулювання, тобто примусового виконання законів у сферах компетентності цих органів, а також вимогів, що найчастіше також мають чинність закону.

Споживачі. Багато хто розділяють точку зору відомого фахівця з управління Пітера Ф. Друкера, відповідно до якої єдина справжня мета організації – створити споживача, оскільки виправдання існування і її виживання залежать від здатності знаходити споживача результатів своєї діяльності й задовольняти його запити.

Конкуренти. Конкуренти це зовнішній фактор, вплив якого неможливо заперечувати. Цей термін використовується для позначення особи, групи осіб, фірм, підприємств, що суперничають у досягненні ідентичних цілей, у прагненні мати ті ж ресурси, блага, займати положення на ринку.

Безпосередній вплив на організацію здійснюють трудові ресурси.

Трудові ресурси – частина населення країни, що розполагає сукупністю фізичних і духовних здатностей, необхідних для участі в процесі праці. Вони являють собою чисельність працездатного населення і є важливим елементом економічного потенціалу країни. Наявність трудових ресурсів у регіоні впливає на організацію, рівень оплати праці, бюджет.

2. Зовнішнє середовище організації непрямого впливу. Фактори середовища непрямого впливу звичайно не впливають на операції організацій так помітно, як фактори середовища прямого впливу, проте, керівництву необхідно враховувати їх. Середовище непрямого впливу звичайно складніше, ніж середовище прямого впливу. До факторів середовища непрямого впливу відносяться стан економіки, соціокультурні й політичні фактори, а також взаємини з місцевими співтовариствами.

Стан економіки. Керівництво повинне вміти передбачати, як позначаться на операціях організації загальні зміни стану економіки. Стан світової економіки впливає на вартість всіх ввезених ресурсів і здатність споживачів купувати певні товари й послуги.

Соціокультурні фактори. Будь-яка організація функціонує, щонайменше, в одному культурному середовищі. Тому соціально-культурні фактори, у числі

яких переважають установки, життєві цінності й традиції, впливають на організацію.

Політичні фактори. Деякі аспекти політичної обстановки представляють для керівника особливе значення. Інший елемент політичної обстановки – групи особливих інтересів і лобісти [1].

Організації реалізують себе у виробництві товарів, наданні послуг, інформації та багатьох інших напрямках. Майже кожна з них проходить зародження, розвиток, успіх, спад і, зрештою, припиняють свою діяльність. Щодня створюються нові організації. Деякі з них існують довго, вчасно впроваджуючи організаційні зміни, підлаштовуючись під зовнішнє середовище, а деякі через нетривалий проміжок часу ліквідуються назавжди. Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Поняття життєвого циклу використовується для передбачення змін, які відбуваються в організації, саме тому цій концепції в літературі приділяється велика увага.

Більшість досліджень сходяться на тому, що різні точки зору між кількістю і назвами стадій організаційного життєвого циклу можна усунути за допомогою узагальненої п'ятиетапної моделі [1].



- 1. Етап зародження. Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.
- 2. Етап створення. Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації; комунікації і структура в рамках організації залишаються неформальними, багато уваги приділяється маркетинговій діяльності,

мотивація персоналу залежить від результатів діяльності, стиль управління директивний.

- 3. Етап зростання. Стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень, метою діяльності є нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення прибутку, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації.
- 4. Етап зрілості. Відбувається максимізація прибутку, встановлення системи менеджменту, з'являються системи планування і контролю витрат, система управління формалізована, бюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.
- 5. Етап спаду. Метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, система управління надто бюрократизована, знижуються прибутки, відбувається фінансова криза, збільшується кількість конфліктів, розробка і прийняття рішень здійснюються централізовано, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.

Концепція життєвого циклу організації стверджує, що при збереженні тих самих методів керівництва, строк її існування обмежений 30-40 роками й має тенденцію до скорочення. Це обумовлено тим, що поступово організаційні структури, система управління і тип мислення персоналу вступають у суперечність із ситуацією, що змінилася [1].

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство. Небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу



знають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств – протягом п'яти років свого існування.

Задача цього періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темпи зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником та його командою.

Отроцтво. Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, здебільшого, несистематично, ривками; організація усе більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово замінюють ризиковану пристрась

до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тортю з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість. Відмітні ознаки цього періоду – експансія (розширення сфери панування, впливу, поширення чого-небудь за початкові межі), диференціація і, можливо, диверсифікованість (стратегічна орієнтація на розмаїтість і різнобічний розвиток діяльності; одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва; збільшення кількості видів і найменувань продукції й послуг; розподіл коштів між різними (за рядом параметрів) активами з метою зниження ризиків; проникнення компанії в інші галузі). Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінювання ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил. Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і

децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені. З прискоренням темпів зростання, порівняно з попередніми стадіями, організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Повна зрілість. Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загальної благодушності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту сповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкості занадто очевидні. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом.

Старіння. Цей тип ніколи б не наступив, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно зазіхають на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обгрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узяте, створює умови для "закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

Відновлення. Організація в стані піднятися з попелу, як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку ].

Російські дослідники розглядають життєвий шлях організації в бізнесі з соціокультурної точки зору, ґрунтуючись на власному багатому досвіді управлінського консультування. Вони виділяють чотири етапи життєвого циклу організаційного розвитку, для кожного з яких характерна певна система взаємин між співробітниками, організацією і зовнішнім середовищем:

- • етап "тусовка" – переважають неформальні відносини, "громадський" менталітет, рівноправ'я, ідеологічне (харизматичне) лідерство і непрофесійне – дружнє або патерналістське- управління;
- • етап "Механізація" – повсюдна формалізація відносин, процесів і процедур. Організація переходить до регулярного менеджменту. Значно заглиблюється розподіл праці, складаються докладні посадові інструкції і правила внутрішнього розпорядку. Велике значення надається стандартизації і утилітарності. Нововведення зустрічають істотний опір;
- • етап "Внутрішнє підприємництво" – головним завданням організації є підвищення ефективності діяльності. Має місце широке делегування повноважень, децентралізація влади, внутрішні підприємницькі ініціативи співробітників і підрозділів, які регулюються детально розробленою політикою і стратегією організації. Найважливішими цінностями стає професіоналізм співробітників, здатність добитися поставленої мети максимально ефективним чином. Часто формуються командні відносини і способи роботи;
- • етап "Управління якістю" – компанія націлюється на захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості. Високий рівень виробництва ґрунтується на впровадженні і розвитку ідеології "внутрішнього клієнта", кожен підрозділ компанії стає замовником для одних підрозділів і виконавцем для інших. Проте в цілому технологічний ланцюжок орієнтований на кінцевий результат, працює на клієнта організації.[.]
- • організації розвиваються і старіють, як і живі істоти, що проявляється в зниженні сприйняття підприємства до всього, що виходить за формалізовані рамки. Така формалізація перетворює організації в закриті системи;
- • цілком закриті системи, тобто системи, що не сприймає нову інформацію, старіє і згодом помирає. Вона перестає розвиватися, утрачає здатність до адаптації до зовнішнього середовища. Підприємства можуть продовжувати існувати, але схожі на умираючих, життя яких підтримується за допомогою складного устаткування;

- у рамках "біологічного підходу" роль керівника підприємства полягає, з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з іншого боку, він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення, що змінюється;
- управління організацією в даному режимі містить певний ризик, пов'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників). Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних умовах.

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Управлінська діяльність являє собою сполучення різних функцій (видів діяльності). Слово "функція" від латинського *functio*, що в перекладі українською мовою означає виконання, коло діяльності, призначення, обов'язок тощо [].

Функції менеджменту це види цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлені кооперацією і поділом праці серед управлінського персоналу [].

Всі сучасні дослідники процесу управління виробництвом вважають класичний підхід, запропонований А. Файолем, основою класифікації функцій менеджменту.

На сьогодні найпоширенішою є точка зору, відповідно до якої процес менеджменту складається з п'яти взаємозалежних функцій: планування, організація, координація, контроль і мотивація. Взаємозв'язок між ними може бути представлений схемою, що показує зміст будь-якого процесу управління.

Планування – це вид управлінської діяльності, пов'язаний зі складанням планів організації і їхніх складових частин. Плани містять перелік того, що повинне бути зроблене, визначають послідовність, ресурси і час виконання робіт, необхідні для досягнення поставлених цілей.



Планування включає:

- – визначення цілей і завдань;
- – розробку стратегій, програм і планів для досягнення цілей;
- – визначення необхідних ресурсів і їхній розподіл за цілями і завданнями;
- – доведення планів до всіх тих, хто їх повинен виконувати й хто відповідає за їхню реалізацію.

Організація – це друга функція управління, завданням якої є формування структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної

роботи – персоналом, матеріалами, устаткуванням, будинками, коштами й іншими.

Організувати – це означає створити певну структуру, що дає можливість людям ефективно працювати для досягнення цілей.

Функцію організації в менеджменті розглядають як процес створення об'єкта управління (виробничої структури) і суб'єкта управління з регламентацією їхніх функцій, подфункцій, робіт, операцій, прав і обов'язків, а також підбор і розміщення кадрів, формування штату працівників.

Функція організації націлена на впорядкування діяльності менеджера й виконавців. Оскільки всю роботу виконують люди, функція управління як організація дозволяє визначити, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості завдань і які для цього будуть потрібні кошти.

Мотивація – це діяльність, що має метою активізувати людей, що працюють в організації, і спонукати їх ефективно працювати для виконання цілей, поставлених у планах. Поведінка людей завжди є мотивованою. Мотивацію визначають як чинність, що спонукає до дії. Завданням функції мотивації є створення такої мотиваційної системи, при якій персонал продуктивно виконує роботу відповідно до делегованих йому обов'язків згідно із планом організації.

Процес мотивації включає:

– встановлення або оцінка незадоволених потреб; – формулювання цілей, спрямованих на задоволення потреб; – визначення дій, необхідних для задоволення потреб.

Дії з мотивації включають економічне і моральне стимулювання, збагачення самого змісту праці і створення умов для прояву творчого потенціалу працівників і їхній саморозвиток.

Менеджери повинні впливати на наступні фактори результативної роботи: розманітність роботи за змістом, зростанням і розширенням професійної кваліфікації працюючих, підвищення відповідальності, можливості прояву ініціативи й здійснення самоконтролю й т.д. Створення ефективних мотиваційних систем – актуальне питання для вітчизняних організацій (підприємств). Нові економічні умови, при яких люди стають засновниками, співвласниками підприємств, зажадають корінних змін традиційних

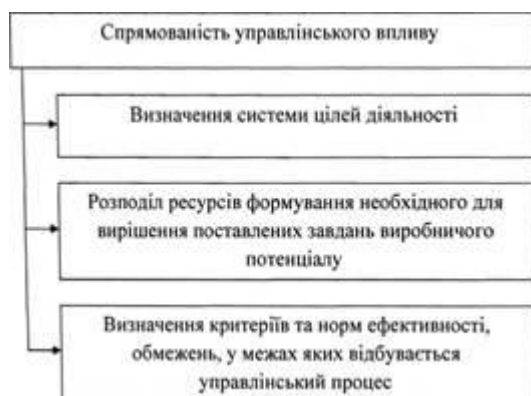
мотиваційних систем, тому що людям подобається відчувати свою значимість, вони прагнуть реалізувати свої права, самореалізуватися.

Контроль – це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи організації. У ній виділяють два основних напрямки:

– контроль за виконанням робіт, намічених планом; – заходи щодо корекції всіх значних відхилень від планів.

Головні інструменти виконання цієї функції – спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік і аналіз. У загальному процесі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку, тому що за його даними здійснюється коректування раніше ухвалених рішень, планів і навіть норм і нормативів.

Координація – це функція процесу управління, що забезпечує його безперебійність і безперервність. Головне завдання координації – досягнення погодженості в роботі всіх ланок організації шляхом установаження раціональних зв'язків (комунікацій) між ними. Характер цих зв'язків може бути всіляким. Можуть використовуватись як всілякі документальні джерела (звіти, доповідні, аналітичні матеріали), так і результати обговорення виникаючих проблем на нарадах, зборах, інтерв'юванні й т.д. Більшу роль грають технічні засоби зв'язку, що допомагають швидко реагувати на відхилення в нормальному ході робіт в організації. За допомогою цих і інших форм зв'язку встановлюється взаємодія між підсистемами організації, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність і погодженість всіх стадій процесу управління [2, 5-9, 11, 13, 15, 17, 27, 28].



Характеристика елементів управління



Елементи управління	Характеристика елемента
1	2
Структура	Опис характеристики організаційної схеми (рівні, ланки, організаційні зв'язки)
Системи	Опис формальних та неформальних процесів і встановлення процедур на підприємстві
Стратегії	Спрямованість підприємства на досягнення поставлених цілей
Склад персоналу	Характеристики основних категорій персоналу підприємства
Сума навичок	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому
Стиль	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому
Спільність цінності	Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства

Елементи управління підприємства поділяються на жорсткі та м'які



Процеси управління відносяться до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні зведення можна тільки, багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища.

При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну сторону останнього.

Співставленім результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління	
За результативного підходу	За дієвого підходу
<ul style="list-style-type: none"> <li>• виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках коли вона не дає суттєвих результатів</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• уникання виникнення проблем, щоб зменшити ефекти раптовості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вирішення проблем по мірі їх виникнення засобами управління</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економія ресурсів</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення прибутковості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження собівартості</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• досягнення кращих результатів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінювання кінцевих результатів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контролювання витрат</li> </ul>

Оскільки предметом праці управлінського персоналу є інформація, то кількісну оцінку якості управління варто давати насамперед з інформаційних позицій, а дослідження існуючих процесів управління необхідно проводити з використанням принципів системного аналізу.

Системні дослідження вимагають збереження цілісності досліджуваної системи, її єдності з навколишнім середовищем і наступної спрямованої упорядкованості елементів системи, а удосконалювання цих елементів повинно бути спрямоване на поліпшення функціонування всієї системи [1].

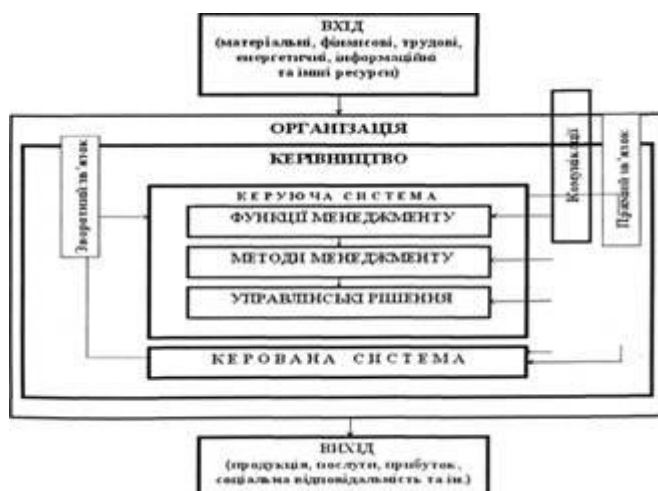
Дослідження процесів управління виробництвом складається з цілком визначених послідовних етапів:

- а) постановка задачі та визначення цілей дослідження;
  - б) обстеження існуючих форм і методів управління виробництвом, їх оцінка і порівняльний аналіз;
  - в) визначення "вузьких місць" в управлінському процесі;
  - г) визначення факторів, що відіграють головну позитивну і негативну роль в управлінні досліджуваним об'єктом;
  - д) пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління;
- є) розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління.

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

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

Послідовно реалізований та завершений процес менеджменту утворює управлінський цикл.



При цьому організацію змодельовано як відкриту систему, що має входи і виходи та складається з керуючої і керованої систем, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними [ ].

Керуючу систему утворюють елементи, які забезпечують процес управління, керовану – елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Управлінські процедури

Процес управління організацією охоплює кілька послідовних процедур та етапів.

1. Реалізація функцій менеджменту, до яких належать усі види управлінської діяльності (планування виробництва і реалізації продукції, управління розробкою технологій, конструюванням виробів, обліком, підрозділами організації тощо).

Йдеться про управлінську діяльність на всіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, управлінь, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків та ін.).

Це означає, що зосереджений у керуючій системі апарат управління в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту – сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо- господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості, рентабельності, необхідного рівня заробітної плати, певного рівня витрат тощо).

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

- 3. Формалізація методів менеджменту в управлінські рішення. Особливість цього етапу полягає у створенні механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки

тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану (рис. 4), здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

- Якщо управлінські рішення в керованій системі спрацьовують недостатньо (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про всі неточності, недоліки, відхилення каналами зворотного зв'язку надходить у керуючу систему (відбувається процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи.
- Відповідно, нові управлінські рішення, що спрямовані на усунення недоліків, відхилень тощо, надходять каналами прямого зв'язку в керовану систему. В такий спосіб формується циклічний механізм, внаслідок роботи якого (за необхідну кількість циклів) усуваються всі недоліки, тобто під впливом керуючої системи відбувається ліквідація проблем у керованій системі.
- Якщо керуюча система працює недостатньо професійно, некваліфіковано, неефективно чи є надто пасивною, існує великий ризик того, що керована система не забезпечить виконання поставлених завдань та досягнення встановлених цілей. Отже, рівень виконання керованою системою поставлених завдань і досягнення цілей перебуває в прямій залежності від діяльності керуючої системи (апарату управління).
- 4. Забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва. Керівництво організацією – вид управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників, забезпечує реалізацію функцій і формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану. Воно є об'єднувальним чинником у структурі категорій менеджменту, оскільки визначає напрями діяльності апарату управління,

ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації.

