

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського  
„Харківський авіаційний інститут”

**О. Г. Осієвський, І. В. Чумаченко**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Навчальний посібник

Харків „ХАІ” 2007

УДК 658.012(075.8)

Основи менеджменту / О.Г. Осієвський, І.В. Чумаченко. – Навч. посібник. – Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2007. – 128 с.

Викладено матеріали основних тем курсу „Основи менеджменту”: вступ у теорію і практику менеджменту, роль менеджера в організації, принципи, методи та функції управління підприємством, внутрішнє і зовнішнє середовища, види повноважень і відповідальності, організаційні та комунікаційні структури управління, способи управління конфліктами, форми влади та лідерства.

Наведено аналіз еволюції менеджменту як науки від народження суспільства до сучасності, розглянуто ключові положення сучасної системи поглядів на менеджмент як на комплексне, динамічне поняття.

Висвітлено основні етапи життєвого циклу організації та місце менеджера на кожному з цих етапів, виходячи зі специфіки розв’язуваних задач. Конкретизовано зміст і класифікацію принципів і методів управління.

Докладно розглянуто функції управління, їх класифікацію і зміст. Описано і проаналізовано різновиди схем організаційних структур апарату управління підприємством та управління в конкретних ситуаціях.

Для студентів денних і заочного факультетів, що вивчають курси менеджерського циклу. Може бути використаний при підготовці до іспитів, лекцій, практичних занять, а також при самостійному вивченні окремих питань з курсу.

Іл. 45. Табл. 5. Бібліогр.: 36 назв

Рецензенти: д-р техн. наук, проф. Л. І. Нефьодов,  
канд. екон. наук, проф. П. М. Коюда

© Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут», 2007 р.

## ЗМІСТ

1. ВСТУП У ТЕОРІЮ І ПРАКТИКУ МЕНЕДЖМЕНТУ -----	5
1.1. Концепція курсу -----	5
1.2. Основні поняття і суть менеджменту -----	6
1.3. Менеджмент в історичному аспекті-----	8
1.4. Концепції сучасного менеджменту-----	15
Контрольні запитання -----	18
2. ЗМІСТ МЕНЕДЖМЕНТУ-----	18
2.1. Складові менеджменту -----	18
2.2. Менеджмент як процес управління-----	20
2.3. Поділ праці за управлінням. Рівні управління в організації -----	22
Контрольні запитання -----	25
3. ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ТА ЙОГО ЗАДАЧІ -----	25
3.1. Основні етапи життєвого циклу організації-----	25
3.2. Роль менеджера в організації-----	32
3.3. Принципова модель сучасного менеджера-----	33
Контрольні запитання -----	36
4. ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ -----	37
4.1. Зміст основних принципів-----	37
4.2. Суть і класифікація методів управління-----	38
4.3. Зміст основних методів управління-----	39
Контрольні запитання -----	44
5. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ І ЙОГО ПІДРОЗДІЛАМИ -----	45
5.1. Суть і класифікація функцій управління -----	45
5.2. Загальні функції управління -----	46
5.3. Спеціалізовані функції управління-----	49
5.4. Функції забезпечення процесів управління -----	50
5.5. Рівні членування функцій управління-----	51
Контрольні запитання -----	54
6. ВНУТРІШНЄ І ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ -----	54
6.1. Організація (підприємство) як складна система-----	54
6.2. Внутрішнє середовище організації -----	57
6.3. Зовнішнє середовище організації -----	58
6.4. Класифікація організацій-----	59
6.5. Принципи ринкової економіки -----	67
Контрольні запитання -----	70
7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ З ПОГЛЯДУ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ -----	71
7.1. Природа і суть понять-----	71

7.2. Види повноважень -----	73
7.3. Типи адміністративного апарату -----	75
Контрольні запитання -----	76
8. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ МЕНЕДЖМЕНТУ -----	76
8.1. Вимоги до побудови структури апарату управління -----	76
8.2. Централізація і децентралізація управління -----	78
8.3. Показники централізації (децентралізації) управління ----	79
8.4. Класифікація організаційних структур управління -----	82
8.5. Бюрократичні структури управління -----	84
8.5.1. Лінійна структура управління -----	84
8.5.2. Функціональна структура управління -----	85
8.5.3. Лінійно-функціональна структура управління -----	87
8.5.4. Дивізійна структура управління -----	89
8.5.5. Продуктова структура управління -----	90
8.5.6. Ринкова структура управління -----	91
8.5.7. Регіональна структура управління -----	91
8.5.8. Глобальна продуктова структура -----	92
8.6. Адаптивні структури управління -----	94
8.6.1. Матрична структура управління -----	94
8.6.2. Змішана структура управління (конгломерат) -----	95
8.6.3. Обновлювальна структура управління (структура, орієнтована на пошук нового) -----	96
8.7. Високі та плоскі структури управління -----	97
Контрольні запитання -----	99
9. КОМУНІКАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ -----	100
9.1. Основні поняття, види комунікаційних каналів і мереж	100
9.2. Типи комунікаційних мереж -----	102
9.3. Комп'ютеризовані інформаційні та комунікаційні мережі	107
Контрольні запитання -----	109
10. КЕРІВНИЦТВО В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ, ФОРМИ ВЛАДИ ТА ЛІДЕРСТВА -----	109
10.1. Природа і суть конфліктів -----	109
10.2. Алгоритм аналізу, оцінки і вирішення конфлікту -----	112
10.3. Способи управління конфліктом -----	114
10.4. Суть і джерела влади менеджерів -----	116
10.5. Основні підходи до проблеми лідерства -----	118
Контрольні запитання -----	125
Бібліографічний список -----	126

# 1. ВСТУП У ТЕОРІЮ І ПРАКТИКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.1. Концепція курсу

Менеджмент став одним із найважливіших атрибутів нового життя нашої країни в усіх її сферах, але говорити про те, що цього явища в нас ніколи не було, неправомірно, тому що і великі промислові підприємства, і маленькі фірми, супермаркети і кафе, установи охорони здоров'я, освіти, культури, соціального захисту, органи влади, біржі та банки – ці й інші організації завжди мали потребу в якісному управлінні.

Під управлінням при цьому будемо мати на увазі вплив керівника на свій об'єкт, який спрямований на досягнення певних цілей.

Необхідність управління організацією в будь-яких умовах обумовлюється такими потребами:

- 1) спланувати роботу;
- 2) організувати, розмістити персонал і скоординувати його дії;
- 3) прийняти найкращі рішення;
- 4) активізувати і стимулювати діяльність персоналу;
- 5) здійснювати контроль і облік виконуваної роботи;
- 6) вести аналіз результатів і застосовувати його щодо удосконалювання діяльності.

Перелічені потреби управлінського впливу надзвичайно складні, а перелік їх, безумовно, не можна назвати повним, тому що в них мають відобразитися інтереси населення і персоналу організації, закономірності розвитку економіки і техніки, хитросплетіння фінансування і кредитування, мистецтво передбачення і ризику тощо.

Управління організацією стає особливо складним в умовах сучасної ринкової системи, побудованої на економічній волі, приватній власності і забезпеченні рівних прав усіх громадян. Управління організацією в умовах ринкової економіки одержало назву менеджменту.

Якщо раніше в умовах централізованої економіки виведення майбутнього з минулого було основою стратегії управління, то в нових умовах менеджмент має бути спрямований на створення майбутнього, часто всупереч минулому і сьогоденню.

На місце логіки прийшли інтуїція і творчість, не виключаючи при цьому вагу логічного аналізу і логічних висновків.

Виходячи з усього сказаного, можна сказати:

- об'єктом вивчення менеджменту є діяльність щодо управління діловою організацією за участю людини і з урахуванням впливу сукупності всіх факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- предметом вивчення є відносини, що складаються в організації з

приводу перетворення одержаних ресурсів у пропонований суспільству продукт, роботу, послугу;

– метою курсу є вимога всебічного, глибокого розуміння природи і суті всього спектра відносин соціального управління як визначального фактора організаційної ефективності.

## **1.2. Основні поняття і суть менеджменту**

Становлення ринкових відносин, розвиток підприємництва, роздержавлення й приватизація, загострення конкуренції на світових і внутрішніх ринках приводить до необхідності відмовлення від сформованих стереотипів ефективного в минулому управлінського мислення. Виникає об'єктивна потреба у творчому, динамічному управлінні на всіх рівнях господарювання незалежно від масштабів і форм власності організації.

Ефективно управляти організацією або її підрозділами в сучасних умовах неможливо без глибокого розуміння суті та змісту менеджменту.

Сучасний менеджмент — складне, об'ємне й багатогранне явище, що охоплює таке:

– уміння людини добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей;

– функції, види діяльності, пов'язані з управлінням персоналом в організаціях різних типів;

– область людських знань, що допомагає управляти;

– визначену категорію людей, що здійснюють управління.

Менеджмент як теорія виник і розвивається у зв'язку з необхідністю пояснити, чому, унаслідок чого процвітають або руйнуються організації, чим визначається успіх організації і що може зробити керівник для забезпечення успіху організації.

Слід зазначити, що саме організація складає основу світу менеджменту, вона ж є причиною, що обумовлює існування менеджменту. Під організацією розуміється група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети. Це визначення справедливе для формальних організацій (діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується для досягнення певної мети), на відміну від неформальних, що виникають спонтанно, організацій, які існують практично в усіх формальних середніх і великих організаціях.

Управління в широкому розумінні — це свідомий вплив людини на об'єкти, процеси та їхніх учасників, здійснюваний з метою надання визначеної спрямованості їхньої діяльності й одержання бажаних результатів. Менеджмент застосовується тільки до соціального

управління. Основними видами якого є такі:

- соціально-політичний менеджмент, або адміністративно-державне управління;
- соціально-економічний менеджмент, або управління матеріальним виробництвом;
- соціально-культурний менеджмент, або управління духовним виробництвом.

Таким чином, об'єктом менеджменту є людина (або група людей), якою управляють, щоб досягти мети. Суб'єктом менеджменту є менеджер.

Саме слово «менеджмент» походить від латинського слова Manus — рука. Спочатку воно відносилось до сфери управління тваринами і означало «мистецтво управління конями, мистецтво управління господарством».

Пізніше це слово стало означати область науки і практики управління людьми і організаціями, і тоді в англійській мові з'явився термін «менеджмент», що означає «управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним справлятися з будь-якою проблемою».

У сучасному понятті менеджмент — це самостійна область знань, що включає таке:

- науку;
- спеціалізований вид діяльності та досвід;
- методи і форми управління;
- професіоналів-менеджерів;
- ноу-хау;
- мистецтво.

Поняття «менеджмент» настільки широке і специфічне, що дотепер немає єдиного загальновизнаного його тлумачення. Наприклад, фундаментальний Оксфордський словник дає таке визначення менеджменту:

- 1) це — спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) влада і мистецтво управляти кадрами;
- 3) особливі уміння й адміністративні навички;
- 4) орган управління, адміністративна одиниця.

В американській літературі зустрічається таке визначення: «менеджмент – це уміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведження інших людей».

Існує і така думка, що поняття «менеджмент» — чисто американське, і має настільки специфічне трактування, що просто не підлягає точному перекладу на будь-яку мову.

Пітер Друкер визначає менеджмент як динамічний елемент, що підтримує життєздатність кожного підприємства.

У словнику іноземних слів термін «менеджмент» тлумачиться як управління виробництвом і як сукупність принципів, методів, способів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності.

М.Х. Мескон у книзі «Основи менеджменту» дає таке визначення: «Менеджмент – сукупність принципів, методів і способів управління виробництвом з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку».

Таким чином, єдиного, точного визначення поняття «менеджмент» немає, але його зміст – управління людьми у процесі трудової діяльності.

У будь-якому випадку – це узагальнення теорії та практики, що забезпечує комерційний успіх у масштабах організації.

### 1.3. Менеджмент в історичному аспекті

Точно сказати, коли виникла наука управління, а надалі й менеджмент, ніхто напевно не може, тому що управління з'явилося разом із суспільством. Там, де хоча б дві людини об'єднувалися для досягнення загальної мети, виникала необхідність у координації їхньої діяльності і комусь доводилося брати на себе обов'язки керівника, а комусь ставати виконавцем. Проблема взаємин «керівник — підлеглий» була і залишається найскладнішою у вирішенні, тому що мова йде про взаємини людей, груп, колективів.

Філософ Перикл (490—429 рр. до н. е.) сказав: «Мистецтво управляти людьми — найважче і найвисокіше з усіх мистецтв». Як давно це було сказано і наскільки актуальне сьогодні...

У книзі Клода Ст. Джоржа-молодшого «Історія управлінської думки» наводиться, мабуть, найраніший аналіз розвитку менеджменту, починаючи з 5000 р. до н.е., коли у стародавньому Шумері було винайдено клинопис і тим самим відкрилася можливість письмової реєстрації подій.

Вважається, що це революційне досягнення у житті всього людства привело до виникнення особливого прошарку жреців-бізнесменів, які вели ділове листування і комерційні розрахунки. Вони вдало переформулювали релігійні принципи. Якщо раніше боги вимагали людських жертв, то тепер, як заявляли жреці, вони не потрібні. Богам стали приносити в жертву гроші, продукти, худобу. Це – **перший етап**, який називається **релігійно-комерційним** етапом розвитку управління.

Розквіт Єгипетської держави (4000—2000 рр. до н. е.) характеризується розвитком управлінської думки, саме в цей час була визнана необхідність планування, організації та контролю,



зародилися джерела децентралізації управління і використання рекомендаційних органів — «штабів». Другим значним етапом розвитку управлінської думки став етап правління царя Хаммурапі у Вавилоні (приблизно 1800—1750 рр. до н. е.). Він видав збір законів управління державою для регулювання відносин між різними соціальними групами, в основу якого були закладені такі передумови:

- світський стиль управління;
- контроль і відповідальність за виконання робіт;
- встановлення мінімальної заробітної плати;
- неприпустимість перекладання відповідальності.

Всього було видано 285 законів управління різними сферами життя суспільства. Хамурапі виробив організаційний стиль управління, при якому керівник є турботливим опікуном і захисником народу, він створив першу формальну систему адміністрування.

**Другий етап** одержав назву **світсько-адміністративного управління**.

**Третій етап**, відомий як **виробничо-будівельна революція**, пов'язується з правлінням царя Навуходоносора (605—562 рр. до н. е.). Він припускав поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю в сфері виробництва і будівництва та стимулюванням праці через заробітну плату.

Наступний період характеризувався бурхливим розквітом державних і виробничих відносин, що привело до розвитку і удосконалювання методів управління в усіх сферах людської діяльності: 400 року до н.е. сформульовано принцип універсальності менеджменту (Сократ); обґрунтовано необхідність штабів (Олександр Великий, 325 р. до н. е.); обґрунтовано принцип єдиноначальності (Ісус Христос, 20 р. н.е.); доведено необхідність делегування повноважень (Діоклетіан, 284 р. н. е.); посилення спеціалізації і аналіз недоліків поганого керівництва (Томас Мор, 1500 р.) і т.д.

**Четвертим**, значним етапом розвитку управління вважається період зародження капіталізму й індустріального прогресу (XVII — XVIII століття). Головний підсумок цієї епохи — поява менеджерів-професіоналів. Першим професійним керівником вважається класик, засновник економічної теорії Адам Сміт, що сформулював принцип «економічної людини», людини, яка прагне до збагачення і задоволення власних потреб. Він розробив концепцію контролю і розрахунку оплати праці (1776 р.).

Послідовники А. Сміта: Жан-Батист Сейм (1767–1832 рр.) — ввів поняття «інтерпренер», тобто той, хто направляє ресурси організації до більш продуктивного їх укладення і тим самим створює багатство організації; Шарль Фур'є (1772–1837 рр.) і Анрі де Сен-Сімон

(1760–1825 рр.) сформулювали задачу організації продуктивного використання ресурсів на підставі створення спеціальних структур управління шляхом введення в рамках держави управлінської системи.

Першим менеджером-практиком вважається англійський промисловець Роберт Оуен (1800–1820 рр.), власник прядильної фабрики в Шотландії. Він практично вирішував проблеми підвищення продуктивності праці на підставі розвитку соціальних відносин: організація праці, поліпшення умов життя, побуту, відпочинку робітників.

Нову епоху в розвитку теорії та практики менеджменту відкрила промислова революція XVIII–XIX ст. (розвиток капіталізму, бурхливе зростання великої промисловості). У цей період поряд з емпіричними методами управління розвиваються і наукові.

**П'ятий етап** одержав назву «**ділове адміністрування**». Послідовниками цього напрямку організація розглядається як замкнута система, поліпшення функціонування якої забезпечується раціоналізацією усередині організації.

У цьому етапі виділяють три складові:

– науковий менеджмент (1885–1920 рр.), представники: Ф. Тейлор (1856–1915 рр.), Г. Гант, Г. Форд, Ф. і Л. Гілберти та ін.;

– класичний функціональний менеджмент (1900–1950 рр.), представники: Анрі Файоль (1841–1925 рр.), Дж. Муни, А. Ратман, Л. Ірвік та ін.;

– раціональна бюрократія Макса Вебера (1920 р.).

**Науковий менеджмент** припускає ведення бізнесу за допомогою нормативів, установлених шляхом систематичних спостережень, експериментів і логічних міркувань.

Він містить у собі таке:

а) нормування – будь-яку працю можна структурувати і нормувати;

б) дослідження співвідношення часу і задач – винагорода йде за результат роботи, а не за роботу взагалі;

в) систематичний підбір і навчання кадрів;

г) грошове стимулювання – більше працюєш, більше одержуєш.

Автори цієї концепції присвячували дослідження в основному проблемам управління виробництвом і зокрема підвищенню ефективності виробництва на низовому рівні.

Важливим внеском школи наукового управління у практику було систематичне дослідження засобів стимулювання праці з метою зацікавленості персоналу в підвищенні продуктивності праці.

Початком визнання менеджменту наукою і самостійною галуззю

знань вважають дослідження американського інженера Ф.Тейлора «Принципи наукового управління». У цій роботі він вивів і науково обґрунтував такі принципи:

- 1) науковість управління;
- 2) спеціалізація працівників;
- 3) нормування праці;
- 4) підбір і навчання кадрів.

У рамках запропонованої Ф. Тейлором системи управління вперше зустрічається систематичне і послідовне застосування наукових методів управління в діяльності індустріальних організацій, але в цілому система Ф. Тейлора відповідала потребам екстенсивного етапу розвитку виробництва, характерного для кінця XIX – початку XX століття. Слабким місцем тейлоризму був також натиск на переважно індивідуальну ефективність праці, найчастіше на шкоду колективній природі продуктивності індивідуальної праці.

**Функціональний (класичний) менеджмент.** У рамках цього підходу французький підприємець, інженер А. Файоль уперше систематизував управління за функціональними ознаками і вивів п'ять самостійних функцій управління:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) керівництво;
- 4) координація;
- 5) контроль.

На підставі цих функцій Файоль розробив 14 принципів менеджменту:

1. Поділ праці. Спеціалізація. Метою поділу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю за тих самих умов, за рахунок скорочення кількості цілей.

2. Відповідність повноважень і відповідальності. Повноваження – це право віддавати розпорядження, а відповідальність – зворотна сторона повноважень. Необхідне точне співвідношення повноважень і відповідальності.

3. Дисципліна припускає насамперед слухняності і поваги до досягнутих угод між організацією і працівником.

4. Єдиноначальність. Працівник має одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника. (Працівник, що одержує накази від двох керівників, схожий на тварину з двома головами.)

5. Єдність напрямку. Зусилля кожного фахівця і кожної групи працівників повинні бути об'єднані єдиним планом і мати одного керівника.

6. Підпорядкування особистих інтересів загальним. Інтереси

працівника або групи працівників не повинні бути вищими за інтереси організації більшого масштабу.

7. Винагорода персоналу. Справедлива плата за працю відповідає внескові.

8. Централізація – встановлення пропорцій між централізацією і децентралізацією управління для досягнення кращих результатів.

9. Скалярний ланцюг (ієрархічність) – визначення раціональної кількості рівнів управління.

10. Порядок – місце для всього та все на своєму місці.

11. Справедливість – сполучення доброти і правосуддя.

12. Стабільність робочого місця для персоналу – основа зниження плінності кадрів.

13. Ініціатива – означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації всіма працівниками.

14. Корпоративний дух. Союз – це сила, а вона є результатом гармонії всього персоналу.

А. Файоль вважав, що основне джерело ефективності системи управління полягає в самих управлінських процедурах, головним суб'єктом застосування яких є адміністрація. Він вважав, що особистість адміністратора є чільною для процвітання організації.

**Теорія «ідеальної бюрократії»** (бюрократія Вебера) є завершальним етапом класичної теорії менеджменту. Розроблена й опублікована 1920 року німецьким соціологом М. Вебером.

Основні елементи цієї теорії виглядають таким чином:

а) чіткий поділ праці на базі функціональної спеціалізації;

б) жорстко визначена ієрархічна система розподілу влади;

в) система правил і норм, що визначають права і обов'язки працівників, їхню поведінку в конкретній ситуації;

г) відсутність особистого начала у відносинах між співробітниками (посадами);

д) прийом до організації на основі компетентності й потреб;

е) чітка система кар'єри, що забезпечує кваліфікованим працівникам просування по службі;

є) стратегія довічного наймання співробітників.

Ця теорія заснована на формальних принципах і прямому підпорядкуванні.

Перевага бюрократії полягала у створенні формальних раціональних структур з широкими можливостями їхнього застосування до різних соціальних інститутів. Однак вони несли в собі серйозні проблеми соціального характеру, тому що формували тенденцію нівелювання людей, тобто приведення до одного рівня в силу того, що ефективність управління залежала начебто не від

конкретних людей, а від сукупності знеособлених, формальних адміністративних принципів.

**Шостий етап** розвитку менеджменту. **Школа людських відносин і поведінкових наук** (біхевіористська школа). Ця концепція розвивається з кінця 30-х років до сьогодні.

Творці школи: Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллет, А. Маслоу, Дуглас Мак-Грегор, Ф. Гердінберг та ін.

Відмітна характеристика цієї школи – перенесення центру уваги в управлінні з виробничих задач на відносини між людьми. Школа ґрунтується на соціології та психології, тобто науках про людську поведінку.

Основні ідеї школи:

1) управління – соціально-психологічний, а не економічний процес;

2) у центрі управління знаходиться людина, неповторна особистість з його інтересами, потребами, мотивами;

3) людина – соціальна істота, що підкоряється законам колективу; із природою людини несумісна жорстка ієрархія підпорядкованості та формалізація організаційних процесів;

4) на продуктивність праці виконавців впливають не стільки матеріальні фактори, скільки психологічні й почасти соціальні фактори;

5) керуючі повинні встановлювати і підтримувати лояльні відносини з неформальними робочими групами і їх лідерами.

Незважаючи на спільність основних ідей, у цьому напрямку можна виділити дві концепції:

1. Концепція людських відносин (Е. Мейо, М. Фоллет та ін. (1930–1950 рр.).

2. Концепція відносин людини до праці з позицій керівника (Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Р. Лайкерт та ін., з 1960-х років).

Згідно з першою концепцією людських відносин найважливіший обов'язок менеджера складається у формуванні згуртованого колективу, створенні в ньому сприятливого мікроклімату, турботі про підлеглих, допомозі їм у повсякденних справах, у тому числі й особистого характеру.

Мета прихильників цієї школи полягала в тому, щоб спробувати управляти трудовим колективом, впливаючи на систему соціально-психологічних факторів, що виявилось спробою розглядати кожну організацію як «соціальну систему», а працівника – як «соціальний фактор».

У результаті управлінська наука поповнилася соціальними і психологічними методами управління. Роль методів щонайкраще

відбита у висловленні одного з королів американського бізнесу Г. Форда: «Якби ми навчилися вирішувати психологічні конфлікти в процесі праці, тоді б я в найближчі десять років зміг би знизити собівартість своїх автомобілів більше, ніж зміг це зробити за останні 15 років технологічними методами».

Продовженням концепції людських відносин став розвиток поведінкових концепцій, що визначають відношення людини до праці. Основоположники цього напрямку (Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт та ін.) обґрунтували різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, лідерства і влади в організації з метою підвищення ефективності виробництва за рахунок підвищення ефективності людських ресурсів.

У рамках цього напрямку в 60–ті роки ХХ ст. американським вченим в області лідерства Д. Мак-Грегором розроблено теорії «х» і «у».

В основі цих теорій лежать два стилі управління, що відбивають погляди на працівників з боку менеджерів:

**Теорія «х»** – керівник вважає, що людина за своєю природою ледача, їй властива ворожа нелюбов до роботи і бажання уникнути її. Змусити більшість людей працювати можна тільки примушуванням, за допомогою наказів, контролю, погроз. «Середня» людина уникає відповідальності та віддає перевагу тому, щоб нею керували. Ці передумови є основою застосування авторитарного стилю керівництва.

**Теорія «у»** – керівник вважає, що люди за природою активні і в сприятливих умовах людина прагне до творчості, охоче приймає на себе відповідальність, здійснює самоконтроль, а виходить, найбільш адекватним стилем керівництва є ліберально-демократичний.

Центральна ідея теорії «х» полягає в керівництві та контролі шляхом прямого використання влади, людина тут є лише інертним об'єктом владного впливу. Навпаки, наріжний камінь теорії «у» – інтеграція, тобто створення таких умов, за яких члени організації могли б досягти своїх індивідуальних цілей через сприяння комерційному успіхові організації.

Логічним продовженням біхевіористської теорії та зіставленням її з японським досвідом управління середини ХХ сторіччя виявилася розробка американського вченого-дослідника У. Оучі (1980 р.), що називається теорія «z». Оучі вивів формулу успіху функціонування організації, яка складається з таких факторів: довгострокове наймання кадрів; групове прийняття рішень; індивідуальна відповідальність; ретельний підбір, оцінка кадрів і їхнє помірне просування; формалізація методів контролю; неспеціалізована кар'єра; всебічна турбота про працівників.

Головна мета шкіл людських відносин і науки про поведінку в управлінні полягала у витисненні жорстко формалізованих, деперсоналізованих відносин у виробництві, вперше увага була приділена особистісному фактору. Однак питання про «співучасть» працівників у процесах прийняття рішень хоч і було поставлене, але не знайшло позитивного рішення.

У результаті управління людськими відносинами перетворилось у спеціальну функцію управління – «управління персоналом» (1970–1980 рр.).

Необхідно також відзначити етап «менеджерського буму» післявоєнного періоду (1945–1960 рр.). Цей етап характеризується тим, що «менеджмент» перестав бути чисто американським поняттям, він одержав поширення в усіх регіонах світу. В різних країнах з'явилися свої школи менеджменту. Відбулася трансформація американського менеджменту до особливостей і традицій регіонів.

У 1950–1980 роках одержала загальне визнання **кількісна школа** менеджменту, в рамках якої управління розглядалось як логічний процес, що може бути виражений математично за допомогою кількісних методів дослідження операцій і методів моделювання, застосування обчислювальної техніки в управлінні. Значну роль в її становленні зіграли російські вчені Л. Канторович, О. Колмогоров, В. Глушков, А. Берг, американський математик Н. Вінер та інші.

У цей же час японські дослідники Мацусито і Лі Якокка розробили концепцію **цільового менеджменту**. У рамках цього напрямку передбачалася розробка і постановка перед виконавцем робочої мети без зазначення стратегії та засобів її досягнення. У цьому випадку керівник відносно підлеглого виступає в ролі консультанта.

Період з 70-х років дотепер характеризується як **етап соціального менеджменту**. В основі цього напрямку лежить визначення того, що кожне підприємство, організація крім одержання прибутку має визначати свою міру соціальної відповідальності перед суспільством, тобто кожне підприємство має виступати гарантом економічної стабільності суспільства.

На різних етапах розвитку управлінської науки в Україні значний внесок у розвиток соціальної концепції внесли такі українські вчені, як В. Драгоманов, І. Вернадський, М. Туган-Барановський, М. Вольський.

#### **1.4. Концепції сучасного менеджменту**

Сучасні підходи до управління є синтетичними, оскільки для них є характерним погляд на управління як на багатопланове, комплексне, змінювальне явище, пов'язане з внутрішнім і зовнішнім

оточенням організації, на відміну від однорідних навчань, що досліджують окремо процеси праці, людину, адміністрування тощо.

Ключовими положеннями сучасної системи поглядів на менеджмент є такі:

1. Відмовлення від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, згідно з яким успіх організації залежить тільки від управління внутрішніми факторами. На перше місце висуваються проблеми гнучкості й адаптації до постійно мінливого зовнішнього середовища.

2. Використання в управлінні теорії систем, тобто розгляд організації в єдності її складових частин, нерозривно пов'язаних із зовнішнім світом.

3. Використання ситуаційного підходу до управління, згідно з яким вся організація усередині підприємства є не що інше, як відповідні дії на різні зовнішні фактори.

4. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством у цілому і перед окремими людьми, що працюють в організації.

У сучасному менеджменті розрізняють системний, ситуаційний і процесний підходи. Усі вони є синтетичними і відображають прийняті положення соціального менеджменту.

**Системний підхід** розвивається з кінця 50-х років ХХ ст. Основні представники – американські дослідники Ч. Бернард, П. Друккер, Н. Вінер, К. Шеннон.

Відповідно до системного підходу організація розглядається як система, тобто якась цілісність, що складається зі взаємозалежних, постійно взаємодіючих частин, підсистем, кожна з яких, володіючи певною автономією, вносить свій внесок у загальну характеристику організації як цілого. Організація є складною (під впливом внутрішніх факторів), відкритою (що знаходиться під впливом зовнішніх факторів), соціотехнічною (люди–техніка) системою.

Усі підсистеми (елементи) взаємозалежні як по вертикалі, так і по горизонталі, причому складність системи характеризується кількістю не стільки елементів, скільки взаємозв'язків.

Системний підхід – це не набір яких-небудь принципів або правил для менеджера, а спосіб мислення стосовно управління, організації, що вимагає комплексного рішення будь-яких проблем.

Найбільш популярною теорією системного підходу є теорія «7-S», розроблена наприкінці 80-х років ХХ ст., її автори – Т. Пітерс, Р. Уотерман, Р. Паскаль, Е. Атос.

Відповідно до цієї теорії ефективно функціонувати і розвиватися в сучасних умовах можуть тільки організації, в яких менеджери



підтримують у гармонічному стані систему, що складається із семи елементів:

- 1 – стратегія управління;
- 2 – структура організації;
- 3 – система (процес організації);
- 4 – штати;
- 5 – стиль керівництва;
- 6 – кваліфікований персонал;
- 7 – розділені цінності.

Зміна хоча б одного елемента потребує відповідної зміни інших. Основна задача менеджменту – гармонізація цих складових.

**Ситуаційний підхід** до управління розроблений наприкінці 60-х років ХХ ст. і впливає із системного підходу до управління.

Ситуаційний підхід вказує конкретні прийоми і дії з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найефективніше. З його допомогою визначають значимі змінні ситуації і їхній вплив на ефективність організації. При цьому під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, що істотно впливають на організацію в той або інший конкретний час.

У рамках цього підходу розроблені такі рекомендації:

1) менеджер повинен вміти аналізувати ситуацію залежно від факторів, що в той або інший момент часу впливають на організацію, виділяти з них головні та другорядні, а також прогнозувати, що може відбутися при їх зміні;

2) вміти вибрати відповідний варіант дій, що у найкращому ступені буде відповідати сформованій ситуації (оптимізація рішень);

3) за необхідності повинен вміти передбачати можливості для зміни організації та пристосування її до ситуацій, що виникають;

4) управління має привести до відповідних змін в організації, що дозволяє пристосуватися до сформованої ситуації.

Таким чином, ситуаційний підхід до управління – це набір прийомів менеджменту для вирішення конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення визначених цілей організації. До основних ситуаційних теорій відносяться: теорія адаптації, теорія глобальної стратегії тощо.

**Процесний підхід** до управління. Уперше цю концепцію запропонували представники школи адміністративного (функціонального) управління (зокрема А.Файоль), що намагалися описати управління як функції менеджменту, але незалежні одна від одної.

Сучасний процесний підхід розглядає функції управління (планування, організацію, мотивацію, контроль) як взаємозалежні.

Відповідно до цього підходу управління – це процес, що складається із взаємозалежних безперервних дій з виконання функцій управління. У свою чергу, кожна функція управління являє собою безперервний процес, що складається із взаємозалежних дій з виконання операцій, процедур.

Таким чином, процесний підхід до управління - це сукупність безперервних взаємозалежних дій, що виконуються у певній послідовності.

### **Контрольні запитання**

1. Суть поняття «менеджмент», передумови виникнення цього явища.
2. Чи правомірно ототожнювати поняття «управління» і «менеджмент»?
3. Основні етапи розвитку менеджменту в історичному аспекті.
4. Основні положення наукового менеджменту Ф. Тейлора, Г. Ганта.
5. Зміст принципів менеджменту за А. Файолем.
6. Основні елементи «ідеальної бюрократії».
7. Основні ідеї школи людських відносин.
8. Які стилі управління лежать в основі теорій «х» і «у» Д. Мак-Грегора?
9. Формула успіху відповідно до теорії «z».
10. Основні концепції сучасного менеджменту.
11. Значення етапу менеджерського буму.

**Рекомендована література:** [1, 2, 4, 6, 7, 10, 15, 20, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34].

## **2. ЗМІСТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **2.1. Складові менеджменту**

Менеджмент – це комплексне, динамічне поняття, і для повного з'ясування суті його необхідно розглядати як єдність таких чотирьох самостійних складових, які одночасно переплітаються і взаємозалежать:

- менеджмент як процес управління;
- менеджмент як наука і мистецтво управління;
- менеджмент як апарат управління;
- менеджмент як категорія людей.

**Менеджмент як процес управління.** Менеджмент – інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці-менеджери формують організації і керують ними шляхом постановки цілей і розробки способів для їхнього досягнення. Процес менеджменту розглядається за стадіями управління, основними сферами діяльності, функціями управління.

**Менеджмент як наука і мистецтво управління.** Менеджмент – самостійна галузь знань з початку ХХ ст. (Ф. Тейлор «Принципи наукового управління» (1856–1915 рр.).

Об'єктом менеджменту як науки є будь-яка складна соціально-технічна система (підприємство, фірма, організація) незалежно від сфери діяльності, форми власності.

Предмет вивчення наукового менеджменту – найбільш значущі закономірності, властивості, сторони і процеси, пов'язані з управлінням спільної діяльності людей. В основі менеджменту як науки лежить тисячолітня практика управління.

**Менеджмент як апарат управління.** Менеджмент – специфічний орган (апарат) управління сучасною організацією. Без нього організація як цілісне утворення не може існувати й ефективно функціонувати. Головна задача апарату управління – координація дій працівників і раціональне використання ресурсів організації для досягнення її цілей. В апарат управління входять керівники, фахівці та службовці (технічні виконавці).

**Менеджмент як категорія людей.** Менеджмент – певна категорія людей (соціальний шар), що здійснюють управління.

Менеджер – це керівник або керуючий, що займає постійну посаду і наділений повноваженнями прийняття рішень щодо конкретних видів діяльності фірми, яка працює в ринкових умовах.

Залежно від рівня управління розрізняють вищих, середніх і низових менеджерів, від характеру діяльності – лінійних і функціональних.

Незалежно від місця менеджера в організації, розв'язуваних задач, характеру реалізованих функцій, роль менеджера в організації може мінятися, але в будь-якому випадку:

а) менеджер приймає рішення, тобто визначає напрямок руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточне координування тощо. Разом з цим менеджер несе відповідальність за наслідки прийнятого рішення, а отже, він має вибирати оптимальні рішення в усіх ризикових ситуаціях, власне вся діяльність менеджера – це неперервний процес прийняття управлінських рішень, тому їхні суть і види, вимоги до якості будуть розглянуті у додатковому курсі;

б) менеджер є центром комунікацій, він збирає і аналізує

інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище організації, поширює інформацію у вигляді фактів, нормативів, розпоряджень, роз'ясняє політику і цілі організації;

в) менеджер є керівником, він формує відносини усередині організації, створює команду з людей, відповідальних за різні напрямки діяльності, мотивує членів організації, координує їхні зусилля, контролює і враховує результати діяльності, представляє організацію в зовнішньому середовищі тощо.

## **2.2. Менеджмент як процес управління**

Менеджмент як процес управління необхідно розглядати:

### **1. За стадіями управління.**

За видами і послідовністю діяльності менеджмент поділяється на три стадії: стратегічне управління, оперативне управління і контроль.

Стратегічне управління містить провадження основних загально-фірмових цілей; прогнозування результатів розвитку галузі або ринку, де діє фірма; аналіз сильних і слабких сторін фірми; оцінку і вибір стратегії діяльності; створення системи управління реалізацією стратегії (в яку входять вище керівництво і відділ стратегічного планування).

Оперативне управління – це діяльність з реалізації певних тактичних цілей, що містить таке:

- організацію або створення необхідної організаційної структури і залучення ресурсів для досягнення цілей організації;
- організацію виконання управлінських функцій в умовах створеної структури.

Контроль – це аналіз досягнутих результатів, порівняння їх із планом (зворотний зв'язок); він є вихідним пунктом нового циклу управління (контроль буває ринковий, поточний, вихідний, бюрократичний, з боку колективу тощо).

### **2. За сферами діяльності.**

Менеджмент охоплює всі основні сфери діяльності організації, це управління:

- стратегією (стратегічний менеджмент);
- маркетингом (маркетинговий менеджмент);
- виробництвом (виробничий менеджмент);
- фінансами (фінансовий менеджмент);
- персоналом (кадровий менеджмент);
- дослідженнями і розробками (інноваційний менеджмент);
- ризиками (ризик-менеджмент);
- конфліктами (менеджмент конфліктів);
- проектами (проектний менеджмент) та ін.

Стратегічний менеджмент – це вид управління, при якому вище керівництво переносить центр уваги на зовнішнє оточення фірми, для того щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ньому. Стратегічний менеджмент передбачає:

- визначення ключових позицій на перспективу залежно від пріоритетності цілей;
- виділення ресурсів організації під стратегічні цілі фірми;
- створення центрів управління кожною стратегічною метою;
- оцінку і стимулювання виробничих підрозділів і їхніх керівників у міру досягнення стратегічних цілей.

Маркетинговий менеджмент покликаний за допомогою маркетингової діяльності з реалізації створеного організацією продукту об'єднати в єдиний процес задоволення потреб клієнтів організації та досягнення її цілей. Передбачає такі процеси і дії: вивчення і сегментація ринку; аналіз конкурентів; розробка товарів; ціноутворення; створення систем збуту; розподіл і збут створеної продукції; реклама та інше.

Виробничий менеджмент припускає, що керівники певного рівня і відповідні функціональні служби керують процесом переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів у готову продукцію. Операції виробничого менеджменту: управління розробкою і проектування продукту; вибір технологічного процесу, розміщення кадрів, техніки; управління закупівлею сировини, матеріалів і напівфабрикатів; управління запасами на складах, що включає управління збереженням закуплених товарів, напівфабрикатів власного виготовлення для внутрішнього користування і кінцевої продукції; контроль якості.

Фінансовий менеджмент полягає в управлінні процесом руху фінансових коштів в організації; містить складання бюджету і фінансового плану; формування грошових ресурсів; розподіл грошей між структурами, що визначають життєдіяльність організації; оцінку фінансового потенціалу організації.

Кадровий менеджмент пов'язаний з використанням можливостей працівників для досягнення цілей організації. Його елементи: планування трудових ресурсів; набирання трудових ресурсів; відбір трудових ресурсів; визначення зарплати і пільг; профорієнтація і адаптація; навчання; оцінка трудової діяльності; підвищення, пониження, звільнення; підготовка керуючих кадрів.

Інноваційний менеджмент полягає в управлінні дослідженнями, розробками і розвитком фірми; керує такими діями: розвитком власної наукової, науково-технічної і експериментальної бази; проведенням досліджень самостійно і в кооперації з іншими організаціями;

оформленням замовлень на проведення наукових досліджень або експериментальних робіт сторонньою організацією; придбанням ліцензій на право виробництва товарів або послуг; управлінням новими проектами, програмами.

Ризик-менеджмент пов'язаний з виявленням можливих ризиків, з якими можуть зіткнутися окремі підприємці або організації, що функціонують в умовах ринкових відносин, з визначенням джерел ризиків і можливих моментів їхнього виникнення, збитків, які вони можуть викликати, і розробкою заходів для скорочення ризиків, мінімізації втрат від їхнього виникнення.

Менеджмент конфліктів полягає в розробці заходів для досягнення згоди між окремими особами або групами в умовах ринкових відносин, коли загострюються взаємини партнерів, зіштовхуються інтереси окремих індивідів і організацій. У рамках цього менеджменту використовуються різні принципи класифікації аналізу конфліктів і причин, які їх викликають.

Способи управління визначаються з метою попередження самої можливості конфлікту або позитивного вирішення конфлікту, якщо його не вдалося попередити.

Ризик-менеджмент і менеджмент конфліктів мають бути присутніми при управлінні всіма сферами діяльності організації.

Детально менеджмент за сферами діяльності розглядається в спеціальних курсах згідно з учбовим планом спеціальності.

### 3. За виконуваними функціями.

Менеджмент припускає виконання таких функцій управління, як планування, організація, мотивація, контроль, регулювання, облік і т.д.

Функціям менеджменту буде приділена особлива увага у відповідній темі.

## **2.3. Поділ праці за управлінням. Рівні управління в організації**

Організації, досить великі для того, щоб забезпечити чітке розмежування в роботі керівників і не керівників, звичайно мають такий великий обсяг управлінської роботи, що вона теж має бути розділена.

Одна з форм поділу управлінської праці носить горизонтальний характер: це визначення номенклатури функціональних підрозділів, відділів (бюро), розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. При цьому створюється горизонтальна структура певного рівня за допомогою делегування функціональних повноважень.

Друга форма поділу управлінської праці – вертикальний поділ, суть його в тому, що горизонтально розділена робота має бути скоординована, щоб організація могла добиватися успіху в своїй діяльності. Тому деяким керівникам доводиться витратити час на координування роботи інших керівників, що у свою чергу також координують роботу керівників більш низьких рівнів, і так до рівня керівників, що координують роботу людей, які фізично виробляють продукцію, послуги, роботи.

Такий вертикальний поділ праці у результаті створить рівні управління за допомогою делегування лінейних повноважень.

Рівень управління – частина організації, де можуть прийматися самостійні рішення без їхнього обов'язкового узгодження з вищими або нижчими ланками. Фактична кількість рівнів на підприємствах коливається від одного-двох у малих фірмах до восьми-дев'яти у великих об'єднаннях і корпораціях.

У світовій практиці визначено три основних рівні управління в організаціях: низовий, середній і вищий (рис. 2.1).

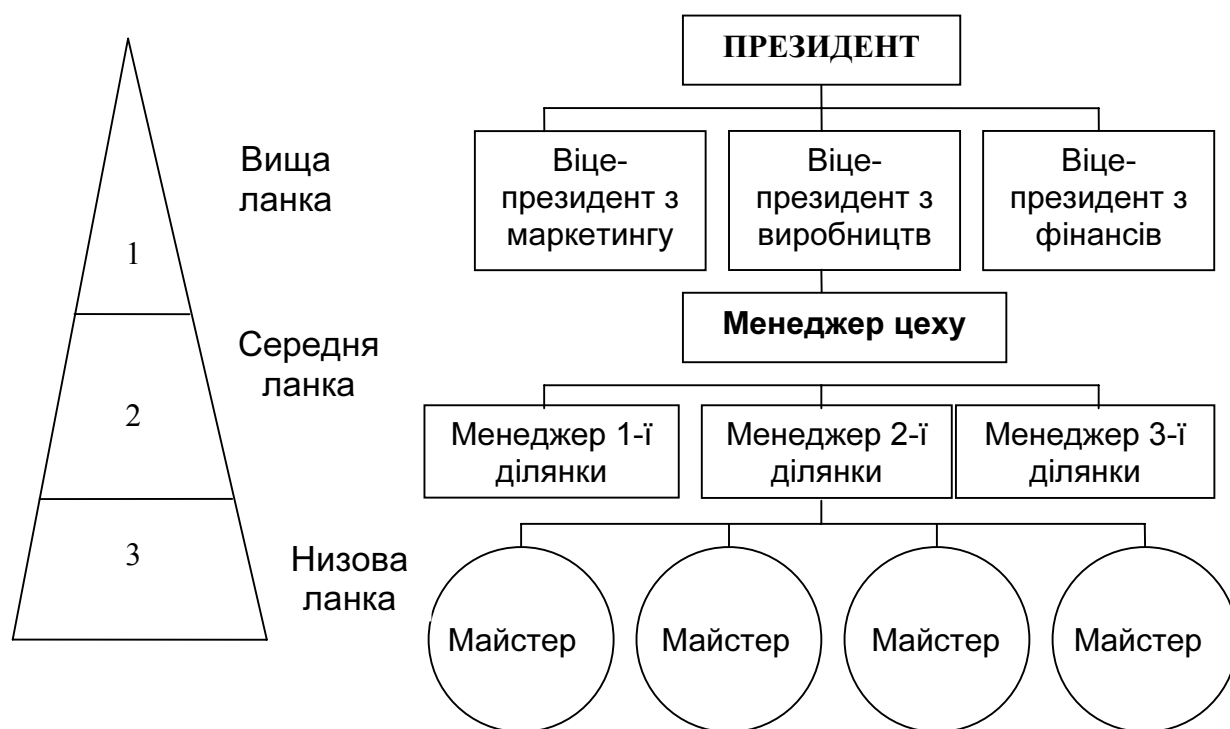


Рис. 2.1. Рівні управління: 1 – інституційний рівень; 2 – управлінський рівень; 3 – технічний рівень

*Низовий рівень управління.* До цього рівня відносяться керівники низової ланки або операційні керівники, що відповідають за

безпосереднє використання виділених їм ресурсів (сировини, устаткування, робочої сили). Вони контролюють виконання виробничих завдань, керують бригадами, змінами, ділянками. До низового рівня відносяться 35..45 % управлінського персоналу. Безпосередньо їм підпорядковуються рядові працівники і виконавці.

Виявлено, що низовий менеджер майже половину свого робочого часу проводить у спілкуванні, при цьому приблизно 70 % - спілкування з підлеглими, майже 20 % - з іншими низовими менеджерами і 10 % - з начальством.

*Середній рівень управління.* До цього рівня відносяться 50...60 % загальної чисельності управлінського персоналу організації, а саме:

- менеджери, відповідальні за виробничий процес у підрозділах, що складаються з декількох первинних утворень (начальники цехів, великих відділів);

- менеджери штабних і функціональних служб апарату управління підприємством, його філій і відділень;

- менеджери, що управляють допоміжним, обслуговуючим виробництвом, цільовими програмами, проектами.

Керівники середнього рівня управління координують і контролюють роботу молодших менеджерів, є сполучною ланкою між вищим і низовим рівнями управління.

Даний рівень часто розділяється на підрівні, наприклад, начальник цеху – майстер або начальник цеху – начальник ділянки, старший майстер – майстер.

*Вищий рівень управління* - це вище керівництво організації: президент і віце-президенти, директор і його заступники.

Вищі менеджери відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для її основних частин.

Керівники вищого рівня управління зайняті в основному розробкою довгострокових (перспективних) планів, формуванням стратегічних цілей, адаптацією організації до змін зовнішнього середовища. Успішне керівництво на цьому рівні цінується дуже високо, але й вимагає повної самовіддачі, найвищого професіоналізму і відповідальності. Робота керівників вищого рівня не має чіткого, швидкого завершення у вигляді кількісної оцінки. Тут завжди є присутніми багатоваріантність рішень і великий ступінь ризику.

До вищої ланки відноситься 3...7 % управлінського персоналу.

Американські вчені виявили п'ять причин невдач у кар'єрі менеджерів будь-якого рівня. Вони є такими:

1. Керівників штовхає нагору лише потреба одержувати більш



високу платню, тобто їх метою є не досягнення підрозділів, а те, що потрібно зробити для одержання більш високої заробітної плати.

2. Їх надмірно хвилюють «символи» власного стану: кабінет, машина, табличка на дверях, що саме по собі є часто необхідним атрибутом, але зайва тяга до них – погана ознака.

3. Їх хвилює, насамперед, власна персона. «Поганий керівник піклується про себе, гарний – про своїх людей».

4. Вони самоізолюються; зайняті власною персоною, полюбляють бути на самоті, поступово втрачаючи всяке спілкування з оточуючими.

5. Вони ховають думки, почуття, емоції. Підлеглі хочуть і мають знати, що думає і відчуває їхній керівник.

### **Контрольні запитання**

1. Чи досить розглядати менеджмент як процес управління?
2. Основні складові менеджменту як процесу управління.
3. Форми поділу управлінської праці.
4. Зміст діяльності менеджерів різних рівнів управління.
5. Суть стратегічного і виробничого менеджменту.
6. Основні види менеджменту за сферами діяльності.
7. У чому полягають можливі причини невдалої кар'єри менеджерів?

**Рекомендована література:** [1, 2, 5, 6, 11, 14, 17, 20, 24, 26, 32, 35].

## **3 ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ТА ЙОГО ЗАДАЧІ**

### **3.1. Основні етапи життєвого циклу організації**

Підприємство – це живий організм, який постійно рухається, первинна клітинка економіки, що зароджується, розвивається, структурується і зникає. У силу цього можна виділити такі етапи життєвого циклу будь-якої організації: створення; діяльність; зміна структури; криза і банкрутство; ліквідація.

Менеджер має чітко знати й усвідомлювати своє місце на кожному з цих етапів.

#### **Створення підприємства.**

Підприємство набуває права юридичної особи і може здійснювати господарську діяльність з моменту його державної реєстрації незалежно від форми власності.

Підприємства на території України можуть створюватися:

- відповідно до рішення власників майна або уповноваженого ними органа;
- відповідно до рішення підприємства-засновника;
- відповідно до рішення організації або трудового колективу;

- у результаті примусового поділу іншого підприємства відповідно до антимонопольного законодавства;
- у результаті виділення зі складу діючого підприємства, організації одного або декількох структурних підрозділів;
- створення на базі структурної одиниці діючих об'єднань за рішенням їхніх трудових колективів, якщо на це мається згода власника або уповноваженого ним органа.

Коли для створення і діяльності підприємства необхідна ділянка землі, а також інші природні ресурси, дозвіл на їхнє використання видається Верховною Радою України відповідно до законодавства України, за поданням первинного природного користувача за наявності позитивного висновку державної екологічної експертизи, або відповідної Ради народних депутатів.

Мотивом і передумовою створення підприємства є попит на продукцію або послуги, організаційною основою – діяльність підприємця і менеджера з підготовки документів і реєстрації підприємства. Державна реєстрація створюваного підприємства здійснюється у виконавчих комітетах Рад народних депутатів за місцезнаходженням підприємства.

Для створення та державної реєстрації підприємства виконавчому комітету відповідної Ради народних депутатів надаються:

- заява;
- рішення засновника про створення підприємства;
- статут підприємства;
- інші документи за переліком, обумовленим Кабінетом Міністрів України.

Підприємство діє на підставі статуту. Статут підприємства – це звід правил, що регулюють організацію і порядок діяльності підприємства. Він затверджується власником майна, а для державних підприємств – власником майна за участі трудового колективу.

У статуті підприємства визначаються власник і назва підприємства, його місцезнаходження, предмет і мета діяльності, органи управління підприємством і порядок їхнього формування, компетенція і повноваження трудового колективу і його виборних органів, порядок утримування майна підприємства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

Статут підприємства може містити положення про особливості діяльності підприємства:

- про трудові відносини, що виникають на підставі членства;
- про повноваження, порядок утворення і структуру ради підприємства;

– про товарний знак тощо.

У статут можуть включатися й інші умови створення діяльності підприємства, якщо вони не суперечать чинному законодавству. Залежно від кількості засновників і змісту статуту можуть бути свої особливості.

Підприємства можуть створюватися різних видів. В Україні в умовах різноманітності форм власності при створенні підприємства є можливість маневру й альтернатива у разі вибору виду підприємства:

– державне;

– індивідуальне, приватне, сімейне підприємство, яке створюється на свій страх і ризик;

– колективне підприємство на базі державного, яке створюється членами трудового колективу шляхом перетворення державного підприємства на підставі укладеного з Фондом державного майна договору про викуп майна підприємства;

– кооперативне підприємство, яке створюється громадянами, що добровільно об'єдналися на основі членства для спільного ведення господарської або іншої діяльності;

– акціонерні підприємства, суспільства і товариства, які створюються за згодою з юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їхніх внесків з метою здійснення господарської діяльності.

Акціонерні товариства або товариства на базі перебудови державних підприємств створюються Фондом державного майна.

На цьому етапі основна задача менеджменту – прийняття рішення з виробництва підготовки документів, реєстрації, виживання, виходу на ринок. Для успіху менеджера необхідні бізнес-ідея та ентузіазм, готовність ризикувати й нести всю відповідальність за результати діяльності. Керівництво здійснюється групою осіб або однією особою.

### ***Діяльність підприємства***

Діяльність підприємства – це насамперед виконання ним своїх функцій. Основними функціями підприємства є такі:

– виробнича – створення у визначений термін для відповідних ринків (сегментів ринку) товарів належної якості та кількості для задоволення попиту покупців;

– екологічна – збереження навколишнього середовища;

– соціальна – збереження умов продуктивності праці робітника, реалізація його інтересів.

У процесі діяльності підприємство здійснює свій розвиток на основі використання майна. Воно за власним розсудом відповідно до статуту володіє, користується і розпоряджається майном, що йому

належить.

Підприємство самостійно планує діяльність і визначає перспективи розвитку, керуючись своїми цілями і можливостями на основі попиту на продукцію, державних замовлень і господарських договорів з іншими підприємствами.

Задача менеджерів на цьому етапі – чіткий розподіл і виконання всіх основних, спеціальних та забезпечувальних функцій управління для збереження досягнутих результатів на всіх рівнях, виходячи з прийнятих принципів і цілей організації для досягнення стабільного стану на ринку.

### ***Зміна структури підприємства***

Світова практика показує, що організації не є чимось застиглим. Розглянемо шляхи зміни організації та причини, за якими відбуваються або не відбуваються ці зміни. Іноді зміни є вимушеними і відбуваються проти бажання організації, а іноді вони необхідні і до них прагнуть. Зміна може принести організації користь або шкоду, може викликати і підйом, і падіння, і перебудову. Аналіз змін став центральним у науці про організації.

У ринковій економіці успіхи діяльності підприємств значною мірою залежать від організаційної структури. Йде процес ламання сформованих традиційних структур і заміна їх новими, що відповідають вимогам ринкової економіки.

Зміна структури підприємства йде під впливом демонтажу багатостатутної системи розподілу ресурсів і готової продукції.

Істотні зміни в організаційній структурі підприємства відбуваються за такими напрямками:

- підприємствам передаються функції планування, постачання, збуту від міністерств і установ, що ліквідуються або скорочуються;
- формуються маркетингові служби підприємств;
- коригуються зовнішні цілі підприємств;
- самостійно визначається предмет діяльності;
- формуються нові територіальні коопераційні зв'язки;
- розширюються правові можливості входження підприємств до об'єднань різних видів і форм;
- знімаються тверді обмеження щодо форм власності, створюються умови комбінування діяльності різноманітних власників, у тому числі і в межах одного підприємства;
- розвивається процес демонополізації виробництва і створення різноманітних видів підприємств;
- набувають стійкості функції підприємства із соціальної і економічної систем захисту працівників.

Реструктуризація підприємства відбувається також під впливом

зміни ринкового попиту на продукцію (роботи, послуги), зростання самостійності та відповідальності підприємства за результати своєї підприємницької, виробничої, соціальної діяльності, за зміцнення всіх форм зв'язків із соціально-економічною системою.

На цьому етапі значно зростає роль ТОП-менеджерів (директорів), що приймають рішення, оскільки саме вони відслідковують та інтерпретують стан навколишнього середовища з метою вибору раціонального способу адаптації. Вся робота зі зміни структури організації проводиться з позиції управління проектами або проектного менеджменту.

### ***Криза і банкрутство підприємства***

Банкрутство підприємств покликане виконувати найважливішу роль у системі функціонування економіки як на макро-, так і на мікрорівні.

Банкрутство – визначена арбітражним судом або оголошена боржником нездатність задовольнити вимоги кредиторів щодо грошових зобов'язань і (або) забезпечити сплату обов'язкових платежів. Під грошовими зобов'язаннями розуміється обов'язок боржника сплатити кредиторів визначену грошову суму за цивільно-правовим договором та іншими підставами, передбаченими законом, а до обов'язкових платежів належать податки, збори й інші обов'язкові внески до бюджету відповідного рівня і позабюджетних фондів.

Зовнішніми ознаками банкрутства підприємства є невиконання вимог зі сплати вказаних вище сум протягом трьох місяців з моменту настання дати їхнього виконання. Іншими словами, якщо після закінчення трьох місяців з дати виконання платежів вони не здійснюються, то існують формальні ознаки для визнання підприємства банкрутом. Непрямою зовнішньою ознакою неспроможності є незадовільна структура балансу, що характеризується такими фінансовими показниками:

- значення коефіцієнта поточної ліквідності на кінець звітного періоду менше двох;
- значення коефіцієнта забезпеченості власними засобами менше за 0,1.

Коефіцієнт поточної ліквідності – це фінансовий показник, що характеризує ступінь загального покриття всіма обіговими коштами підприємства суми термінових зобов'язань. За рівнем цього показника можна судити про загальну забезпеченість підприємства обіговими коштами для ведення господарської діяльності та своєчасного погашення термінових зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності визначається як відношення фактичної вартості обігових коштів, що знаходяться в наявності у підприємства, до найбільш термінових

зобов'язань підприємства у вигляді короткострокових кредитів банків, короткострокових позик, кредиторської заборгованості, розрахунків за дивідендами, фондів споживання та інших короткострокових пасивів.

Коефіцієнт забезпеченості обіговими коштами – це фінансовий показник, що характеризує наявність власних обігових коштів у підприємства, необхідних для підтримки фінансової стійкості. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних коштів і фізичною вартістю основних коштів та інших необоротних активів фактичної вартості обігових коштів, що знаходяться в наявності.

Процедура банкрутства регулюється Цивільним і Кримінальним кодексами України.

На макрорівні банкрутство виконує роль свого роду хірургічного інструмента, яке відсікає малоефективні й збиткові підприємства, залишаючи лише конкурентноспроможні фірми і здійснюючи таким чином селективний відбір і оздоровлення економіки в цілому. На мікрорівні загроза банкрутства змушує менеджерів шукати і застосовувати на підприємстві новітні й найбільш ефективні методи раціонального управління всіма процесами, використовувати економіко-математичні методи прогнозування банкрутства.

### ***Ліквідація підприємства***

З моменту вилучення підприємства з державного реєстру України підприємство вважається ліквідованим. Діяльність підприємства припиняється і воно ліквідується в таких випадках:

- за рішенням власника;
- за рішенням власника і за участі трудового колективу або органу, уповноваженого законодавством вирішувати такі питання;
- за рішенням суду і арбітражу;
- якщо його визнано банкрутом;
- якщо прийнято рішення про заборону діяльності підприємства через невиконання умов, запроваджених законодавством, і в передбачений рішенням термін не забезпечено дотримання цих умов або не змінено вид діяльності;
- якщо рішенням суду визнані недійсними установчі документи і рішення про створення підприємства;
- за іншими підставами, передбаченими законодавством, у тому числі злиття, приєднання, виділення, перетворення.

Порядок і процедура ліквідації підприємства можуть відрізнятися. На території України ліквідація здійснюється ліквідаційною комісією.

Ліквідаційна комісія створюється власником або уповноваженим ним органом, при банкрутстві підприємства – судом або арбітражем.

Існує правова основа і механізм ліквідації підприємства. В Україні відповідно до основ цивільного законодавства і закону про підприємства при ліквідації відбувається таке:

- в офіційній пресі за місцем перебування підприємства міститься публікація про його ліквідацію та порядок і термін заявлення кредитором претензій;

- ліквідаційна комісія або орган, що проводить ліквідацію, зобов'язаний провести роботу зі зміни дебіторської заборгованості підприємству і виявленню претензій кредиторів з повідомленням останніх про ліквідацію підприємства;

- ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс і подає його власникові або органу, що призначив ліквідаційну комісію.

При ліквідації підприємства розрахунки з кредиторами здійснюються в такому порядку:

- у першу чергу порядку задовольняються борги перед бюджетами, компенсуються витрати на відновлення навколишнього середовища, якому завдало шкоди ліквідоване підприємство, і витрати в зв'язку з відповідальністю за заподіяння шкоди життю або здоров'ю громадян;

- розробляються розрахунки з оплати праці з особами, що працюють за трудовим договором;

- вносяться платежі на цілі соціального страхування і соціального забезпечення;

- розробляються розрахунки з іншими кредиторами відповідно до законодавчих актів.

Якщо у підприємства, що ліквідується, грошових коштів недостатньо для задоволення вимог кредиторів, ліквідаційна комісія може продати його майно. Якщо майна цього підприємства недостатньо, воно розподіляється між кредиторами відповідної черги пропорційно сумах вимог, що підлягають задоволенню.

Претензії, виявлені та заявлені після закінчення терміну, встановленого для їхньої заяви, задовольняються після задоволення першочергових претензій, виявлених претензій, а також претензій, заявлених у встановлений термін.