- Реалізація етапів менеджменту супроводжується комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами, іншими організаціями [2, 5-9, 11, 13, 15, 17, 27, 28].

I

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

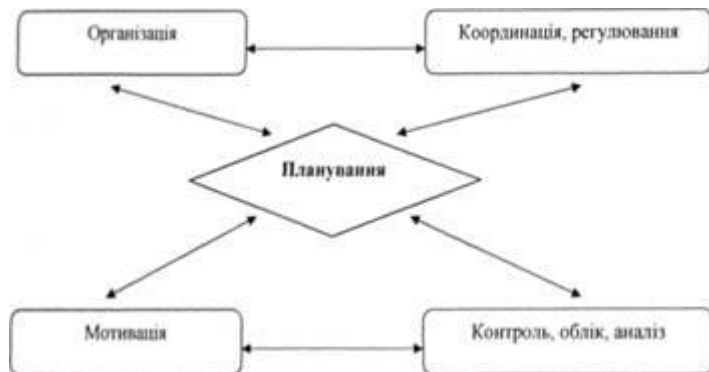
та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення.

Ціль планування – визначення необхідної кількості ресурсів, впровадження нововведень для адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища [1].



За широтою охоплення:

- корпоративне планування (для всієї компанії в цілому);
- планування за видами діяльності (планування виробництва килимів);
- планування на рівні конкретного підрозділу (планування роботи цеху).

За функціями:

- виробниче;
- фінансове;
- кадрове;
- маркетингове.

За підфункціями (наприклад, для маркетингу):

- планування асортиментів;
- планування реклами;
- планування продажів.

За тимчасовому періоду:

- довгострокове планування – 5 років і більше;
- середньострокове планування – від 2 до 5 років;
- короткострокове планування – до року.

За ступенем деталізації планів:

- стратегічне планування;
- оперативне або тактичне планування.

За обов'язковістю виконання:

- директивні плани для безпосереднього обов'язкового виконання;



- • індикативні плани, які є орієнтирними й залежать від індикаторів економічної, політичної й тл. діяльності [].

Розрізняють три основні форми організації планування:

- • "зверху вниз";
- • "знизу нагору";
- • "мета вниз – плани нагору".

Планування "зверху вниз" ґрунтується на тому, що керівництво створює плани, які слід виконувати їхнім підлеглим. Така форма планування може лати позитивний результат тільки при наявності твердої, авторитарної системи примусу.

Планування "знизу нагору" засноване на тому, що плани створюються підлеглими й затверджуються керівництвом. Це більш прогресивна форма планування, але в умовах спеціалізації, що заглиблюється, і поділу праці складно створити єдину систему взаємозалежних цілей.

Планування "мета вниз – плани нагору" з'єднує переваги й усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють мету для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів у підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємозалежних планів, тому що загальні цільові настанови є обов'язковими для всієї організації.

Процес стратегічного менеджменту – сукупність послідовних дій (функцій) для досягнення цілей, поставлених перед організацією в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища, що дозволяє оптимально використати існуючий потенціал і залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог. Планування в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища здобуває стратегічну спрямованість.

Ціль стратегічного планування – комплексне обґрунтування проблем, з якими може зіштовхнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

Передумовами стратегічного планування є:

- • стрімкі зміни в зовнішньому середовищі організації, викликані сучасним етапом науково-технічного розвитку й посиленням конкуренції за ресурси й ринки збуту;

- • інтернаціоналізація ділового життя;
- • принципові зміни ролі людини у виробництві й ріст його творчих здатностей.



### Процес стратегічного планування

До принципів стратегічного планування відносяться []:

- 1. Спадкоємність стратегічного й поточного планів – поточні плани або розділи бізнес-планів повинні дублювати основні розділи стратегічних. Кількість планових показників у короткострокових планах повинне бути більшим, ніж у стратегічні. Показники бізнес-планів не повинні суперечити затвердженим показникам стратегії організації.
- 2. Соціальна орієнтація – соціальний розвиток колективу поряд з технічними, технологічними, економічними проблемами, екологією, безпекою випуску продукції.
- 3. Ранжування об'єктів планування за важливістю – здійснюється для раціонального розподілу існуючих ресурсів. Доцільно направляти ресурси на підвищення конкурентоздатності продукції, що має більшу частку в організації.
- 4. Узгодження з параметрами зовнішнього середовища – досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідженні їхнього впливу на планові показники.
- 5. Варіантність – забезпечується розробкою не менш трьох альтернативних варіантів досягнення однієї й тієї ж мети й вибором оптимального варіанта з найменшими витратами.
- 6. Збалансованість – припускає складання балансу показників за ієрархією, наприклад, функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі, балансу надходжень і розподілу ресурсів. Одночасно за основними показниками необхідно забезпечити резерв.

- 7. Економічна обґрунтованість – остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації й економічного обґрунтування альтернативних варіантів.
- 8. Автоматизація систем планування – застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, що забезпечує кодування інформації на основі класифікації, її єдність і облік змін за стадіями життєвого циклу об'єкта планування, швидкість обробки, надійність зберігання й передачі особі, що приймає рішення.
- 9. Забезпечення зворотного зв'язку – передбачає можливість особи-споживача планів представляти пропозиції розроблювачеві щодо їхніх змін.

Календарне планування заключається в оптимальному впорядкуванні у часі безлічі робіт, виконуваних на заданому устаткуванні.

Критерії оптимальності можна розділити на 2 типи:

- 1. Залежно від заданих строків готовності: мінімізація відставання від заданих строків; мінімізація витрат, пов'язаних з невиконанням роботи в строк; мінімізація числа відстаючих робіт;
- 2. Залежно від загальної тривалості обробки виробів: мінімізація тривалості календарного графіка; мінімізація простоїв верстатів або пролежування деталей; максимізація деякого показника використання устаткування; мінімізація витрат на незавершене виробництво і т.д.
  - Аналіз відносин черговості операцій зручно проводити на сіткових графіках.
  - Сіткові графіки являють собою ланцюги робіт і подій, відображаючи їхню технологічну послідовність і зв'язок.

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ  
МЕНЕДЖМЕНТУ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

- а) розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) – департаменталізація;
- в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);
- г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів (встановлення діапазону контролю);
- д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації) [1].

Делегування – це передача знань і повноважень конкретній особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання й відповідати за їхнє позитивне рішення. Фактично індивід бере контракт із організацією на виконання певних завдань в обмін на одержання певної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Повноваження – це обмежене право використання ресурсів організації й направлення зусиль деяких її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивідові, що займає її в певний момент.

Якщо особа міняє роботу, то втрачає повноваження старої посади й одержує повноваження нової.

Повноваження варто відрізнити від влади. Повноваження мають делегований характер, тобто обмежують право посади у використанні ресурсів організації.

Влада – це реальна здатність діяти й мати можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Різні способи використання влади можуть як позитивно так і негативно впливати на організацію. Повноваження завжди обмежені, і залежно від їхнього характеру розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні (штабні).

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому й далі іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю й розмаїттям функцій, які виконує адміністративний апарат у сучасних організаціях.

З огляду на особливості цих функцій, виділяють три типи штабного апарата:

- консультативний апарат (фахівці, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва);
- обслуговуючий апарат (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування й т.д.);
- особистий апарат (різновид обслуговуючого апарата, формується прийняттям на роботу секретаря або помічника).

Основні види штабних повноважень []:

- 1. Рекомендаційні повноваження (апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, тобто передбачається, що лінійне керівництво звертається за консультаціями при виникненні потреб у знаннях консультативного апарата; однак лінійні керівники не зобов'язані так вчиняти, вони можуть вирішити проблему за своїм розсудом, навіть не інформуючи апарат);
- 2. Обов'язкові узгодження (оскільки апарат може зазнавати труднощів у спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма іноді розширює повноваження апарата до обов'язкових погоджень із ним певних рішень; у цьому випадку лінійне керівництво повинне обговорити відповідні ситуації зі штабним

апаратом, перш ніж діяти або представляти пропозиції вищому керівництву. Однак лінійні керівники не зобов'язані дотримуватися рекомендацій апарата);

- 3. Паралельні повноваження (вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарата, даючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва; метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для врівноваження влади й запобігання грубих помилок);

- 4. Функціональні повноваження (апарат, що має функціональні повноваження, може запропонувати або заборонити певні дії в межах своєї компетенції; лінійні повноваження президента організації реалізуються через апарат, даючи йому право діяти в певних питаннях, і, таким чином, функціональні повноваження усувають розходження між лінійними й штабними обов'язками для всіх практичних цілей);

- 5. Лінійні повноваження всередині апарата (у великих організаціях адміністративний апарат може складатися з великої кількості людей і бути підрозділом з більш ніж одним рівнем управління; отже, сам штабний апарат має лінійну організацію й звичайний ланцюг команд, і менеджери в цій ієрархії наділені лінійними повноваженнями відносно своїх підлеглих).

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик



Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе або інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій для досягнення власної мети або мети організації.

Функція мотивації – одна з основних функцій управління – заключається у спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці.



### 1. За основними групами потреб

Матеріальна мотивація – прагнення до статку, більш високому рівню життя. Така мотивація залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації, дієвості системи матеріальних стимулів, застосовуваних в організації.

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового росту.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з його прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації. Крім того, людині може бути властиве прагнення до лідерства в колективі, більш високому неофіційному статусу, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.

### 2. За засобами, що використовуються

Нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування й

Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади й погрозі адміністративних покарань працівника у випадку невиконання їм відповідних вимог.

Стимулювання – вплив не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукують працівника до певної поведінки.

### 3. За джерелами виникнення

Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли людина, виконуючи роботу формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню, бажання боротися.

Керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби й знайти способи їхнього задоволення.

При зовнішній мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки й т.д.

### 4. За напрямком на досягнення

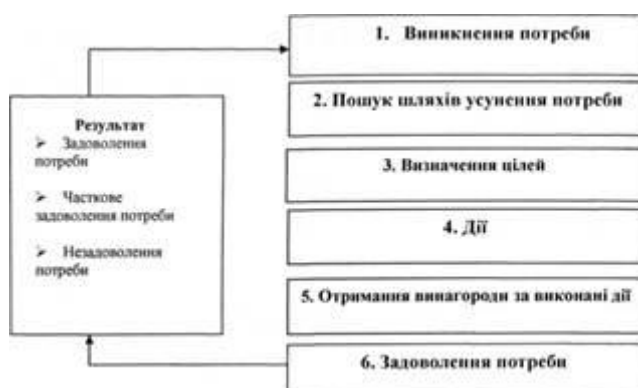
До основних видів позитивної мотивації відносяться матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника й довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи й т.п.

Негативна мотивація – це насамперед матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді [].

Для розуміння теорій мотивації необхідно усвідомити зміст мотиваційного процесу й основних понять – "потреба" і "винагорода".

Зміст мотиваційного процесу

Структурно процес мотивації охоплює кілька послідовних стадій .



- 1. Виникнення потреби. Потреба проявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає й вона повинна знайти можливість і вжити певних заходів для усунення (задоволення) потреби.
- 2. Пошук шляхів усунення потреби. Людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити або ігнорувати.
- 3. Визначення цілей (напрямку) дії. Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби. На цій стадії людина вирішує кілька моментів:
  - • що вона буде мати після задоволення потреби;
  - • що вона повинна зробити для одержання бажаного;
  - • наскільки досягне бажане;
  - • наскільки те, що можна одержати, задовольнить потребу.
- 4. Здійснення дій. Людина витрачає зусилля на те, що в остаточному підсумку повинне допомогти їй усунути потребу.
- 5. Одержання винагороди за виконані дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовуються, наскільки виконані дії призвели до бажаного результату. Залежно від цього відбувається або ослаблення мотивації до дії, або її збереження, або посилення.
- 6. Задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, викликаного потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

У процесі мотивації передбачається використання певної послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей – мотиви діяльності - стимулювання.

Потреби є джерелом активності особистості. Саме вони спонукують людину діяти певним чином і в певному напрямку.

Потреба – це фізіологічне або психологічне відчуття недоліку в чомусь або комусь.

Виділяють первинні й вторинні потреби.

Первинні потреби – це фізіологічні потреби, закладені генетично (потреба в їжі, відпочинку, теплі, житлі).

Вторинні потреби – це соціальні потреби, носять психологічний характер, виникають і одержують розвиток по мірі нагромадження життєвого досвіду (потреба в успіху, повазі, владі, приналежність до колективу).

Коли потреба відчувається людиною, вона будить у ньому стан спрямованості на її задоволення (мотив).

Мотив – усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до певної поведінки, спрямованої на задоволення потреб.

Для успішного керівництва людьми менеджер повинен хоча б загалом знати бажання підлеглих, основні мотиви їхньої поведінки, взаємини, важелі впливу й можливі результати.

Стимули – це ті блага, які можуть задовольнити потреби людини при виконанні певних дій. Відмінність стимулів від мотивів у тім, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – прагнення людини одержати їх.

Стимулами є винагороди, підвищення по службі, відповідальність, прагнення до самовираження й багато чого іншого.

Винагороди – це все те, що людина вважає коштовним для себе, чого він прагне досягти й чим би хотіла володіти.

Теорія "ієрархи потреб" А. Маслоу

Першим ученим, з робіт якого керівники довідалися про складні людські потреби і їхній вплив на мотивацію до праці, був американський лікар-психолог Абрахам Маслоу. В 40-гг 20 в. він створив теорію "Ієрархії потреб". Це була перша спроба класифікувати людські потреби за ступенем їхнього впливу на поведінку.

Згідно із цією теорією потреби ранжуються на 5 рівнів :

- 1. Фізіологічні – необхідні для існування людини. Це потреби в їжі, воді, сні, наявності житла й ін. словом все, що підтримує життєдіяльність людини на належному рівні.
- 2. Потреби в безпеці й захисті – передбачають такі компоненти: наявність робочого місця, що забезпечувало б відповідний рівень заробітної плати, давало б перспективи на пенсію, гарантії медичного обслуговування, страхування життя й майна від нещасних випадків, і т.д. Ці потреби ще

називають потребами завтрашнього дня. Вони дають упевненість у майбутньому й захищають від фізичних і психологічних небезпек.

- 3. Соціальні потреби або потреби в приналежності – це відчуття приналежності до кого-небудь або чого-небудь (окремій людині, родині, колективу, організації й т.д.) відчуття, що тебе сприймають навколишнє середовище, соціальна взаємодія й підтримка. Дружба, інформаційний обмін, взаємодія й взаємодопомога, мікроклімат у колективі, солідарність, лояльність – це складові соціальних потреб.
- 4. Потреба у повазі – це потреби у самоповазі, визнанні власних досягнень, почуття власної гідності, незалежності, компетентності, повазі навколишніх, імідж. Соціальний статус, увага.
- 5. Потреба в самореалізації – це можливість застосувати в повсякденному житті власний творчий потенціал. Потреби в самореалізації залежить від амбіційності, честолюбства, кола інтересів, обдарованості, наполегливості.



### Теорія Клейтона Альдерфера

Теорія потреб не знайшла однозначної підтримки, тому були запропоновані деякі її модифікації.

Теорію потреб існування, зв'язку й росту (або ERG – Existence, Relations, Growth) розробив в 1972 р. американський учений К. Альдерфер. Він зробив спробу уточнити й творчо розвинути теорію ієрархії потреб А. Маслоу. Він виділив не п'ять, а три класи (групи) потреб: існування, зв'язку й росту .



### Теорія К. Альдерфера

Потреби існування містять дві групи потреб піраміди А. Маслоу: у безпеці й фізіологічні.

Потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, її прагнення бути членом родини, мати колег, друзів, ворогів, начальників і підлеглих. Тому до групи потреб зв'язку відносяться потреби у приналежності до соціальної групи, визнанні й повазі, пов'язані із прагненням людини займати певний статус в навколишньому світі, а також ту частину потреб у безпеці піраміди А. Маслоу, що пов'язана із груповою безпекою.

Потреби росту аналогічні потребам у самовираженні піраміди А. Маслоу й містять у собі також потреби групи визнання й самоствердження, пов'язані із прагненням до розвитку впевненості, самовдосконаленню й т.п.

Ця теорія не розділяє ствердження, що ріст потреб відбувається по вертикалі нагору, а заснована на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших.

Дослідження підтверджують дієвість теорії на практиці.

Дана теорія більш відповідає індивідуальним розходженням між людьми. Такі змінні величини, як виховання, вплив родини, соціальне походження й культурне оточення можуть змінювати значення певного кола потреб. Факти, свідчать про те, що представники різних культур по-іншому класифікують категорії потреб, – наприклад, японці й іспанці ставлять соціальні потреби вище своїх фізіологічних потреб.