Претензії, не задоволені за браком майна, вважаються погашеними. Погашеними вважаються також претензії:

- не визнані ліквідаційною комісією або органом, що проводить ліквідацію;

- якщо кредитори протягом місячного терміну з дня одержання повідомлення про повне або часткове невизнання претензій не подадуть позови в суд або державний арбітраж про задоволення їхніх вимог.

Майно, що залишилося після задоволення вимог, передається власникові або засновникам. Порядок ліквідації кооперативних та інших громадських організацій може бути визначений їхніми статутами.

Механізм ліквідації підприємств потребує від менеджерів розуміння і реалізації рішень відповідно до діючого законодавства країни.

### **3.2. Роль менеджера в організації**

Специфіка розв'язуваних менеджером задач припускає переважно розумовий, творчий характер управлінської праці. Менеджери роблять людські, фінансові, фізичні ресурси максимально продуктивними. У них особливий предмет праці – інформація, перетворюючи яку, вони приймають рішення, необхідні для зміни стану керованого об'єкта. Результат же їхньої діяльності оцінюється після досягнення поставлених перед організацією цілей. Цілі організацій визначаються сферами їхньої діяльності (виробництво, послуги, роботи).

У діяльності кожного менеджера, в якій би області він не працював, є п'ять базових етапів.

*Постановка мети.* Менеджер установлює цілі. Він визначає задачі в кожній групі цілей, вирішує, що має бути зроблено для досягнення цих цілей. Він робить їх реально досяжними, ефективними, повідомляючи іншим людям, чия робота потрібна для їхнього досягнення.

*Організація* Менеджер організує. Він аналізує види діяльності, необхідні для виконання цілей. Він поділяє їх на функції, а функції – на задачі та процедури, вибирає людей для управління і вирішення задач, що підлягають виконанню, створює організаційну структуру.

*Мотивація, комунікація.* Менеджер підтримує мотивацію і комунікацію. Він складає команду з людей, відповідальних за різні ділянки діяльності. Робить це за допомогою специфічних прийомів мотивації, через кадрові рішення про оплату, призначення, підвищення, запобігання конфліктам та інші рішення, що визначають «якість трудового життя», які не зводяться тільки до зарплати у звичайному розумінні. Робить він це, підтримуючи постійні відносини з підлеглими, колегами, керівниками.

*Вимір.* Менеджер встановлює одиниці виміру – найбільш важливі для успіху організації. Він добивається, щоб у кожної людини були показники, сфокусовані на роботі всієї організації і у той же час на роботі кожного виконавця. Він аналізує, оцінює результати і доводить їх до керівників, підлеглих, колег.



*Просування кадрів.* Менеджер сприяє зростанню людей, включаючи й себе.

Таким чином, менеджер, образно кажучи, водночас і «композитор», і «диригент» на виробництві. Праця його носить ризиковий характер, потребує різнобічних знань, припускає схильності до аналітичної діяльності й уміння концентруватись у певні моменти на обмеженому колі першочергових проблем.

### 3.3. Принципова модель сучасного менеджера

Суб'єктом менеджменту є менеджер. Термін «менеджер» означає приналежність конкретної особи до професійної діяльності як керуючого організацією незалежно від рівня управління, професійної підготовки і досвіду роботи, який добре орієнтується в ринкових відносинах.

Менеджер – керівник, що організує роботу підлеглих йому людей і має право розпоряджатися ресурсами.

Менеджер, як правило, найманий робітник. Наймачем може виступати держава або окремі підприємці; також менеджером може бути сам підприємець. Але в будь-якому випадку модель сучасного менеджера виглядає таким чином, як показано на рис. 3.1.

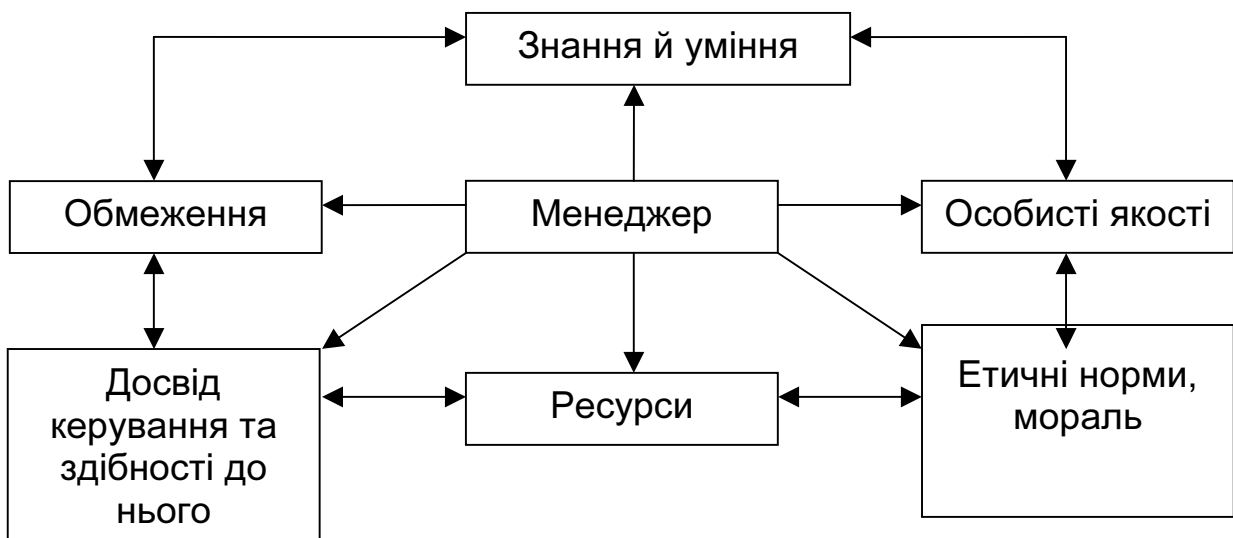


Рис. 3.1. Модель менеджера

#### **Знання й уміння**

Менеджер повинен знати:

- 1) закономірності та принципи ринкової економіки;
- 2) теорію і практику сучасного менеджменту за всіма складовими;
- 3) форми і методи мотивації цілеспрямованої поведінки людей в організації;

4) теорію організації та методи моделювання організаційних структур;

5) методи комплексного аналізу результатів діяльності організації;

6) чинне законодавство і основи правового регулювання менеджменту в різних галузях, країнах.

Менеджер повинен мати широкий кругозір і системне нестандартне мислення з питань внутрішнього взаємозв'язку факторів організації та взаємодії їх із зовнішнім середовищем.

Він також повинен мати здатність йти на розумний і зважений ризик.

Менеджер повинен уміти здійснювати бізнес-проекування, розробляти, коригувати і реалізовувати бізнес-плани, а також уміти здійснювати маркетингові дослідження, прогнозувати розвиток організації з урахуванням потреб ринку і дій конкурентів.

### ***Особисті якості менеджера***

Менеджерові необхідно мати:

1) високий професіоналізм, новаторство і творчий підхід до роботи;

2) завзятість, впевненість у собі та відданість справі;

3) нестандартне мислення, винахідливість, ініціативність і здатність генерувати ідеї;

4) психологічні здібності впливати на людей;

5) комунікабельність і чуття успіху;

6) емоційну урівноваженість і стресостійкість;

7) відкритість, гнучкість і легке пристосування до змін;

8) ситуаційне лідерство і енергію особистості в корпоративних структурах;

9) внутрішню потребу до підвищення знань, саморозвитку і самоорганізації;

10) енергійність і життєстійкість;

11) схильність до успішного захисту і настільки ж ефективного нападу;

12) чуття відповідальності за діяльність і прийняті рішення;

13) потребу працювати в колективі й із колективом.

### ***Етичні норми менеджера***

Етика – це сукупність норм поведінки, утворених на основі традицій, звичок, звичаїв, тобто це філософія людських відносин.

Етика менеджменту – ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно діяти на ринку відповідно до діючого законодавства.

Етика сучасного менеджменту включає такі моральні принципи:

1. Найвища продуктивність праці й прибуток не повинні досягатися за рахунок руйнування навколишнього середовища.
2. Конкуренція має здійснюватися за чесними правилами.
3. Створені працею блага мають розподілятися так, щоб не сприяти розшаруванню суспільства.
4. Техніка має служити людині, а не навпаки.
5. Діяльність менеджерів має підкорятися діючим моральним нормам.

Як приклад можна розглянути моральні норми (принципи) російських підприємців-менеджерів (1912–1913 рр.).

1. Поважай владу. Влада – необхідна умова ефективного ведення справ. В усьому має бути порядок. У зв'язку з цим виявляй повагу до охоронців порядку.

2. Будь чесний і правдивий. Чесність і правдивість – фундамент підприємництва, передумова здорового прибутку і гармонічних відносин у справах.

3. Поважай право приватної власності: вільне підприємництво, що спирається на приватну власність, – основа благополуччя держави.

4. Люби і поважай людину. Любов і повага до людини праці з боку підприємця породжує відповідну любов і повагу, що приводить до гармонії інтересів і створює атмосферу для розвитку в людей різноманітних здібностей.

5. Будь вірний слову. Слово ділової людини має цінуватися незмірно вище за казенний папір з печаткою. Довіра оточуючих – запорука успіху в будь-якій справі.

6. Живи за достатком. Не заривайся. Вибирай справу під силу. Завжди оцінюй свої можливості.

7. Будь цілеспрямованим. Завжди май перед собою ясну мету, але в прагненні досягти її не переходи межу дозволеного. Жодна мета не може затьмарити моральні цінності.

Очевидно, що ці принципи актуальні й сьогодні.

### **Ресурси**

Основними ресурсами менеджера є такі:

- інформація;
- час;
- трудові ресурси (люди).

Уміло використовуючи ресурси, менеджер забезпечує одержання високих результатів, постійно підвищуючи конкурентоспроможність керованої ним організації.

### **Навички і здібності**

На ефективність управління впливають:

- 1) навички досягнення результатів і прийняття рішень у різних

ситуаціях;

- 2) навички самовдосконалення;
- 3) здатність керувати собою;
- 4) здатність формулювати чіткі особисті цілі та розумні особисті цінності;
- 5) здатність до винахідництва і новацій;
- 6) здатність впливати на оточуючих;
- 7) здатність навчати і підкоряти виконавців, формувати ефективні робочі групи, колективи;
- 8) здатність аналізувати ситуацію і застосовувати сучасні управлінські підходи на практиці.

### **Обмеження саморозвитку**

До обмежень, що заважають ефективній кар'єрі менеджера, відносять:

- 1) невміння керувати собою;
- 2) неясні особисті цілі, розмиті особисті цінності;
- 3) недооцінка постійного саморозвитку;
- 4) недостатні навички у вирішенні професійних проблем, в управлінні ресурсами;
- 5) невміння впливати на людей;
- 6) відсутність творчого підходу;
- 7) низька комунікабельність і здатність формувати колективи;
- 8) нерозуміння особливостей процесів управління, їхнього взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

### **Контрольні запитання**

1. Менеджер – суб'єкт чи об'єкт менеджменту?
2. Основні (базові) етапи в роботі менеджера.
3. Концептуальна модель сучасного менеджера.
4. Знання й уміння сучасного менеджера.
5. Вимоги до навичок і здібностей менеджера управляти.
6. Значення і зміст етичних норм менеджера.
7. Ресурси й обмеження менеджера.
8. Основні етапи життєвого циклу організації та роль менеджера у кожному з них.

**Рекомендована література:** [1, 2, 13, 19, 25, 26, 29, 32, 33].

## 4. ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

### 4.1. Зміст основних принципів

Принципи менеджменту необхідно розглядати як певну сукупність правил і нормативних актів, що регулюють поведінку працівників у конкретних соціально-економічних умовах, якими керуються менеджери в процесі управління системами, організаціями.

Фундаментальне значення для реалізації цілей організації мають принципи менеджменту, що використовуються апаратом управління. У принципах менеджменту сполучаються об'єктивні закони і закономірності розвитку, а також позитивний досвід управління. Вони визначають способи діяльності і виступають правилами, нормами управлінської діяльності в ринкових умовах господарювання, недотримання яких може призвести до серйозних невдач.

Реалізуються принципи менеджменту через свідомість, інтелект, волю, цілеспрямованість людини. Задача менеджерів полягає у створенні таких умов праці, щоб ці якості розкрилися повною мірою.

Принципи раціонального управління вперше були сформульовані основоположниками наукового менеджменту – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем. Ці принципи не втратили своєї актуальності й сьогодні, хоча сучасна їхня інтерпретація, безумовно, відрізняється від первісної.

Основні принципи сучасного менеджменту містять таке:

– принцип науковості, який припускає прийняття управлінських рішень на основі сучасних наукових концепцій менеджменту, об'єктивне розуміння причин розбіжності цілей і досягнутих результатів; це – уміння бачити протиріччя між теорією і практикою, знати властивості великих соціотехнічних систем і методи роботи в них, уміти користуватись у своїй діяльності досягненнями безлічі суміжних наук;

– принцип системності та комплексності означає необхідність виявлення найбільш значущого комплексу взаємозалежних підсистем, елементів, які входять до організації, взаємно доповнюють один одного і забезпечують зростання продуктивності праці, життєвого рівня й умотивованості персоналу і т.ін.

– принцип підпорядкування особистого інтересу загальному означає, що в організації інтерес одного працівника або групи не повинен перевищувати інтереси організації в цілому;

– принцип єдиноначальності й колегіальності управління означає, що персональну відповідальність за реалізацію колегіально прийнятого рішення несе керівник, а кожен виконавець має одержувати розпорядження від одного безпосереднього начальника;

– принцип демократичного централізму – це установлення раціональних пропорцій між централізацією і децентралізацією управління, оптимальних співвідношень між повноваженнями і відповідальністю на всіх рівнях;

– принцип оптимального об'єднання інтересів організації, галузі, регіону, тобто комплексне вирішення взаємозалежних інтересів усіх суб'єктів, що хазяюють, наприклад інтереси виробництва і вимоги екології, зайнятості населення тощо;

– принцип справедливої винагороди персоналу, тобто всі працівники організації мають одержувати винагороду, що відповідає, праці;

– принцип пріоритетності дій з урахуванням значущості робіт припускає уміння керівників ранжирувати роботи, виявляти критичні та вибрати оптимальні послідовності їхнього виконання;

– принцип спеціалізації робіт припускає поділ праці на всіх рівнях господарювання з метою підвищення продуктивності і якості праці;

– принцип дисципліни припускає чітке виконання адміністрацією організації і її персоналом прийнятого колективного договору, контракту;

– принцип постійного урахування психологічних, вікових, статевих, культурно-етнічних та інших особливостей працівників, мотивації їхньої праці з урахуванням змін навколишнього середовища і внутрішніх факторів.

Природно, розглянуті принципи не претендують на всеосяжну повноту і директивність, а можуть доповнюватися, виходячи з особливостей культури, традицій, накопиченого досвіду. Наприклад, довічне найняття працівників (Японія), максимальне делегування повноважень на низові рівні управління та заохочення аргументованої незгоди (США), задоволення всіх потреб та ін.

#### **4.2. Суть і класифікація методів управління**

Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів виконання управлінської діяльності для реалізації цілей управління.

Методи менеджменту не є незмінними, вони також різноманітні, як характер роботи та інтереси людей. Вибір методу управління залежить від конкретних умов виробництва, ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх факторів (науково-технічний рівень виробництва, рівень розвитку економічних відносин, зміни в міжнародному становищі тощо). Об'єктивною основою вибору адекватних реальній обстановці методів управління є сформульовані принципи управління,

різноманітність яких багато в чому визначає діючу сукупність методів управління.

Метою застосування методів управління є забезпечення гармонії, органічного об'єднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів. З їхньою допомогою управлінський апарат упроваджує загальні й обов'язкові для всіх правила поведінки, погоджує, координує і регулює діяльність усіх працівників організації, забезпечуючи тим самим досягнення загальних цілей.

Методи управління можна класифікувати за різними ознаками, наприклад за змістом; механізмом впливу на працівників, рівнем управління (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Класифікація методів управління

Формалізм, шаблонність у визначенні і застосуванні методів управління неприпустимі, так само, як і тривале використання тих методів, що добре зарекомендували себе в конкретних умовах. Необхідно їхнє постійне удосконалювання, виходячи з об'єктивних реальностей.

### 4.3. Зміст основних методів управління

#### ***Економічні методи управління***

Під економічними методами управління розуміють систему економічних впливів на керовані об'єкти з метою ефективного досягнення поставленої мети (цілей) і забезпечення гармонічної єдності інтересів суспільства, підприємства, окремих працівників.

Держава впливає на підприємство і стимулює його діяльність щодо задоволення інтересів суспільства через систему податків, банківських кредитів, політику заробітної плати, нормативи відрахувань, економічні санкції і т.ін.

Підприємство мотивує роботу персоналу і забезпечує єдність

колективних і особистих інтересів, використовуючи такі економічні важелі, як заробітна плата, премії, економічні санкції, нормативи тощо.

Таким чином, економічні методи припускають використання непрямого впливу на виконавців через їхні економічні інтереси. При цьому матеріальна зацікавленість нерозривно пов'язується з матеріальною відповідальністю, а гармонізація інтересів усіх індивідів досягається шляхом вирішення задач оптимального співвідношення: між фондом заробітної плати і фондами заохочення; між фондом розподілу за працею і суспільними фондами споживання; між централізованою і децентралізованою частинами суспільних фондів споживання і т.ін.

### ***Організаційно-розпорядницькі методи***

Ці методи базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управлінні нею, виходячи з природної потреби людей взаємодіяти у певному порядку. Вони використовуються для упорядкування функцій управління, структуризації управління, управління кадрами, організації та координації діяльності працівників і т.д. У будь-якому випадку це прямий вплив на об'єкт управління, що визначає його найближчі задачі, порядок, терміни виконання, умови роботи.

Організаційно-розпорядницькі методи на відміну від економічних методів не дають можливості вибору варіанта дії, а пропонують однозначне вирішення відповідної ситуації.

Такі методи поділяються на три групи:

– організаційно-стабілізуючі – з їхньою допомогою встановлюють довгострокові зв'язки в системах управління між людьми або групами (структура, штати, концепції управління, контроль, нормування);

– розпорядницькі – забезпечують оперативне управління спільною діяльністю людей, підрозділів, організації (договори, накази, розпорядження, постанови, резолюції);

– дисциплінарні – призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також визначення мір відповідальності персоналу за результати діяльності (система мір заохочення і покарання, правил і норм поведінки, режиму роботи).

### ***Соціально-психологічні методи управління***

Соціально-психологічні методи – це сукупність прийомів і способів соціального і психологічного впливу на окремі особистості й колективи з метою активізації ними своїх позицій (установок) у трудовій і творчій діяльності.

Актуальність цих методів управління в будь-якій організації



безсумнівна, тому що управління в умовах корінної зміни форм власності, масштабів виробництва, упровадження нових технологій (у тому числі й в управлінні), інтенсифікації виробництва потребує активної, творчої участі всіх працівників у вирішенні виробничо-господарських проблем на всіх рівнях. Справитися з цією задачею тільки економічними, організаційно-розпорядницькими або правовими методами неможливо.

Трудова активність і творча ініціатива працівників значною мірою визначаються здатністю керівників усіх рівнів враховувати і використовувати соціально-психологічні методи, особливістю яких є вплив на поведінку людей через соціальні й духовні інтереси.

Такі методи управління розділяються на дві групи: соціальні та психологічні (рис. 4.2).

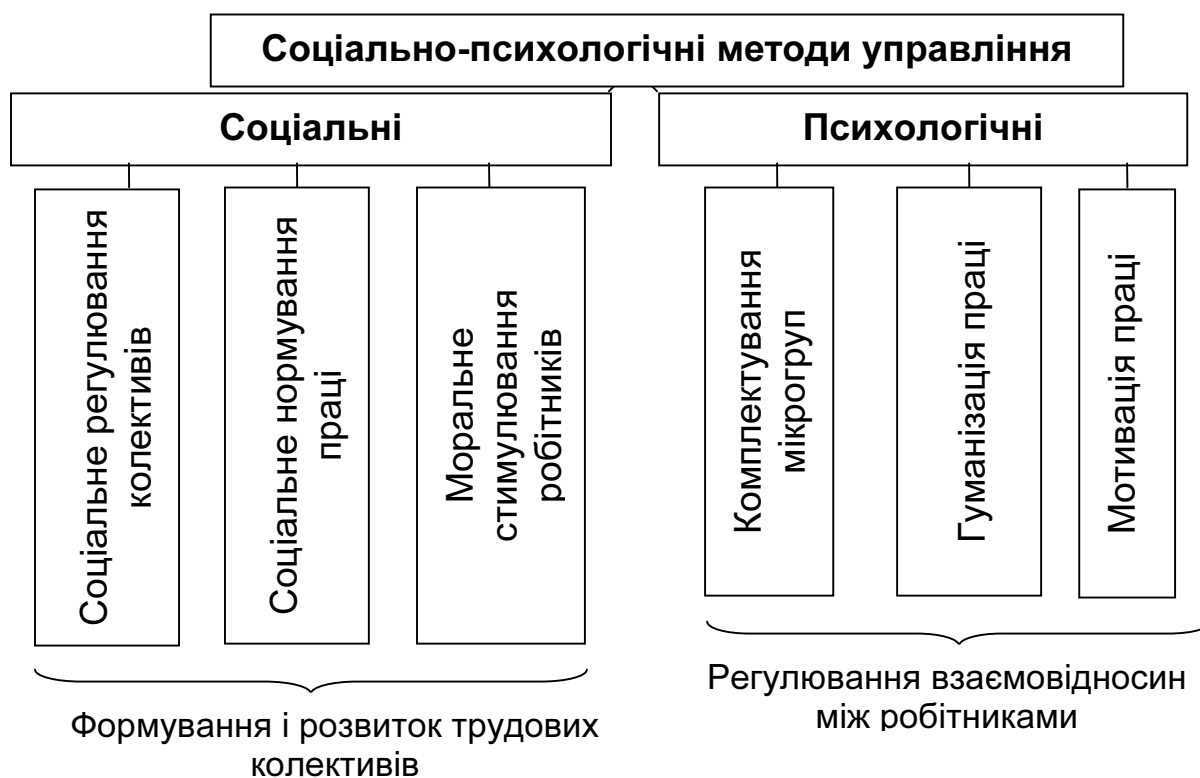


Рис. 4.2. Система соціально-психологічних методів управління

**Соціальний вплив** включає формування і розвиток трудового колективу, соціальних процесів усередині нього, управління трудовою і творчою активністю працівників. Воно здійснюється через таке:

**1. Соціальне регулювання**, яке включає критику і самокритику, почини і новаторство, обмін досвідом, соціальне прогнозування і планування, урочисті збори, традиції тощо.

**2. Соціальне нормування**, яке включає правила внутрішнього розпорядку, статuti, положення громадських організацій трудящих,

правила виробничого етикету, форми дисциплінарного впливу (соціальної профілактики) та ін.

**3. Моральне стимулювання**, або стимулювання колективної (особистої) ініціативи, яке використовується для заохочення колективу і окремих працівників, що досягли високих показників у виробничій діяльності. Цей вид впливу включає подяки, вручення почесних грамот, нагородження почесними Знаками, урядовими нагородами та інше.

**Психологічний вплив** полягає в регулюванні взаємин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Він здійснюється через таке:

**1. Комплектування малих трудових груп і колективів**, яке базується на використанні соціометричного тестування, опитувань. За допомогою спеціально проведених досліджень можна установити, наприклад, симпатії і антипатії всередині групи або колективу, визначити місце кожного його члена, установити ступінь згуртованості колективу, психологічної сумісності працівників у групі, її схильності до конфліктних ситуацій.

**2. Гуманізація праці**, яка означає поліпшення естетичних умов праці за допомогою використання психологічного впливу кольору, музики, висвітлення, оформлення робочого місця, розширення творчих можливостей працівників колективу та ін.

**3. Мотивація праці**, яка передбачає прищеплювання поважного відношення до праці, поглиблення змісту праці та введення в нього елементів творчості, надання перспектив професійної кар'єри, суспільне визнання трудового внеску і т.д.

З погляду впливу на працівників і урахування мотивів їхньої діяльності методи управління можна підрозділити на адміністративні (примусові) та методи матеріального і морального стимулювання. Зв'язок мотивів діяльності й управлінських впливів має такий вигляд, який зображено на рис. 4.3.

**Правові методи управління** – це сукупність способів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів. *Правові норми* встановлюють місце підприємства в системі народно-господарського комплексу країни, визначають характер і зміст відносин, у які воно вступає з іншими організаціями і підприємствами, регулюють взаємини власника, адміністрації та працівників. Підприємство, користуючись правами, закріпленими в законодавчих актах держави, організує виробничу, комерційну й іншу діяльність, розпоряджається засобами, укладає договори, видає доручення, створює підрозділи, філії, представництва, відкриває рахунки в банку, здійснює право володіння, користування та розпорядження основними й обіговими коштами за своїм розсудом.

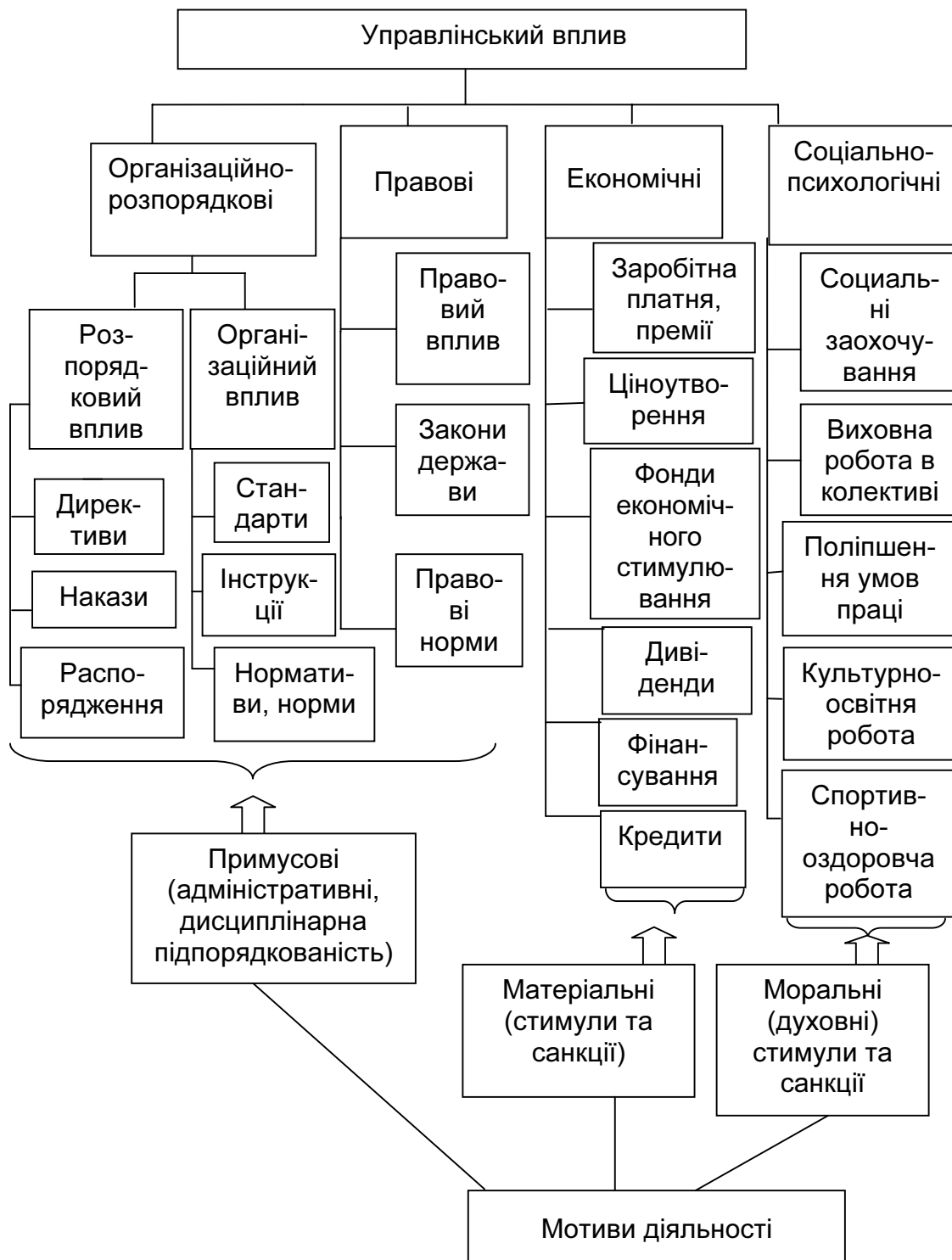


Рис. 4.3. Взаємозв'язок мотивів діяльності й управлінських впливів

Правові норми встановлюють також порядок і терміни звітності, обов'язкових платежів, види забороненої діяльності, покарання і санкції, що застосовуються до порушників норм. *Правові відносини* підприємства встановлюються за допомогою укладання договорів,

контрактів з іншими підприємствами на постачання товарів, виконання робіт і надання послуг, перевезення вантажів, а також договорів купівлі-продажу. *Правові акти* трудового і господарського законодавства регулюють діяльність адміністрації підприємства, відносини між керівниками і підлеглими; закріплюють право керівника давати вказівки, а підлеглих – їх виконувати; визначають міри відповідальності працівників за невиконання вказівок керівника, забезпечують необхідний рівень трудової та виробничої дисципліни. Правові акти регулюють поведінку не тільки підлеглих, але й керівників, визначаючи межі їхніх повноважень, захищаючи від порушення законності та чистого адміністрування. Зміст правового регулювання соціально-економічних відносин полягає в тому, що держава, виражаючи інтереси і волю народу, запроваджує норми належного, а також область неприпустимого і визначає наслідки (покарання, санкції) для порушників норм права.

Залежно від масштабів (рівня) управлінської діяльності розрізняють загальні (глобальні) і локальні методи управління. Загальні методи спрямовані на вирішення загальних для усієї виробничої системи задач (підвищення конкурентоспроможності продукції, диверсифікованість виробництва, вихід на нові ринки і т.д.). Локальні методи покликані забезпечити вирішення приватних задач управління, що стоять перед конкретними підрозділами, але вони не повинні вступати в протиріччя із загальними методами управління. Ефективність управління полягає в оволодінні всіма методами, у правильному виборі їхнього поєднання в кожному конкретному випадку, виходячи зі сформованої ситуації.

### **Контрольні запитання**

1. Значення і суть принципів менеджменту.
2. Основні принципи менеджменту.
3. Який принцип закріплює персональну відповідальність керівника?
4. Методи управління, їх суть і мета.
5. Класифікація методів управління за змістом і їхня характеристика.
6. Класифікація методів управління за впливом на працівників і масштабами управління, їхня характеристика.
7. Які методи базуються на прямому впливі на об'єкт управління?
8. За допомогою яких методів регулюється діяльність адміністрації?