Теорія Девіда Мак-Клеланда

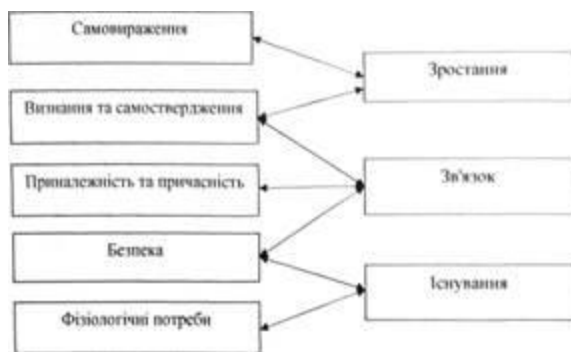
Д. Мак-Клеланд віддавав належне теорії Маслоу, не заперечував його висновки, але вважав теорію потреб не досить досконалою. Він запропонував власну теорію – теорію "трьох потреб", де акцентує на потребах вищих рівнів, тому що на його думку, потреби нижчих рівнів чим далі, мають менше значення (у результаті розвитку людства й суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше й сучасна людина може легко їх задовольнити повністю або хоча б частково).

Саму мотивацію Мак-Клеланд визначив як "всі ті умови, які визначають внутрішнє переконання людини (воно складається зі спонукань, бажань і ін.) І цей внутрішній стан керує поведінкою людини й визначає її дії".

Критикуючи теорію Маслоу, Мак-Клеланд розширив її, запропонувавши нові фактори мотивації, а саме, фактори влади, досягнення успіху й приналежності.

Потреба владивизначається як бажання, послідовне прагнення впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їхню поведінку або брати на себе відповідальність. Люди із чітко усвідомленою потребою влади – енергійні, ініціативні, послідовні, честолюбні,

Потреба досягнення успіху задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до як можна більш успішного завершення. Це бажання робити щонебудь краще або ефективніше, вирішувати проблеми або довідуватися про складне завдання. Люди з розвинутою потребою успіху



Теорія К. Альдерфера

Потреби існування містять дві групи потреб піраміди А. Маслоу: у безпеці й фізіологічні.

Потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, її прагнення бути членом родини, мати колег, друзів, ворогів, начальників і підлеглих. Тому до групи потреб зв'язки відносяться потреби у приналежності до соціальної групи, визнанні й повазі, пов'язані із прагненням людини займати певний статус в навколишньому світі, а також ту частину потреб у безпеці піраміди А. Маслоу, що пов'язана із груповою безпекою.

Потреби росту аналогічні потребам у самовираженні піраміди А. Маслоу й містять у собі також потреби групи визнання й самоствердження, пов'язані із прагненням до розвитку впевненості, самовдосконаленню й т.п.

Ця теорія не розділяє ствердження, що ріст потреб відбувається по вертикалі нагору, а заснована на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших.

Дослідження підтверджують дієвість теорії на практиці.

Дана теорія більш відповідає індивідуальним розходженням між людьми. Такі змінні величини, як виховання, вплив родини, соціальне походження й культурне оточення можуть змінювати значення певного кола потреб. Факти, свідчать про те, що представники різних культур по-іншому класифікують категорії потреб, – наприклад, японці й іспанці ставлять соціальні потреби вище своїх фізіологічних потреб.

Теорія Девіда Мак-Клеланда

Д. Мак-Клеланд віддавав належне теорії Маслоу, не заперечував його висновки, але вважав теорію потреб не досить досконалою. Він запропонував власну теорію – теорію "трьох потреб", де акцентує на потребах вищих рівнів, тому що на його думку, потреби нижчих рівнів чим далі, мають менше значення (у результаті розвитку людства й суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше й сучасна людина може легко їх задовольнити повністю або хоча б частково).

Саму мотивацію Мак-Клеланд визначив як "всі ті умови, які визначають внутрішнє переконання людини (воно складається зі спонукань, бажань і ін.) І цей внутрішній стан керує поведінкою людини й визначає її дії".

Критикуючи теорію Маслоу, Мак-Клеланд розширив її, запропонувавши нові фактори мотивації, а саме, фактори влади, досягнення успіху й приналежності.

Потреба влади визначається як бажання, послідовне прагнення впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їхню поведінку або брати на себе відповідальність. Люди із чітко усвідомленою потребою влади – енергійні, ініціативні, послідовні, честолюбні,

Потреба досягнення успіху задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до як можна більш успішного завершення. Це бажання робити щонебудь краще або ефективніше, вирішувати проблеми або довідуватися про складне завдання. Люди з розвинутою потребою успіху обирають ситуації, де є можливість виявити або краще зарекомендувати себе, беруть на себе відповідальність за прийняття рішень і прагнуть одержати відповідне заохочення за досягнуті позитивні результати.

Потреба в приналежності реалізується під час соціальної взаємодії й спілкування. Мова йде про налагодження й підтримку дружніх відносин з



іншими особами. Про цих людей говорять, що вони "душа компанії". Вони зацікавлені в наявності кола співрозмовників, вимагають уваги, проблеми групи або колективу сприймають як свої особисті, підтримують сприятливий клімат у колективі й діють як неформальні лідери.

Закономірності моделі: основа поведінки – потреби вищих рівнів: у владі, в успіху, у причетності;

- • люди із сильною потребою у владі придатні для керівних постів, додержуються мети фірми, мають організаторські здібності, впевнені у собі й колективі;
- • люди із сильною потребою в успіху прагнуть до помірному ризику, особистій відповідальності, ініціативі, конкретному заохоченню;
- • люди із сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі стосунки в колективі, успішно вирішують суперечки й конфлікти, надають емоційну підтримку.

Методика використання моделі:

- • варто готувати людей з потребою у владі на керівні посади при відсутності авантюризму й не призначати їх на посади нижче середнього рангу;
- • ставити складні завдання й делегувати достатньо повноважень для їхнього рішення людям з потребою в успіху, гарантувати їм конкретну винагороду за результатами праці;
- • створити й зберігати неформальні комунікації для й за допомогою людей із сильною потребою в причетності, тому що вони проявляють найбільшу відданість фірмі.

Теорія Фредеріка Герцберга

Ф. Герцберг і група його послідовників у другій половині 30- рр. розробили ще одну модель мотивації, засновану на потребах, за назвою "двофакторна теорія". Модель побудована на результатах соціологічного опитування широкого кола інженерно-технічного персоналу. Пропонувалося дати відповіді на запитання: "Коли (у яких ситуаціях) після закінчення службових обов'язків ви відчували себе особливо добре й навпаки".

За результатами відповідей Герцберг побудував двофакторну теорію, у якій виділив дві категорії: фактори здоров'я й фактори мотивації.

Фактори здоров'я пов'язані з оточенням, у якому здійснюється робота, Фактори мотивації – з характером і змістом роботи.

Класифікація факторів мотивації

Фактори здоров'я	Фактори мотивації
<ul style="list-style-type: none"><li>○ – політика організації і її реалізація адміністрацією;</li><li>○ – умови праці;</li><li>○ – робота з людьми, яким симпатизуєш;</li><li>○ – заробітна плата;</li><li>○ – мікроклімат у колективі;</li><li>○ – рівень безпосереднього контролю за роботою;</li><li>○ – робота без значних напруг і стресів;</li><li>○ – зручний розпорядок.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ - гарний заріток; – оплата праці, що безпосередньо пов'язана з досягнутими результатами; – успіх;</li><li>○ – кар'єра, просування по службі;</li><li>○ – визнання й похвала за результатами роботи;</li><li>○ – ступінь делегування повноважень і відповідальності (якнайвище);</li><li>○ – можливості творчого й професійного зростання.</li></ul>

Закономірності моделі:

Відсутність або неадекватність факторів мотивації прямо не пов'язане з незадоволеністю роботою, зате їхня наявність підштовхує працівників на підвищення ефективності діяльності. Відсутність до деякої міри факторів здоров'я приводить до незадоволеності роботою, у той же час вони не мають мотивуючого характеру.

Методика застосування моделі: варто забезпечити наявність в організації двох груп факторів одночасно; скласти перелік факторів для самостійного визначення співробітниками переваг; мотивувати їхню працю відповідно до отриманих даних.

"Теорія Х" і "теорія Y" Дугласа Мак-Грегора

"Теорія Х" і "теорія Y" Мак-Грегора, передбачає дві системи положень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

1. Згідно "теорії Х" працівники за своєю природою є ледачими, безвідповідальними, такими, що з першою ж нагоди намагаються уникнути роботи. Отже, для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, направляти й контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

"Теорія Х" характеризує основи автократичного управління. Автократ має досить влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям, і якщо буде потреба без коливань прибігає до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, що він займає.

2. За "теорією Y", навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працюючими, відповідальними, прагнучих до схвалення й підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль і погроза покарання не є єдиними засобами, що направляють зусилля людей. Людина й сам здатна себе контролювати, якщо вона направляється до мети, у досягненні якої зацікавлена. "Теорія Y" характеризує основи демократичного управління.

Викладені концепції дозволяють зробити висновок про те, що відсутнє яке-небудь канонізоване вчення, що пояснює те, що лежить в основі мотивації людини й чим визначається мотивація. Кожна з викладених теорій має певну принципову відмінність. Так, наприклад, у концепції Маслоу потреби розташовані ієрархічно, і сходження по них йде знизу нагору. У теорії Альдерфера також є певна ієрархія. Однак ця теорія в якості одного з найважливіших положень містить ствердження про те, що рух по ієрархії може здійснюватися як знизу нагору, так і назад зверху вниз у тому випадку, якщо не задовольняється потреба верхнього рівня. Мак-Клеланд ввів стосовно розглянутим ним потребам ідею їхнього придбання й розвитку під впливом навчання й життєвого досвіду. При цьому він бере до уваги взаємовідношення окремих груп потреб, відійшовши від розгляду ізольованого впливу окремих груп потреб на поведінку людини. У теорії Герцберга потреби діляться на дві

більші групи: мотивуючі й здоров'я. Тим самим вказується на те, що не всі потреби постійно впливають на людину, а тільки ті з них, які призводять до розвитку стану задоволеності.

Зрозуміло, кожна з теорій має щось особливе, відмітне, що дало їй можливість одержати широке визнання теоретиків і практиків і внести істотний вклад у розробку знань про мотивації. Однак при цьому, незважаючи на принципові розходження, всі чотири вищеописані теорії мають загальні риси, що дозволяє встановити певні паралелі між ними. Характерною рисою всіх чотирьох теорій є те, що вони вивчають потреби й дають класифікацію потреб, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації людини. Порівнюючи класифікації всіх чотирьох теорій, можна відзначити, що виділені в різних теоріях групи потреб досить виразно відповідають один одному.

Так, наприклад, потреба досягнення в теорії Мак-Клеланда співзвучна потребі самовираження в піраміді Маслоу, потреби росту в теорії Альдерфера – групі потреб, що входять у набір мотивуючих факторів теорії Герцберга. Таку ж відповідність можна встановити й для інших груп потреб.

Також можна вказати на дві властиві загальні характеристики.

По-перше, дані концепції в дуже наочному вигляді, чітко і ясно викладають певний погляд на мотивацію – погляд, підтверджений емпіричними дослідженнями й уже досить тривалий час, що використався в практиці управління. У найбільшій мірі дане ствердження відноситься до теорій Маслоу і Герцберга. Тому для того, щоб краще розуміти мотивацію працівників, менеджери обов'язково повинні бути знайомі з усіма чотирма теоріями.

По-друге, всі чотири теорії основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, і в той же час практично не приділяють увагу аналізу процесу мотивації. Дане зауваження вказує на основний недолік цих теорій, істотно обмежуючий можливості їх безпосереднього практичного застосування. Якщо змістовні теорії базуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей, то в процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний вид поведінки.

Процесуальні теорії не заперечують існування потреб. Процесуальні теорії мають своєю метою з'ясувати, як люди мислять, щоб задовольнити свої потреби.

Наприклад, одна людина обирає шлях до успіху через показники діяльності, інша – через особисті зв'язки. Так загальна мета передбачає декілька способів її досягнення.

Процесуальні теорії описують, як люди здійснюють вибір між альтернативами поведінки і як кожна особистість визначає для себе кращий спосіб задоволення потреби. Розглянемо їх []:

### Теорія очікування Віктора Врума

Теорія очікування (надії), заснована на досягненнях В. Врума, стверджує, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Людина повинен також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення потреби або одержання бажаного.

Очікування розглядається, як оцінка даною особистістю ймовірності здійснення певної події. При аналізі мотивації теорія очікування зосереджується на трьох взаємозалежностях:

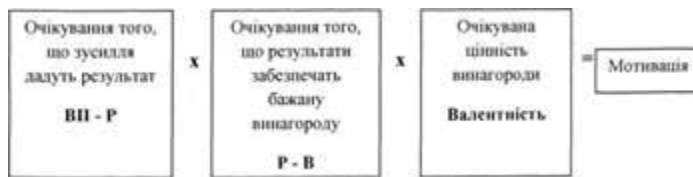
- – витрати праці – результати ( $VP - P$ ) (співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами)
- – результати – винагороди ( $P - B$ ) (очікування певних винагород або заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів)
- – валентність – це передбачений ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає в результаті винагороди. Якщо валентність низка, то цінність отриманої винагороди для виконавця не досить велика й мотивація трудової діяльності слабка.

Якщо значення кожного із цих трьох критично важливих для визначення мотивації факторів буде малим, то й мотивація буде слабкою, і результати праці низькими.

Очікувані результати, винагороди носять ймовірний характер і варіюють від 0 до 1. Це стосується валентності.

Мотивація = очікування того, що зусилля дадуть бажаний результат x очікування того, що результати забезпечать бажану винагороду x очікування цінності винагороди (валентність).

Взаємозв'язок зображений



Теорія очікування В. Врума

Закономірності моделі: наявність певної активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації. Людина повинна очікувати, що обраний тип поведінки призведе до задоволення потреби. Очікування – це особистісна оцінка ймовірності певної події в зазначених зв'язках; якщо значення будь-якого зв'язку буде низьким, то й мотивація також буде слабкою.

Методика застосування моделі: зіставити пропоновану винагороду з потребами співробітників і привести їх у відповідність; встановити тверде співвідношення між результатами праці й винагородою тільки за ефективну роботу; сформувані високий, але реалістичний рівень результатів, очікуваних від підлеглого, і вселити йому, що він може цього домогтися, якщо прикладе зусиль; стежити за високим рівнем самооцінки підлеглих, рівнем делегованих їм повноважень, їхніх професійних знань і навичок.

Теорія "справедливості"

Ця теорія пропонує інше пояснення того, як люди розділяють і направляють свої зусилля для досягнення поставленої мети. Відповідно до теорії, люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють її з винагородами інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, виникає психологічна напруга. У підсумку складається ситуація, при якій необхідно стимулювати конкретного співробітника, зняти напругу й для встановлення справедливості ліквідувати дисбаланс.

Таким чином, співробітники, які вважають, що недоодержують у порівнянні з іншими, починають працювати менш інтенсивно, або намагаються підвищити рівень винагороди. Співробітники, які вважають себе більш стимульованими,

чим інші їхні співробітники, намагаються підтримувати інтенсивність роботи на досягнутому рівні або навіть підвищувати його.

Закономірності моделі: люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і винагороди інших людей у схожій посаді. Це призводить до психологічного дискомфорту для працівника, вирішити який можна або підвищуючи винагороду, або знижуючи витрачені зусилля. Доти, поки люди не визначать свою винагороду як справедливу, вони будуть знижувати ефективність і якість своєї праці.

Методика використання моделі: необхідно пояснити працівникам залежність винагороди від результатів праці (її інтенсивності, ефективності і якості); крім того, варто роз'яснити й перспективи зростання.

Основний висновок теорії полягає в тому, що люди будуть зменшувати інтенсивність праці, поки не одержать справедливої винагороди. Однак, сприйняття й оцінка справедливості носить суб'єктивний, відносний характер.

Комплексна теорія мотивації Лаймана Портера й Едварда Лоулера

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що передбачала об'єднання елементів теорії очікувань і теорії справедливості.

Модель побудована на основі взаємодії 5-ти змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороди й відносна міра задоволеності.

Відповідно до моделі, результати, досягнуті працівником, залежать від витрачених зусиль (3), здібностей і характеристик працівника (4) і усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5).

Рівень витрачених зусиль, пов'язаний із цінністю винагороди (1) і можливістю залежності між витратами й винагородами (2). Досягнення відповідного рівня результативності (6) викличе внутрішні й зовнішні винагороди (7а,б).

Задоволення (9) – це результат внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням справедливості (8).

Закономірності моделі: результативна праця веде до задоволення; важливо об'єднати всі елементи моделі для створення першої єдиної системи мотивації; модель визнана на заході кращою основою для розуміння процесу мотивації.

Загальний висновок теорії полягає в тому, що результативна праця призведе до задоволення потреби, а не навпаки, як вважали прихильники школи людських відносин.



Модель Л. Портера – Э. Лоулера

Загальна ефективність мотивації

Комбінація внутрішніх і зовнішніх факторів – це загальна сума винагород і їхній структурний склад, що передбачає організація для компенсації витрачених зусиль, виконання службових обов'язків і досягнутого результату конкретного співробітника, відповідно до вимог і завдань, обумовлених його посадою в організації.

Сума потреб конкретного працівника – це весь комплекс первинних і вторинних потреб, які впливають на поведінку людини, що займає цю посаду або відповідальна за виконання обов'язків, у певний строк.

Різні теорії мотивації сприяють значному удосконаленню конкретних управлінських підходів.

Мотиваційні засоби менеджера

За характером дії, їх спрямованістю, методи мотивації умовно можна поділити на методи матеріальної, соціальної та владної мотивації, або інакше, економічні, організаційно – розпорядницькі і соціально – психологічні.

Методи соціальної мотивації передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтування на соціально – значущі інтереси (культуру, розвиток та ін.).

Економічні методи впливають на майнові інтереси фірм та їх персоналу. З одного боку сприяють задоволенню потреб суспільства (податки, банківські кредити, соціальне забезпечення) з іншого боку, мотивують працю персоналу (зарплатня, премії, винагороди за інновації). Методи владної мотивації



передбачають строге виконання організаційних, розпорядницьких документів, дисципліну виконавців.

Організаційно – розпорядницькі (адміністративні) методи спрямовані на впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентацію їх діяльності та керування їх діями за умов особливих ситуацій і їх доцільно розділяти на три групи:

- – організаційно – стабілізуючі визначають довготривалі зв'язки в системах управління між людьми та їх групами (штати, структура, правила, процедури тощо);
- – розпорядчі – забезпечують оперативне управління (регулювання) спільної діяльності людей і фірм і проявляються у формі договорів, наказів, розпоряджень;
- – дисциплінарні – призначені для стабільності підтримання організаційних зв'язків і стосунків, а також відповідальності за визначену роботу.

Соціально – психологічні методи. Їх сутність полягає у впливах на соціальні та психологічні інтереси фірм і їх персоналу. До соціальних методів належать:

- 1) підвищення соціально – виробничої активності: копіювання лідерів; вироблення норм зразкової поведінки в усіх сферах діяльності;
- 2) підтримання соціальної спадковості; конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних ознак, свята початку та успішно завершення крупних ділових завершень;
- 3) спеціальне нормування: встановлення норм стосунків між працівників, правил внутрішнього розпорядку, виробничої етики, вироблення і сповідування цінностей усім персоналом фірми;
- 4) моральне стимулювання: індивідуальне і колективне;
- 5) соціальне планування – це планування вирішення соціальних проблем: покращення умов праці, побуту, відпочинку, духовного і фізичного розвитку.

До психологічних методів належать ті, які використовують для гармонізації стосунків та встановлення сприятливого психологічного клімату в середовищі персоналу.

До них відносяться: гуманізація праці; психологічне спонукання через заохочення та визнання; підвищення творчого змісту праці; розвиток професійних інтересів та ін.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, задіяння матеріального інтересу працівників [1].

Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, й збільшення кількості, якості та результативності праці.

Дослідження механізму впливу означених чинників на матеріальну мотивацію розпочнемо з з'ясування місця рівня заробітної плати та її динаміки в системі мотивів і стимулів.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена як правило, у грошовому еквіваленті, яку власник, або уповноважений ним орган, виплачує працівникові за виконану роботу.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконання роботи, професійних і ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, і максимальний розмір заробітної плати не обмежується. Питання регулювання оплати праці та прав працівників на оплату праці визначається Кодексом законів про працю (КЗпП), законом про оплату праці та іншими нормативно-правовими актами.

Виділяють три основні моделі заробітної плати:

- 1. Ринкову – на основі договору між організацією і працівником,
- 2. Колективну – на основі договору між адміністрацією підприємства і профспілкою працівників, або іншим органом, що представляє їх інтереси.
- 3. Державну – на основі визначення рівня мінімальної заробітної плати і параметрів, що її регулюють.

Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту працю, нижче якої не може проводитися оплата за виконану роботу. До мінімальної заробітної плати не включають доплати, надбавки та компенсаційні виплати.

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки й аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Основна мета контролю – в забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань, а також у запобіганні можливих помилок.

У функції контролю входять:

- – збір, обробка й аналіз інформації про фактичні результати господарської діяльності всіх підрозділів фірми;
- – порівняння їх із плановими показниками;
- – виявлення відхилень і аналіз причин цих відхилень;
- – розробка заходів, необхідних для досягнення намічених цілей.

Завдання контролю розділяються на загальні й конкретні. Конкретні завдання поширюються тільки на якусь певну сторону діяльності об'єкта (фінанси, дотримання трудового законодавства, вірогідність звітних даних), а загальні – всебічна діяльність об'єктів, які контролюються.

Основними завданнями контролю є:

- – визначення фактичного стану об'єкта або його частини в цей момент часу;
- – прогнозування стану й поведінки об'єкта і його частини на певний майбутній період часу;
- – зміна стану й поведінки об'єкта або його частини так, щоб при зміні зовнішніх умов у припустимих межах були забезпечені необхідні й оптимальні значення характеристик об'єкта або його частини;
- – завчасне визначення місця й причин відхилень значень характеристик об'єкта від заданих (тих, що передбачалися);
- – збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта;
- – забезпечення стійкого стану об'єкта при досягненні критичних значень характеристик об'єкта.

Об'єкт контролю – це те, що перевіряється або хто перевіряється. У середині підприємства об'єктом контролю є всі, без винятку, виробничі процеси. Контролюються технологічні процеси, якість продукції, витрати сировини й матеріалів, інструменти, використання основних виробничих фондів, дані з

продуктивності праці й заробітній платі, поставках матеріалів і устаткування, реалізації продукції.

Суб'єктом контролю може бути група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями.

Предмет контролю – це стан і поведінка об'єкта управління. Предметом контролю таких об'єктів, як об'єднання, підприємство, організація, структурний підрозділ або їхні окремі частини й елементи, є їхня діяльність відповідно до встановлених законів, норм, правил, рішень, доручень, тобто певний стан об'єкта контролю на конкретну дату [1].

За характером відносин суб'єкта й об'єкта контролю, тобто між тими, хто контролює й кого контролюють, розділяють контроль внутрішній і зовнішній.

При внутрішньому контролі – суб'єкт і об'єкт контролю функціонують у межах однієї системи: вище керівництво компанії й менеджери всіх рівнів управління.

Внутрішні користувачі звітної інформації переслідують такі цілі, як: – визначення потреби у фінансових ресурсах; – оцінка правильності прийнятих раніше інвестиційних рішень і ефективність структури капіталу;

- – внесення коректувань у планові показники;
- – розробка й реалізація політики дивідендів; – проведення структурної реорганізації фірми.

Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру об'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, аудиторів, організацій державного регулювання), спрямована на гарантію досягнення поставлених цілей управління.

Модель процесу контролю зображено



Ця модель відображає не лише послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність:

- – усунення відхилень і причин, що їх зумовлюють;
- – підкріплення досягнутого успіху.

Розглянемо послідовно етапи контролю []:

Встановлення бажаного результату (стандарту)

Контрольна діяльність, як і вся управлінська праця, починається із встановлення мети. Коли мета відома, необхідно відобразити бажаний результат у вимірюваних величинах, якщо це можливо.

Норми функціонування – критерії, за яких оцінюється діяльність системи управління або хід виконання виробничого процесу.

Існує три форми норм функціонування: числова, шкальна й описова.

При числовій формі контрольовані параметри вимірюються числовими значеннями (наприклад, кількість продукції, період часу).

При шкальній формі параметри ранжуються за допомогою бальної оцінки порівнянням аналогічних параметрів різних виробів або моделей між собою.

Використається при оцінці якісних параметрів (дизайн, зручність експлуатації й т.д.).

Норми функціонування, які не можуть бути визначені 1-м і 2-м способом, формулюються описово.

До основних вимог, які пред'являються до норм функціонування відносяться: обґрунтованість, зручність, можливість порівняння й ін.

Основні види норм і нормативів.

- – норми витрат живої праці;
- – норми витрат предметів праці (витрати сировини й матеріалів, палива, енергії);
- – нормативи використання коштів праці (виробничих потужностей, машин, устаткування);
- – норми й нормативи функціонування організації, виробництва (тривалість виробничого циклу, обсяг незавершеного виробництва).

Під нормами розуміють максимально припустиму величину абсолютних витрат сировини, матеріалів, енергії для виготовлення одиниці продукції (або

виконання роботи встановленої якості при умовах виробництва планового періоду).

Нормативами називаються показники, які характеризують відносні величини (ступінь) використання коштів і предметів праці, їхня витрата на одиницю площі, маси й ін. [].

Вимір фактичного результату виконання

Процедура виміру фактичного результату виконання – це спосіб одержання необхідної інформації для суб'єкта управління й контролю. Цю процедуру можна позначити як зіставлення фактичної величини з еталоном.

До основних типів виміру в процесі виробництва відносять:

- а) фізичний – відображає форму, розмір, зовнішній вигляд об'єкту контролю.

Основні одиниці виміру – штуки, метри, тони, гривні й т.д.

- б) динамічний – характеризує рівень використання тих або інших ресурсів.

Наприклад, показники фондівіддачі, енергооснащеності, рівня продуктивності.

Оцінка результатів виконання

Стадія порівняння й оцінки фактичного й очікуваного результатів виконання господарської операції. При цьому відбувається не тільки оцінка контрольної ситуації, але й розробка альтернативних рішень для застосування коригувальних дій.

Коригувальні дії

Контрольні звіти є індикатором відхилень від плану. За результатами цих звітів досліджуються причини цих проблем, розробляються варіанти їхнього подолання й виправляється положення справ застосуванням коригувальних дій.

Існує два типи коригувальних дій:

- а) за рахунок внутрішніх зусиль і резервів, без зміни показників затвердженого плану, виконання виробничої програми досягається в повному обсязі.

- б) змінюються плани, їхні розміри, номенклатура продукції.

Коректування може бути негайним або відстроченим [].

1. За типом:

традиційний – фіксує відхилення від планових завдань і стандартів; випереджальний – відслідковує розрив між реальним станом справ

організації і її цілями; за підсумками приймаються заходи, спрямовані на їхнє досягнення, а не на виправлення минулих помилок;

підприємницький – здійснюється над зовнішньою ситуацією й внутрішніми процесами, факторами, що впливають на них; у результаті коректуються самі цілі.

2. За видами (фінансовий, маркетинговий, контроль якості, виробничий і ін.):

фінансовий – зорієнтований на фінансову сферу підприємства і передбачає нагляд за надходженням і використанням його фінансових ресурсів;

виробничий – спрямований на підтримання перебігу виробничих процесів у запланованому режимі. Дає змогу ефективно керувати запасами матеріалів, забезпечувати високу якість продукції та її виробництво відповідно до планових завдань;

маркетинговий – спрямований на оцінку рівня реалізації та ефективності маркетингової концепції підприємства і передбачає зіставлення витрат на стимулювання збуту товарів і надходжень від збільшення їх продажу.

3. За об'єктами, якими є:

стан виробничого, технічного, кадрового потенціалу, обсяг фінансових ресурсів, матеріальних запасів, доцільність їхнього використання; ефективність виробничої діяльності; проміжні й кінцеві результати; витрати, втрати і їхні винуватці; вірогідність, якість, доступність, повнота інформації; строки виконання прийнятих рішень; імідж організації; збереження комерційної таємниці й т.д.

•4. За суб'єктами, які здійснюють процес контролю (адміністрація, функціональні служби, спеціальні підрозділи, самі працівники).

•5. За інтенсивністю (нормальний і посилений).

•6. За місцем здійснення:

летучий – передбачається, що суб'єкт і об'єкт контролю просторово розділені й необхідно їхнє спеціальне з'єднання (виїзна перевірка);

стаціонарний – суб'єкт і об'єкт контролю єдиний (виконавець сам стежить за своєю роботою).

7. За цілями:

фільтруючий – покликаний відокремити придатне від непридатного;



коригувальний – покликаний виправити стан справ.

8. За методами:

фактичний – здійснюється за допомогою опитування, інвентаризації, огляду;

документальний – відбувається на основі перевірок документів;

оціночний – базується на експертизі, аналізі, зіставленні.

9. За періодичністю проведення:

систематичний (регулярний) – проводиться з певною періодичністю й характерний для державного, внутрішнього й аудиторського контролю;

разовий (епізодичний) – суспільний контроль, обумовлений тими або іншими ініціативами.

10. За охопленням об'єктів, що перевіряються:

сплошний – означає перевірку об'єктів у суцільному порядку й відрізняється високою трудомісткістю у зв'язку із чим застосовується в окремих секторах фінансово-господарської діяльності;

вибірковий – обмежується перевіркою окремих ділянок об'єктів, що перевіряють, за існуючими методами їхнього вибору.

11. За стадіями здійснення (попередній, поточний, заключний) (рис.

За допомогою попереднього контролю визначаються необхідність і можливість досягнення поставленої мети, шляхом виконання запланованих операцій, а також кількісної, якісної й структурної характеристики оптимального варіанта операцій, які плануються, шляхом їхнього моделювання в часі й просторі.

Під час попереднього контролю перевіряється правильність поставлених цілей, вірогідність і точність прогнозів, можливість забезпечення запланованої операції ресурсами, а також доцільність здійснення самої операції. Менеджери визначають ресурси або моменти в організаційному процесі, які визначають успіх усього процесу. Потім вони зосереджують діяльність з контролю на виборі кращих ресурсів, тим самим уникаючи проблеми до того, як вона виникне, і спостереження за змінами.

На стратегічному рівні попередній контроль вводиться для того, щоб націлити менеджерів на ключові зміни в оточенні, які можуть вплинути на здійснення довгострокових організаційних цілей.

Прикладами попереднього контролю можуть бути: розрахунок потенційної потреби в новій продукції (роботах, послугах), можливості забезпечення виробництва капіталовкладеннями, сировиною і іншими ресурсами.

Поточний контроль – це такий підхід до контролю, що заснований на його застосуванні в процесі виконання роботи. Поточний контроль на операційному рівні прагне забезпечити виконання всіх робіт і розвиток подій відповідно до плану.

Менеджери, що виконують поточний контроль на стратегічному рівні, звичайно зосереджують увагу на квартальних результатах і на ключових моментах для того, щоб спостерігати організаційний процес і вносити необхідні корективи.

Поточний контроль складається із двох типів контролю:

- – той, що спрямовує;
- – фільтруючий;

Той, що спрямовує контроль застосовується від початку практичного здійснення господарської операції й до моменту досягнення необхідного результату. Під час такого контролю відбувається вимір, порівняння й оцінка стану й поведінки контрольованого об'єкта, а також розробляються й застосовуються коригувальні дії, які дозволяють у певний строк і якісно досягти намічених результатів. При здійсненні такого контролю перевіряється правильність застосування таких видів управлінської діяльності, як організація й мотивація. Визначальна риса такого контролю – безперервне спостереження за станом і поведінкою контрольованого об'єкта.

Фільтруючий контроль також застосовується при перевірці здійснення господарської операції. Якщо хід операції не відповідає встановленим нормам, то виконання операції зупиняється до того моменту, поки вона не буде відповідати вимогам.

За допомогою фільтруючого контролю відокремлюють якісну продукцію від бракованої. Якщо виріб не відповідає встановленим вимогам, то його відправляють на виправлення. Якщо виріб відповідає всім технічним характеристикам, то він надходить на подальшу стадію. Фільтруючий контроль застосовується лише кілька разів протягом виконання господарської операції, а

не безупинно, на відміну від попереднього. Як приклад, можна привести процедуру візування наказу в установі. Зміст і форма наказу коректується доти, поки не буде задовольняти вимоги всіх працівників, які мають відношення до його розробки й виконання.

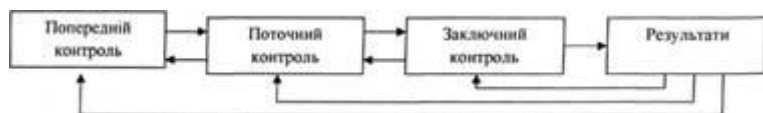
Заключний контроль (зворотний) – це такий підхід до контролю, що зосереджений на результатах діяльності організації після завершення виробничого процесу.

Зворотний контроль на операційному рівні відіграє три основні ролі.

- 1. Він забезпечує операційних менеджерів інформацією, необхідною, щоб оцінити ефективність організаційної діяльності, за яку вони відповідальні.
- 2. Часто використовується як база для оцінки й винагороди службовців.
- 3. Полягає в тому, щоб настроїти менеджерів, відповідальних за забезпечення або проведення виробничого процесу на те, щоб вони налагодили свою діяльність належним чином.

Зворотний контроль на стратегічному рівні забезпечує вище керівництво інформацією, яку можна використати для коректування або зміни майбутніх планів фірми. Результати діяльності всієї організації допомагають вищому керівництву оцінити успішність поточних планів. Забезпечує інформацією про відповідність цих планів або про необхідність відрегулювати або змінити майбутні дії всієї організації.

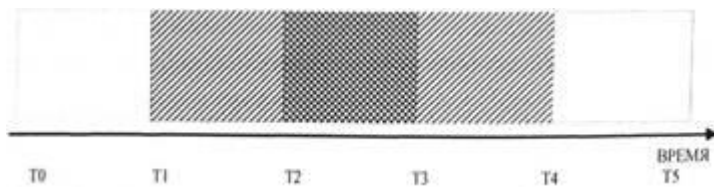
Прикладом заключного контролю може служити ревізія використаних трудових ресурсів і фонду заробітної плати, фінансових результатів і рентабельності роботи підприємства за минулий місяць, квартал, рік.



Взаємозв'язки між попередній, поточним та заключним контролем

Всі перераховані види контролю необхідні для того, щоб контролювати роботу підприємства в цілому, або якусь одну важливу операцію

Найбільші можливості для ефективного управління виробництвом має контроль, що спрямовує, тому що існує можливість заздалегідь скорегувати ті або інші дії й тим самим успішно реалізувати поставлену мету.