**Рекомендована література:** [1, 3, 4, 10, 16, 19, 26, 33, 34].

## **5. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ І ЙОГО ПІДРОЗДІЛАМИ**

### **5.1. Суть і класифікація функцій управління**

Функції управління – це сукупність об'єктивно необхідних і постійно повторюваних дій, об'єднаних однорідністю змісту і цільовою спрямованістю, що дозволяють здійснювати керуючі впливи.

Функції управління є взаємопов'язаними елементами процесу управління і, отже, послідовність їхнього виконання необхідно розглядати як систему функціонального опису будь-якого процесу управління (виробництвом, маркетингом, розробками тощо).

Термін «функція» у перекладі з латинської означає «здійснення», «виконання», а отже, діяльність менеджера є не що інше, як безперервний процес виконання управлінських функцій. При цьому будь-яка функція управління виконується в такому порядку:

- збір інформації;
- обробка інформації;
- ухвалення рішення;
- надання рішенню необхідної форми;
- доведення до виконавця;
- контроль за виконанням.

Функції управління можна класифікувати за кількома ознаками.

#### **1. За рівнем управління:**

- вищого рівня – управління галузями, об'єднаннями, підприємствами;
- середнього рівня – управління дивізіонами, відділами, цехами;
- низового рівня – управління ділянками, бригадами, групами.

На різних рівнях управління на перший план висуваються різні групи функцій. Так, у міру переміщення знизу нагору акцент зміщується у бік контролю, прогнозування. Чим нижче рівень управління, тим більшого значення набувають функції організації обліку, регулювання.

У різних ситуаціях, на різних рівнях управління ті або інші функції менеджерів мають неоднакові значення, у зв'язку з чим у теорії управління сформувалася концепція «архетипів», тобто основних типів менеджерів. Так, розглядаючи функції менеджера з позиції рівнів керування, виділяють топ-менеджмент, або вище керівництво. В основному його завдання полягає у виробленні загальної концепції, стандартів і цінностей, формуванні організаційної структури, підтримці контактів з контрагентами, управлінні кризовими ситуаціями і т.ін.

Функції вищого рівня складні, характеризуються новизною і різноманітністю, вимагають глибоких аналітичних здібностей, задатків дипломата, політика, оратора, тому топ-менеджери є першими серед рівних.

Роль керівників середнього рівня – керівництво і координація роботи керівників низового рівня. Цей рівень виконує роль «буфера» між керівниками вищого і низового рівнів. Вони готують інформацію для рішень, прийнятих на вищому рівні, та передають управлінські рішення вниз, зазвичай, після трансформації їх у технологічно прийнятні форми, у вигляді конкретних завдань.

Керівники низового рівня виконують функції з керівництва діяльністю виконавців. Саме на них лежить відповідальність поточного, щоденного управління виробництвом.

2. За складністю:

- комплексні, пов'язані з великими, самостійними об'єктами управління (кадри, основне виробництво);
- часткові, одиничні функції, пов'язані з вирішенням окремих, закінчених проміжних дій (приймання на роботу, оформлення звільнення).

3. За змістом управлінської діяльності:

- загальні;
- спеціалізовані;
- забезпечуючі.

## **5.2. Загальні функції управління**

Загальні функції – це групи робіт, що виконуються при управлінні будь-якими об'єктами, на всіх рівнях управління виробництвом. Загальні функції відбивають типові елементи управлінської роботи з урахуванням послідовності виконання робіт (фактора часу).

Загальні функції поділяються на такі групи робіт: прогнозування; планування; організація; контроль; регулювання (координація); облік, аналіз, звітність. На рис. 5.1 зображено схему, що комплексно розкриває зміст загальних функцій управління.

**ПРОГНОЗУВАННЯ** передбачає виявлення альтернативних умов, в яких може опинитися система в майбутньому (на 5, 10 і більше років наперед), імовірність появи цих умов, можливі варіанти поведінки системи в цих умовах. Наприклад, для підприємства такими є технічний розвиток, зміна спеціалізації і номенклатури продукції, попит на цю продукцію і обсяги виробництва, темпи їхнього збільшення і т.ін.

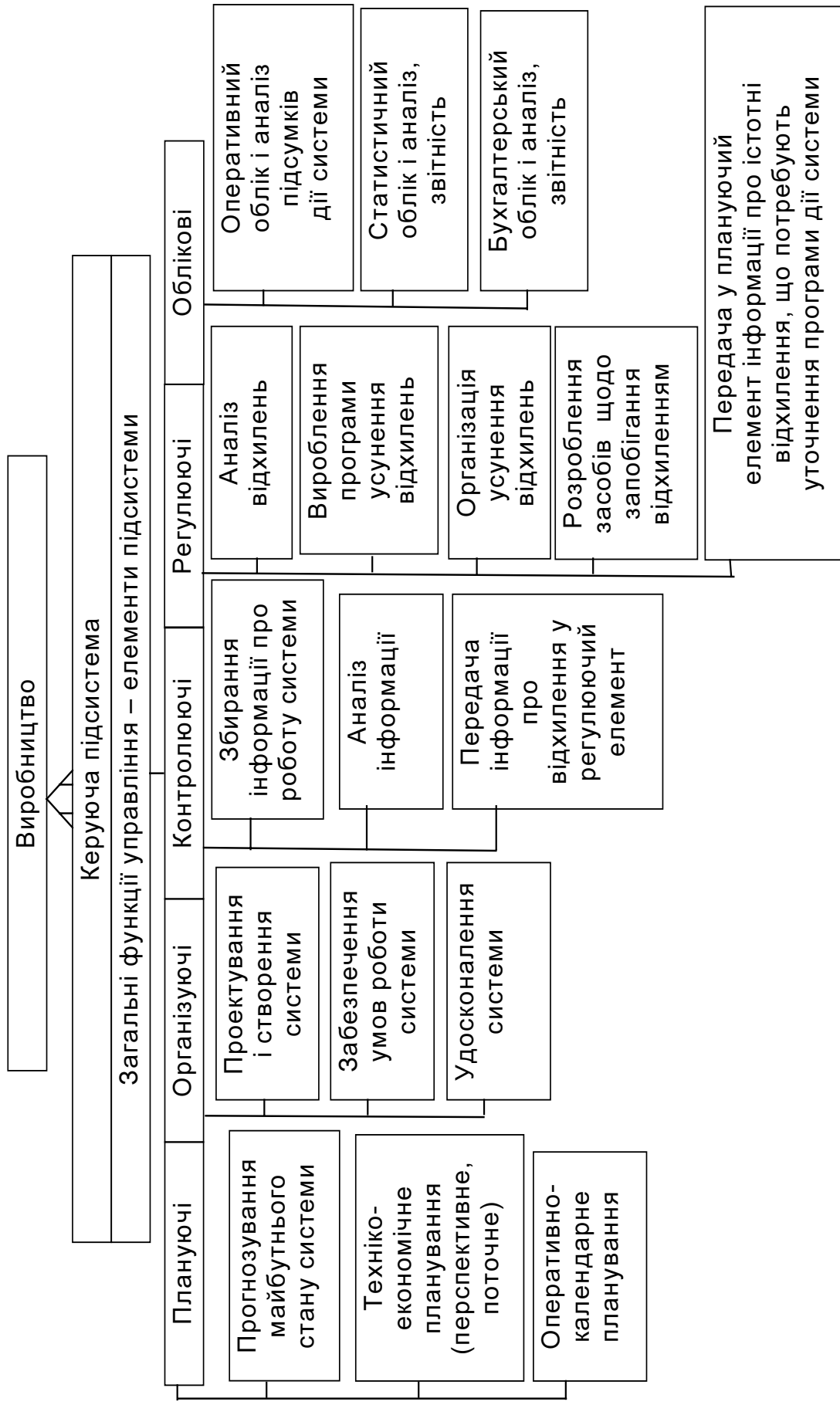


Рис. 5.1. Зміст загальних функцій управління

На підставі прогнозування здійснюють ПЛАНУВАННЯ діяльності системи: визначають цілі системи і шляхи їх досягнення, складають план дії (що робити, хто буде робити, коли і якими ресурсами). Іншими словами, план – це модель стану системи у певний період часу.

Планування поділяється на два великих етапи: техніко-економічне і оперативне. Техніко-економічне планування охоплює всі сфери діяльності підприємства (ринок збуту, виробництво, матеріально-технічне постачання, кадри, фінанси і т.д.) та передбачає розробку перспективних планів (на 5–10 років) і поточних (на рік, квартал, місяць). Оперативне планування пов'язане з ходом самого виробництва (процесами виготовлення виробів), охоплює невеликі періоди часу (квартал, місяць, добу, зміну) і тісно переплітається з роботами з контролю і регулювання (диспетчерування) ходу виробництва. Оперативне управління поширюється також на підготовку виробництва, матеріально-технічне постачання, контроль якості й інші види забезпечення виробництва. Щоб система працювала, її потрібно організувати. ОРГАНІЗАЦІЯ – це:

- створення системи (проектування і створення структури як об'єкта управління, так і самої керуючої підсистеми);

- забезпечення умов для дії системи, постачання всім необхідним для роботи (матеріалами, кадрами, фінансами і т.д.);

- удосконалювання системи. Система діє відповідно до планів, стандартів, технічних умов, технологічних карт. У процесі роботи виконується КОНТРОЛЬ, що дозволяє виявити відхилення від нормального, запланованого режиму функціонування об'єкта, перевірити дійсний хід робіт, наприклад: контроль за ходом виконання виробничої програми, контроль за витратою матеріалів, використанням устаткування, якістю продукції і т.д.

Якщо контроль показує відхилення від запланованого ходу робіт, виконується РЕГУЛЮВАННЯ з метою усунення відхилень, а також попередження їх у майбутньому. Регулювання містить ряд типових операцій: аналіз виникаючих відхилень і причин, що їх викликають, усунення відхилень, розробка заходів для їхнього попередження.

ОБЛІК – це фіксація і аналіз інформації про стан об'єкта управління. Облік підрозділяється на поточний (оперативний), статистичний і бухгалтерський. Результати обліку і аналізу використовують у плануванні наступних циклів виробництва.

Таким чином, загальні функції відбивають у часі безперервні процеси управління, починаючи з прогнозування і закінчуючи обліком і аналізом дії будь-яких об'єктів. Ці функції виконуються незалежно від масштабу і характеру виробництва, принципово єдині на всіх рівнях



управління. Однак конкретний зміст цих функцій безумовно залежить від об'єкта управління. Наприклад, функція планування виконується в процесі управління будь-якими об'єктами, на всіх рівнях, але зміст планів (показники, методи їхнього розрахунку, форми документів) залежить від конкретних об'єктів (підприємство, цех або ділянка, фази виробництва, види ресурсів і т.ін.), тобто загальні функції тісно переплітаються зі спеціалізованими функціями управління виробництвом.

### 5.3. Спеціалізовані функції управління

Спеціалізовані функції управління з'явилися в результаті поділу управлінської праці. Вони містять у собі різні види діяльності, що відрізняються призначенням і способом реалізації. Спеціалізовані функції управління пов'язані з усіма напрямками діяльності підприємства. Вони мають охоплювати усі сфери життєвого циклу продукції (дослідження і проектування, виготовлення, збут і експлуатацію); усі фази виробничого «обігу»; всі етапи руху виробничих ресурсів (формування, використання в процесі виробництва, відновлення втрачених властивостей, вибуття або утилізація); усі періоди планування; усі рівні організаційної структури підприємства, аж до окремого робочого місця.

Спеціалізовані функції пов'язані, насамперед, з фазами «обігу» і ресурсами виробництва (трудовими, матеріальними, фінансовими): управлінням технічною підготовкою виробництва (конструкторською і технологічною), управлінням основним виробництвом, службами забезпечення і обслуговування (інструментальним, ремонтним, енергетичним та іншим господарствами), управлінням матеріально-технічним постачанням, маркетингом і збутом продукції, кадрами, фінансами і т.д. (рис. 5.2).

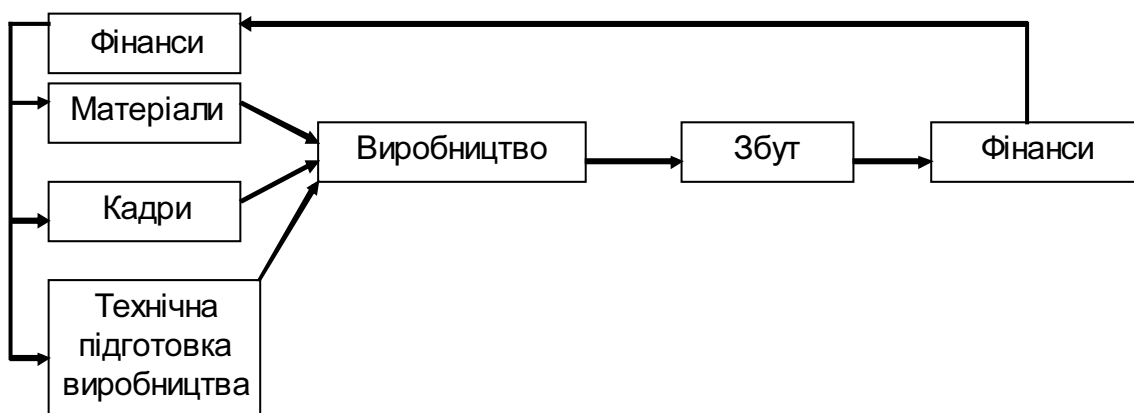


Рис. 5.2. Виробничий «обіг» підприємства

Спеціалізовані функції здійснюються за допомогою всіх загальних

функцій управління і у комплексі з ними становлять складну багаторівневу систему. Зміст спеціалізованих функцій розглядається в спеціальних дисциплінах (операційний менеджмент, інноваційний менеджмент, управління проектами і т.д.).

#### **5.4. Функції забезпечення процесів управління**

Ці функції складають внутрішній зміст процесів управління, тобто є функціями самозабезпечення, саморегулювання, самовдосконалення.

Забезпечення управління є комплексним і містить правове забезпечення, інформаційне забезпечення і організацію нормативного господарства, діловодство, технологічне забезпечення і оснащення процесів управління, організацію управлінської праці, удосконалювання процесів управління.

Правове (юридичне) забезпечення – це урахування в управлінській діяльності державних законів, постанов уряду, нормативних документів; правове регулювання виробничих відносин, виконання вимог трудового законодавства; правовий захист діяльності підприємства від конкурентів, у роботі з постачальниками і споживачами, ведення претензійної роботи; юридична експертиза договорів, стандартів підприємства і т. д.

Інформаційне забезпечення – своєчасне надання органам управління інформації, необхідної для прийняття рішень; розподіл її між керівниками, окремими підрозділами і виконавцями відповідно до їх участі в управлінні.

Управління інформаційним забезпеченням містить:

- проектування інформаційних потоків – визначення джерел і споживачів інформації, складу необхідної інформації, періодичності її циркуляції і форм подання, підбір технічних засобів, установлення порядку складання, оформлення реєстрації, узгодження і затвердження документів;

- організацію потоків інформації – збирання, збереження, відновлення, переробка, передача інформації;

- створення і ведення нормативно-довідкової бази.

*Діловодство* тісно пов'язане з інформаційним забезпеченням: організація документообігу зовнішнього і внутрішнього (прийняття документації, що надійшла, її реєстрація, облік, розподіл і доставка виконавцям); виготовлення і розмноження документів; організація архівного господарства.

*Технологічне і технічне забезпечення* пов'язане з проектуванням процесів управління і оснащенням їх технічними засобами,

механізацією і автоматизацією управлінських робіт. Важливою проблемою є також організація управлінської праці (оснащення і постачання робочих місць, забезпечення нормальних і безпечних умов праці, ритмічної роботи).

*Удосконалювання керуючої підсистеми.* Однією з функцій управління є проектування й удосконалювання самої керуючої підсистеми. Напрямки удосконалювання різні: зміна складу і обсягів функцій, зміна ступеня централізації і децентралізації функцій, удосконалювання організаційної структури управління, механізація і автоматизація управлінської праці тощо.

### **5.5. Рівні членування функцій управління**

Функції управління, згруповані на рівні фаз виробництва і видів ресурсів підприємства, – це складні комплекси робіт, які можна розчленовувати з різним ступенем деталізації.

Функції управління являють собою стійкі групи робіт, що мають виконуватися окремими виконавцями або групами виконавців певної професії і кваліфікації. Ступінь членування функцій при проектуванні й організації процесів управління має бути таким, щоб бачити обсяг робіт кожного окремого виконавця.

На малих підприємствах окремий працівник апарату управління може виконувати кілька комплексних функцій, наприклад: маркетинг, збут і матеріально-технічне постачання або управління всіма видами забезпечення виробництва. На великих підприємствах комплексна функція виконується кількома відділами, бюро, групами на різних рівнях управління, і окремі виконавці здійснюють якісь вузькі спеціалізовані роботи. Однак при будь-якому ступені членування функцій технологію виконання робіт необхідно розробляти і знати.

Можна прийняти такі рівні членування функцій управління: групи функцій – функції – задачі (роботи) – операції.

У табл. 5.1 наведено приклад розподілу комплексної групи функцій «Оперативне управління основним виробництвом» на окремі функції і задачі, а також приклади деяких операцій цих задач.

Групи функцій є комплексними і пов'язані з великими об'єктами управління: основне і допоміжне виробництво, кадри і т.д.

Комплексні групи функцій поділяються на окремі функції різного ступеня деталізації. Наприклад, групу функцій можна розділити за загальними функціями (прогнозування, планування, організація, контроль, регулювання, облік) і за рівнями управління (підприємство, цех, ділянка). Тоді функції будуть формулюватися, наприклад, таким чином: «Планування матеріально-технічного постачання підприємства» або «Облік якості продукції в цеху».

Таблиця 5.1

Зміст комплексної групи функцій  
«Оперативне управління основним виробництвом»

Функції	Задачі	Операції (приклади)
<p>Оперативно-календарне планування основного виробництва</p>	<p>Розробка і коригування календарно-планових нормативів</p> <p>Формування квартальних і місячних програм і календарних планів цехам основного виробництва</p> <p>Формування виробничої програми і календарних планів ділянкам, бригадам</p> <p>Доведення завдань до робочих місць і виконавців</p>	<p>Розробка циклових графіків</p> <p>Обґрунтування обсягів партій виробів</p> <p>Розробка графіків завантаження</p> <p>Розподіл програми подетально для кожного підрозділу</p> <p>Розробка календарних графіків запуску і випуску партій виробів</p> <p>Складання змінно-добових завдань ділянкам</p> <p>Видача завдань виконавцям робіт</p> <p>Внесення корективів у завдання за результатами контролю</p>
<p>Організація виконання виробничої програми</p>	<p>Організація виконання планових завдань</p> <p>Координація роботи цехів і служб</p>	<p>Організація запуску деталей і вузлів</p> <p>Організація подавання матеріалів і комплектуючих виробів</p> <p>Організація здачі готової продукції</p> <p>Організація роботи проміжних складів</p> <p>Подача і обслуговування інструмента</p>

Закінчення табл. 5.1

Функції	Задачі	Операції (приклади)
Оперативний контроль і регулювання ходу виробництва	<p>Контроль виконання планових завдань</p> <p>Диспетчеризація виробництва</p>	<p>Щоденний контроль виконання завдань, виявлення відхилень і причин їхнього виникнення</p> <p>Періодична перевірка забезпеченості програми підприємства матеріалами, інструментом, технічною документацією</p> <p>Регулювання заділів незавершеного виробництва</p> <p>Регулювання руху виробів по заводу</p> <p>Регулювання здачі готової продукції</p> <p>Уживання заходів з попередження неполадок</p> <p>Підготовка і проведення диспетчерських нарад</p>
Оперативний облік, аналіз, звітність	<p>Облік і аналіз виконання виробничої програми</p> <p>Виявлення, облік і аналіз браку</p> <p>Оформлення звітів</p>	<p>Операційний облік: деталі-операцій, виконаних у строк, і деталі-операцій, які мають відхилення від планового строку</p> <p>Аналіз завантаження обладнання</p> <p>Ізоляція бракованих виробів</p> <p>Облік браку</p> <p>Аналіз видів, причин і винуватців браку</p> <p>Рапорти цехів про здачу виробів за добу</p> <p>Інформація диспетчерської служби підприємства про недостачу виробів і порушення нормативів запасу</p> <p>Місячні звіти про виконання цехами та підприємством виробничої програми</p> <p>Звітність про якість виробів</p> <p>Звіти про використання обладнання</p>

Функції розділяються на задачі (підфункції, роботи). Задача – це частина функції управління, що має конкретну мету, характеризується закінченістю дії і незмінністю об'єкта управління, наприклад, прийняття на роботу окремої людини, нарахування заробітної плати працівникам цеху.

Завдання складається з ряду взаємозалежних послідовних операцій (процедур).

Операція – це елемент процесу управління, частина задачі (роботи), характеризується закінченістю якоїсь проміжної дії та незмінністю виконавця і оснащення.

Оперативне управління основним виробництвом – це комплекс робіт, що поєднує оперативне планування, контроль, регулювання, облік і аналіз виконання виробничої програми виготовлення виробів з конкретизацією завдань на короткі періоди часу (квартал, місяць, добу, зміну, а в окремих випадках і годину) виконавцям всіх операцій виготовлення деталей, вузлів і готових виробів

### **Контрольні запитання**

1. Функції управління: суть, ознаки класифікації.
2. Зміст функцій управління залежно від рівня управління.
3. Зміст загальних функцій управління.
4. Характеристика спеціалізованих функцій управління, їхній зв'язок з напрямками діяльності підприємства.
5. Зміст забезпечувальних функцій керування.
6. Рівні членування функцій керування.
7. У чому виявляється єдність загальних і спеціалізованих функцій управління?

**Рекомендована література:** [1, 5, 10, 19, 20, 21, 22, 31, 33].

## **6. ВНУТРІШНЄ І ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **6.1. Організація (підприємство) як складна система**

Будь-яка формальна організація розглядається як самостійний суб'єкт, що хазяює, створений для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою задоволення суспільних потреб і одержання прибутку. Організація (підприємство) самостійно здійснює свою виробничу, науково-дослідну і господарську діяльність, є юридичною особою, має самостійний баланс і розрахунковий рахунок у банку.

Відповідно до системного підходу організацію необхідно розглядати як складну, відкриту соціально-технічну, самокеровану

систему, зв'язану специфічними відносинами з внутрішнім і зовнішнім середовищами.

Організація є складною системою, тому що складається з безлічі підсистем, елементів, наприклад, різних підрозділів, відділів, служб, рівнів керування і внутрішніх факторів, таких, як мета, технологія, взаємини між людьми. Організація є відкритою, оскільки є частиною ще більшої системи – зовнішнього середовища і знаходиться під впливом її прямих і непрямих факторів, а також соціально-технічною, тому що в ній соціальний компонент (людина) взаємодіє з технікою, при цьому саме людина є головним і найбільш активним компонентом.

Крім того, організація як система дуже динамічна, зазнає безперервних змін, тому потрібне прогнозування її стану в майбутньому і урахування стану в поточному часі. Робота системи планується, ведеться контроль і регулювання ходу виробництва. Звідси випливає, що організацію необхідно розглядати як самокеровану систему, здатну самостійно здійснювати цілеспрямовані управлінські та виробничі дії для досягнення поставлених цілей.

Під метою системи розуміється бажаний результат (результати) діяльності. Наприклад, матеріальні цілі – певні матеріальні результати в матеріальному або грошовому виразі; вартісні цілі – фінансові результати у вигляді прибутку, капіталу, витрат, доходів, грошових надходжень тощо; соціальні цілі – очікувані взаємини усередині організації та в зовнішньому середовищі (рівень доходів, інтерес до роботи, імідж організації); захист навколишнього середовища і так далі.

Цілі досягаються через певні дії за допомогою соціальних, технічних, технологічних, економічних засобів, що визначають якість внутрішнього середовища самокерованої системи. Виходячи з цього, можна сказати, що організація має складатися з двох підсистем: керуючої (суб'єкта управління) і керованої (об'єкта управління). Модель підприємства як складної системи зображено на рис. 6.1. Менеджери, керуючи організаціями, мають бути здатні і зобов'язані впливати на внутрішні фактори, тоді як до впливу зовнішніх факторів вони, в основному, можуть тільки адаптуватися.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори в середині організації, всі вони взаємопов'язані й зміна однієї з них деякою мірою впливає на всі інші.

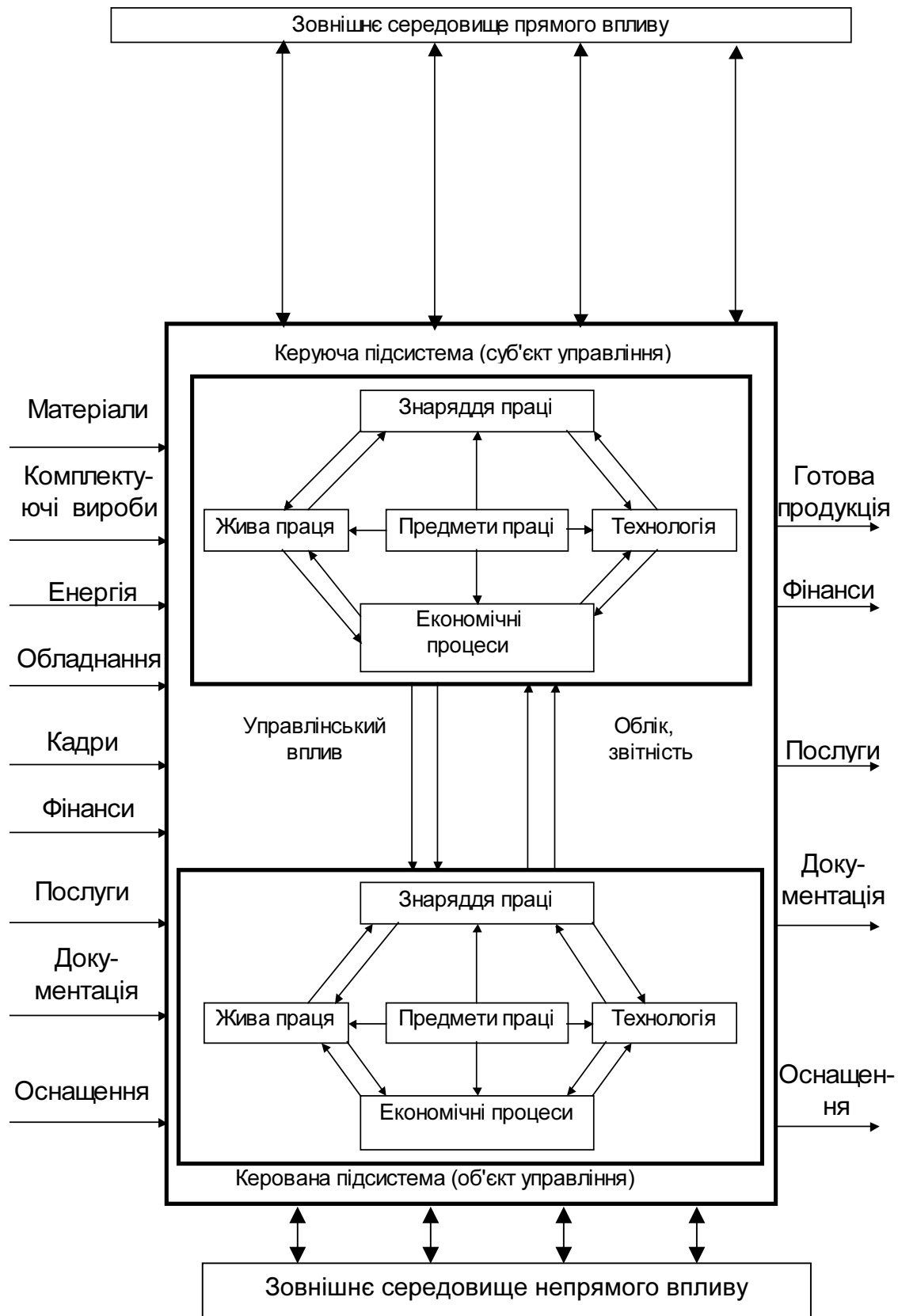


Рис. 6.1. Модель підприємства як складної системи



## 6.2. Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації формується відповідно до цілей і задач організації, їх фінансових і матеріальних можливостей.

Внутрішнє середовище характеризується структурою керуючої і керованої підсистем, комунікаціями й іншими факторами, що визначають стан підсистеми в часі. Керована підсистема – це підрозділи, в яких відбуваються виробничі процеси з виконання основної мети системи (проектування, виробництво, реалізація). На заводі – це цехи, ділянки, робочі місця виготовлення виробів; у КБ – відділи, лабораторії, цехи, що займаються проектуванням виробів, виготовленням та іспитами дослідних зразків. Керуюча підсистема – це апарат управління підприємством і його підрозділами.

Керована і керуюча підсистеми складаються з типових елементів: предметів праці, знарядь праці, методів обробки предметів праці (технологічних процесів підсистеми), живої праці (виконавців робіт – трудових ресурсів), економічних процесів (оплати праці, формування собівартості, цін, прибутків, фінансових операцій, аналізу і оцінки діяльності). Проте зміст типових елементів у підсистемах різний. Насамперед значно відрізняються предмети праці: в керованій підсистемі заводу – це вироби, а в керуючій – інформація (накази, плани, нормативи, звіти і т.д.). Відповідно до предметів праці відрізняються і засоби праці: в керованій підсистемі – це верстати, преси й інше виробниче устаткування і оснащення; а в керуючій – комп'ютерна техніка, засоби зв'язку та інша управлінська техніка. Відрізняються і технологічні процеси: у керованій підсистемі – це процеси обробки, зборки, випробування виробів; у керуючій – методи обробки управлінської інформації, прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні питання роботи з людьми і т.д.

Виробнича структура керованої підсистеми – це склад її підрозділів (цехів, ділянок, служб), види їхньої спеціалізації і кооперування. Організаційна структура управління – це сукупність органів управління із зазначенням їхнього складу, виконуваних функцій, підпорядкованості, зв'язків між собою і керованою підсистемою. Керована і керуюча підсистеми взаємопов'язані та взаємозалежні. Між ними існують двосторонні інформаційні потоки (плани, ліміти, нормативи, звіти тощо). Особливості виробництва (виготовлена продукція, масштаби, організаційна структура) визначають функції та структуру апарата управління. У свою чергу, управлінський апарат цілеспрямовано впливає на керовану підсистему з метою організації та регулювання ходу виробництва, його удосконалювання.

### 6.3. Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище – це сукупність елементів, що не входять до складу організації, але впливають на цілі та результати її діяльності.

Установлення динаміки зовнішніх факторів, рівня їхньої стабільності (або нестабільності) дає менеджерам можливість передбачати очікувані зміни зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище може класифікуватися за різними ознаками, зокрема за ступенем впливу на внутрішнє середовище. Відповідно до цього виділяють зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу.

Зовнішнє середовище прямого впливу містить елементи, що безпосередньо впливають на процеси усередині організації і в той же час зазнають на собі прямий вплив процесів, які проходять усередині організації.

На рис. 6.2 показано основні фактори зовнішнього середовища організації.

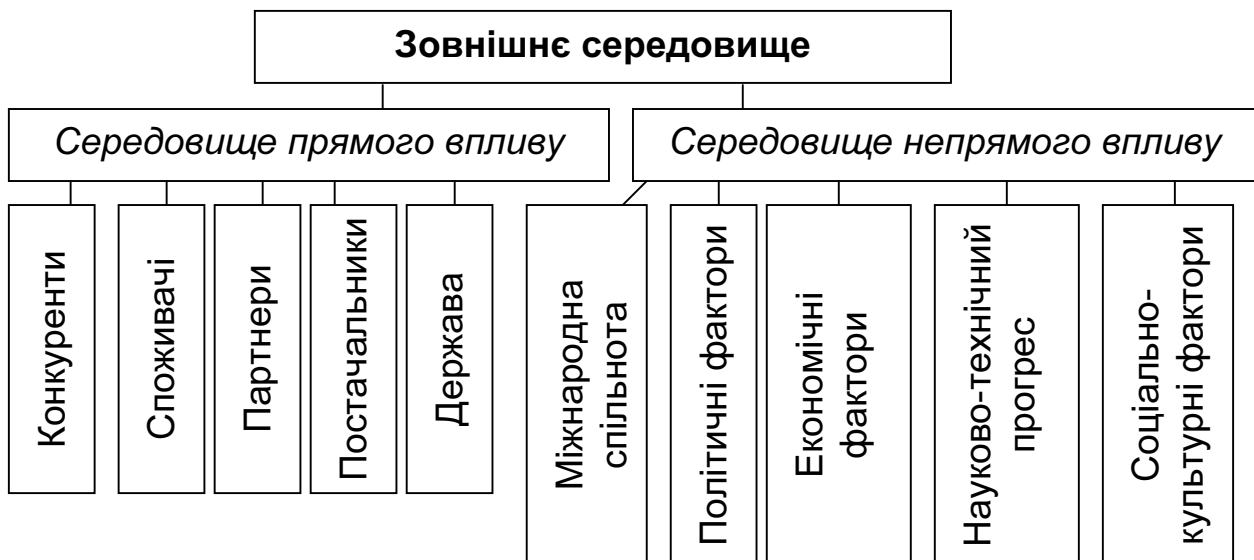


Рис. 6.2. Класифікація зовнішнього середовища за ступенем впливу

Зовнішнє середовище непрямого впливу – це фактори зовнішнього середовища, що можуть не впливати прямо і негайно на операції усередині організації, але втім позначаються на них.

Зовнішнє середовище може бути охарактеризоване такими параметрами:

- взаємозв'язок факторів – рівень взаємного впливу факторів один на одного;
- складність – сукупність факторів, що істотно впливають на внутрішнє середовище організації;

- рухливість – швидкість її зміни;
- невизначеність – функція повноти і вірогідності інформації про її стан;
- характер (ступінь) впливу на внутрішнє середовище організації.

Установлення динаміки зміни зовнішніх факторів, рівня їхньої стабільності, взаємозв'язку, вірогідності й інших параметрів, що найчастіше обумовлюють один одного, дає менеджерам можливість передбачати очікувані зміни зовнішнього середовища і враховувати їх у своїй діяльності.

#### **6.4. Класифікація організацій**

При аналізі ступеня впливу зовнішніх факторів необхідно насамперед усвідомити місце і роль своєї організації в середовищі основних факторів прямого впливу: конкурентів, споживачів, постачальників, контрагентів та інших суб'єктів ринкових відносин, які називаються практично в усіх країнах фірмами. Саме фірма (підприємство) розглядається як основний суб'єкт підприємницької діяльності, тобто фірма (підприємство) – це організація, що веде господарську діяльність, переслідує комерційні цілі і є юридичною особою. Фірма як організаційно-господарська одиниця може містити кілька підприємств (або не містити), що спеціалізуються на конкретних видах діяльності у промисловості, торгівлі, транспорті.

Класифікація організацій за різними ключовими ознаками (принципами) дає можливість одержати внаслідок вивчення конкретної організації повну уяву про організаційно-правове положення організації, характер і масштаб її діяльності, позиції на світових товарних ринках, конкурентоспроможність на ринку, внутрішньофірмові відносини і т.д.

Ця класифікація розрізняє організації за такими принципами:

1. Вид і характер господарської діяльності (галузева ознака).
2. Правове положення (організаційно-правові форми).
3. Характер власності.
4. Приналежність капіталу і контролю.
5. Сфера діяльності.
6. Масштаб.

**1. За видом і характером господарської діяльності** розрізняють промислові, транспортні, торговельні, страхові, транспортно-експедиторські, інжинірингові, туристичні, орендні та інші організації.

Віднесення організації до тієї або іншої галузі має досить умовний характер і визначається тими видами продукції, що переважають в її

обороті. Питома вага обороту, що припадає на дані продукцію, товари, послуги, має становити не менше 50 % у загальній структурі обороту.

**Промислові організації** – це організації, діяльність яких пов'язана в основному з виробництвом (тобто, якщо більше 50 % обороту йде на виробництво продукції).

**Транспортні організації** здійснюють перевезення вантажів і пасажирів, вони спеціалізуються на окремих видах перевезень (автомобільні, авіаційні, залізничні).

**Торговельні організації** здійснюють операції з купівлі-продажу товарів. Вони можуть існувати як незалежні підприємства або входити в систему збуту великих промислових підприємств, займатися також виробництвом окремих видів продукції, але менше 50 %.

**Страхові організації** здійснюють страхування будь-якої продукції при міжнародних перевезеннях, а також широкий спектр страхування фізичних і юридичних осіб.

**Транспортно-експедиторські організації** спеціалізуються на здійсненні операцій з доставки вантажів за дорученнями промислових, торговельних та інших організацій. Вони відповідають за перевірку стану тари й упакування, маркування, оформлення товаросупровідних документів, вантажно-розвантажувальні роботи, збереження вантажу в дорозі, страхування, оформлення митних документів, забезпечення карантинного, санітарного, пожежного нагляду.

**Інжинірингові організації** надають послуги зі створення (проекування) виробничих підприємств, об'єднань, об'єктів інфраструктури, з розробки комплектів проектних документів. Крім того, вони дають рекомендації з організації виробництва і управління, експлуатації устаткування.

**2. За правовим положенням** організації прийнято поділяти на одноособові та об'єднання підприємців. Від правового положення залежить, кому надається право укладати угоди від імені організації та приймати рішення з питань господарської діяльності організацій. Правове положення організації визначається цивільним і торговельним правом кожної країни, відповідно до цього кожна організація реєструється в торговельному реєстрі як юридична особа.

**Одноособове підприємство** є власністю однієї особи або сімейства, що несе повну відповідальність за зобов'язаннями підприємства як капіталом самого підприємства, так і особистим майном.

Переваги: простота організації, повна воля і оперативність дій, максимум спонукальних мотивів, конфіденційність дій, низькі організаційні витрати, висока гнучкість.

Недоліки: труднощі в залученні капіталу, невизначеність термінів дії, необмежена відповідальність, недолік спеціалізованого менеджменту, функціональні недоліки (погане приміщення, незручне місце розташування).

**Індивідуальна форма** господарювання є найкращою формою на початкових стадіях бізнесу, коли немає необхідності у великих капіталах. Обсяги виробництва і зовнішні зв'язки такі, що можуть керуватися однією людиною.

**Об'єднання підприємців** можна класифікувати за характером об'єднання (об'єднання осіб або капіталів), відповідальністю учасників об'єднання в зобов'язаннях фірми (рис. 6.3).

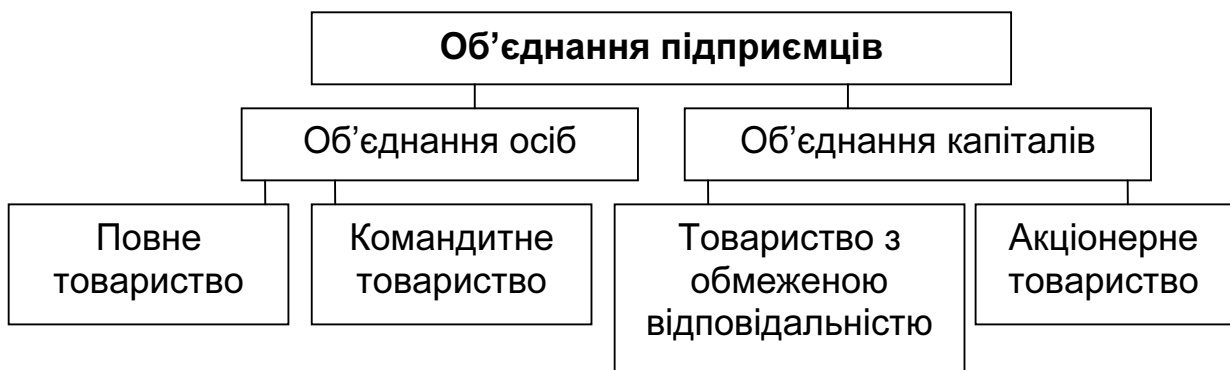


Рис. 6.3. Класифікація об'єднань підприємців

**Об'єднання осіб** (товариство, партнерство) – це об'єднання, засноване на особистій участі всіх членів у веденні справ фірми.

*Повне товариство* – це об'єднання підприємців для здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Учасники цього товариства особисто беруть участь у справах і кожний несе повну, солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства. Доходи поділяються нарівно, якщо це не застережено спеціальними угодами (наприклад, пропорційно внесеному вкладу). Повне товариство характеризується необмеженою відповідальністю.

*Командитне товариство* – це об'єднання двох або більше осіб для здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Але при цьому частина з них – «повні товариші» – несуть необмежену відповідальність за справами товариства як своїм вкладом, так і особистим майном, а інша частина – «командисти» – несуть обмежену відповідальність у розмірах вкладеного капіталу. У цих товариствах право управління мають тільки «повні товариші».

**Об'єднання капіталів** (акціонерне товариство, компанія, корпорація) засновано на концентрації капіталів і звільненні учасників від ризику, що виникає в результаті господарської діяльності.

*Товариство з обмеженою відповідальністю* – це товариство, учасники якого несуть обмежену відповідальність у розмірах свого вкладу. Капітал товариства поділяється на «паї». Пай обов'язково іменний і надає його власникові право на участь у загальних зборах, одержання дивідендів і частини майна товариства у випадку його ліквідації. Свідчення про сплату паю не може бути продане будь-кому без дозволу товариства.

*Акціонерне товариство (АТ)* – це об'єднання капіталів юридичних або фізичних осіб, створене за рахунок випуску і продажу акцій, які, як правило, не є іменними і можуть вільно передаватися від однієї особи до іншої, наприклад, шляхом продажу. Акціонерні товариства бувають некомерційні та комерційні.

*Некомерційні* – це товариства, не розраховані на одержання прибутку (урядові, муніципальні, міські, релігійні утворення).

*Комерційні* – це товариства, діяльність яких спрямована на одержання прибутку. Вони бувають відкритого і закритого типу.

*Відкрите* – це товариство, акції якого вільно реалізуються на ринку.

*Закрите* – це товариство, акції якого поширюються усередині самої організації. Це завжди початкова форма діяльності.

Акціонерні товариства за формою відповідальності бувають:

- з обмеженою відповідальністю акціями (учасники несуть відповідальність у розмірах сум, витрачених на покупку акцій);
- з відповідальністю, обмеженою гарантіями (відповідальність кожного члена визначається тими сумами, які кожний член товариства погодився добровільно вкласти в майно, у тому числі й акції);
- з необмеженою відповідальністю (у цих товариствах кожний член відповідає перед інвесторами, кредиторами як своїм акціонерним капіталом, так і всіма майновими, фінансовими активами).

Переваги: можливість залучення додаткового капіталу, відомих учених, брендів, можливість кваліфікованого менеджменту, тривалість існування.

Акціонерне товариство може припинити існування за рішенням зборів акціонерів або суду. Діють ці товариства на підставі статуту, що включає таке:

- 1) опис видів діяльності;
- 2) умови проведення регулярних і спеціальних зборів акціонерів (час, місце проведення, спосіб повідомлення акціонерів);

3) положення про раду директорів (кількість членів ради директорів, відповідальність кожного, порядок заповнення вакансій у раді, форми винагород); у раду директорів можуть входити як зовнішні, так і внутрішні директори;

4) положення про основні адміністративні посади;

5) положення про фінансові процедури, в якому описано методи фінансового і бухгалтерського обліку, форми звітності, кількість і види акцій, способи їхньої передачі тощо.

Додатково до статуту розробляють правила внутрішнього розпорядку, що мають таку ж силу, як і статут.

**3. За характером власності** розрізняють приватні, державні, кооперативні організації.

*Приватні* створюються на кошти підприємця-власника і можуть існувати як самостійні незалежні компанії або об'єднання, створені на основі системи участі або домовленості між учасниками.

*Державні* – це організації, капітал яких в основному належить державі. Їхньою найбільш розповсюдженою формою є об'єднання підприємців. При цьому розрізняють чисто державні і змішані (напівдержавні) фірми. У перших державі належить весь акціонерний капітал, отриманий, наприклад, у результаті націоналізації. У змішаних – держава в особі якого-небудь міністерства або компанії може володіти значною частиною (більше 50 %) пакета акцій і здійснювати контроль за діяльністю фірми (іноді досить 25 % акцій).

*Кооперативи* являють собою пайові об'єднання споживачів, фермерів або виробників, що володіють на правах приватної власності орендованим або переданим у безкоштовне користування майном для здійснення господарської діяльності з комерційною метою. Основною задачею кооперативів є усунення посередників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку і залучення додаткових трудових ресурсів.

**4. За належністю капіталу** розрізняють національні, іноземні, змішані організації.

*Національні* – це організації, капітал яких належить підприємцям однієї (своєї) країни.

*Іноземні* – це організації, капітал яких належить іноземним підприємцям цілком або в тій частині, що забезпечує їм контроль над діяльністю підприємства.

*Змішані* (спільні) підприємства – це організації, капітал яких належить підприємцям різних країн у пропорціях, обумовлених статутом.

Реєстрація змішаної фірми здійснюється в країні одного із засновників, за місцем перебування її штаб-квартири.

**5. За сферою діяльності** розрізняють внутрішні організації (сфера діяльності – одна країна), міжнародні організації (сфера діяльності – різні країни).

Для поширення своєї діяльності за кордон міжнародні організації можуть організовувати філії або дочірні компанії.

*Філія* не має юридичної самостійності, тобто виступає на ринку від імені материнської фірми.

*Дочірні компанії* мають юридичну самостійність, виступають на ринку від свого імені і за свій рахунок. Материнська фірма визначає виробничу спеціалізацію дочірньої компанії, а також обов'язки в сфері виробництва, обслуговування, проведення реклами і не несе ніякої відповідальності за її зобов'язаннями.

**6. За масштабами.** На організаційну структуру як керованої, так і керуючої підсистем значно впливає масштаб підприємства, який оцінюють в основному за кількістю працюючих. При цьому під "кількістю працюючих" розуміється середньоспискова чисельність штатних працівників і співробітників, що працюють за угодами та сумісництвом.

За масштабами підприємства поділяються на великі, середні та малі (дрібні). У промисловості України малими вважаються підприємства з кількістю працюючих до 200 чоловік, в науці та науковому обслуговуванні – до 100 чоловік. Межі середніх та великих підприємств чітко не визначені. У табл. 6.1 наведено приблизні оцінки масштабів підприємств у галузях машинобудування.

Таблиця 6.1

Масштаби підприємств у машинобудуванні

Галузі	Масштаби підприємств, кількість працюючих, чол.	
	Великі	Малі
Авіаційна промисловість	5000 і більше	до 200
Приладобудування	3000 і більше	до 200
НДІ, КБ	1000 і більше	до 100

Після визначення номенклатури заінтересованих організацій складається довідка (картотека, досьє), в яку мають входити:

1. Загальні відомості (назва організації, адреса, країна і номер реєстрації, телефон, телефакс, П.І.Б. директора тощо).

2. Показники, що характеризують економічне і фінансове становища організації – розмір акціонерного і власного капіталів, активів, пасивів та інші економічні характеристики.



3. Вид господарської діяльності – промислова, торговельна і т.д.
4. Характер власності (приватна, державна, кооперативна).
5. Правове положення фірми (АТ, товариства і т.д.).
6. Приналежність фірми за капіталом і контролем (національні, змішані і т.д.).
7. Історія створення фірми і основних етапів її розвитку.
8. Тип об'єднання, в яке входить організація, і її становище в ньому.
9. Номенклатура виробленої продукції, форми спеціалізації підприємства і номенклатура експорту-імпорту.
10. Місце фірми на світовому ринку, тобто питома вага фірми на світовому ринку за продукцією, що випускається.
11. Характеристика зовнішньоекономічної діяльності.
12. Виробнича і матеріально-технічна база – площі, устаткування, склади, транспорт тощо.
13. Найважливіші фірми-конкуренти і фірми-контрагенти даної організації.
14. Виробничо-технічні і господарські зв'язки з іншими організаціями.
15. Структура апарату управління фірми – дані про керівництво фірми, склад ради директорів і т.ін.
16. Окремо мають бути дані про акціонерний капітал – його обсяг, розподіл між власниками акцій, розмір контрольного пакета і хто ним володіє, розміри дивідендів і т.д.
17. Зв'язки даної організації з банками, біржами і т.д.  
Джерелами одержання інформації можуть служити:
  - а) Періодична преса – різні збірники, газети, галузеві журнали;
  - б) Інформація, яка публікується самими фірмами:
    - річні звіти про діяльність фірми, що складаються до зборів акціонерів;
    - балансові звіти фірм (розміри і джерела фінансування, розподіл інвестицій по тимчасових періодах, зобов'язання фірми і т.д.);
    - проспекти фірм (загальні відомості, історія розвитку, нові досягнення і т.д.);
    - каталоги фірм (по окремих видах продукції – їх розсилають поштою, факсом, інтернетом і т.ін.);
    - довідники про фірми;
    - в) інформація про фірми, надана спеціальними організаціями:
      - кредитно-довідковими бюро, спілками підприємців, торговельними палатами і державними організаціями, включаючи ООН (ці відомості, як правило, платні, інформація ніде не публікується і не афішується);

– інтернет;

г) інформація внутрішнього користування (досьє і каталоги, що створюються протягом багатьох років).

Для аналізу господарської діяльності використовуються такі показники:

– **доходи (продажі)** – це фактичні наявні кошти, які у процесі господарської діяльності надходять у результаті продажу товарів, надання послуг, а також від використання іншими організаціями ресурсів даної фірми, що реалізується у вигляді відсотків, дивідендів, рецензійних платежів;

– **прибуток (збитки)** – відбивають кінцевий результат діяльності організації за звітний період, тобто прибуток одержують після виплати з доходів усіх податків, відсотків за кредитами, облігаціями, нарахувань у державний бюджет і т.д.;

– **активи** – це вартісна оцінка наявних у розпорядженні організації і контрольованих коштів, отриманих у результаті попередньої діяльності, що мають стати джерелом майбутніх надходжень; розрізняють оборотні активи – це активи, вартість яких переноситься на готову продукцію протягом одного операційного циклу (як правило, береться рік) або які можуть бути негайно звернені в наявні кошти – готову продукцію, готівку, акції, облігації тощо, та необоротні активи – вкладення в основний капітал, довгострокові інвестиції (акції, облігації), непомітні активи (нематеріальні активи – патенти, авторські посвідчення, торговельні марки);

– **власний капітал** – це частина балансу, що відображає засоби, якими фірма має право розпоряджатися сама (акціонерний капітал, фонд розвитку підприємства, резервний капітал).

Для кількісної оцінки використовуються такі показники:

– коефіцієнт прибутковості продажів

$$ROS = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Продажі (доходи)}};$$

– коефіцієнт рентабельності активів

$$ROA = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Активи}};$$

– коефіцієнт рентабельності власних засобів

$$ROE = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Власний капітал}};$$

– коефіцієнт власності

$$ER = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Балансова вартість активів}} .$$

### 6.5. Принципи ринкової економіки

Кожний економічний лад визначає рівень компетентності в прийнятті рішень і припустимі рамки діяльності економічних суб'єктів. Обидва типи економічних систем – «центрально-керована економіка» і «ринкова економіка» – виникли на основі соціалізму і відповідно лібералізму.

Центрально-керована економіка характеризується такими рисами, як центральне управління, координація за допомогою економічних планів, преміальна мотивація і державна власність.

Для ринкової економіки характерні індивідуальне управління суб'єктів підприємницької діяльності, відсутність централізації, координація управління через ринкові відносини шляхом стимулювання прибутку, різноманітність форм власності.

В умовах ринкової економіки продавці намагаються товар найвигідніше продати, а покупці – купити. Інтереси обох сторін зрівнюються у вільній грі сил попиту та пропозиції через механізм цін на ринку. Вільне формування виробництва і споживання, їхнє зрівняння на нерегульованих ринках відбувається не стихійно, а на підставі вироблених у світі принципів ринкової економіки (рис. 6.4), а саме:

– принцип приватної автономії – це найважливіший принцип ринкової економіки, який означає, що всі ініціативи в економіці виходять від вільно діючих економічних суб'єктів; приватна особа автономна, вона може поводитися зі своєю річчю за власним розсудом і бажанням в рамках існуючих законів;

– загальна свобода діяльності – це основне право в ринково-організованому суспільстві, яке дає можливість організувати своє життя за власним вибором, при цьому підприємець повинен брати до уваги рамки, що установлені законом, і права інших суб'єктів;

– свобода господарської діяльності – це свобода для кожного займатися бажаним видом економічної діяльності, у бажаному місці й у бажаний час, обмеження діють тільки на підставі положень закону;

– професійна свобода – це свобода вибирати професію і рід занять, виходячи з власних схильностей, обмеження можливі тільки на підставі закону, наприклад, виходячи з принципу суспільного блага;

– свобода договору передбачає право окремих суб'єктів укладати договори відповідно до власної мети і за власним бажанням, тобто

насамперед, право укладати трудові угоди, договори підряду, покупки, наймання, оренди, позики і організації господарського товариства;

– свобода об'єднань є особливим випадком свободи договору, вона дозволяє учасникам економічного життя створювати об'єднання для реалізації своїх інтересів, що можуть від імені своїх членів укладати колективні договори про оплату і умови праці;

– свобода конкуренції надає право кожному підприємцеві вступати в конкуренцію з іншими підприємцями; це означає, що підприємець повинен мати вільний доступ на ринок, він не може бути бойкотований і може здійснювати свою економічну діяльність всупереч інтересам інших підприємців, але цей принцип припускає також відбір учасників ринку, причому підприємці, продуктивність і якість робіт яких не задовольняють вимогам ринку, мають вибути з боротьби;

– приватна власність – це принцип, згідно з яким кожному надається можливість одержувати і передавати права власності на економічні блага; ці права, насамперед, припускають право власника поводитися з річчю за власним розсудом і вільно використовувати доходи від неї, у першу чергу мова йде про власність на засоби виробництва і право розпоряджатися прибутком.

У чистій формі вільна ринкова економіка практично не створена аніде у світі, скоріше регулярно зустрічається змішана система вільного ринкового господарства з державним регулюванням, хоча роль держави в ринковій економіці значно менша, ніж у центрально-керованому господарстві. Держава вирішує лише задачу запобігання основам ринкової організації (економічній свободі, приватній власності, конкуренції) від зловживання владою, монополізації та недобросовісної конкуренції.

### **Державне регулювання ринкового середовища**

Щоб забезпечити децентралізоване індивідуальне планування економічних суб'єктів і функціонування цінового механізму на ринку, необхідні певні рамки, установлені державою. Це державне втручання для вільної гри ринкових сил є небезпечним, але розглядається у високорозвинених суспільствах як необхідне. Почасти воно розглядається як гарант стабільності ринкової системи. Вирішальною відмінністю від планової системи тут є відсутність директивних указівок держави організаціям, підприємствам, тобто регулювання здійснюється за допомогою законів і системи обмежень.

### **Державні обмеження**

*Соціальний захист* означає необхідність соціальної державної політики і соціально-орієнтованого втручання держави в ринкову економіку. Захист від соціального ризику здійснюється шляхом

створення систем страхування від хвороби, старості, нещасних випадків, безробіття, а також шляхом установлення трудового і житлового права, що носить соціальний характер. За допомогою податків, субсидій і допомог коригується небажаний розподіл доходів.

*Охорона навколишнього середовища.* Очевидно, що вільна гра ринкових сил ставить під загрозу фізичні основи існування людей у результаті витрати ресурсів і забруднення навколишнього середовища. Економічний розвиток має бути обмежений податками, штрафами і законами про охорону навколишнього середовища.

*Захист людської гідності.* Повага людської гідності є найважливішою задачею держави. Мають бути виключені такі явища, як порушення фізичної недоторканості (збиток здоров'ю), порушення приватної сфери (нагляд) або гарної репутації (дискредитування).

*Захист демократії.* У своєму прагненні до вигоди приватний сектор не завжди звертає увагу на демократичну організацію суспільних відносин. Тому право участі найманих робітників у вирішенні господарських питань, рівноправність чоловіків і жінок, права національних меншостей та інших демократичних прав мають бути забезпечені за допомогою законів.

*Охорона інформації.* Оскільки володіння інформацією обумовлює економічну владу, то охорона права людини на володіння і розпорядження інформацією, яка йому належить, а також охорона підприємств від промислового шпигунства також є державними задачами.

*Захист споживачів.* Оскільки споживач часто має в ринковій економіці більш слабкі позиції порівняно з виробником або продавцем, то для підтримки ринкової рівноваги і захисту споживачів необхідне регулювання відносин між споживачем і виробником: інформація для споживачів, відповідальність за зроблену продукцію, охорона здоров'я.

*Захист економічної системи.* Економічне суперництво за більш високу продуктивність між підприємствами на ринку має бути захищеним від чисельних тенденцій ворожих конкурентів. Конкуренція зникає, якщо підприємства укладають угоди, поєднуються (наприклад у монополію) або застосовують інші сумнівні засоби, наприклад дискримінацію. Тому необхідно, щоб інтереси окремих учасників підприємства (наприклад, кредиторів, акціонерів) були захищені та учасникам була надана однакова можливість приймати обґрунтоване рішення (наприклад публікація звітів). Поряд із законодавчими обмеженнями держава застосовує також фінансову систему регулювання (рис. 6.4), що складається з таких частин:

1. Податкова система. За допомогою оподаткування підприємств та їхніх власників держава, по-перше, фінансує вирішення державних задач, по-друге, податкова система може застосовуватися для непрямого регулювання економіки. Оподаткування підприємства може бути прив'язане до використання факторів виробництва (придбання земельних ділянок, енергії, матеріалів), його майна (автомобілів тощо), виробництва (продукти, послуги тощо), результатів діяльності (створення вартості, прибуток);

2. Система дотацій (субвенціональна система). Для досягнення бажаного економічного процесу (наприклад, інвестиції в окрему область), підтримки підприємств (наприклад, у випадку галузевих структурних змін) або для забезпечення соціальної сумісності вільного ціноутворення на ринку (наприклад, субсидій для квартири) держава може бути змушена безпосередньо втручатися в економічні процеси.

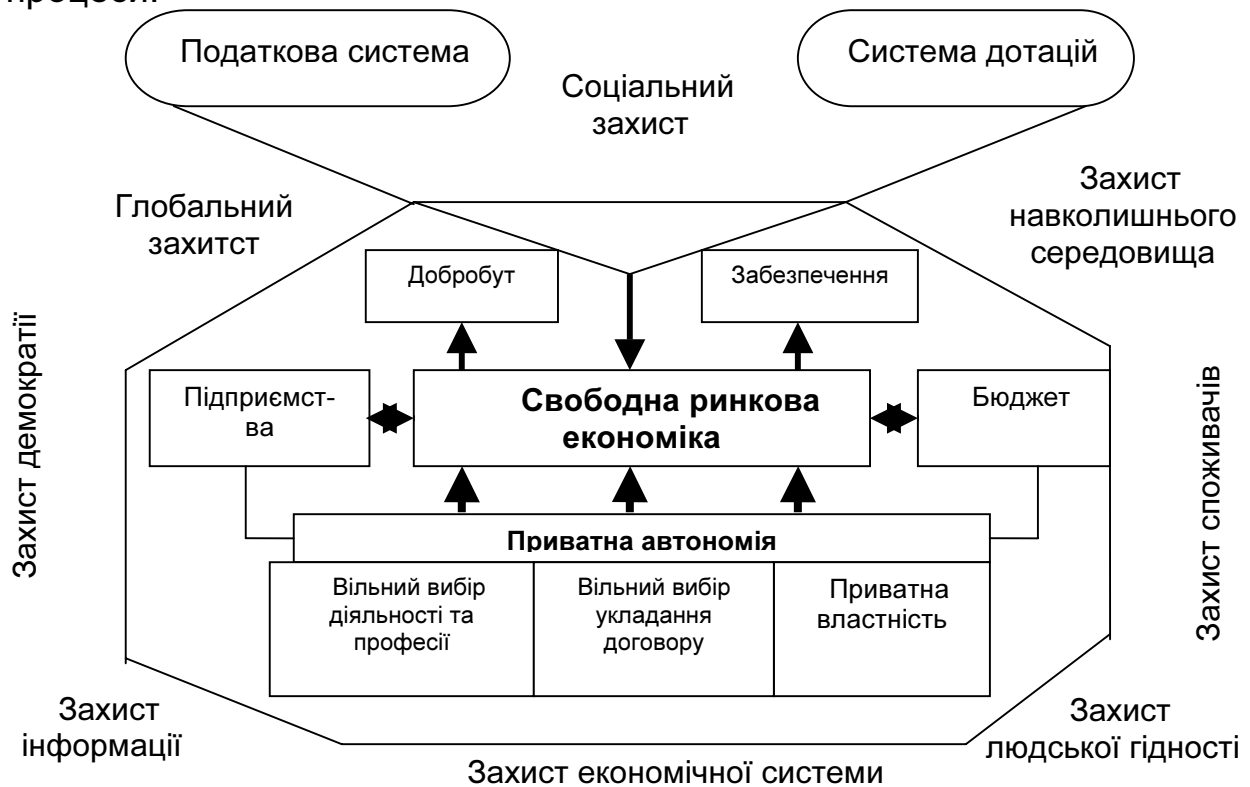


Рис. 6.4. Принципи ринкової економіки та її державне регулювання

### Контрольні запитання

1. Суть організації як складної системи.
2. У чому полягає відкритість організації як системи?
3. Основні цілі організації.