Використання загальних видів контролю на різних стадіях здійснення господарської діяльності

T0 – T4 – попередній контроль (до початку господарської операції)

T1 – T4 – контроль, що спрямовує (під час виконання операції, безперервний)

T2 – T3 – фільтруючий контроль (на певному етапі виконання операції) T4 – T5

– заключний контроль (після завершення операції)

Характеристика попереднього, поточного та заключного контролю в організації

Види ресурсів	Характеристика процесу контролю щодо кожного виду ресурсів
попередній контроль	
Трудові	Реалізується на основі аналізу ділових і професійних навичок претендентів на вакантні посади, кваліфікації, рис характеру, які задовольняють організацію та необхідні для виконання певних робіт. При цьому встановлюють мінімальний рівень вимог до працівників щодо професійної освіти, досвіду роботи, навичок тощо
Інформаційні	Зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить з усіх інформаційних каналів, перевіряють на достовірність та об'єктивність. Для цього формується система збору, оброблення та перевірки інформації
Фінансові	Перевіряють усі грошові надходження і видатки підприємства, їх відповідність фінансовій документації, терміни надходження, виплати
Матеріальні	Зосереджений на перевірці якості та кількості отриманих від

	постачальників необхідних матеріальних ресурсів відповідно до укладених договорів і зафіксованих у них критеріїв
<b>ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	Реалізується в процесі виробничо-господарської діяльності. Здійснюється у формі регулярних перевірок роботи працівників, обговорення проблем, періодичної атестації працівників тощо
Інформаційні	Охоплює перевірку роботи системи оброблення, групування інформації, виділення першочергової і другорядної, термінової і нетермінової інформації, а також її розподілу в межах організації
Фінансові	Передбачає перевірку поточної роботи фінансових структур, використання фінансових надходжень організації, формування видатків, відповідності фінансової документації та фінансових операцій нормам чинного законодавства тощо
Матеріальні	Виявляється у перевірці ефективності використання наявних матеріальних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності
<b>ЗАКЛЮЧНИЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	Охоплює перевірку відповідності кваліфікації працівників посаді, продуктивність їх праці, здатність до постійного удосконалення професійних навичок
Інформаційні	Зосереджений на перевірці повноти, достовірності та об'єктивності інформації, необхідної для виконання поставлених завдань

Фінансові	Передбачає перевірку фактичних результатів і порівняння їх із запланованими	
Матеріальні	Зорієнтований на перевірку кількості та якості виготовленої продукції	

### Параметри ефективної системи контролю []

Ефективна система контролю має відповідати певному набору критеріїв, з-поміж яких можна виділити такі основні:

- 1. Точність. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрати зусиль на вирішення проблем, які взагалі не існують. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.
- 2. Своєчасність. Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.
- 3. Економічність. Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (співставляти) витрати на контроль з вигодами, що від нього очікуються.
- 4. Гнучкість. Система контролю повинна бути “спроможною” враховувати зміни та “вміти” пристосовуватися до них.
- 5. Зрозумілість. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити) може бути причиною помилок підлеглих і, навіть, ігнорування ними самого контролю.
- 6. Обґрунтованість критеріїв. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати “ярлик некомпетентності”, говорячи

начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати робітників.

- 7. Стратегічна спрямованість. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю фактори діяльності, які є стратегічними.

З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- – на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- – на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- – на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

- 8. Особлива увага виняткам.

- 9. Численність критеріїв. Як менеджери, так і підлеглі бажають виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерія, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- – кількома критеріями важче маніпулювати;
- – наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним з них.

- 10. Повинна бути такою, що підтримує коригуючі дії. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу “якщо...- тоді...”.

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„РЕГУЛЮВАННЯ І КООРДИНУВАННЯ В СИСТЕМІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик



Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, організування, мотивування). Для цього вдаються до коригуючих дій, що базуються на виборі таких рішень:

- – усунення відхилень;
- – перегляд стандартів і критеріїв;
- – усунення відхилень з переглядом стандартів і відхилень [1].

Виділяють ряд принципів функції регулювання [1].

Принцип директивності визначає прийоми і способи здійснення регулюючих впливів на керований об'єкт. Це найбільш тверда форма регулювання, що вимагає обов'язкового і своєчасного виконання прийнятого рішення. Це активна форма регулювання процесів, що протікають на підприємстві, що спонукає до дії виконавців того чи іншого рішення.

Основною вимогою цього принципу є своєчасність регулюючого впливу. Цю вимогу потрібно розглядати з двох сторін: по-перше, своєчасність регулюючого впливу, тобто ухвалення рішення ситуації за ситуацією, яка виникла; по-друге, своєчасність реакції керованого об'єкта на регулюючий вплив, тобто виконання рішення. Директивність також визначає невідворотність настання санкцій у випадку несвоєчасного виконання регулюючого впливу чи його неадекватного виконання.

Принцип дотримання регламентів визначає дотримання встановленого заздалегідь порядку виконання управлінської і виробничо-господарської діяльності на підприємстві. Це спосіб непрямого регулюючого впливу на діяльність людини (в тому числі керівника), що має розпорядницьку силу. Наприклад, посадова інструкція регламентує обов'язки, відповідальність і права конкретної посадової особи і тим самим регулює сферу його діяльності. Цей принцип виявляється через регулювання меж (волі вибору поведінки) діяльності тієї чи іншої посадової особи на підприємстві. Особливістю цього

принципу є обов'язковість дотримання встановлених регламентів. Порушення встановлюваних регламентів знижує організованість процесів, що протікають на підприємстві, а також приводить до настання відповідних санкцій.

Принцип нормативності. Поняття "норми" характеризує залежність між різними елементами підприємства. Дотримання принципу нормативності регулювання спрямовано на установлення визначених меж у діяльності людей. Це сприяє стабільності даного процесу, протікання якого засноване на обов'язковому дотриманні людьми загальних умов діяльності.

Принцип нормативності обумовлює правила регулювання умов здійснення процесів за допомогою організаційно-методичних, технічних, техніко-економічних, економічних, соціальних норм і нормативів (стандартів). Вони забезпечують дотримання визначених меж управлінських дій і меж їхніх можливих відхилень.

Особливість регулювання полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах. зображено графічну модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які потребують змін у плануванні, організуванні, мотивуванні.



### Регулювання діяльності організації

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування).

Якщо проблеми виникли у блоці "Планування", розроблені заходи відносяться до удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; виникнення їх в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації заходів у блоці "Організація" щодо структури управління організацією, комунікаційних систем тощо;

недоліки щодо матеріального стимулювання працівників керованої системи потрібно буде усувати в блоці "Мотивація", вдосконалюючи систему преміювання, дивідендної політики тощо. охарактеризовано процеси регулювання в організації на конкретних прикладах.

#### Характеристика процесів регулювання

Управлінське рішення (приймається в керуючій системі)	Виконання управлінського рішення в керованій системі	Контролювання (виявлення недоліків, відхилень, неточностей тощо)	Регулювання (усунення недоліків, відхилень, неточностей тощо)
<p>1. Впровадження нової технологічної лінії для виробництва хлібних виробів</p>	<p>Відповідно до розробленого в керуючій системі технологічного процесу здійснюється впровадження технологічної лінії та виробництво за допомогою продукції</p>	<p>Під час контролю в керованій системі виявлено високий відсоток браку, понаднормове використання сировини (муки, яєць)</p>	<p>Каналами зворотного зв'язку інформація про брак та пере використання сировини надходить у керуючу систему, де опрацьовується та аналізується. Керуюча система готує нове управлінське рішення щодо вдосконалення окремих технологічних процесів на новій технологічній лінії, яке спрямовується</p>

			у керовану систему
2. Укладання угоди з новим партнером щодо постачання необхідних матеріальних ресурсів	Керована система отримує необхідні матеріальні ресурси для здійснення виробничо-господарської діяльності	У процесі здійснення контролю виявлено, що отримані матеріальні ресурси не відповідають встановленим критеріям якості	Інформація про невідповідність матеріальних ресурсів обумовленим у договорі стандартам якості надходить каналами зворотного зв'язку у керуючу систему, де опрацьовується та аналізується, а також приймається рішення щодо висуненню постачальнику претензій з метою компенсації втрат
3. Застосування нової системи матеріального стимулювання для основних робітників (запровадження премій, надбавок,	Основні робітники отримують інформацію про нову систему матеріального стимулювання на підприємстві	Контролюються результати роботи робітників, продуктивність їхньої праці, виконання запланованих завдань, кількість прогулів.	Інформація про зниження продуктивності праці та невиконання планових завдань надходить каналами зворотного зв'язку

доплат)		Виявлено, що продуктивність праці знизилась, а планові завдання недовиконані	у керуючу систему, де опрацьовується та аналізується. На основі результатів аналізу приймається управлінське рішення щодо внесення окремих змін у систему матеріального стимулювання основних робітників
---------	--	--	--

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності регулювальних заходів, що покликані усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам. Виявлення у процесі контролювання недоліків, відхилень, збоїв є необхідною, але не достатньою умовою стабілізації діяльності підприємства. Адже без розроблення дієвих заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація в організації не може поліпшитись.

Види регулювання []

Невід'ємним елементом функції регулювання є люди. Тому регулювання являє собою комунікаційний процес між керівником і підлеглим. Так як менеджери здійснюють функцію регулювання, то вони повинні вміти об'єктивно оцінювати ситуацію, щоб виробляти правильні підходи до поведінки людини, на яку спрямовані його впливи.

У процесі регулювання здійснюється не тільки вплив на людину, а прямиий чи опосередкований (через документ, норматив тощо) вплив, що спонукає його до дії. Регулювання повинно бути орієнтоване на поведінку людини, а вона залежить від таких характеристик, як сприйняття регулюючого впливу і

очікування наслідків виконання цього впливу. Тому змістовна частина регулюючих впливів повинна мати мотивуючі елементи.

Регулювання виступає основною функцією, так як жодна інша функція не може бути спрямована до керованого об'єкта, проминувши функцію регулювання. Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом. У зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання і їхню роль у процесі управління.

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„ОСНОВНІ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Управлінське рішення – це вибір альтернативи; дія, спрямована на вирішення проблемної ситуації. Це модель, в якій фігурує певна кількість варіантів і можливість вибрати кращий з них.

Зрештою, управлінське рішення представляється як результат конкретної управлінської діяльності менеджера.

У більш широкому розумінні, управлінське рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань [1].

Прийняття рішень – це основа діяльності організації. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації.

Менеджер несе величезну відповідальність. Він обирає напрямки дій не тільки для себе, але і для всієї організації, для всіх працівників.

Керівники зазвичай мають справу з власністю, що належить іншим людям, і через неї впливають на їхнє життя. Звільнивши працівника, керівник може сильно травмувати його, але якщо некомпетентність працівника не зупинити, то від його діяльності може сильно постраждати організація. Тому керівник не має право приймати непродуманих рішень. Менеджер покликаний діяти раціонально і ефективно.

Рішення повинні відповідати певним вимогам:

- – ефективність – найбільш повно забезпечувати досягнення поставленої організацією мети;
- – економічність – забезпечувати досягнення поставленої мети з найменшими витратами;
- – своєчасність – не тільки ухвалення рішення, а й досягнення мети;
- – обґрунтованість – виконавці рішення мають розуміти аргументи ухвалення саме цього рішення;
- – реальність – рішення не має бути абстрактним.

Головні серед них – це обґрунтованість, чіткість формулювань, реальна здійсненність, своєчасність, економічність (визначається за розмірами витрат),



ефективність (як ступінь досягнення поставлених цілей у співставленні з витратами ресурсів).

Існують три правила прийняття рішень, перевірені практикою менеджменту.

- Не приймайте на більш високому рівні рішення, яке можна прийняти на нижчому рівні.
- Простір рішень має бути обмеженим. Це поліпшить керівництво і якість рішень.
- Рішення, прийняте на більш високому рівні – усереднене і не обов'язково краще рішення.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі []:

- 1) Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.
- 2) Час, який відводиться менеджерів для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.
- 3) Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.
- 4) Особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.
- 5) Політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає, як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних

та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

Класифікація управлінських рішень ]

За сферою охоплення:

загальні (стосуються всієї організації);

часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем).

За часом дії:

стратегічні;

тактичні;

оперативні.

За характером дій :

директивні;

нормативні;

методичні;

рекомендаційні;

дозволяючі.

За напрямом впливу:

направлене на зовнішнє середовище (взаємовідносини з постачальниками, споживачами тощо); направлене на внутрішню систему.

За функціональними призначеннями:

планові;

організаційні;

регулюючі;

активізуючі;

контрольні.

За характером і змістом:

творчі;

прийняті за аналогією;

інтуїтивні (базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору).

За способом прийняття:

індивідуальні;

колективні.

За рівнем прийняття:

на вищому рівні управління; на середньому рівні управління;

на нижньому рівні управління.

За ступенем повноти інформації:

прийняті в умовах визначеності; прийняті в умовах невизначеності;

прийняті в умовах ризику.

За методами підготовки:

креативні (творчі, оригінальні приймаються творчими особистостями);

евристичні (нові, пошукові, які приймаються з допомогою евристичних методів);

репродуктивні (відтворюючі, традиційні).

Управлінські рішення поділяють на дві великі групи: запрограмовані рішення і незапрограмовані.

Це поділ ґрунтується на тому, що одне і те ж рішення приймається за одних і тих же обставин або ж різка зміна обставин змушує затвердити нове рішення.

Запрограмовані рішення базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і затверджуються за типовими обставинами. Програмні рішення краще впроваджуються в бюрократичних організаціях, враховуючи раціональність та ефективність їхньої діяльності. Запрограмовані рішення – це результат послідовних кроків (заходів чи дій), які сприяють вирішенню проблеми. Як правило, в цих випадках число альтернатив обмежене і вибір повинен бути зроблений в межах напрямків розвитку організації.

Наприклад, якщо начальнику фінансового відділу запропоновано вкласти частину готівки в депозитні сертифікати, облігації або звичайні акції, в залежності від того, наскільки в даний час це забезпечить максимальний прибуток на інвестиційний капітал, то вибір буде здійснюватися шляхом елементарного розрахунку по кожному варіанту і визначенням найбільш вигідного.

Визначивши, яким в принципі має бути рішення, керівництво знижує ймовірність помилки. Цим також економиться час, оскільки підлеглим не доводиться розробляти нову процедуру кожного разу, коли виникає подібна ситуація. Тому керівництво компанії часто програмує рішення під ситуації, що повторюються з певною регулярністю.

Якщо запрограмована процедура стає невірною, то зазвичай шукають нетрадиційні методи.

Незапрограмовані рішення – рішення, які потрібні в ситуаціях, що мають характер новизни чи пов'язані з невідомими чинниками. Характеристики незапрограмованих рішень передбачають слабку структуру, яка обумовлена браком інформації, вільну, незатверджену процедуру і відсутність цілей або завдань [].

Незапрограмовані рішення приймаються у ситуаціях, які внутрішньо не структуровані, відносно нові або ж зустрічаються вперше. Такі ситуації і залежать від невизначених обставин, від впливу непередбачених чинників.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій []:

### 1. Постановка проблеми

Біля витоків будь-якого рішення знаходиться проблемна ситуація, що вимагає свого вирішення. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні стану справ і цілей, попередньої формулюванні критеріїв рішення.

Процес постановки проблеми полягає в її виявленні і оцінці.

Виявлення проблеми – це усвідомлення того, що відбулося відхилення від початку встановлених планів. Джерела, з яких менеджер може дізнатися про існування проблеми включають в себе особистий огляд, аналіз даних і документів компанії, крім того, громадська думка (включаючи думку покупців і їхні зауваження).

Оцінка проблеми – є процес встановлення масштабу і природи проблеми тоді, коли вона вже виявлена.

### 2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив

Причиною проблеми можуть бути фактори, що знаходяться поза організацією (зовнішнє середовище), які менеджер не в силах змінити.

Обмеження такого роду звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Тому необхідно визначити джерело і суть обмежень і намітити можливі альтернативи. Тобто доцільно виявити всі можливі дії, що усувають причини проблеми.

### 3. Ухвалення рішення

На цій стадії розробляються альтернативні рішення, проводиться їх оцінка і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

### 4. Реалізація рішення

Вживаються заходи для конкретизації рішення і інформування виконавців, тобто здійснення прийнятого рішення.

### 5. Контроль за виконанням рішення

Виявляються відхилення і вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється свого роду зворотний зв'язок між керуючою і керованою підсистемою.

Успішне прийняття рішення базується на таких умовах:

- – Право прийняття рішення мають всі менеджери, але відповідні групи їх можуть прийняти тільки конкретні рішення. Наприклад, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники.
- – Повноваження – це границі, в межах яких той чи інший керівник має право приймати рішення.
- – Обов'язковість прийняття рішення – існує правило – маєш право і повноваження приймати рішення – зобов'язаний в ситуації, яка вимагає рішення, приймати його.
- – Компетентність – менеджер повинен мати відповідну освіту, мати досвід практичної роботи.
- – Відповідальність – вказує, які санкції можна застосовувати щодо менеджера в результаті прийняття хибного рішення.

Індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень

- 1. Рішення врівноваженого типу – властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною ідеєю, що виникла в результаті

попереднього аналізу умов і вимог завдання. Подібна тактика прийняття рішень найбільш продуктивна.

- 2. Імпульсивні рішення – характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями при їх перевірці та уточненні. Така людина відносно легко генерує ідеї, але мало піклуватися про їх оцінку. На практиці це призведе до прийняття рішень, які недостатньо обгрунтовані і осмислені.
- 3. Інертні рішення – є результатом невпевненого і обережного пошуку. Уточнення вихідної гіпотези йде вкрай повільно, кожен крок перевіряється неодноразово. Це веде до розтягування часу прийняття рішень.
- 4. Ризиковані рішення – нагадують імпульсивні, але відрізняються тим, що етап оцінки та обгрунтування не пропускається.
- 5. Рішення обережного типу – особлива ретельність оцінки гіпотез, критичність. Перш ніж перейти до висновку, вчиняється ряд попередніх дій. Обережні люди більш чутливі до негативних наслідків своїх дій, ніж до позитивних. Тому їх тактична лінія – уникнути помилок (на відміну від імпульсивних, які орієнтуються на успіх і менш чутливі до невдач).

Творчий пошук альтернативних варіантів:

- 1. Ієрархія в прийнятті рішень – делегування повноважень щодо прийняти рішення ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації і який безпосередньо бере участь у реалізації прийнятого рішення. У цьому випадку виконавцями рішення є співробітники суміжних рівнів. Контакти з підлеглими, що знаходяться більш ніж на один ієрархічний рівень нижче (вище), не допускаються.
- 1. Використання цільових міжфункціональних груп, у яких члени, що входять до їх складу, відбираються з різних підрозділів і рівнів організації.
- 2. Використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків при прийнятті рішень. У даному випадку (особливо на початковій стадії процесу прийняття рішення) збір і обробка інформації здійснюються без звернення до вищого керівництва. Такий підхід сприяє прийняттю рішень у більш короткі терміни, підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень.
- 4. Централізація керівництва при прийнятті рішення. Процес прийняття рішення повинен знаходитися в руках одного (загального) керівника. У

даному випадку формується ієрархія в ухваленні рішень, тобто кожен нижчий керівник приймає рішення зі своїм безпосереднім керівництвом, а не з вищестоящим керівництвом, минаючи свого безпосереднього начальника.

Як вже зазначалося, вибір кращого варіанта рішення ведеться шляхом послідовної оцінки кожної з пропонованих альтернатив. Визначається, наскільки кожен варіант рішення забезпечує досягнення кінцевої мети організації, обумовлюється його ефективність. Тобто рішення вважається ефективним, якщо воно відповідає вимогам, що впливають з розв'язуваної ситуації та цілей організації



У досягненні ефективності рішень особливу роль відіграють методи доведення прийнятих рішень до виконавців. Доведення рішень до виконавців починається зазвичай з розчленування альтернативи на групові та індивідуальні завдання і підбору виконавців. У результаті кожен співробітник визначає конкретне власне завдання, яке знаходиться в прямій залежності від його службових обов'язків і цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів. Вважається, що вміння передати завдання виконавцям є головним джерелом ефективності прийнятого рішення.

У зв'язку з цим виділяють чотири основні причини невиконання рішень:

рішення було недостатньо чітко сформульовано менеджером;

рішення було ясно і чітко сформульовано, однак виконавець його погано усвідомив;

рішення чітко сформульоване і виконавець його добре усвідомив, але у нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;

рішення було грамотно сформульоване, виконавець його засвоїв і мав усі необхідні засоби для його виконання, але у нього не було внутрішньої згоди з варіантом рішення, запропонованим менеджером.

Виконавець в даному випадку може мати свій, більш ефективний, на його думку, варіант рішення даної проблеми.

Викладене свідчить про те, що ефективність, рішення залежить не тільки від його оптимальності, але і від форми доведення до виконавців (оформлення рішень та особистих якостей керівників і виконавців). Організація виконання прийнятих керівництвом організації рішень як специфічна діяльність менеджера передбачає, що він тримає рішення в полі зору, знаходить спосіб впливу на них, управляє ними. Команда "приступити до виконання рішення" не може бути дана раніше, ніж у керівника не буде впевненості, що всі ланки, які беруть участь у виконанні, правильно зрозуміли свої завдання і мають всі засоби для їх виконання.



ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Ефективна комунікація (тобто така, яка приводить до бажаного типу поведінки адресата) має 4 стадії:

- 1. Забезпечення уваги адресата (забезпечення готовності адресата до прийняття інформації). Процес комунікації може перерватися вже на першій стадії, якщо відправник не може подолати конкуренцію повідомлень, під якою розуміють одночасне дію на адресата кількох джерел інформації.
- 2. Забезпечення розуміння суті повідомлення. Багато комунікацій на цій стадії зазнають краху, тому менеджер, використовуючи канали зворотного зв'язку, повинен переконатися в розумінні підлеглими суті повідомлення.
- 3. Визнання. Цей етап передбачає забезпечення готовності адресата підкоряться (виконати те, що потрібно від нього у зв'язку з отриманим повідомленням).
- 4. Дія. Це останній етап ефективної комунікації. Він передбачає виконання адресатом певних дій на основі повідомлених вимог. Найбільш ефективним способом реалізації цього етапу є переконання підлеглих у наявності зв'язку між цілями організації і потребами працівників [].

Комунікація – це процес обміну інформацією, що включає суб'єкти комунікації (відправника і одержувача), спосіб комунікації і об'єкт комунікації (передану інформацію).

Комунікаційні потреби організації залежать від:

- – характеристик зовнішнього середовища організації (її динамічності, складності, невизначеності);
- • завдань, що вирішуються організацією (наприклад, якщо ставиться завдання випустити якісно новий товар, захопити нові ринки збуту, здійснити модернізацію виробництва, диверсифікацію діяльності, то потреба в комунікаціях різко зростає);
- • основних характеристик організації – масштабів, структури, сфери діяльності, характеру виробленої продукції (послуг), ступеня диверсифікації, позиції в галузі і т. д.

Засоби комунікації включають технічні засоби зв'язку (телефон, телефакс, телекс, пошту, електронну пошту), а також службові записки, звіти, довідкові та рекламні матеріали.

Класифікація комунікацій здійснюється залежно від:

- – засобів комунікації;
- – цілей і завдань, що вирішуються в процесі комунікацій;
- – суб'єктів комунікації (зовнішніх і внутрішніх).

Американські автори Мескон М. Х., Альберт М. виділяють два великі класи комунікації з подальшою деталізацією:

- ◆ комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем (зовнішні комунікації);
  - ◆ комунікації між рівнями і підрозділами організації (внутрішні комунікації).
- До них відносяться комунікації по висхідній, між різними відділами, керівник-підпеглий, комунікації між керівником і працюючої групою, неформальні комунікації.

Зовнішні комунікації – це обміни інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. Будь-яка організація існує не ізольовано, а у взаємодії зі своєю зовнішнім середовищем. Від того які фактори цього середовища (споживачі, конкуренти, органи державного регулювання, і т.д.) мають найбільший вплив на роботу організації та її результати, залежать характер і способи її комунікацій



Внутрішні комунікації – це інформаційні обміни, що здійснюються між елементами організації. Усередині організації обміни інформацією відбуваються між рівнями керівництва (вертикальні комунікації) та між підрозділами (горизонтальні комунікації). Комунікації між рівнями в організаціях включають:

- • комунікації між різними відділами (підрозділами) – організації потребують у горизонтальних комунікаціях. Оскільки організація – це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинне домагатися, щоб спеціальні

елементи працювали спільно, просуваючи організацію в потрібному напрямку. Додаткові вигоди від комунікацій по горизонталі полягають у формуванні рівноправних відносин – важливою складовою задоволеності працівників організації;

- комунікації керівник – підлеглий – найбільш очевидний компонент комунікації в організації. Деякі з численних різновидів обміну інформацією між керівником і підлеглим зв'язані з проявом завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; забезпеченням залучення до вирішення завдань відділу; обговоренням проблем ефективності роботи; досягненням визнання і винагороди з метою мотивації;

- комунікації між керівником і робочою групою – дозволяють керівнику підвищити ефективність дій групи. Оскільки в обміні інформацією беруть участь усі члени групи, кожен має можливість розмірковувати про нові завдання і пріоритети відділу, про те, як слід було б працювати разом.



Внутрішні комунікації поділяються на два типи комунікацій: формальні і неформальні.

Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Під формальними комунікаціями розуміють інформаційний обмін, який здійснюється між елементами організації. Вони діляться на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору, тобто інформація передається зверху від керівництва до підлеглих. Таким чином, працівникам організації повідомляють про нові стратегічні і тактичні цілі, конкретні завдання на певний період, зміни правил, інструкцій.

Якщо організація складається з декількох підрозділів, яким необхідно узгоджувати свої дії, то це викликає в них необхідність обмінюватися між собою інформацією. Таким чином, виникає необхідність у горизонтальних комунікаціях. Ці комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію

діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва).

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними і штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо одне з них є головним у певної функції [].

Комунікації поділяють на два великі класи: усні та письмові.

Усні комунікації здійснюються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передачі змісту. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок і взаємний обмін у формі словесних запитань або усних договорів, виразу обличчя і жестів. Усні комунікації (все, що потрібно робити відправнику – це розмовляти) – це телефонні розмови, публічні виступи, наради тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Письмові комунікації – це записки, листи, звіти, записи тощо. З їх допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями.

Один з найбільших недоліків письмових комунікацій те, що вони затримують зворотній зв'язок та взаємообмін. Коли один менеджер посилає іншому листа, то цей лист треба написати або продиктувати, надрукувати, відправити, розкрити і прочитати. Якщо ж у листі буде незрозуміла інформація, то можна витратити кілька днів, щоб з'ясувати її. Звичайно, письмові комунікації мають і деякі переваги. Вони досить достовірні: постійно реєструють взаємні відносини. Відправник може використовувати час для збирання й опрацювання інформації [].

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей.

Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з її елементів.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну

інформацією не гарантує ефективність спілкування людей, які брали участь в обміні.

Процес комунікації представляє процес руху інформації в ланцюг "відправник – канал – одержувач".

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів:

1. Відправник – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей.

Під час обміну інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації.

• 2. Кодування – це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мова тощо. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мова тіла) і надати ідеї гарну "упаковку". Таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

• 3. Повідомлення – це сукупність символів, власне інформація, яка закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Однак символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

• 4. Канали передачі – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від відправника до одержувача. Канали поділяються на засоби масової інформації та міжособистісні канали. Відправник повинен вибрати канал: передача промовою та письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, електронна пошта, відеоплівки та відеоконференції.

• 5. Декодування – процес, за допомогою якого одержувач повідомлення переводить отримані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення.

• 6. Одержувач – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

- 7. Відгук – сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення з його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: зміни в знаннях одержувача, зміна установок одержувача, зміни поведінки одержувача повідомлення.

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, яких очікував відправник.

8. Зворотний зв'язок – частина відгуку одержувача, який надходить відправнику. Характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації. Зворотний зв'язок може бути вербальний і невербальний (усмішка, кивок, потиск руки, негативний жест і т.п.) [].

Інформація – це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять в системі й навколишньому середовищі.

Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем,

У загальному розумінні інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі. При цьому інформація відображає стан та його зміни в певній системі.

Стрижнем науково обгрунтованого управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління та можливі наслідки.

За своїм значенням для обгрунтування рішення інформація розділяється на чотири види:

- 1. Директивна (законодавча).
- 2. Науково-технічна.
- 3. Економічна.
- 4. Організаційно-нормативна.

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

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

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

Організаційно-нормативна – це засоби впливу на управляючу систему шляхом регламентування діяльності при виконанні завдань управління, встановлення норм і нормативів на виконання окремих трудових операцій [1].

З метою організації стратегічного, тактичного та оперативного управління, інформація може бути класифікована за такими ознаками:

- за напрямом руху: вихідна – потік інформації від суб'єкта до об'єкта управління і вхідна – потік від об'єкта до суб'єкта;
- за ознакою щодо середовища формування: на зовнішню і внутрішню (зовнішньосистемну і внутрішньосистемну);
- за характером даних щодо змісту процесу управління: на директивну і описову;
- за джерелом виникнення: на первинну і похідну;
- за способом вираження і фіксації: на усну і документальну;
- за ступенем стабільності: на постійну, змінну, періодичну і разову;
- за призначенням щодо процесу управління: на планову, звітну, облікову, контрольну;
- за підлеглистю до підсистем керованої системи: на технічну, економічну, соціальну, організаційну, правову тощо;
- за належністю до сфер діяльності та функцій управління: на конструкторську, технологічну, фінансову, бухгалтерську, оперативно-виробничу;
- за певним терміном: на інформацію про минулі, поточні та майбутні події (прогностична інформація);
- за ступенем визначеності інформації: на детерміновану і ймовірну [1].
- Головною вимогою до інформації є її достатність, тобто подання менеджера тільки суттєвих відомостей для виконання завдань управління.



- Достатність інформації забезпечує можливість вибору рішення, підвищує ефективність управління за рахунок обґрунтованості рішень, скорочує час на їх розробку і прийняття, зменшення витрат на збір і обробку відомостей. Відбір суттєвої інформації полегшується чітким формулюванням змісту завдань управління. Надлишкова інформація підвищує якість наступних управлінських рішень, але вимагає великих витрат часу для її передачі й аналізу. Недолік інформації ускладнює вироблення правильного рішення.
- Вірогідність інформації – це показник відповідності отриманих відомостей реальним. Чим менше ланок бере участь у передачі інформації, тим вона достовірніша. Перекручування може відбуватися з об'єктивних і суб'єктивних причин.
- Цінність інформації може розглядатися з двох позицій: цінність для одержувача по відношенню до майбутньої прибутковості (споживча цінність) і цінність з погляду понесених витрат.
- Насиченість інформації – це співвідношення корисної і фонові інформації. Фонова інформація необхідна для кращого сприйняття корисної інформації через поліпшення емоційного настрою, зосередження уваги, підкреслення цінності. Якщо фонові інформації немає, то інформація сприймається як "суха".
- Відкритість інформації характеризує можливість її надання різним групам людей. Секретна інформація надається тільки обмеженому колу працівників підприємства. Конфіденційна інформація може бути передана досить широкому колу працюючих, але за умовою її збереження в секреті від працівників інших підприємств.
- Своєчасність надходження інформації важливе значення для ефективного функціонування системи управління. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією фірмою, яка одержана із запізненням [].
- Джерелами будь-якої інформації є передбачені або встановлені законом носії інформації: документи та інші носії інформації, які являють собою матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

- Найважливішу роль у менеджменті відіграє документ.
- Документ – це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітному або оптичному носії, на кіно-, відео-, фотоплівці тощо.
- Для ефективного управління важливе значення має режим доступу до інформації. Режим доступу до інформації – це передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації. За режимом доступу інформація поділяється на відкриту та з обмеженим доступом.

Контроль правильності інформації забезпечує в багатьох випадках "життєздатність" підприємства. Вірогідність даних – це у кінцевому рахунку доходи і витрати.

При збереженні та переробці даних основними способами контролю є:

- дублювання (повторення процедур запису, алгоритмів обчислень, після чого проходить порівняння результатів);
- відстеження контрольних сум (по окремих записах і масиву даних у цілому обчислюється контрольна арифметична сума всіх реквізитів, що перевіряється після кожного етапу перезапису);
- перевірка макета даних (по окремих реквізитах перевіряється припустима значність, інтервал припустимого значення).

Політика безпеки – це конфіденційність, цілісність і готовність. Ймовірні погрози для управлінської інформації в каналах зв'язку, крадіжкою документації, знищення інформації, помилками в роботі тощо [ ].

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„КЕРІВНИК ТА ЛІДЕР”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Керівництво – це здатність заставити весь колектив прагнути до виконання завдань, які стоять перед організацією ].

Насамперед керівництво варто розглядати як процес, який, у свою чергу, може бути розбитий на окремі дії і кроки керівника, які направлені на досягнення проміжних, оперативних цілей.

Другим елементом керівництва є безпосередній вплив на учнів, підлеглих, друзів тощо.

Третій елемент керівництва – обов'язкова наявність послідовників і спільної мети, на досягнення якої будуть направлені сумісні зусилля.

Результати керівництва з самого початку закладені в системі його здійснення.

Результат керівництва – похідна від якості його виконання.

Лідерство (керівництво) – це здатність індивіда для досягнення деяких цілей впливати на інших людей. Передбачається, що керівники разом з іншими членами колективу спрямовують свої зусилля на вирішення деяких завдань.

Лідерство – двосторонній процес, що протікає між людьми. Керівництво – це "робота з людьми" на відміну від адміністративної паперової роботи чи дії для вирішення проблем. Керівництво динамічне й містить у собі використання особистих повноважень й прав.

Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі шість елементів:

- • ініціативність;
- • інформованість;
- • захист своєї думки;
- • прийняття рішень;
- • розв'язання конфліктних ситуацій;
- • критичний аналіз.

Жодний з розглянутих елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого [].

Існує декілька типів керівників. Для кращого розуміння відмінних рис кожного типу керівника їх основні характеристики зведені в таблицю. Десять найбільш важливих аспектів діяльності менеджера з управління персоналом відображені.