4. Модель підприємства як системи.
5. Що складає внутрішнє середовище організації?
6. Фактори зовнішнього середовища і ступінь їхнього впливу на організацію.
7. Якими параметрами можна охарактеризувати зовнішнє середовище організації?
8. Значення і принципи класифікації організацій.
9. Що є визначальним при віднесенні організацій до тієї або іншої галузі.
10. Основні види організацій з правового положення.
11. У чому відмінність об'єднання осіб від об'єднання капіталів?
12. Класифікація організацій за характером власності і сферою діяльності.
13. Основні джерела інформації для складання досьє на організацію.
14. Загальні та відмітні ознаки філій організації та дочірніх компаній.
15. Значення та зміст основних принципів ринкової економіки.
16. Значення державного регулювання ринкового середовища.
17. Зміст основних державних обмежень ринкових відносин.

**Рекомендована література:** [8, 9, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 30, 33].

## **7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ З ПОГЛЯДУ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

### **7.1. Природа і суть понять**

Розглядаючи функцію організації як процес створення структури підприємства, що дає людям можливість ефективно працювати разом для досягнення загальних цілей, можна виділити два аспекти цієї діяльності.

Перший – розподіл організації на підрозділи відповідно функціям, цілям і стратегіям організації. Другий – визначення взаємозв'язків, взаємодій повноважень, що пов'язують вище керівництво з нижніми рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу і координації задач. Як у першому, так і в другому випадку поділ управлінської праці здійснюється шляхом делегування повноважень.

**Повноваження** – це сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і здійснювати інші дії в інтересах організації, з наданням обмеженого права використовувати ресурси цієї організації. Формально повноваження надаються разом з посадою, закріплюються письмово

в посадових інструкціях і підтримуються системою винагород і покарань. Повноваження покладаються і на керівників підрозділу, і на окремих співробітників, що не мають підлеглих, але відповідають за самостійні напрямки роботи (наприклад представник фірми на переговорах).

Межі повноважень усередині організації визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями.

Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює стосунки між рівнями повноважень, є **делегування**, тобто передача задач і повноважень особі, що приймає на себе відповідальність за їхнє виконання. Це засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє незліченні задачі, що вимагають виконання, для досягнення кінцевих цілей всієї організації. Іншими словами, це акт, що перетворює людину в керівника.

Делегування управлінських повноважень здійснюється зверху вниз від рівня до рівня. Масштаби повноважень на певному рівні керування визначаються такими факторами:

- складністю, важливістю, розмаїтістю проблем;
- глибиною поділу праці й ритмічністю виробничих процесів;
- особистими особливостями керівників і підлеглих, їхньою кваліфікацією, досвідом, рівнем освіти і т.ін.

Зворотною стороною організаційних повноважень є управлінська **відповідальність**, тобто необхідність подавати звіт про прийняті рішення, активні дії і їхні наслідки. Працівник відповідає за результати виконання задачі перед тим, хто делегує йому повноваження.

Розрізняють загальну і функціональну відповідальність. Об'єктом загальної відповідальності є умови, необхідні для здійснення управлінської діяльності, наприклад, видання документів, набір кадрів і т.ін.; об'єкт функціональної відповідальності – конкретні дії та їхні результати.

Загальну відповідальність звичайно несе керівник (ця відповідальність не делегується), а функціональну – виконавець, наприклад: виконавець несе відповідальність за неналежне виконання конкретного доручення, а керівник – за підбір виконавця. У той же час, загальна відповідальність керівника стосується лише виконавця, а для вищих керівників вона – функціональна.

Повноваження і відповідальність мають знаходитись у точній відповідності, тому що перевищення повноважень над відповідальністю породжує управлінське (адміністративне) безладдя; зворотна ж ситуація може призвести до паралічу активної діяльності, тому що співробітники будуть побоюватися зробити зайвий крок через погрозу надмірного покарання за несприятливі наслідки.



Успішне делегування повноважень і відповідальність можливі в тому випадку, якщо керівник усвідомлює необхідність і має бажання делегувати повноваження, а виконавець – усвідомлює необхідність і має бажання прийняти на себе ці повноваження.

Існують такі причини, що заважають делегуванню повноважень:

1) з боку керівника:

- омана керівника типу "я зроблю краще, ніж хтось інший";
- відсутність довіри до підлеглих;
- відсутність здібностей до прогнозування;
- страх ризику;
- відсутність зворотного зв'язку;

2) з боку підлеглого:

- страх зайвої критики за можливу помилку;
- відсутність достовірної інформації та ресурсів для виконання дорученої роботи;
- непевність у власних силах;
- відсутність стимулу за відповідальність.

Необхідно також відзначити, що повноваження не можна плутати з поняттям „влада”. Якщо повноваження, як уже було відзначено, визначаються як делеговане, обмежене, властиве даній посаді право використовувати ресурси організації, то влада – це реальна здатність діяти або можливість впливати на ситуацію.

Можна мати владу, не маючи повноважень. Таким чином, повноваження визначають, що особа, яка займає яку-небудь посаду, має право робити, а влада визначає, що вона дійсно може робити. Способи використання влади і повноважень можуть робити різні (позитивні або негативні) впливи на діяльність організації в цілому.

Добре, якщо повноваження і влада поєднуються в одній особі.

## 7.2. Види повноважень

Оскільки повноваження являють собою обмежене право керівника розпоряджатися ресурсами і приймати рішення, то характер цих обмежень і визначає вид повноважень. Розрізняють такі види формальних, наданих разом з посадою, повноважень: розпорядницькі, рекомендаційні, контрольні-звітні, координаційні, погоджувальні.

Розглянемо їх докладніше.

1. **Розпорядницькі повноваження** полягають у тому, що їхні власники мають право приймати рішення, обов'язкові для виконання тими, кого вони стосуються. Ці повноваження бувають двох видів: лінійні та функціональні.

**Лінійні повноваження** засновані на принципі єдиноначальності та припускають наявність прямого посадового зв'язку між керівниками і підлеглими, у рамках якого перші можуть пропонувати другим, ЩО, КОЛИ, ДЕ, а іноді і ЯК ті повинні робити (або, навпаки, не робити) для того, щоб забезпечити досягнення цілей. У круг лінійних повноважень входять, наприклад, оперативне керування в підрозділах, організація праці, оцінка результатів праці, заохочення і покарання співробітників.

Лінійні повноваження забезпечують керівникові узаконену владу над підлеглими. Керівник, що володіє лінійними повноваженнями, має право приймати певні рішення і діяти у деяких ситуаціях без узгодження з іншими керівниками.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління в організації (скалярний ланцюг).

**Функціональні повноваження** зводяться до прийняття і видачі обов'язкових для виконання рішень, об'єктами яких є працівники, безпосередньо підлеглі іншим (лінійним) керівникам. Цими рішеннями визначаються методи роботи, тобто ЯК діяти. Такими повноваженнями звичайно володіють головні фахівці (головний інженер, головний технолог, головний економіст, контролер тощо).

Функціональні повноваження суворо регламентуються за обсягом і змістом, щоб не порушувати принцип єдиноначальності.

Делегування функціональних повноважень створює структуру рівнів, склад підрозділів кожного рівня.

Керівники функціональних відділів і служб мають лінійні повноваження відносно підлеглих усередині підрозділу незалежно від характеру повноважень апарату в організації.

**2. Рекомендаційні повноваження** полягають у тому, що їхні власники за необхідності дають поради керівникам і виконавцям, як здійснювати ту або іншу діяльність. Але ці поради, на відміну від функціональних повноважень, не є обов'язковими для виконання і носять замовний, а не ініціативний характер. Ці повноваження мають різного роду референти, консультанти, комітети тощо

**3. Контрольно-звітні повноваження** надають право їхньому носієві перевіряти діяльність керівників і виконавців в офіційно встановлених рамках, вимагати від них надання обов'язкової інформації, здійснювати її аналіз і направляти його результати у відповідні інстанції. Такими повноваженнями володіють, наприклад, бухгалтери, різні контрольні служби, аудитори.

**4. Координаційні повноваження** пов'язані з виробленням і прийняттям спільних рішень. Підрозділи або особи, які їх мають, здійснюють від імені керівництва узгодження інтересів окремих

суб'єктів керування і направляють їхню діяльність у загальне русло. Звичайно їх мають різного роду комісії, комітети, окремі особи.

**5. Погоджувальні повноваження** полягають у тому, що їхній власник в обов'язковому порядку висловлює своє відношення до рішень, прийнятих у рамках лінійних або функціональних повноважень. Вони можуть бути двох типів:

- санкціонуючими (застережливими, схвальними);
- паралельними (блокувальними).

Носії перших можуть висловлювати незгоду або згоду з рішенням лінійного або функціонального керівника, що ті зобов'язані взяти до уваги, у протилежному разі їхні рішення можуть бути оскаржені на законних підставах. Ці повноваження мають, наприклад, юристи, профспілки.

Блокуючі, або паралельні, повноваження має особа, без згоди якого рішення не може з'явитися взагалі.

Санкціонуючі повноваження реалізуються шляхом візування проекту рішення; паралельні – шляхом поставлення другого підпису під рішенням.

### **7.3. Типи адміністративного апарату**

У даний час існує багато типів адміністративного апарату, однак можна класифікувати адміністративний апарат, виходячи з виконуваних ним функцій і делегованих повноважень. З цього погляду розрізняють три типи апарату: консультативний, обслуговуючий, особистий. Хоча різку границю між ними на практиці провести дуже складно, тому що часто функції апаратів перехреснюються.

Консультативний апарат створюється, коли лінійні менеджери стикаються з проблемою, що вимагає спеціальної кваліфікації. У цьому випадку керівництво може запросити відповідних фахівців на тимчасовій або постійній основі і, таким чином, сформувати консультативний апарат, наділивши його рекомендаційними повноваженнями. В обов'язки цих фахівців входить консультування лінійних менеджерів у відповідній області знань, наприклад в області права, новітніх технологій, роботи з кадрами, маркетингу тощо.

Обслуговуючий апарат створюється на постійній основі в тому випадку, коли у певній області діяльності (знань) функції консультативного апарату можуть бути поширені на виконання яких-небудь послуг. У цьому випадку консультативний апарат перетворюється в обслуговуючий і наділяється функціональними повноваженнями. Наприклад, відділ кадрів не тільки перевіряє і дає

раду керівництву щодо конкретних працівників, але й веде особисті справи, знаходить кандидатів на роботу тощо.

Особистий апарат – це різновид обслуговуючого апарата, що формується, коли менеджер наймає виконавців, до обов'язків яких входить виконання його вимог (помічник, секретар, водій, охоронець). В організації особистий апарат формально не має ніяких повноважень, але практично його члени мають досить великий вплив. За допомогою фільтрування інформації вони можуть контролювати і значною мірою регулювати доступ інформації до керівника.

### **Контрольні запитання**

1. Суть понять „делегування”, „повноваження”, „відповідальність”.
2. Що заважає процесу делегування повноважень?
3. До чого призводить перевищення повноважень над відповідальністю та навпаки?
4. Основні типи повноважень та їхня коротка характеристика.
5. Типи адміністративного апарату, його функції і повноваження.

**Рекомендована література:** [20, 21, 26, 32].

## **8. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **8.1. Вимоги до побудови структури апарату управління**

Центральною проблемою проектування керуючої підсистеми підприємства є створення структури апарату управління.

Під формальною структурою апарату управління виробництвом розуміється кількість і склад ланок і рівнів управління, їхня супідрядність і взаємні зв'язки, необхідні для досягнення цілей організації за допомогою виконання функцій управління.

На структуру апарату управління впливають такі фактори:

- а) особливості об'єкта управління:
  - характер виробництва і його галузеві особливості (склад продукції, що випускається, технологічні процеси її виготовлення, рівень оснащення, тип виробництва);
  - масштаби підприємства (велике, середнє або мале);
  - виробнича структура підприємства (склад цехів і обслуговуючих господарств, їхні масштаби і види спеціалізації);
- б) особливості самої керуючої підсистеми підприємства:
  - склад рівнів управління;
  - прийнята схема структури апарату управління (лінійна, лінійно-функціональна, матрична і т.д.);

– співвідношення між централізацією та децентралізацією функцій управління;

– рівень механізації і автоматизації управлінських робіт та ін.;  
в) форми власності (державна, колективна, приватна) та інші.

Нескінченність варіантів сполучення факторів, що впливають на структуру апарату управління, приводить до висновку, що для кожної організації оптимальною може бути тільки своя, унікальна, властива тільки цій організації структура апарату управління. Використання типових структур або структур організацій-лідерів не виведе організацію до лідерів, хоча, можливо, і дозволить їй триматися на плаву.

При побудові структури апарату управління враховуються такі принципи управління (загальні і структурні):

– оптимального сполучення централізації і децентралізації в управлінні;

- єдиноначальності та колегіальності;
- плановості дії системи;
- науковості управління;
- ієрархічності апарату управління та інші.

Ефективна структура апарату управління має задовольняти ряд вимог:

1) відповідати цілям і особливостям об'єкта управління, його виробничій структурі, а також умовам взаємодії з зовнішнім середовищем;

2) охоплювати усі необхідні функції управління;

3) мати чіткий, без дублювання, розподіл функцій і обсягів робіт за рівнями управління, раціонально сполучати ступінь централізації і децентралізації кожної функції;

4) кількість рівнів управління має бути мінімальною, не мати зайвих рівнів управління, що дозволяє наближати керівництво до безпосередніх виконавців, підвищувати оперативність управління, скорочувати шляхи проходження інформації;

5) за кожним виконавцем мають бути закріплені конкретні обов'язки, визначені його права і відповідальність;

6) структура апарату управління має забезпечувати надійність процесів управління (гарантії переказу достовірної інформації, безперебійного функціонування); простоту й економічність (мінімально необхідні чисельність працівників, кількість зв'язків між підрозділами, мінімальні витрати на управління); гнучкість в умовах, що змінюються;

7) труд працівників апарату управління має регламентуватися стандартами, інструкціями, нормативами.

## 8.2. Централізація і децентралізація управління

Найважливішим і найменш формалізованим принципом управління є принцип оптимального поєднання централізації (єдиноначальності) і децентралізації (колегіальності) управління. Централізація – це концентрація прийняття управлінських рішень, зосередження влади на вищому рівні управління. Децентралізація – це делегування (передача) повноважень і відповідальності нижчим рівням управління.

Розподіл функцій між рівнями управління – це складна багаторівнева проблема, що потребує постійного аналізу і оптимізації з урахуванням зміни зовнішніх і внутрішніх умов підприємства. Складність проблеми пояснюється, насамперед, тим, що і централізація, і децентралізація мають переваги і недоліки.

Переваги централізації функцій управління:

- забезпечення стратегічної спрямованості управління;
- концентрація ресурсів на головних напрямках діяльності;
- забезпечення принципу єдиноначальності в управлінні, а тому й чіткості та конкретності прийнятих рішень;
- забезпечення чіткої взаємодії, контролю та координації діяльності підрозділів підприємства;
- усунення дублювання функцій у підрозділах і між окремими виконавцями;
- можливість використання досвіду працівників вищої ланки управління і досвіду інших підприємств.

Однак надмірна централізація має істотні недоліки:

- перевантаження керівників вищого рівня, розпорошення їхньої уваги між стратегічними і поточними проблемами (на користь останніх);
- місце прийняття рішення віддаляється від місця його реалізації, що знижує оперативність прийняття рішень, ускладнює рух інформації;
- рішення приймають особи, що недостатньо уявляють конкретний стан справ, а виконавці, що добре знають умови, від прийняття рішень усунуті.

Децентралізація функцій управління, навпаки, дозволяє розвантажити керівників вищого рівня від другорядних проблем, посилити оперативність і гнучкість управління, наблизити прийняття управлінських рішень до безпосередніх виконавців робіт з урахуванням конкретних ситуацій; підсилює творчий підхід та ініціативу низових керівників, набуття ними досвіду управління і підготовку до вищих посад; сприяє створенню умов для більш

широкого залучення співробітників організації до управління виробництвом.

Однак надмірна децентралізація призводить до роз'єднання підрозділів підприємства, погіршенню координації їхньої діяльності, дублюванню функцій управління, ігноруванню загальних інтересів підприємства.

Управлінське рішення має прийматися на тому рівні управління, на якому з'являється можливість прийняти оптимальне рішення, що задовольняє цілям організації. Чим нижчий рівень, на якому приймається рішення, тим краще.

Виходячи з особливостей централізації та децентралізації, під час розподілу функцій за рівнями управління в загальному випадку користуються такими міркуваннями:

1) на вищих рівнях доцільно концентрувати:

– функції прийняття стратегічних, перспективних рішень щодо розвитку виробництва;

– функції контролю та координації виробничої діяльності підрозділів підприємства;

– функції забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими ресурсами;

– усі функції маркетингу, пов'язані з дослідженнями ринку та зовнішніми контактами (постачальниками, споживачами, банками тощо);

– функції щодо створення і вдосконалення продукції підприємства, його організаційної структури, із розроблення стандартів і нормативів;

2) низовим рівням доцільно доручати прийняття тактичних, оперативних рішень щодо управління ходом виробництва, управління роботою безпосередніх виконавців. Чим нижчий рівень управління, тим більше значення мають функції організації, обліку, регулювання роботи виконавців виробничих процесів.

### **8.3. Показники централізації (децентралізації) управління**

Рівень централізації (децентралізації) можна вимірити кількісно. Відомо декілька таких показників:

– загальний показник централізації управління – коефіцієнт  $K_{ц}$ , який визначається відношенням кількості працівників, зайнятих у центральних органах ( $R_{ц}$ ), до загальної кількості працівників апарату управління  $R_{заг}$  :

$$K_{\psi} = \frac{R_{\psi}}{R_{\text{заг}}};$$

— часткові показники централізації за окремими і-ми функціями управління  $K_{\psi i}$ :

$$K_{\psi i} = \frac{R_{\psi i}}{R_{\text{заг. } i}},$$

де  $R_{\psi i}$  — кількість працівників, що виконують і-ту функцію в центральних органах апарату управління підприємством;

$R_{\text{заг. } i}$  — загальна кількість працівників, що виконують і-ту функцію на підприємстві.

Наприклад, за функцією «техніко-економічне планування» на деяких заводах ступінь централізації дорівнює 0,7.

Ступінь централізації (децентралізації) може вимірятися величиною ресурсів, якими даний рівень управління може розпоряджатися самостійно, кількістю людей, які зобов'язані виконувати рішення, прийняті на даному рівні управління. Чим більша ця кількість, тим більше повноважень у керівника. Однак якщо чисельність підлеглих надмірна, послабшуються контакти між підлеглими і керівником, він не встигає входити в суть роботи підлеглих. З іншого боку, якщо чисельність підлеглих замала, керівник не реалізує цілком свої потенційні можливості. У зв'язку з цим для кожного рівня управління існує так званий діапазон контролю (норма керованості), тобто кількість підлеглих, яка має бути у даного керівника. Діапазон контролю, звичайно, скорочується в міру переходу до вищих рівнів управління.

Кількість рівнів управління визначається за формулою

$$N = \frac{\lg C}{\lg H},$$

де  $C$  — чисельність працівників, що виконують задану функцію управління;

$H$  — норма керованості, тобто припустима кількість працівників, підлеглих одному керівникові, наприклад: для директора промислового підприємства  $H = 6 \dots 10$  чол.; директора НДІ  $H = 3 \dots 6$  чол.; майстра  $H = 15 \dots 35$  чол.

Виникає проблема, що краще: збільшити чисельність працівників, підлеглих одному керівникові, або кількість рівнів управління? З одного боку, чим більша норма керованості, тим менше рівнів



управління і більш коротка ієрархія передачі інформації, але завантаження керівників росте в геометричній прогресії в міру збільшення кількості незалежних підлеглих.

Кількість можливих розбіжностей між ними при вирішенні лише одного питання, а отже, і звертань за рішенням до керівника, обчислена за формулою В. Грейкунаса, дорівнює: 44 при  $N = 4$ ; 100 при  $N = 5$ ; 5210 при  $N = 10$  і т.д.

Формула В. Грейкунаса має такий вигляд:

$$D = N(2^{N-1} + N - 1),$$

де  $D$  – загальна кількість зв'язків (звертань);  $N$  – кількість підлеглих у керівника.

Практика сучасного підприємництва підтверджує, що між керівником підприємства і робітниками не має бути більше 4–5 рівнів.

Коефіцієнт децентралізації може вимірюватися кількістю рішень, що приймаються на низових рівнях управління. Чим більше цих рішень, тим вище рівень децентралізації. Наприклад, у фірмі «Дженерал моторс» 95 % рішень приймаються різними підрозділами і тільки 5% – головною дирекцією.

Ступінь децентралізації може оцінюватися важливістю і самостійністю рішень, що приймаються на низових рівнях, наприклад прийняття рішень, пов'язаних з великими витратами, без узгодження з вищими органами управління. Найбільша децентралізація досягається у разі повної відсутності контролю з боку вищого керівництва. Децентралізація послаблюється, коли вищі ланки інформуються про прийняті рішення, і стає ще слабкішою, якщо прийняті рішення попередньо узгоджуються з вищими ланками.

В умовах існування великих підприємств (об'єднань) з масовим випуском продукції незначного асортименту централізація управління була переважною, оскільки умови їхньої господарської діяльності давали можливість реалізувати її переваги, наприклад посилення стратегічної спрямованості та концентрація ресурсів на головних напрямках діяльності об'єднання, усунення дублювання управлінських функцій тощо. Але при цьому місце прийняття рішення віддаляється від місця його реалізації, знижується оперативність рішень.

Сьогодні, в умовах значного ускладнення виробничих та інформаційних процесів, збільшення кількості господарських одиниць і прийнятих рішень виникла об'єктивна необхідність децентралізації управління. Вона дозволяє швидко розробляти і приймати рішення за участі безпосередніх виконавців, об'єктивно відбивати в цих рішеннях конкретну ситуацію, відмовлятися від детальних інструкцій зверху і

т.ін. Крайньою формою децентралізації управління є повна його відсутність і заміна управління фінансовим контролем.

#### **8.4. Класифікація організаційних структур управління**

Робота з управління людьми в процесі виробництва відрізняється нестабільністю, багатоваріантністю можливих рішень, складністю безпосередньої оцінки результатів праці, різноманітністю методів, функцій управління. Усе це приводить до необхідності розподілу управління за рівнями, окремими підрозділами і виконавцями шляхом делегування повноважень і відповідальності.

Спеціалізація управлінських підрозділів ведеться з урахуванням цілей організації, виробничої структури підприємства, номенклатури й обсягів управлінських функцій.

Сукупність і взаємозв'язки управлінських підрозділів утворюють організаційну структуру управління підприємством. Саме ця структура визначає область відповідальності та повноважень кожного працівника, його взаємин з іншими працівниками і структурними підрозділами.

Схеми організаційних структур апарату управління відрізняються, насамперед, розподілом прав і обов'язків між лінійними керівниками та функціональним апаратом. Схеми відображають взаємозв'язки, підпорядкованість лінійних керівників і функціональних підрозділів різних рівнів управління.

Залежно від характеру зв'язків між підрозділами розрізняють бюрократичні й адаптивні структури управління (рис. 8.1).

*Бюрократичні структури управління* являють собою нормативну оптимальну модель управління, хоча й вони мають свої переваги і недоліки. У цих структурах формальна, регламентована сторона управлінської діяльності переважає над творчою стороною.

Бюрократичні структури припускають:

- чіткий поділ праці, тобто права й обов'язки кожного працівника точно визначені та не змінюються;
- формальний контроль управління від верху до низу;
- наявність великої системи правил і стандартів, на підставі яких здійснюється управління;
- формалізація посадових обов'язків, відповідно до яких кожний підрозділ або окремий працівник вирішує свою задачу незалежно від інших;
- професійний підбір працівників відповідно до кваліфікаційних вимог;
- заохочення ретельності.

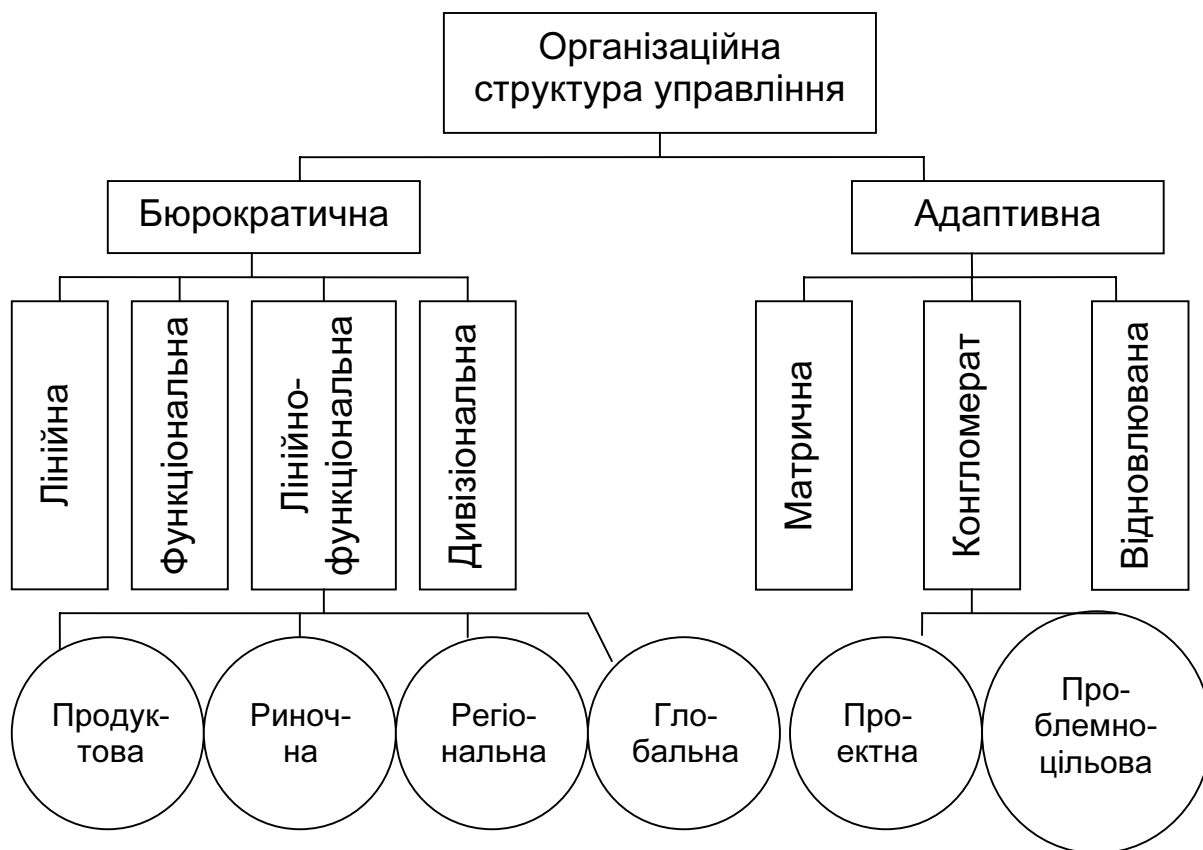


Рис. 8.1. Класифікація організаційних структур управління

Бюрократичні структури найбільш допустимі в незмінних, стабільних умовах.

*Адаптивні структури управління* більш гнучкі, ніж бюрократичні, краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов. У них творча, змістовна сторона діяльності переважає над формальною.

Особливості адаптивних структур управління:

- більш підходять для роботи в нестабільних умовах, коли проблеми, що виникають, і необхідні дії не можна заздалегідь розкласти на елементи і розподілити між конкретними фахівцями;

- співробітники мають вирішувати власні задачі, виходячи із задач фірми у цілому; значну частину їхніх обов'язків треба постійно переглядати у зв'язку з умовами, що змінюються;

- співробітники взаємодіють як по вертикалі, так і по горизонталі, система не забороняє діяти, перестрибуючи через сходинки службових сходів;

- заохочуються ініціатива, творчий підхід до справи.

## 8.5. Бюрократичні структури управління

### 8.5.1. Лінійна структура управління

Лінійну структуру управління використовують дрібні і середні фірми, що здійснюють нескладне виробництво. Кожен виробничий або управлінський підрозділ очолює керівник, який зосереджує у своїх руках усі функції управління та повноваження з прийняття рішень. Чітко виражений принцип єдиноначальності, високий ступінь централізації в управлінні, повноваження функціональних фахівців (якщо вони є) – незначні та носять рекомендаційний характер.

Переваги:

- особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності підрозділу, забезпечення принципу єдиноначальності, єдність і чіткість розпоряджень;
- оперативність прийняття рішень;
- погодженість дій виконавців;
- простота, економічність.

Недоліки:

- високі вимоги до знань і досвіду керівника, який перевантажений інформацією, величезним потоком паперів, численними контактами і повинен мати великі різнобічні знання і досвід у всіх сферах діяльності, де задіяні його підлеглі;
- ефективне управління обмежується здібностями і можливостями керівника, за його відсутності керувати підлеглими нікому.

Найпростішою лінійною структурою управління є лінійна схема з одним рівнем управління (у літературі така схема часто називається патріархальною). У цій структурі лінійний керівник управляє безпосередньо виконавцями виробничих процесів, функціональні підрозділи не створюються, керівник сам виконує усі функції управління (рис. 8.2). Як виняток створюється консультативний або особистий апарат керівника.

Така схема відрізняється вищим ступенем централізації управління, високою оперативністю управлінських рішень, їхньою конфіденційністю. Однак існує велика ймовірність інформаційного перевантаження керівника і неможливість заміни у випадку його відсутності.

Патріархальна схема застосовується на підприємствах з малою кількістю працюючих, наприклад, на початку бізнесу. На великих і середніх підприємствах така схема управління може застосовуватися на рівні низових керівників (майстер–робітники) або усередині функціональних підрозділів

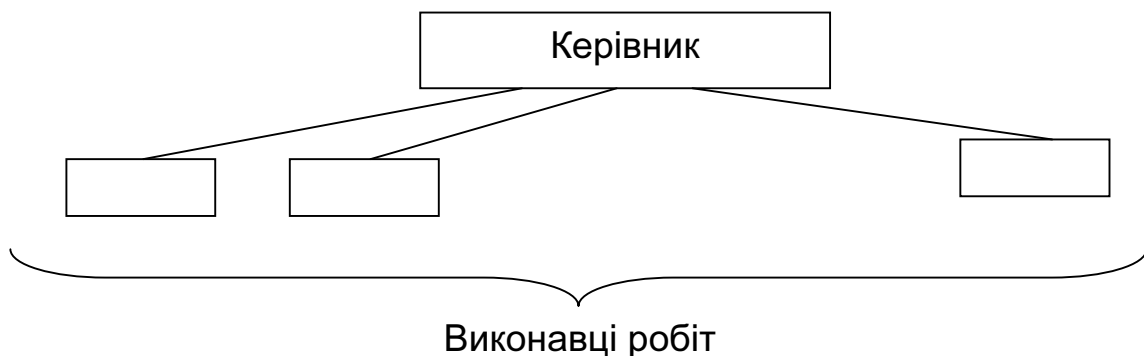


Рис. 8.2. Патріархальна схема управління

При збільшенні масштабів виробництва, номенклатури продукції, що випускається, збільшенні кількості працюючих, яка перевищує норму керованості, керівник змушений делегувати частину своїх повноважень іншим особам, що призводить до появи додаткових рівнів управління, наприклад, при двох рівнях управління схема буде мати такий вигляд, як зображено на рис. 8.3.

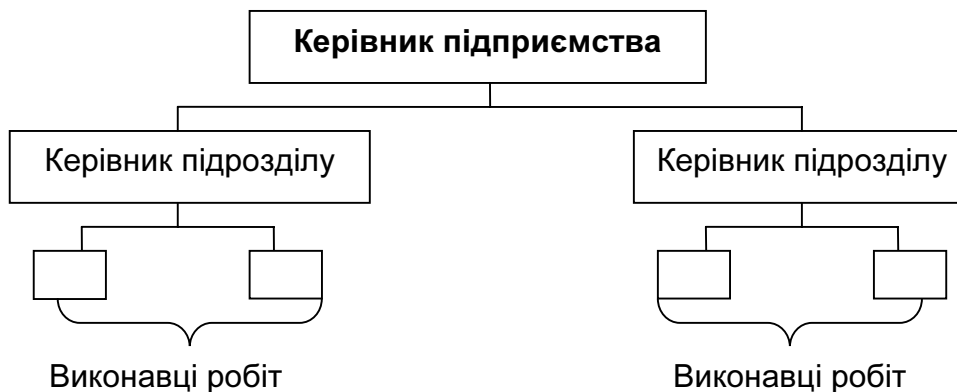


Рис. 8.3. Лінійна дворівнева схема управління

### **8.5.2. Функціональна структура управління**

Функціональну структуру управління використовують при великій кількості спеціалізованих робіт в організації. Ця структура передбачає групування фахівців у підрозділи, що виконують окремі функції управління. При цьому виконання указівок функціональних органів у межах їхньої компетенції обов'язкове для виробничих підрозділів (рис. 8.4).

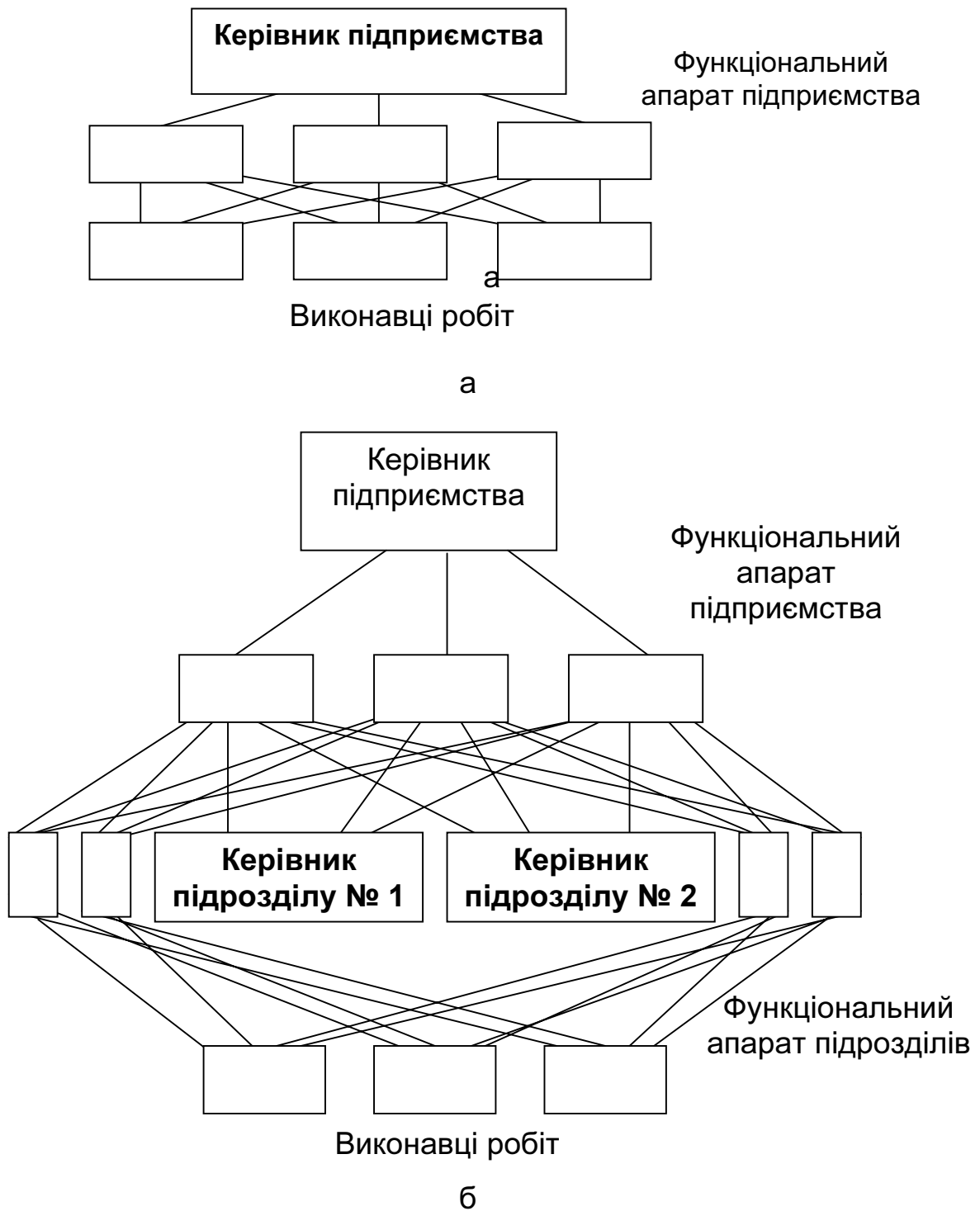


Рис. 8.4. Функціональна схема управління:  
 а – при одному рівні управління; б – при двох рівнях управління

Функціональна структура управління націлена на постійно повторювані задачі, які не потребують оперативного прийняття складних рішень, і оптимальна в організаціях, що випускають обмежену номенклатуру продукції та діють у стабільних умовах.

Переваги:

- висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій;
- розширення можливостей лінійних керівників зі стратегічного управління виробництвом у результаті їх вивільнення від підготовки інформації з питань поточної функціональної діяльності;
- розвантаження лінійних керівників.

Недоліки:

- порушення єдиначальності та єдності розпорядливості;
- складність і заплутаність підпорядкування та керівництва;
- труднощі підтримування постійних взаємозв'язків між різними службами;
- тривала процедура прийняття компромісних рішень через відсутність взаєморозуміння і єдності дій між працівниками функціональних служб різних підрозділів;
- зниження відповідальності за загальні результати.

За нашого часу ця система використовується досить рідко, лише по обмеженому колу функцій (оперативно-календарному управлінню виробництвом, управлінню якістю продукції).

### **8.5.3. Лінійно-функціональна структура управління**

Лінійно-функціональна структура управління припускає, що лінійному менеджерів у розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень допомагає апарат управління, що складається з функціональних служб. Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (у межах спеціальних повноважень) їм безпосередньо. Як правило, функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам, тобто щоб рішення, підготовлені функціональним апаратом, стали директивними, вони мають бути затверджені лінійним керівником, функціональний апарат наділений рекомендаційними повноваженнями.

Кожний нижчий керівник одержує вказівки від вищого лінійного керівника і підпорядковується лише йому.

Функціональні апарати різних рівнів управління, що виконують однотипні функції, пов'язані між собою методично, а не адміністративно. Офіційна інформація між ними рухається через лінійних керівників своїх рівнів (рис. 8.5).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління фірми в цілому.

Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва; готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва; звільняють лінійних керівників від робіт з планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва і т.д.

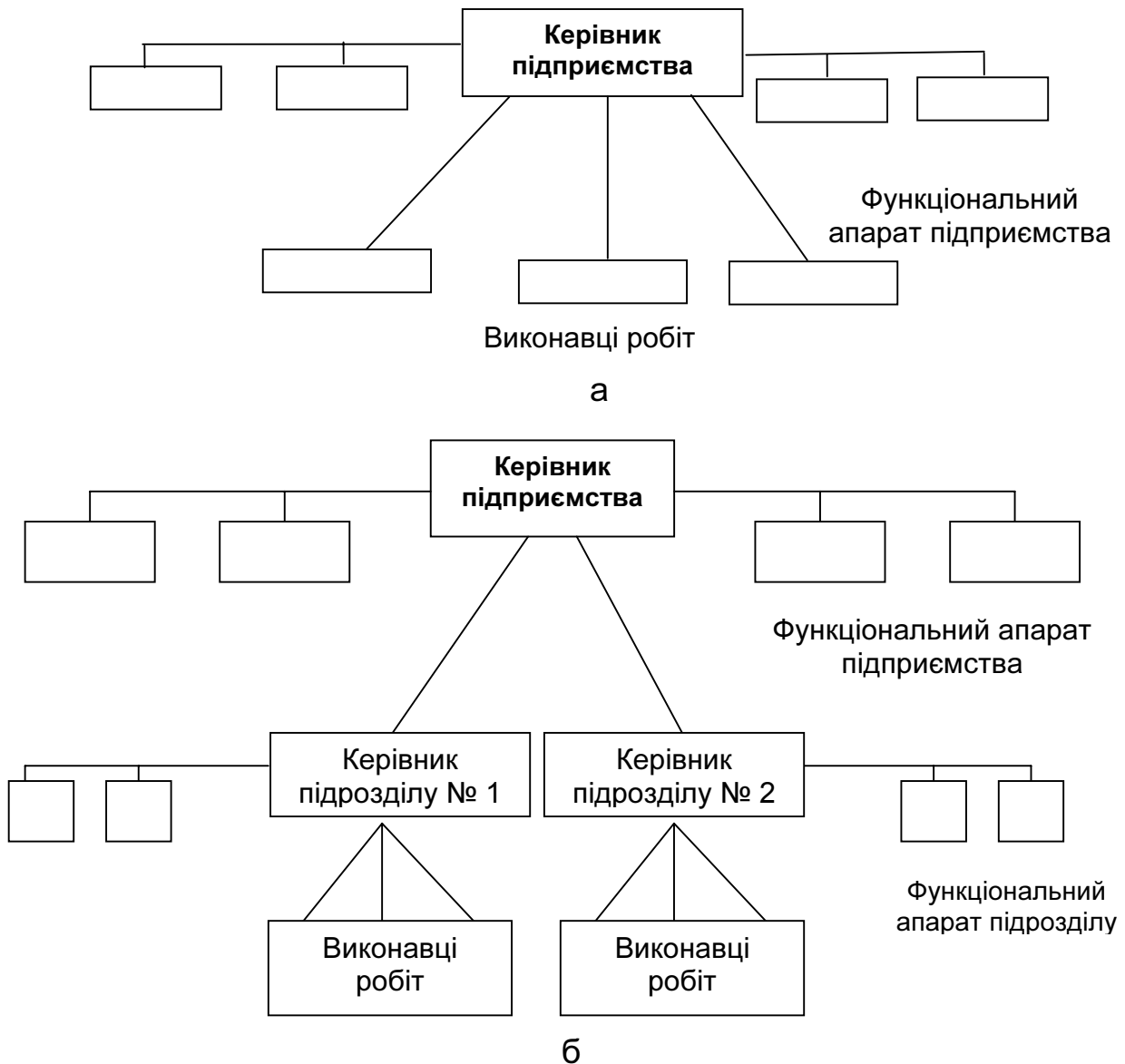


Рис. 8.5. Лінійно-функціональна схема управління:  
 а – при одному рівні управління; б – при двох рівнях управління

Переваги: забезпечення принципу єдиноначальності, оперативне прийняття і виконання рішень; особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності; професійне вирішення задач фахівцями функціональних служб.



Недоліки: розбіжності між лінійними і функціональними службами; можлива протидія лінійних менеджерів роботі функціональних фахівців; неправильне тлумачення функціональними менеджерами інформації, переданої лінійним керівником виконавцям, збільшення циклу узгодження рішень.

Лінійно-штабна структура управління – це різновид лінійно-функціональної, але апарат наділений функціональними повноваженнями в межах визначених функцій.

#### 8.5.4. Дивізійна структура управління

Відповідно до дивізійної структури управління організація поділяється на великі напівавтономні елементи і блоки (відділення) за такими ознаками (рис. 8.6):

- види товарів або послуг (продуктова структура управління);
- групи покупців, ринки (ринкова структура управління);
- географічні регіони (регіональна і глобальна структури управління).

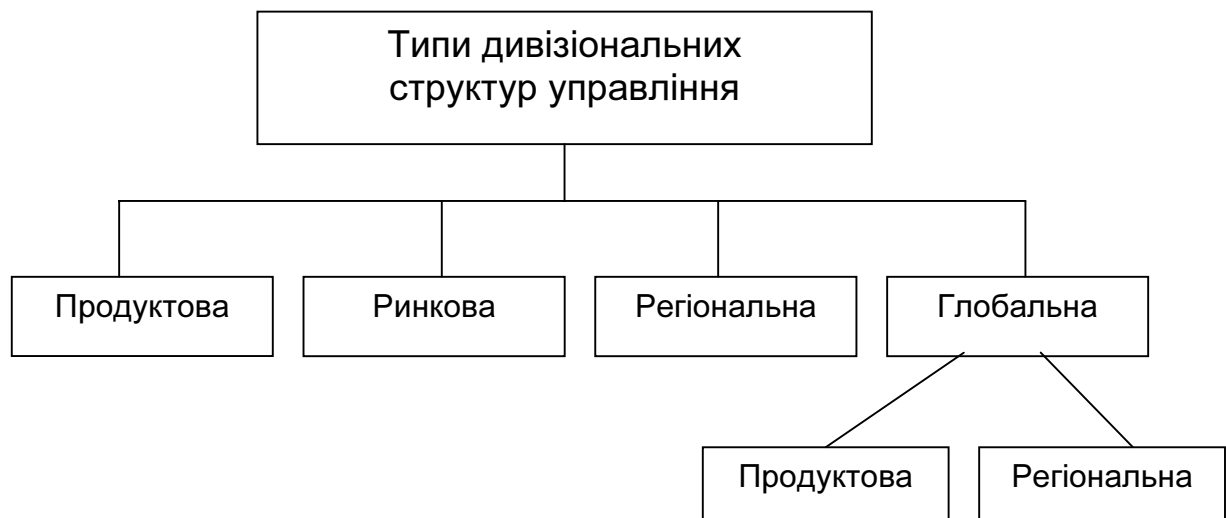


Рис. 8.6. Типи дивізійних структур

Причини появи дивізійних структур управління:

1. Великі організації, що мають функціональну або лінійну організаційну структуру, досягли межі свого розвитку. При їхньому подальшому розширенні з'являлися серйозні проблеми в управлінні; дуже велика кількість рівнів управління; величезна кількість підрозділів, підлеглих одному керівникові.

2. Розширення ринків, вихід на міжнародну арену великої кількості організацій.

### 3. Посилення диверсифікації великих підприємств.

Права та відповідальність у дивізіональних структурах управління розподіляються між двома основними рівнями:

– головний офіс або штаб-квартира, де знаходяться вища адміністрація і кілька основних функціональних служб; вони відповідають за стратегічне планування, фінансування, розподіл ресурсів, проведення кадрової (вища і середня управлінська ланка) і маркетингової (на всьому ринку фірми) політики;

– виробничі або збутові відділення (дивізіони), на чолі яких звичайно стоять керуючі, що володіють повною самостійністю у вирішенні поточних оперативних проблем своїх підрозділів. Виробничі (збутові) відділення як самостійні господарські підрозділи несуть усю відповідальність за результати діяльності – рентабельність виробництва і одержання прибутку. Тому їх називають центрами прибутку.

Самостійність виробничих відділень поширюється на маркетинг (своєї товарної групи або місцевого ринку), виробництво, збут, облік і звітність, підбір і розміщення кадрів (низова управлінська ланка і виконавці), ціноутворення.

#### **8.5.5. Продуктова структура управління**

Ця структура застосовується тоді, коли організація приймає рішення про розширення асортименту виробничої продукції. Використовується більшістю виробників споживчих товарів з диверсифікованою продукцією. При цьому у виробничій ланці виділяються автономні частини (відділення), пов'язані технологічно з різними продуктами, і на ці ділянки призначаються керівники, цілком відповідальні за виробництво даного продукту і одержання прибутку (рис.8.7).

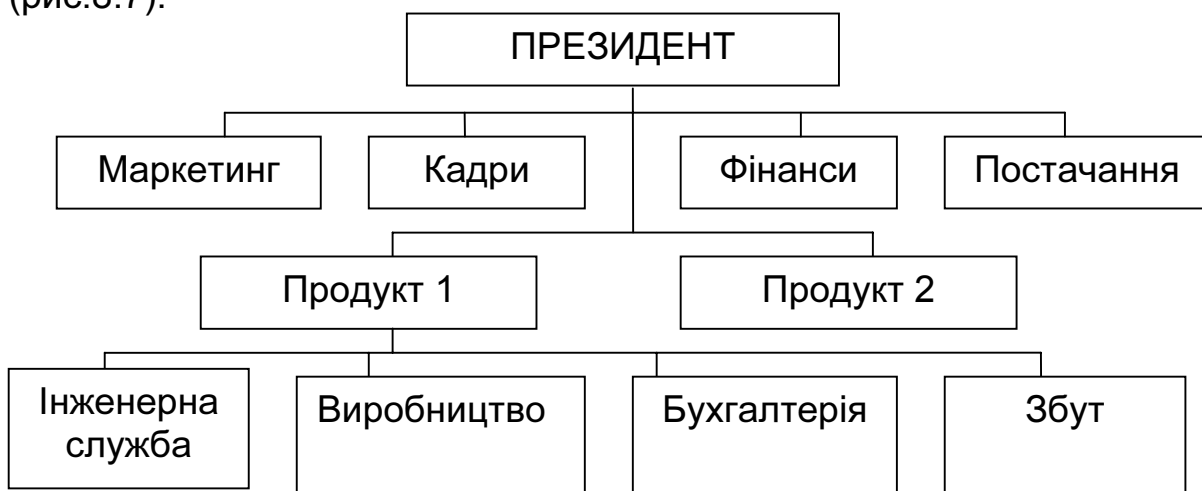


Рис. 8.7. Продуктова структура управління

Для забезпечення поставлених задач у відділеннях можуть створюватися функціональні служби.

У вищого керівництва залишається невелика кількість централізованих функціональних служб (чотири-шість), що забезпечують прийняття рішень на вищому рівні.

### **8.5.6. Ринкова структура управління**

Таку структуру використовують організації, які виробляють великий асортимент товарів і послуг, що відповідають запитам декількох ринків або великих груп споживачів. Якщо деякі ринки (групи покупців) набувають особливу важливість для організації, у її структурі виділяються автономні відділення, що орієнтуються на даний ринок (групу) (рис. 8.8).

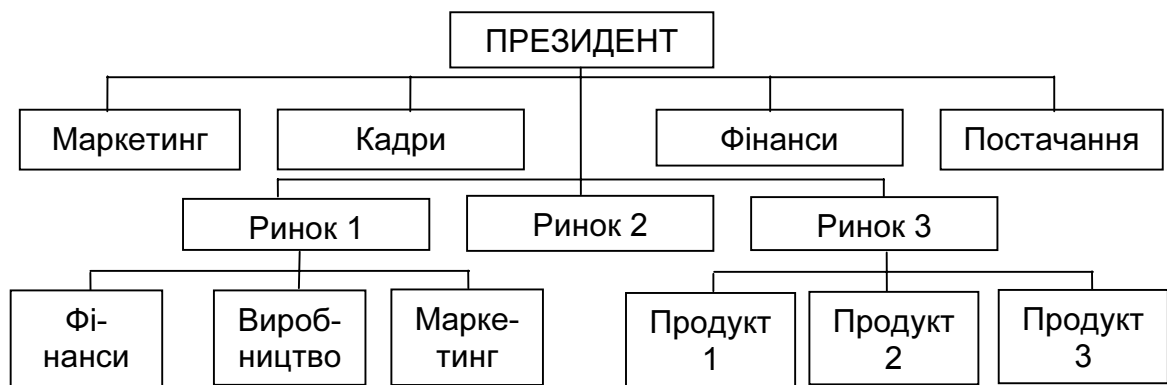


Рис. 8.8. Ринкова структура управління

### **8.5.7. Регіональна структура управління**

Регіональну структуру управління застосовують організації, діяльністю яких охоплені великі географічні зони. Відділення при цьому створюються за територіальним принципом. Регіональна структура полегшує вирішення проблем, пов'язаних з місцевим законодавством, звичаями, потребами споживачів. Спрощується зв'язок організації з клієнтами (рис. 8.9).

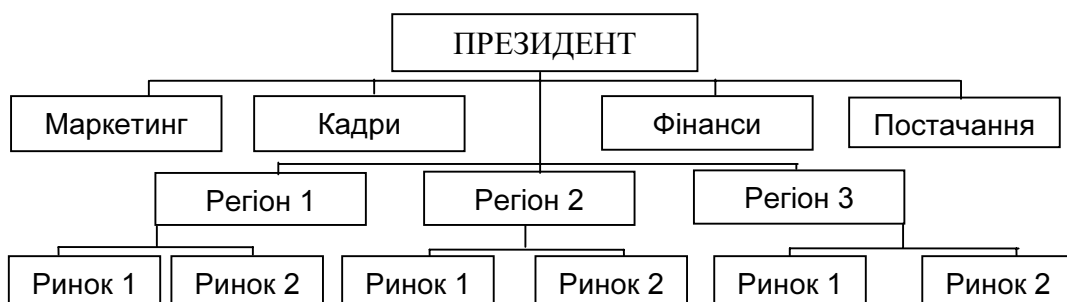


Рис. 8.9. Регіональна структура

### 8.5.8. Глобальна продуктова структура

Глобальна продуктова структура найдоцільніша для організацій, розходження між видами продукції яких мають більше значення, ніж розходження між регіонами, у яких її продають. Розходження в продукції часто обумовлюються тим, що фірма випускає широку гаму виробів, виробництво яких потребує різних технологій.

Крім того, розходження в продукції можуть виникати і тому, що методи маркетингу мало відповідають каналам реалізації цієї продукції. Якщо проектувати структуру організації, виходячи з видів продукції, що випускається нею, набагато легше досягти необхідної технологічної і збутової спеціалізації і координації (рис. 8.10).

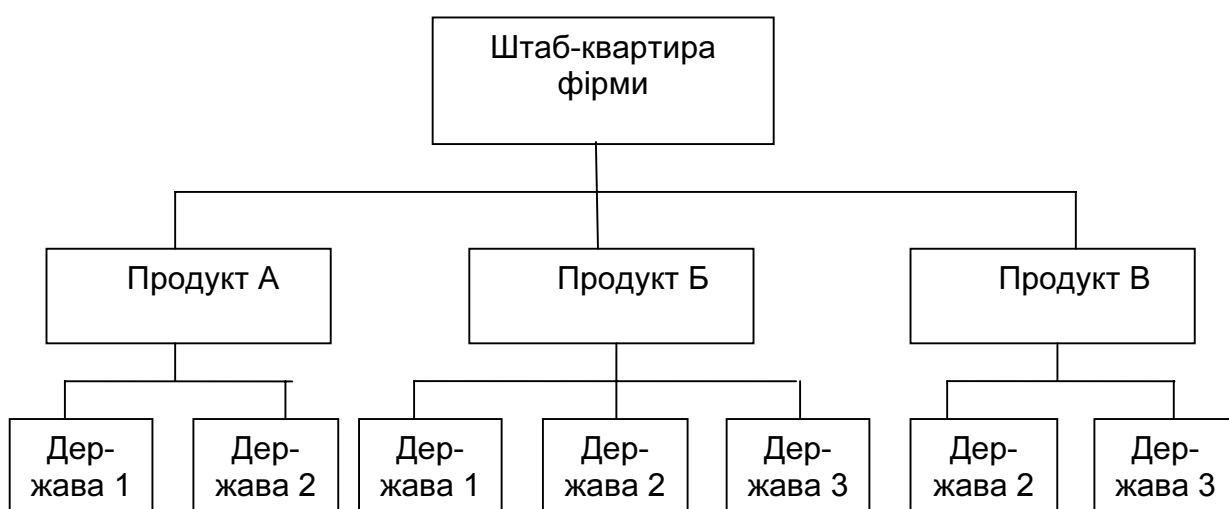


Рис. 8.10. Глобальна продуктова структура

*Глобальна регіональна структура* (рис. 8.11) створюється в організаціях, для яких регіональні розходження мають більше значення, ніж розходження в продукції. Регіональні розходження найчастіше обумовлюються тим, що зарубіжні клієнти фірми розташовані в різних регіонах. У результаті структура фірми проектується відповідно до особливостей купівельного попиту і методів маркетингу в цих регіонах. У такий спосіб легше досягти необхідної спеціалізації і координації в системі «споживач–ринок».

Таким чином у дивізіональних схемах управління відбувається поділ підприємства на елементи і блоки (дивізіони, відділення) за видами товарів, послуг, групами покупців, ринками або географічними регіонами. Ці блоки виступають як юридичні особи (наприклад дочірні підприємства).

Різні типи дивізіональних структур управління мають подібні переваги і недоліки, тому що мають ту ж саму мету – забезпечити

найбільш ефективну реакцію організації на той або інший фактор зовнішнього середовища.

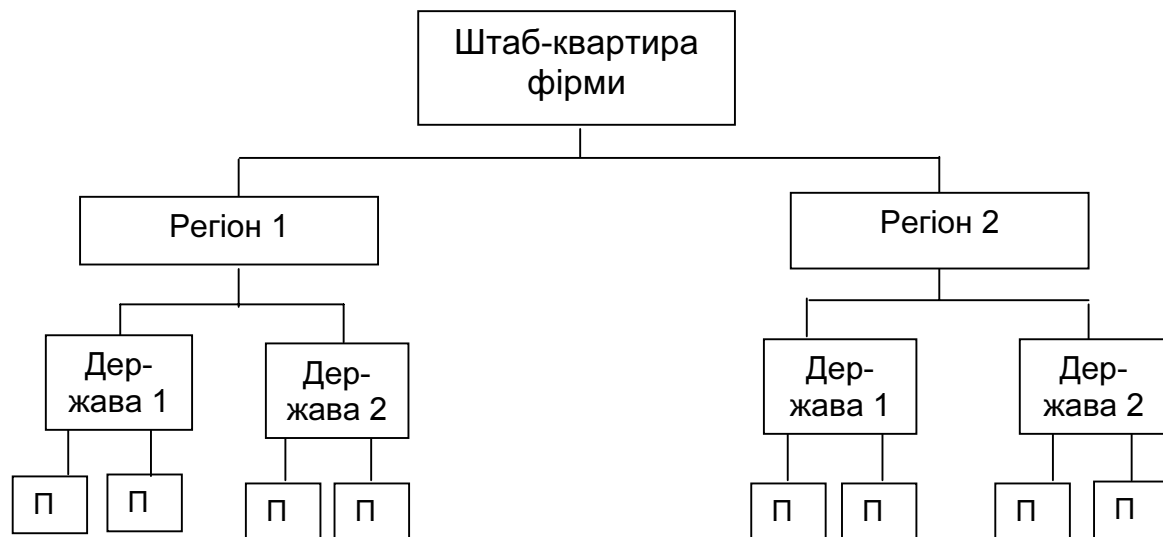


Рис. 8.11. Глобальна регіональна структура: П – продукт

Продуктова структура дозволяє легко справлятися з розробкою нових видів продукції, виходячи з розуміння конкуренції, удосконалювання технології або задоволення потреб споживача.

Структура, орієнтована на споживача, дає організації можливість ефективніше враховувати попити тих споживачів, від яких вона найбільше залежить.

Регіональна структура дає можливість організації ефективніше враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні умови, особливості ринків у випадку географічного розширення її ринкових сегментів.

Отже, вибір типу дивізіональної структури має бути заснований на тому, який з цих факторів найбільш важливий з погляду реалізації стратегічних планів і цілей організації.

Практика підтверджує, що підприємства з дивізіональною структурою управління досягають великих успіхів у силу того, що в них чітко і конкретно домовляються про те, хто відповідає за одержання прибутку з даного продукту, виду послуг, ринку і т. д. Уся діяльність з даного напрямку знаходиться під керівництвом однієї людини – керівника відділення, керуючого. Такі структури добре реагують на зміну умов конкуренції, попиту покупців і т.ін. Однак у них спостерігається дублювання тих самих функцій управління в різних дивізіонах, а наслідком цього є збільшення витрат на управління.

## **8.6. Адаптивні структури управління**

### **8.6.1. Матрична структура управління**

Матрична структура управління (рис. 8.12) є різновидом лінійно-функціональної схеми та застосовується в НДІ, КБ в умовах програмно-цільового управління. У цій схемі крім лінійно-функціонального апарату існують керівники окремих проектів (програм), які керують роботами з проекту в різних підрозділах підприємства. Керівники проектів працюють спільно з керівниками підрозділів і відповідають за технічне завдання та якість виробу, займаються конструюванням виробів, маркетинговими дослідженнями ринку, видають завдання виконавцям, регулюють використання коштів, строки виконання робіт. Керівники підрозділів розподіляють людей, ув'язують календарні графіки виконавців та виконують багато управлінських функцій з керівництва всім підрозділом.

При використанні матричної структури забезпечується гнучкість під час розстановки виконавців робіт, можливе створення тимчасових проектних груп (тимчасових творчих колективів – ТТК) для виконання окремих проектів або їхніх етапів. При створенні ТТК спеціалісти виводяться зі складу своїх підрозділів і цілком підпорядковуються керівникові проекту. Після закінчення робіт над проектом спеціалісти повертаються у підпорядкування до керівників своїх підрозділів.

Виконавці робіт у матричній схемі мають подвійне підпорядкування: лінійному керівникові свого підрозділу та керівникові проекту, роботи якого він виконує. Це ускладнює управління, але забезпечує якість роботи над проектом і гнучкість у використанні кадрів.

Переваги матричної структури управління:

- гнучкість і оперативність, мобільність використання персоналу під час виконання декількох програм;
- можливість сконцентрувати зусилля фахівців різного профілю на розробці нових проектів, програм, на скороченні строків робіт;
- формування у співробітників такого способу мислення, коли вони на перше місце ставлять інтереси усієї фірми, а не власного підрозділу.

Недоліки цієї структури:

- складність, громіздкість;
- проблеми через відсутність принципу єдиноначальності в управлінні;
- часті конфлікти через боротьбу за владу між керівниками функціональних відділів і керівниками проектів (внутрішня конкуренція);
- труднощі розподілу ресурсів між проектами.