Це дає можливість порівняти, як керівник того чи іншого типу взаємодіє з підлеглими при виконанні окремих функцій менеджменту.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації сполученні різних джерел влади й спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Влада – це: 1) форма особливих (вольових, пануючих) соціальних відносин; 2) здатність, можливість особи або соціальної групи, організації проявляти свою волю через певні засоби й канали впливу на діяльність, поведінку співтовариств.

Визначення влади як організаційного процесу передбачає: влада – це потенціал, що є в користувача, тобто вона існує не тільки тоді, коли її застосовують; між тими, хто має владу й тими, на кого вона спрямована, існує взаємозалежність; той, хто має владу, має деяку свободу дій.

Бути менеджером (керівником) і бути лідером в організації – це не одне й теж. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові відносин з ними насамперед використовує й покладається на посадову основу влади й джерела, її живильні. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціального впливу, а точніше – взаємодії в організації [1].

Характеризуючи поняття "лідер", потрібно виділити кілька моментів.

По-перше, лідера не висуває група на відповідну посаду, він спонтанно займає лідерську позицію з відкритої чи прихованої згоди групи.

По-друге, він висувається на роль неофіційного керівника, а отже, з його особистістю ідентифікується специфічна система групових норм і цінностей, яка не вичерпується системою офіційно визнаних значень.

По-третє, лідер висувається на відповідну роль в умовах не тільки специфічної, а й завжди досить значущої для життєдіяльності групи ситуації. Для того, щоб стати лідером групи, індивід повинен мати певну сукупність особистісних, соціально-психологічних рис, зокрема, досить високий рівень ініціативності й активності, досвід та навички організаторської діяльності, зацікавленість у досягненні групової мети, бути поінформованим щодо справ групи, товариським і привабливим, а також вирізнятися високим рівнем престижу й авторитетом у групі [1].

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають із особливостей функцій, які ними виконуються.

- • Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їхнього виконання. Лідер навпаки пропонує взяти участь у цьому процесі кожного співробітника.
- • Керівник – це людина, що направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Взаємодію з підлеглими він будує більше на фактах і в рамках установлених цілей. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього й допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін.
- • Керівники мають тенденцію займати пасивну позицію стосовно цілей і частіше орієнтуються на кимсь встановлені цілі. Лідери, навпаки, самі встановлюють свої цілі й використовують їх для зміни ставлення людей до справи.
- • Керівники віддають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими. Вони будують свої відносини з ними відповідно тим ролям, які підлеглі грають у формальному процесі прийняття й реалізації рішень. Лідери враховують потреби працівників, сприймані ними цінності й рушійні ними емоції.
- • Керівники забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їхню поведінку й реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи й надихаючи їх.
- У найзагальнішому сенсі лідерство включає такі дії:
  - планування (пошук всієї доступної інформації; визначення завдань і цілей групи);
  - ініціація (інструктаж групи; розподіл завдань; установка стандартів групи);
  - контроль (підтримка стандартів групи; забезпечення прогресу; ухвалення рішень);
  - підтримка (вираз визнання індивідуального внеску; заохочення; створення духу товариства; зменшення напруженості за допомогою гумору);
  - інформування (роз'яснення завдань і планів; постійне інформування групи; підбиття підсумків ідей і пропозицій);

- оцінювання (перевірка здійсності ідей; випробування можливих наслідків; оцінювання продуктивності групи; допомога групі в самооцінці).
- Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.
- Формальний авторитет керівника виходить із його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, мотивувати й контролювати їхню роботу й поведінку.
- Особистий авторитет керівника ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, толерантність, компетентність, логічність дій і ін.).
- Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, проявляється при об'єднанні формального й особистого авторитету особистості, що займає керівну посаду.

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ І СТРЕСАМИ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик



Конфлікт – це факт людського існування. Багато людей сприймають історію людства як нескінченну повість конфліктів і боротьби. Ніде конфлікти не проявляються настільки очевидно, як у світі бізнесу. Існують конфлікти між фірмами, компаніями, асоціаціями, в межах однієї організації і т.п. Конфлікт, що виникає в організації, називають організаційним, зокрема це диспути, конфронтації, протиріччя і т.п.

Організаційний конфлікт може приймати безліч форм. Якою б не була природа організаційного конфлікту, менеджери повинні проаналізувати його, зрозуміти і вміти керувати ним. Деякі фірми в штатний розклад вводять навіть посаду менеджера з відносин з співробітниками (конфліктолог).

Коли конфлікт в організації некерований, це може призвести до конфронтації (коли структурні підрозділи організації або члени мікро- або макроколективу перестають співпрацювати і спілкуватися один з одним).

Зрештою подібна ситуація роз'єднання призведе до деградації колективу і організації в цілому.

Більшість асоціюють конфлікт з агресією, суперечками, ворожістю, війною і т.п. В результаті існує думка, що конфлікту по можливості необхідно уникати або негайно вирішувати, як тільки він виникне.

Проте слід мати на увазі, що конфлікт разом з проблемами може приносити і користь організації. У зв'язку з цим менеджери часто свідомо стимулюють конфлікт, щоб оживити організацію, яка "загниває". Вважається, що якщо в організації, трудовому колективі немає конфліктів, то там щось не в порядку. У житті не буває безконфліктних організацій. Важливо, щоб конфлікт не був руйнівним. Якщо люди уникають конфронтації, то організація не здорова. Тому завдання менеджера – спроектувати конструктивний конфлікт, звідси конфлікти – це нормальне явище. Для організації вважається здоровим наявність конфлікту, і щоб отримати вигоду з конфлікту, потрібна відкрите, невороже, повне підтримки навколишнє середовище. Якщо такі інгредієнти існують, то організація від конфліктів стає краще, оскільки різноманітність точок зору дає додаткову інформацію допомагає виявити більше альтернатив чи проблем.

Конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди. Тому конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні.

Відмінність людей у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих чи інших подій досить часто призводить до спірної ситуації. Якщо до того ж така ситуація становить загрозу для досягнення поставлених цілей хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація.

Таким чином, конфліктна ситуація – це суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів з їх досягнення, розбіжність інтересів, бажань тощо.

У конфліктній ситуації виявляються можливі учасники – суб'єкти та об'єкти конфлікту.

Суб'єктами конфлікту виступають учасники конфліктної взаємодії, у якості яких можуть бути окремі особи, групи, організації.

Об'єктом конфлікту виступає те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін, що викликає їхню протидію, предмет їхньої суперечки, отримання чого одним з учасників повністю або частково позбавляє іншу сторону можливості домогтися своїх цілей.

Основними ознаками конфлікту є:

- ◆ наявність ситуації, яка сприймається учасниками як конфліктна;
- ◆ об'єкт конфлікту, який не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної ситуації;
- ◆ бажання учасників продовжити конфлікт для досягнення своїх цілей.

Завдання оптимізації соціально-психологічного клімату колективів диктує нагальну необхідність виявлення причин виникнення конфліктів між їх членами. У всіх конфліктів є декілька причин, основними з яких є обмеженість ресурсів, які потрібно поділити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях,

уявленнях і цінностях, відмінності в манері поведінки, рівні освіти, незадовільні комунікації та подібне.

Розподіл ресурсів. Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво може вирішити, як розподілити матеріали, людей, фінанси, щоб найбільш ефективно досягти цілей організації. Не має значення, чого конкретно стосується це рішення – люди завжди хочуть одержувати більше, а не менше. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різних видів конфлікту.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать від виконання завдань іншою людиною або групою. Певні типи організаційних структур збільшують можливість конфлікту. Така можливість зростає, наприклад, при матричній структурі організації, де порушується принцип єдиноначальності.

Відмінності в цілях. Можливість конфлікту зростає по мірі зростання організації, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи. Це відбувається тому, що підрозділи можуть самі формулювати свою мету і більшу увагу приділяти їх досягненню, ніж досягненню цілей організації. Наприклад, відділ маркетингу може наполягати на виробництві різноманітної продукції і її різновидів, тому що це підвищує конкурентоспроможність і збільшує обсяг збуту.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які, на їх думку, сприятливі для групи або особистих потреб. Відмінності в цінностях – вельми поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий може вважати, що завжди має право на вираження своєї думки, у той час як керівник може вважати, що підлеглий може висловлювати свою думку тільки тоді, коли його запитують, і беззаперечно виконувати те, що йому говорять.

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Нерідко зустрічаються люди, що постійно виявляють агресивність і ворожість, які готові заперечувати кожне слово. Такі особистості часто створюють навколо себе атмосферу, яка загрожує конфліктом.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших.

Застарілість організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків. Наслідком цього є подвійне або потрійне підпорядкування виконавців. Природно, виконати всі вказівки керівників не вистачає ні сил ні часу. Тоді підлеглий змушений:

- а) сам ранжувати накази за ступенем їх важливості за своїм розсудом;
- б) вимагати цього від свого безпосереднього керівника;
- в) хапатися за все підряд.

У будь-якому випадку конфліктна ситуація у наявності. Визріваючий конфлікт усувається належним організаційним оформленням розподілу і кооперації праці, усуненням твердих нормативів, поліпшенням порядку делегування повноважень.

Недостатній рівень професійної підготовки. У цьому випадку можливість конфлікту існує через непідготовленість підлеглого. В результаті йому не довіряють виконання окремих видів робіт, які виконує інший співробітник. В результаті одні працівники недовантажені роботою, а інші перевантажені нею.

Необгрунтоване публічне осудження одних і незаслужена (авансована) похвала інших співробітників. У результаті з'являються "довірені особи" і "улюбленці".

Таке становище завжди провокує конфлікт.

Суперечності між функціями, що входять в коло посадових обов'язків працівника, і тим, що він змушений робити на вимогу керівника. Особливо гостро проявляється це протиріччя у разі, якщо керівник схильний до бюрократичних процедур.

Невизначеність перспектив зростання. Якщо співробітник не має перспективи зростання або сумнівається в її існуванні, то працює без ентузіазму, а трудовий процес стає для нього обтяжливим і нескінченним. У таких умовах ймовірність конфлікту найбільш очевидна.

Несприятливі фізичні умови. Сторонній шум, спека або холод, невдале планування робочого місця можуть служити причиною конфлікту.

Недостатність доброзичливого уваги з боку менеджера. Причиною конфлікту можуть бути нетерпимість менеджера до справедливої критики, неувага до потреб і турбот підлеглих, публічний "рознос" і т.п.

Психологічний феномен. Почуття образи і заздрості (в інших усе краще, інші більш успішні, щасливіші і т.д.).

Розглядаючи причини конфліктів, не можна не враховувати той факт, що в певних ситуаціях джерелом виникнення конфлікту є сам керівник. Багато небажаних конфліктів породжуються особистістю і діями самого менеджера, особливо якщо він схильний вносити в принципову боротьбу думок багато дріб'язкового і дозволяє собі особисті випадки, злопам'ятний і недовірливий, не соромиться публічно демонструвати свої симпатії і антипатії.

Причинами конфлікту можуть бути і безпринципність керівника, помилкове розуміння ним єдиноначальності як принципу управління, марнославство і чванство, різкість і грубість у поводженні з підлеглими [].

Багато конфліктів зобов'язані своїм походженням таким керівникам, які вміють знаходити лазівки й обходити директиви та нормативні акти, продовжуючи непомітно усе робити по-своєму. Не проявляючи належної вимогливості до себе, вони ставлять в основу особистий інтерес і створюють навколо себе атмосферу вседозволеності. Нестриманість менеджера, нездатність правильно оцінити ситуацію і знайти вірний вихід із неї, невміння розуміти й ураховувати напрям думок і відчувати інших людей породжують конфлікт.

Інші поширені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт, – неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також висунення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникнути або збільшитися через нездатність керівників розробити і довести до відома підпорядкованих точний опис посадових обов'язків.

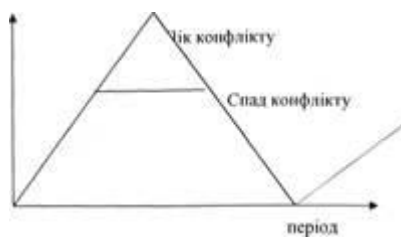
Існування перерахованих причин конфліктів збільшує ймовірність їх виникнення, однак, навіть при великій можливості конфлікту сторони можуть не захотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди від участі в конфлікті не варті витрат. Вступивши у конфлікт, кожна сторона

робить все, щоб була прийнята її точка зору, досягнута її мета, і заважає іншій стороні зробити те ж саме. Тоді необхідно управляти конфліктом.

Процес розвитку конфлікту можна представити графічно .

Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб вміти визначити і "увійти" у конфлікт на початковій стадії. Встановлено, що, якщо менеджер входить у конфлікт на початковій фазі, він розв'язується на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%; а на стадії "пік", коли пристрасті загострилися до межі, конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко.

Коли сили віддані боротьбі (стадія "пік"), настає спад. І, якщо конфлікт не вирішено у наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду можуть бути притягнуті для боротьби нові способи і сили [].



Чотири основні типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий.

Внутрішньоособистісний конфлікт. Він може приймати різні форми, з них найбільш поширена форма рольового конфлікту, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, який повинен бути результат його праці або, наприклад, коли виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями працівника. Дослідження показують, що такий конфлікт може виникнути при низькій задоволеності роботою, малою упевненістю в собі і організації, а також зі стресом.

Міжособистісний конфлікт. Це найпоширеніший тип конфлікту. В організаціях він виражається по-різному. Найчастіше, це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту. Кожен з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси йому, а не іншому керівникові. Міжособистісний конфлікт також може виявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді

просто не в змозі ладнати один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей дуже відрізняються і кожен з них не сприймає позицію іншого.

Конфлікт між особистістю і групою. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позицій групи. Наприклад, обговорюючи на зборах шлях збільшення обсягу продажів, більшість буде вважати, що цього можна домогтися шляхом зниження ціни. А хтось один буде переконаний, що така тактика призведе до зменшення прибутку. Хоча ця людина, думка якої відрізняється від думки групи, може приймати близько до серця інтереси організації, її все одно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що вона йде проти думки групи.

Груповий конфлікт. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникнути конфлікти. Неформальні групи, які вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть міцніше згуртуватися і спробувати "розрахуватися" з ним зниженням продуктивності. Яскравий приклад міжгрупового конфлікту – конфлікт між профспілкою і адміністрацією

Дії керівника при розв'язанні конфлікту

Існують три точки зору на конфлікт:

- 1) менеджер вважає, що конфлікт не потрібний і завдає тільки шкоду організації. І, оскільки конфлікт – це завжди погано, справа менеджера – усунути його будь-яким способом;
- 2) прихильники другого підходу вважають, що конфлікт – небажаний, але поширений побічний продукт організації. У цьому випадку вважається, що менеджер повинен усунути конфлікт, де б він не виникав;
- 3) менеджери, які дотримуються третьої точки зору, вважають, що конфлікт не тільки неминучий, але й необхідний і потенційно корисний. Наприклад, це може бути трудовий спір, в результаті якого народжується істина. Вони вважають, що як би не зростала і управлялася організація, конфлікти будуть виникати завжди, і це цілком нормальне явище .
- Стратегії вирішення конфлікту – основні лінії дії опонентів щодо виходу з конфлікту. Поняття стратегії в нашому контексті має три істотні моменти, які

слід враховувати при аналізі конфліктів і виборі адекватних дій з конфліктними особами [.

- По-перше, у стратегії закладені загальні установки і орієнтири на результат конфлікту. Очевидно, формально-логічний зміст таких орієнтирів зводиться до чотирьох варіантів: односторонній виграш; односторонній програш; взаємний програш; взаємний виграш



ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„КУЛЬТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Культура менеджменту - комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, що відображає його якісні риси і особливості, охоплює знання, світогляд, морально-етичні норми, відношення до праці, уміння володіти собою і розуміти оточуючих.

Оволодіння культурою менеджменту є необхідним для кожного працівника апарату управління, воно є його прямим обов'язком, тому що ефективна робота будь-якого підрозділу, будь-якої організації, у тому числі і сервісної, можлива лише при високій культурі його працівників.

Культура менеджменту відображає рівень досконалості процесу управління, організації управлінської праці, використання управлінської техніки, а також вимог до системи управління і до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики, права.

Культура менеджменту загалом дозволяє оцінити ступінь дотримання системою управління тих вимог, які до неї пред'являються. На практиці рівень культури системи управління оцінюється за показниками окремих елементів системи. Сюди відносяться показники, що характеризують культуру працівників, і особливо керівників, культуру процесів управління, техніки управління, умов праці тощо.

Культура менеджменту базується на дотриманні в процесі управління багатьох норм, а саме: моральних, юридичних, економічних, організаційних, технічних, естетичних.

Моральні норми регулюють поведінку людини в сфері моральності. Моральні норми закріплені в Конституції України. Дотримання моральних норм у процесі управління є показником його рівня культури.

Юридичні норми управління відбиті в державно-правових та організаційно-правових нормативних актах. Прикладом можуть бути "Закон про підприємництво", статут підприємства. Рівень культури менеджменту значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм управління і їхнього використання в процесі керування.

Економічні норми управління визначаються значення економічних показників, які повинні бути досягнуті в процесі роботи сервісного підприємства. Наявність економічних норм і ступінь їхнього дотримання в процесі управління також характеризують культуру менеджменту.

Організаційні норми визначають структуру сервісного підприємства, склад і порядок діяльності її структурних підрозділів і співробітників, а також їхні взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різних операцій і різних видів діяльності по управлінню. У процесі розробки і використання організаційних норм повинні бути також чітко встановлені та зафіксовані функціональні обов'язки співробітників, обсяги, напрямки, періодичність і місце формування інформації, процеси переробки і використання інформації.

Технічні норми встановлюють пропорції між живою та уречевленою працею, тобто норми оснащеності підрозділів сервісного підприємства, що виконують управлінські функції, необхідними технічними засобами.

Естетичні вимоги і норми поширюються як на технічні засоби і пристрої, що використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище, що оточує працівників апарату управління. Облік і реалізація вимог культури

менеджменту в різноманітній діяльності органів управління дозволяють підвищити рівень організації управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці управлінських працівників, забезпечити злагоджену і погоджену роботу співробітників апарату управління, іншими словами значно підвищити ефективність праці управлінських працівників.

Культура менеджменту включає сукупність елементів, кожний з яких забезпечує відповідність складових частин процесу управління тим вимогам, що до них пред'являються. Культура менеджменту включає такі основні елементи: культуру працівників управління, культуру процесів управління, культуру умов праці і культуру документації.

Культура управлінського персоналу містить у собі рівень загальної культури сервісного підприємства, знання теорії і практики сервісного менеджменту, володіння мистецтвом управління, наявність особистих і ділових якостей, необхідних цій категорії співробітників, стиль роботи і управління.

Культура процесів управління містить у собі впровадження прогресивної технології управління, раціональну організацію управлінської праці і процесів роботи сервісного підприємства, його структурних підрозділів, комплексну механізацію і автоматизацію процесів управління, культуру спілкування з співробітниками і клієнтами, культуру телефонних розмов, проведення нарад, засідань, зборів.

Культура умов праці містить у собі культуру організації робочих місць, їхнє планування, технічне оснащення за технологією надання послуг, послідовності додаткових операцій - супровідних послуг, культуру виробничого середовища, світловий і температурний режим, інтер'єр, шум, чистоту.

Культура документації включає оформлення документації, довговічність документації, зручність користування документами, надійність і швидкість документаційного обслуговування. Однак її загальний рівень багато в чому характеризується успіхом боротьби за економію часу, так як багато часу витрачається на роботу саме з документами, тому їхня мова повинна бути гранично простою і лаконічною. Впровадження ДСТУ на українську документацію (що планується найближчим часом) значно підвищить культуру роботи з документами, скоротить час їхнього складання і читання.

Культура менеджменту є основою стилю управління. Зразком для кожного керівника є стиль, який сполучає цілеспрямованість, довіру і повагу до людини, високу культуру, чітку організованість, конкретність і оперативність. Однак це не простий набір окремих елементів культури управління. Всі вони тісно взаємопов'язані й взаємозалежні. Причому визначальною серед них є культура працівників апарату управління. Маючи високу культуру, кожний працівник буде якісно виконувати свою роботу, тобто підтримувати високий рівень культури процесу управління і прагнути вдосконалювати організацію своєї праці. З культурою управління несумісні прояви тяганини, байдужості, брутальності, бюрократизму, чванства, формалізму, відсутності діловитості, виконавської дисципліни. У відносинах з підлеглими повинне мати місце справедливе, однакове відношення до всіх підлеглих, об'єктивна оцінка їхньої роботи, своєчасна похвала за успіхи. Найбільш повну оцінку дійсної культури менеджера можна визначити за стилем його роботи. Таким чином, культура

працівників управляючої системи є найважливішим і визначальним елементом культури менеджменту.

Підвищення культури менеджменту - найважливіша умова підвищення ефективності управління. Удосконалювати культуру менеджменту - значить підсилювати увагу до всіх її елементів. У кожному конкретному випадку особливої уваги вимагають ті або інші сторони культури менеджменту. Облік елементів культури менеджменту в різноманітній управлінській діяльності дозволяє поліпшити організацію управління, спростити і здешевити цей процес, забезпечити злагодженість і чіткість роботи апарату управління, підвищити трудову дисципліну на підприємстві.

Без дотримання вимог культури менеджменту практично неможливо реалізувати ні одну з рекомендацій, розроблених наукою управління. Удосконалювати культуру менеджменту - значить удосконалювати всі її елементи. У кожному конкретному випадку ті або інші елементи можуть набувати вирішального значення для підвищення ефективності управління. Тому, вирішуючи проблему вдосконалювання управління, необхідно проводити детальний комплексний аналіз рівня культури менеджменту з метою виявлення тих елементів у культурі і тих напрямках її вдосконалювання, які можуть дати найбільший ефект.

Отже, культура менеджменту є найважливішою складовою частиною управління, що здійснює прямий і безпосередній вплив на результати діяльності сервісного підприємства.

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„ІМІДЖ, ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ У МЕНЕДЖМЕНТІ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

Етика менеджменту базується на системі принципів і норм, що характеризують поведінку керівників і рядових працівників організації стосовно суспільства, інших організацій, груп, а також у стосунках між собою.

Етика - це набір моральних принципів і цінностей, що формують поведінку особи чи групи осіб.

Перелік етичних норм, що характеризує правильну поведінку підприємства включає орієнтацію способу дій на етичні цілі, людяність, ліберальність і терпимість, прагнення до справедливості, самостійність та індивідуальність, самоствердження у роботі, прагнення до соціальних контактів, вільне висловлювання думок, прагнення безпеки, соціальна користь праці і демократія.

Етичні нормативи описують систему загальних цінностей і правила етики, яких мають дотримуватися її працівники. Етичні нормативи розробляються з метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень.

Конкретні етичні норми професійної діяльності затверджуються в професійних кодексах. Професійний кодекс - це фіксовані правила поведінки, що пропонують визначений тип моральних взаємовідносин, які є оптимальними з точки зору професійної діяльності. Яскравим прикладом є професійний кодекс лікарів (клятва Гіппократа), основний принцип діяльності яких - не нашкодь, кодекс військовослужбовців (присяга), що пропонує їм завжди і скрізь захищати інтереси своєї батьківщини.

Професійні кодекси мають вигляд уставів, інструкцій і розробляються на різних рівнях:

- о на рівні підприємств та організацій (великі компанії створюють корпоративні етичні кодекси, формулюючи в письмовому виді етичні принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації стосовно своїх працівників);
- о на галузевому рівні;
- о на регіональному рівні;
- о на міжнародному (наприклад, Глобальний етичний кодекс туризму, схвалений на Генеральній асамблеї Всесвітньої туристської організації).

Професійний кодекс може мати різні форми, а саме:

- о формальний кодекс використовується для того, щоб продемонструвати, що певна група людей належить до тієї або іншої професії. Кодекс публікується, на нього посилаються на врочистих заходах, його читають уголос у момент вступу в професію;
- о кодекс-ідеал проголошує те, до чого прагнуть представники певної професії, тобто в ньому висуваються максимальні вимоги;
- о дисциплінарний кодекс містить мінімум вимог, необхідних для виконання;
- о кодекс-етикет містить вимоги до зовнішнього вигляду і манери поведінки фахівців;
- о єдиний кодекс поєднує в собі всі попередні.

Тип кодексу розробляється залежно від професії та поставлених цілей. Однак будь-який кодекс повинен мати наступні властивості, тобто повинен бути:

- - регулятивним, тобто містити положення, які впливають на вибір рішення фахівця;
- - контролюючим, тобто декларувати різні форми покарань за порушення правил;
- - предметним, тобто його положення повинні відбивати реально існуючі в професії специфічні моральні проблеми;
- - просоціальним, тобто він покликаний захищати суспільні інтереси та інтереси тих, на кого спрямована діяльність фахівців.

Для розробки професійного кодексу фахівця із сервісної діяльності необхідно визначити її специфіку. У зв'язку з тим що специфіка сервісної діяльності полягає в наданні споживачам і партнерам різного роду послуг, конкретні положення кодексу повинні регламентувати:

- - якість надання послуг (відповідність ціни і якості, кваліфікованість, використання інноваційних технологій і т.п.);
- - форму надання послуги (зручність, швидкість, відповідність юридичним і моральним законам, індивідуальний підхід і т. п.);
- - професійний і культурний рівень фахівця, що надає послугу (компетентність, ввічливість, тактовність, коректність, акуратність і т.п.).

Положення, що відображають ці вимоги складають одну із частин кодексу (спеціальну). Інші частини, які можуть бути включені до кодексу, міститимуть положення, що стосуються ділової активності фахівця взагалі: прийнятні правила поведінки на підприємстві, декларація цілей і завдань підприємства, розуміння цивілізаційних форм взаємин - внутрішніх (з колегами і адміністрацією) та зовнішніх (з партнерами і споживачами), опис систем заохочень і покарань, зовнішній вигляд фахівця та ін.

Сервісна діяльність регламентується також деякими формами етикету. Діловий етикет є тим розділом корпоративного етичного кодексу, який легше за інші піддається контролю і регламентації. Виконання норм етикету стосується тільки зовнішньої поведінки і не стосується сфери моральної свідомості, іноді від ділової етики залишається тільки етикет.

Слово "етикет" означає встановлений порядок поведінки в певній соціальній сфері: придворний, дипломатичний, військовий, етикет вищого суспільства, церковний, спортивний, наукових співтовариств; у сфері підприємництва і управління - діловий етикет.

Діловий етикет - це система детально розроблених правил, що включають:

- - культуру мови і уміння вести розмову;
- - зовнішній вигляд, одяг;
- - уміння керувати власними емоціями;
- - форми знайомства, привітання і прощання;
- - вираження вдячності і співчуття;
- - правила поведінки за столом;
- - вітання і подарунки тощо.

Підприємства у різних країнах дотримуються власної "організаційної культури", тому і стандарти етичної поведінки проявляються у різних країнах неоднаково. Наприклад, досягнення результату за допомогою хабара є протизаконною і неетичною дією. Однак у деяких країнах подібні дії вважаються цілком етичними і постійно використовуються підприємствами при вирішенні ділових питань.

У вітчизняній практиці менеджменту значного поширення набули етичні нормативи, що забороняють такі дії:



- о давання або одержання хабара;
- о вимагання;
- о підношення подарунків посадовій особі;
- о виплата співучасникові частини незаконно отриманих грошей;
- о розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів;
- о шахрайство;
- о ухилення від сплати податків;
- о продаж недоброякісної продукції;
- о розкриття секретів компанії;
- о незаконне використання інформації, отриманої в довірливій бесіді.

Це лише приблизний, далеко не повний перелік неетичних дій підприємств. Етика поведінки за своєю суттю не може мати "верхніх" меж. Ці межі можуть варіюватися залежно від країни, в якій функціонує підприємство, його бажання дотримуватися встановлених норм етики поведінки, засобів примусового виконання законів і дотримання етичних норм.

Підприємства, що цінують своє ім'я, для яких громадська думка про чесність і добропорядність є вищою за бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють і доводять до своїх працівників етичні нормативи, що застосовуються не лише у власній країні, а й в усьому світі. Менеджер, приймаючи те чи інше рішення, мусить пам'ятати, що суспільство звертає увагу і на етику, і на неухильне дотримання законів, і тому йому треба дотримуватися найвищих стандартів відповідальності.

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра економіки та менеджменту

**Гуцуляк В.Р.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни

**„СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ”**

**Для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки

та менеджменту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 р. протокол № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

До основних положень, які становили основу традиційного менеджменту, можна віднести такі:

1. Менеджмент - управління бізнесом, а бізнес є виключно справою суспільства.

2. Соціальні обов'язки, тобто справи, які не можуть бути включені в рамки економічних розрахунків, скоріше виступають перепонами в менеджменті, ніж його цілями і завданнями. Вони повинні виконуватися поза підприємством і поза межами нормального робочого дня менеджера.

3. Основна функція менеджменту полягає в мобілізації енергії організації для виконання відомих і визначених завдань. Підприємництво і нововведення (крім систематичного дослідження) знаходяться поза його сферою.

Це положення протягом більш як півстоліття було значною мірою необхідністю. Наголос на управлінську сторону менеджменту - до майже повного нехтування підприємництвом як однією з функцій менеджменту - відображає реальність, притаманна економіці першої половини XIX ст. Це був період високої технологічної і підприємницької активності, період, котрий вимагав швидше адаптації, ніж нововведень, і здатності робити краще, ніж сміливості робити інакше.

4. Основну увагу менеджмент приділяє саме робітникові фізичної праці - кваліфікованому або некваліфікованому, котрий розглядався як один із ресурсів і як один з основних елементів витрат.

Найвище досягнення традиційного менеджменту полягає в тому, що він за умов спільної праці зробив робітника продуктивним. Головною його турботою до другої половини XX ст. залишалися продуктивність й управління працею робітника.

5. Менеджмент є наукою, тобто він розвивається незалежно від суб'єктивних поглядів, як і елементарні дії арифметики, закони фізики або інженерні розрахунки.

6. Менеджмент є результатом економічного розвитку. Він виник тоді, коли бізнес "переріс" господаря, котрий робив все сам. І справді, менеджмент виник на підприємствах, які з самого початку були великими (залізниці, сталеварні заводи, універсальні магазини та ін.).

У ті сфери економіки, де переважали невеликі підприємства, менеджмент прийшов значно пізніше.

Викладені вище положення тією чи іншою мірою і сьогодні лежать в основі теорії і практики менеджменту.

Основні характеристики сучасного менеджменту

Особливістю сучасного менеджменту передусім є те, що однією з головних його функцій стає підприємницька. Підприємництво перетворюється в ядро менеджменту.

Успішна підприємницька діяльність неможлива, якщо в організації (на підприємстві) не впроваджуються нововведення. Сучасний менеджер, як уже зазначалося, має бути новатором, протистояти консерватизму, орієнтувати підприємство на постійні зміни, вдосконалення технологічного та організаційного процесу залежно від кон'юнктури ринку.

Важливе завдання сучасного менеджменту - робити знання продуктивними.

Основним капітальним ресурсом, головним об'єктом витрат розвинутої економіки є такий робітник, який володіє знаннями, тобто втілює у свою працю все те, що він набув у процесі систематичної освіти, а не такий, який використовує в роботі ремісничі навички або фізичну силу.

Безперечно, показники, які визначають продуктивність робітника фізичної праці (наприклад, кількість деталей, виготовлених за одиницю часу або на одиницю заробітної плати), не можна застосувати щодо робітника, який володіє знаннями. Продуктивність праці останнього насамперед визначається якістю виробленого ним товару.

Менеджмент сьогодні повинен робити здібності й можливості робітника продуктивними. Однією з передумов успішного розв'язання цього завдання є подолання відчуження робітника від засобів виробництва, виховання у нього почуття господаря.

Акіо Моріта в книжці "Зроблене в Японії" зазначає: "В кращих японських компаніях секретів або таємниць немає. Найважливіше завдання японського менеджменту полягає в тому, щоб установити нормальні відносини з робітниками, добитись ставлення до корпорації як до рідної сім'ї, сформувані розуміння того, що у робітників і менеджерів одна доля".

Компанії, які досягли в країні найбільшого успіху, - це ті, що зуміли створити віру в єдність інтересів усіх робітників і акціонерів. З точки зору японського менеджменту, найважливішим завданням організації виробництва є формування механізму групової логіки й підкорення волі лідера.

Розпочавши своє існування як специфічна риса комерційних інститутів, менеджмент стає загальним і суттєвим органом розвинутого суспільства. Сьогодні організації некомерційного характеру дедалі частіше звертаються до досвіду менеджменту, щоб навчитися управляти (лікарні, державна адміністрація, військові установи та ін.). Але це не означає, що принципи бізнес-менеджменту можуть бути перенесені на інші установи, які не мають комерційного характеру.

Менеджмент починається з постановки цілей, і тому некомерційні установи (наприклад, університет, лікарня тощо) потребують управління, відмітного від управління комерційними підприємствами. Однак раціональність управлінських рішень, оцінка співвідношення виділених ресурсів і здобутих результатів - ті загальні принципи менеджменту, що цілком стосуються і некомерційних установ.

Крім зазначених особливостей сучасного менеджменту, слід також підкреслити, що нині відбувається його інтернаціоналізація, колективне осмислення нових реальностей, породжених поглибленням міжнародного поділу праці, зростанням конкуренції і взаємозалежності в світовій економіці, створенням міжнародних систем інформації, інших структур з інтеграційними властивостями.

В цілому сучасний менеджмент характеризується:

- зміною змісту планування;
- всебічним дослідженням факторів успішної діяльності;
- орієнтацією управління на досягнення стабільних успішних результатів;
- розвинутою теорією і практикою маркетингу;
- розробкою ефективних технологій прийняття рішень;
- широким застосуванням математичних методів і досягнень інформатики в управлінні на базі персональних ЕОМ;
- розвинутою мережею розрахункових систем і засобів комунікацій;

- активною участю персоналу в управлінні;
- дедалі більшим зверненням до здорового глузду, простих істин, які доступні для розуміння і використання широкими масами.

Безпосередньо технологічні питання тепер не включаються в сферу компетенції спеціалістів з організації та управління. Наприклад, які добрива слід вносити в даний ґрунт, вирішує агроном. Спеціаліст з питань організації й управління вказує, не що робити, а як робити: організовує процес праці, обліку, контролю, дає оцінку економічній ефективності, рекомендації щодо раціонального використання робочої сили й обладнання тощо.