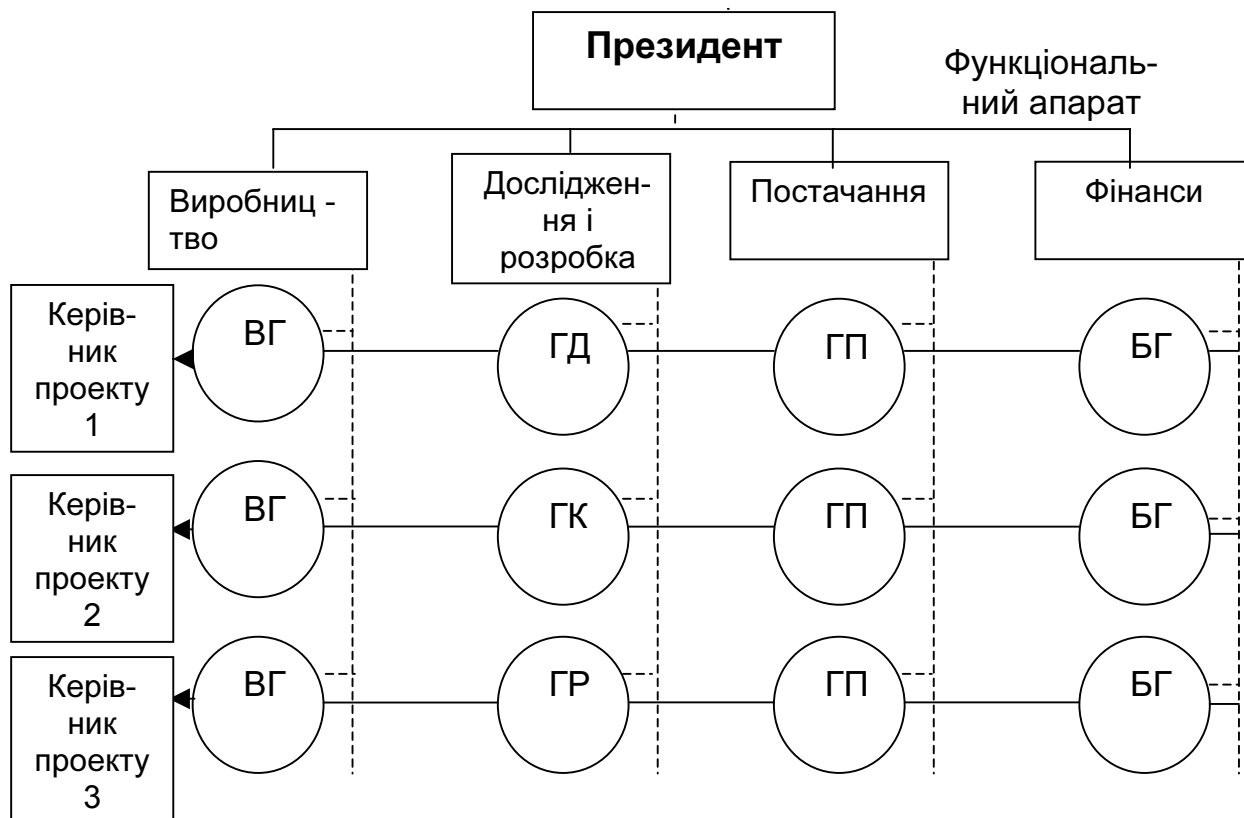


Рис. 8.12. Матрична структура управління: ВГ – виробнича група; ГД – група дослідження; ГК – група конструювання; ГР – група розробки; ГП – група постачання; БГ – бухгалтерська група

### 8.6.2. Змішана структура управління (конгломерат)

Конгломерат не є усталеною й упорядкованою структурою, він припускає можливість придбання всією організацією форми, найбільш доцільної в тій або іншій конкретній ситуації. Так, в одному відділку фірми може використовуватися продуктова структура, в іншому – регіональна, а в третьому – матрична (рис. 8.13).

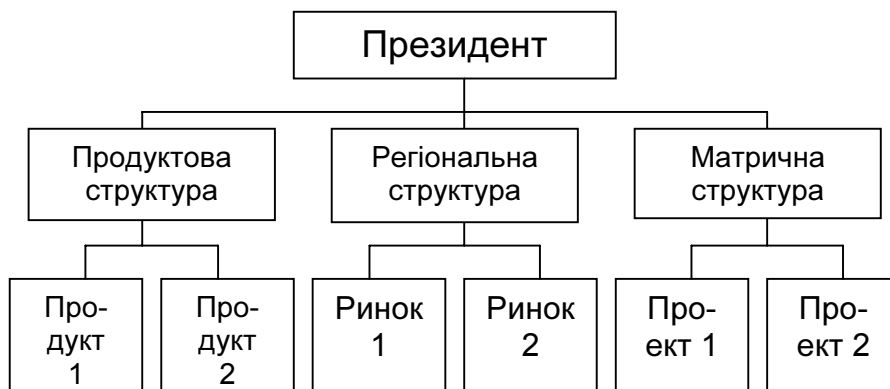


Рис. 8.13. Змішана структура управління

Керівництво вищої ланки конгломерату відповідає за довгострокове планування, розробку політики, координацію і контроль дій в усій організації. Цю центральну групу оточує ряд незалежних фірм, які практично автономні в прийнятті оперативних рішень. Вони – підлеглі основної компанії в питаннях фінансів, утриманні витрат у межах, установлених для всього конгломерату, і в досягненні намічених показників прибутковості.

Фірми, що входять до складу конгломерату, слабо або несуттєво залежать одна від іншої. Це дозволяє керівництву конгломерату продати будь-яку фірму, що входить до його складу, у випадку її незадовільної діяльності та купити більш перспективну, і всі ці зміни ніяк не позначаються на діяльності інших підрозділів конгломерату.

Конгломератну структуру управління доцільно застосовувати в наукомістких галузях, де за необхідності можна швидко припинити випуск застарілих видів продукції та перейти до нових.

### **8.6.3. Обновлювальна структура управління (структура, орієнтована на пошук нового)**

У даній схемі поряд із групою поточного виробництва, яка займається виробництвом і реалізацією освоєної продукції, що приносить прибуток, загальнозаводськими функціональними підрозділами створюється пошукова група, задачами якої є вивчення потреб ринку, проведення науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських розробок нової конкурентоспроможної продукції, доведення нового зразка до спробної партії та її реалізації (рис. 8.4).

Якщо комерційна доцільність нової розробки доведена (тобто спробні зразки користуються попитом), то розробка передається до групи поточного виробництва (передається тільки комплект документації або документація і устаткування та утворюється новий виробничий підрозділ).

Переваги обновлювальної структури управління:

- висока маневреність;
- гнучкість виробництва;
- спеціалізація виробництва.

Недоліком цієї структури є великі додаткові витрати.

У реальних умовах на промислових підприємствах використовують різні комбінації наведених вище схем управління.



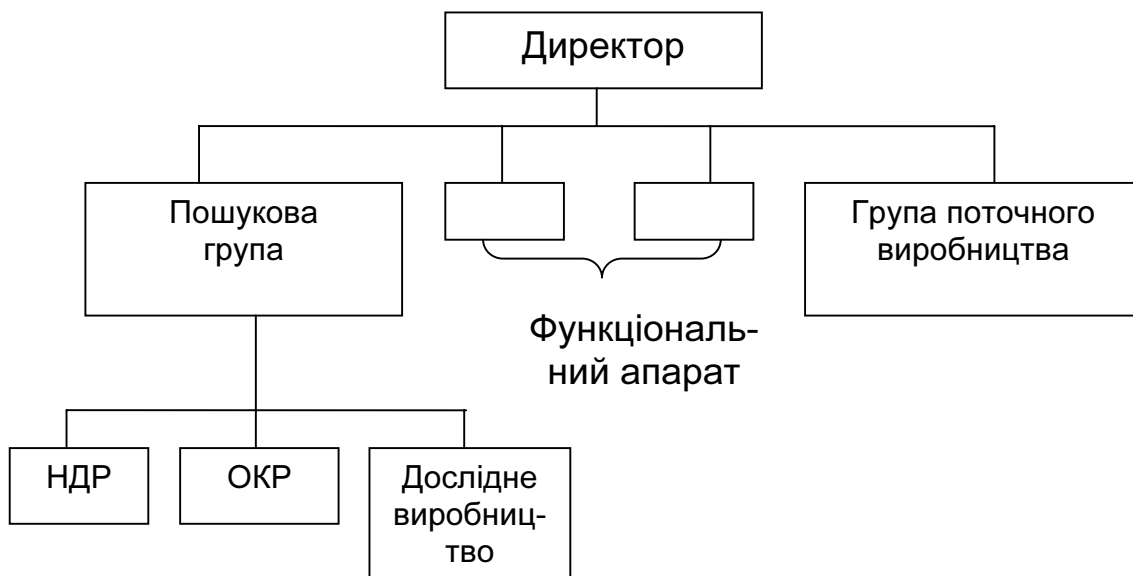


Рис. 8.14. Обновлювальна структура управління

### 8.7. Високі та плоскі структури управління

Залежно від рівня централізації управління всі структури управління поділяються на високі та плоскі.

**Висока структура** організації використовується в середніх і великих фірмах, що вирішують складні задачі, потребують координації зусиль в умовах достатньої визначеності й стабільності, відрізняється великою кількістю рівнів і малим діапазоном контролю порівняно з кількістю працівників. При цьому на кожного керівника припадає менше підлеглих за рахунок їхнього перерозподілу між рівнями наступних порядків. Необхідно прикладати великі зусилля для налагодження вертикальних комунікацій (керівник–підлеглі) (рис. 8.15).

Переваги структури:

- досягнення ефективної координації і контролю діяльності;
- забезпечення більшої безпеки і задоволення потреб підлеглих;
- невисокий рівень перевантаження менеджерів (комфортні умови роботи менеджерів).

Недоліки структури:

- довгі вертикальні канали комунікації, що призводить до уповільнення обміну інформацією і її перекручування;
- віддаленість глави фірми від виконавців;
- уповільнення процесу прийняття рішень;
- довгий кар'єрний шлях менеджерів;
- розвиток у співробітників підрозділів почуття відособленості від проблем фірми.



Рис. 8.15. Висока структура управління

**Плоскі організаційні структури** застосовують у невеликих фірмах при вирішенні складних задач в умовах значної невизначеності. У таких структурах небагато рівнів управління, тому кожному керівникові підпорядковано більше співробітників порівняно з вищими структурами (рис. 8.16).

Переваги:

- прості комунікації;
- децентралізація в управлінні;
- менш формальні зв'язки між керівниками і підлеглими;
- більш легке встановлення горизонтальних зв'язків, необхідних для координації виконання нечітко визначених задач;
- менший прояв місництва й егоїзму підрозділів;
- у менеджерів більше можливостей виявити себе.

Недоліки:

- перевантаження менеджерів;

- утруднено контроль за діяльністю підлеглих;
- ускладнено загальний процес координації діяльності підрозділів.

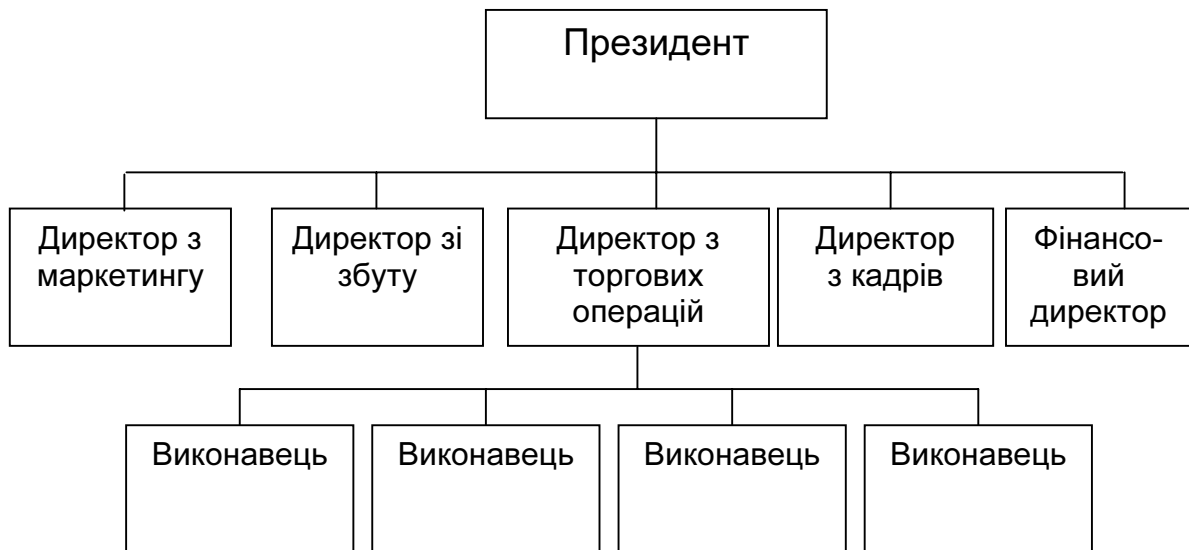


Рис. 8.16. Плоска структура управління

Таким чином, кожна з перелічених схем має свої особливості, переваги і недоліки та доцільна в певних умовах. Можлива комбінація декількох схем. Наприклад, на заводах широко використовується лінійно-функціональна схема, але деякі функції (оперативне управління основним виробництвом, управління якістю продукції) виконуються за функціональною схемою. На великих підприємствах, що мають у своєму складі НДІ і КБ, нарівні з лінійно-функціональною схемою застосовується матрична, усередині функціональних підрозділів може використовуватися лінійна схема управління.

### Контрольні запитання

1. Фактори, що визначають структуру апарату управління підприємства.
2. Вимоги, поставлені до структури апарату управління.
3. Переваги і недоліки централізації та децентралізації управління.
4. Рекомендації з розподілу функцій між рівнями управління.
5. Якими показниками оцінюється рівень централізації, децентралізації управління?
6. Організаційні структури управління, поняття, класифікація.
7. Основні типи і особливості бюрократичних структур управління.
8. Види і особливості адаптивних структур управління.
9. Особливості та порівняльні характеристики лінійних і функціональних схем управління.
10. Особливості лінійно-функціональної схеми управління.

11. Види орієнтації відділень у дивізіональних структурах управління.

12. Розподіл прав і відповідальності в дивізіональних структурах.

13. Особливості розподілу повноважень керівників у матричних схемах управління. Переваги і недоліки таких схем.

14. У якій організаційній структурі найбільшою мірою реалізується принцип єдиноначальності?

15. Які передумови відступу від принципу єдиноначальності в управлінні?

16. Особливості управління.

**Рекомендована література:** [5, 6, 7, 18, 20, 22, 26, 32].

## **9. КОМУНІКАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ**

### **9.1. Основні поняття, види комунікаційних каналів і мереж**

Як нам уже відомо, об'єктом застосування праці в сфері управління є інформація, і саме її потоками пов'язані одна з одною ланки управлінської структури. Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або декількома особами з метою вирішення певних проблем.

Інформація в системі управління передається комунікаційними каналами, тобто лініями зв'язку, що виникають між окремими елементами управлінської структури – підрозділами, посадами, людьми. Спосіб здійснення цих зв'язків – будь то особиста зустріч, телефонний дзвоник, записка або офіційний документ – значення при цьому не має.

Суть управлінських або адміністративних зв'язків полягає в передачі повноважень і відповідальності нижчим ланкам управлінської структури, різних розпоряджень, рекомендацій, інструкцій, в одержанні звітів і т.ін.

За своїм призначенням ці зв'язки можуть бути трьох видів: координаційними, інтеграційними і технічними.

Перші поєднують всі елементи системи управління в одне ціле, забезпечуючи їх підпорядкованість центральному, головному елементу, яким може виступати, наприклад, рада директорів фірми, правління, загальні збори акціонерів.

Інтеграційні зв'язки забезпечують єдність самостійних, автономних дій елементів системи керування; у рамках фірми їх направляють міжфункціональні органи, добиваючись добровільного узгодження інтересів цих суб'єктів. Такими органами можуть бути комітети, спеціальні групи, стратегічні центри, диспетчерські служби.

Технічні зв'язки між елементами реалізуються в процесі організаційного обслуговування, наприклад, при підготовці проведення нарад, переговорів, ведення діловодства, обробці інформації.

Таким чином, комунікаційні канали пов'язують між собою елементи управлінської структури, що виступають як джерела, одержувачів, посередників, контролерів управлінської інформації.

Ці канали можуть характеризуватися своїми технічними можливостями: пропускною здатністю, тобто реальною величиною інформації, що проходить через них; швидкістю її руху; величиною втрат і т.д.

Однак незалежно від технічної складності комунікаційні канали підрозділяються на такі: за спрямованістю інформації; за видом інформації; за видом ієрархічного зв'язку.

1. За спрямованістю комунікаційні канали можуть бути односторонніми і двосторонніми.

По одностороннім каналам інформація рухається тільки в одному напрямку – від джерела до одержувача, наприклад: дошка наказів і оголошень, відеокамери і т.д.

По двостороннім – відбувається обмін відомостями між джерелом і споживачем інформації (для чого необхідна наявність зворотного зв'язку).

2. За видом інформації розрізняють формальні і неформальні канали.

Формальні канали офіційно передбачені в структурі організації, вони пов'язують певні посади і підрозділи для обміну офіційною інформацією, що служить основою для прийняття управлінських рішень.

Неформальні канали офіційно не передбачені, виникають спонтанно, вони пов'язують працівників організації як приватних осіб і використовуються для обміну неформальною інформацією.

Канали неформальних комунікацій можна назвати каналами поширення чуток. Типова інформація, передана по таких каналах:

- майбутні скорочення співробітників;
- нові заходи для покарань за запізнення;
- зміни в структурі організації;
- майбутні переміщення і підвищення;
- подробиці суперечки керівників на нараді і т.ін.

3. За видами ієрархічних зв'язків розрізняють вертикальні, горизонтальні та діагональні канали.

Вертикальні канали пов'язують елементи управлінської структури, що належать різним рівням ієрархії (можливі втрати інформації до 30 %, а в зворотному напрямку – до 90 %).

Горизонтальні канали поєднують елементи одного рівня (можливі втрати інформації близько 10 %).

Діагональні канали – поєднують елементи структури, що належать не тільки до різних рівнів, але й до різних ланок одного рівня.

В організаціях, де зайнято більше двох осіб, комунікаційні канали поєднуються в мережі, що пов'язують елементи управлінської структури в одне ціле, тобто мережа – це сукупність каналів, по яких здійснюються комунікації в організації.

На практиці розрізняють відкриті, замкнуті та комбіновані мережі.

У відкритих мережах потік управлінської інформації як у прямому, так і в зворотному напрямках може бути зупинений, тому що з якихось причин він не може рухатися далі або може потрапити на посередника (контролера) – проміжну ланку, що може йому перешкодити, тобто зупинити, спотворити або спрямувати в іншу сторону, наприклад, з особистих міркувань.

Замкнуті мережі характеризуються відсутністю таких глухих кутів або контролерів або можливістю їх обійти.

Комбіновані мережі поєднують у собі елементи відкритих і замкнутих мереж, що характерне для великих організацій.

## 9.2. Типи комунікаційних мереж

Розглянемо основні типи комунікаційних мереж, пам'ятаючи, що в даному випадку мова йде лише про їхні принципові схеми, а не про портрети тих або інших реальних організацій і підрозділів.

Найпростіший тип відкритої комунікаційної мережі – це лінійна однорівнева мережа, так звана «Змія» (рис. 9.1).

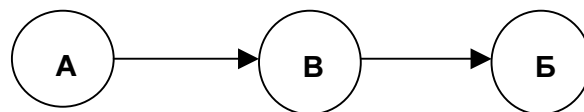


Рис. 9.1. Мережа типу «Змія»

Вона характеризується тим, що елементи управлінської структури «А» і «Б», які вона поєднує, знаходяться в її глухих кутах, а «В» – виконує роль не тільки посередника комунікацій, але й може контролювати інформацію.

Така мережа звичайно носить неформальний характер і поєднує працівників одного рівня управлінської ієрархії або служить елементом більш складної структури.

Багаторівневі мережі, як правило, пов'язують елементи формальних ієрархічних структур, що мають ланку, яка служить початком декількох комунікаційних каналів. При цьому, якщо кількість ланок низового рівня ієрархії не виходить за рамки норми керованості, тобто максимально можливої кількості підлеглих у керівника, то утворюються мережі типу «Зірка» (рис. 9.2).

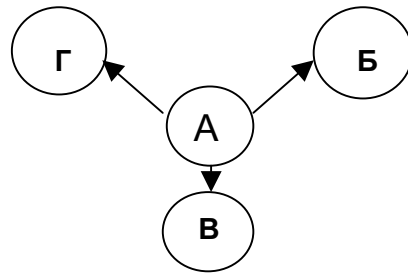


Рис. 9.2. Мережа типу «Зірка»

Така мережа дозволяє швидко приймати і реалізовувати управлінські рішення, тому що інформація, сконцентрована в елементі «А», одночасно й у найкоротший термін надходить до виконавців «Б», «В», «Г». Елементу «А» легко підтримувати порядок у структурі, оскільки відсутні посередники, що створюють перешкоди руху інформації та неформальних каналів. Елемент «А» – визнаний лідер-керівник, що займає ключову позицію, тому якість роботи «Зірки» залежить від рівня роботи керівника А.

Однак для великих управлінських структур така мережа непридатна, тому що інформаційне перевантаження керівника ланки можливе вже при кількості підлеглих більше 10 чоловік.

У цьому випадку в керівника (елемент «А») з'являється помічник (помічники), який конкретизує управлінську інформацію і доводить її до виконавців. Така мережа одержала назву «Шпора» (рис. 9.3).

Особливість «Шпори» в тому, що між керівником і підлеглими з'являється працівник «Б», який займає ключову позицію контролю, сортування, відсіювання інформації (заступник, помічник, референт).

«Де-юре» посередникам приділяються другі ролі, але «де-факто» вони виявляються реальними хазяїнами інформації та часто диктують свою волю першій особі.

Структура типу «Зірка» є основою делегування лінійних повноважень, а структура типу «Шпора» – функціональних повноважень.

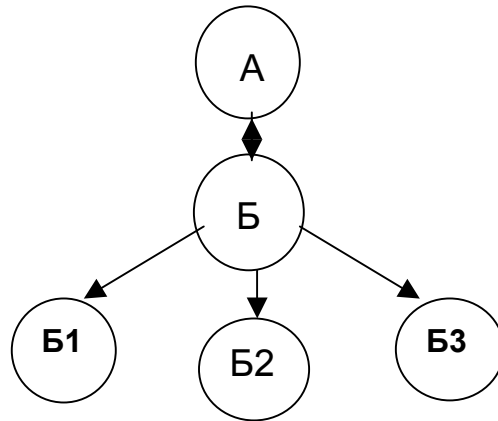


Рис. 9.3. Мережа типу «Шпора»

Для розгалужених структур частіше застосовуються мережі типу «Тент».

«Тент» – це мережа, у якій різні самостійні інформаційні лінії йдуть до одного керівника, що обробляє інформацію і здійснює управління. Це сильна і стійка інформаційна мережа з високим ступенем централізації управління, визначеністю влади і відповідальності (рис. 9.4). Вона створюється тоді, коли основні напрямки діяльності організації пов'язані слабо або не пов'язані між собою. Оскільки вся інформація проходить через керівника «А», то тут також велика ймовірність його перевантаження.

Для великих багатопрофільних структур такі мережі в чистому виді застосовуються рідко, тому що кількість каналів, які сходяться до однієї центральної ланки, може бути досить великою, що в остаточному підсумку призводить до перевантаження керівників.

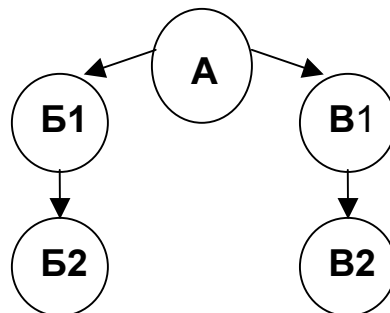


Рис. 9.4. Мережа типу «Тент»

Зменшення ймовірності інформаційного перевантаження керівника можливе шляхом вирішення частини управлінських задач на низових рівнях без звертання до керівника «А».

Такий підхід реалізований у мережах типу «Намет» (рис. 9.5) і «Будинок» (рис. 9.6). Суть їх у тому, що поряд з вертикальними



офіційно існують і горизонтальні канали комунікації, за допомогою яких підлеглі можуть прямо вирішувати частину проблем, які стоять перед ними, передаючи керівникові вже узгоджену інформацію. Таким чином, у вирішенні другорядних задач керівник утручається тільки за необхідності.

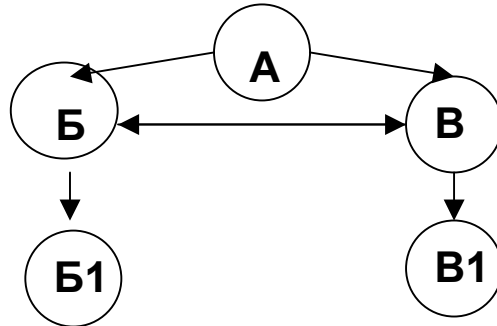


Рис. 9.5. Мережа типу «Намет»

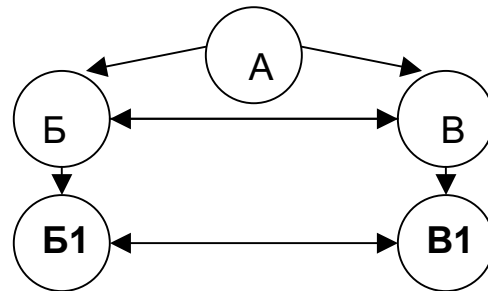


Рис. 9.6. Мережа типу «Будинок»

На відміну від «Намету» мережа типу «Будинок» реалізує горизонтальні канали зв'язку між всіма елементами управлінської структури, а не тільки між другими особами. Таким чином, «Будинок» є вже замкнутою комунікаційною структурою, що дозволяє швидко вирішувати загальні проблеми навіть на низовому рівні, але потрібне посилення контролю за діями підлеглих. Стабільність стану керівника при цьому зменшиться.

Такі мережі властиві формальним ієрархічним структурам, що припускають тверде підпорядкування ланок (бюрократичні структури). У протилежному разі можуть виникнути неформальні зв'язки на низових рівнях.

Для демократичних структур, наприклад творчих колективів, характерні мережі типу «Коло» (рис. 9.7) і «Складне коло» (рис. 9.8). Круговий спосіб комунікацій полегшує творчі процеси, сприяє об'єднанню всіх працівників, дозволяє оцінювати один одного та ідеї, сприяє висуванню лідерів, при цьому виявляється ефект синергії.

Мережі типу «Коло», «Складне коло» – ефективні в невеликих організаціях з гнучкою структурою управління, тобто в адаптивних структурах (наприклад, проектні структури, комітети, комісії). Але відсутність координуючого центра (формального лідера) робить «Коло» нестійким.

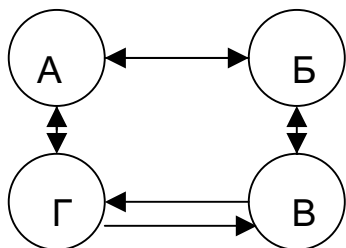


Рис. 9.7. Мережа типу «Коло»

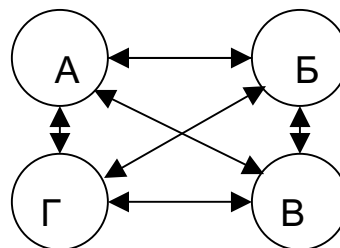


Рис. 9.8. Мережа типу «Складне Коло»

Стійкість таких мереж підвищується введенням координуючого центра. Однак ця центральна ланка тут не є адміністратором, начальником, що віддає розпорядження, а загально визнаним лідером, який сприяє комунікаціям між усіма ланками. Ці мережі відносяться до мереж типу «Колесо» (рис. 9.9).

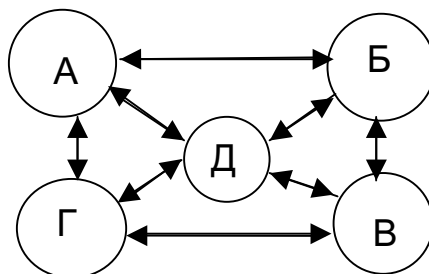


Рис. 9.9. Мережа типу «Колесо»

У великих організаціях творчі групи можуть бути по'язані один з одним, і тоді з'являється, наприклад, мережа типу «Стільники» (рис. 9.10). Це – комбінована мережа, що являє собою єдність відкритої мережі типу «Змія» і замкнутої типу «Коло».

Рух інформації тут уже має свої глухі кути, а поєднальні елементи легко перетворюються на контролерів. Перебороти це можна, наприклад, шляхом замикання самої «Змії» або запровадженням додаткових ланок.

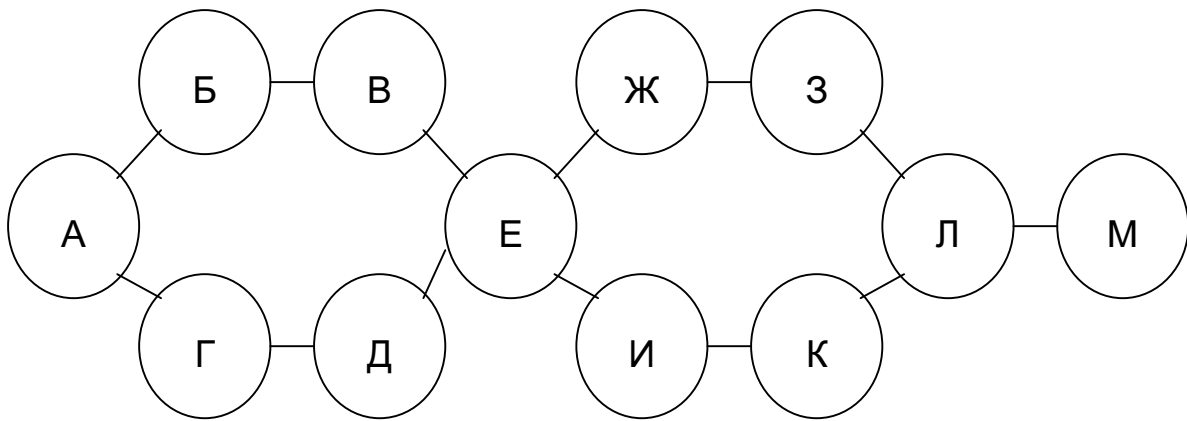


Рис. 9.10. Мережа типу «Стільники»

### 9.3. Комп'ютеризовані інформаційні та комунікаційні мережі

Через своє особливе значення наявні на підприємствах підтримувані комп'ютерами інформаційні та комунікаційні системи розглядаються окремо. Їхній огляд дає наведений нижче рис. 9.11, причому обрані скорочення відповідають міжнародно прийнятим англomовним умовним позначенням.

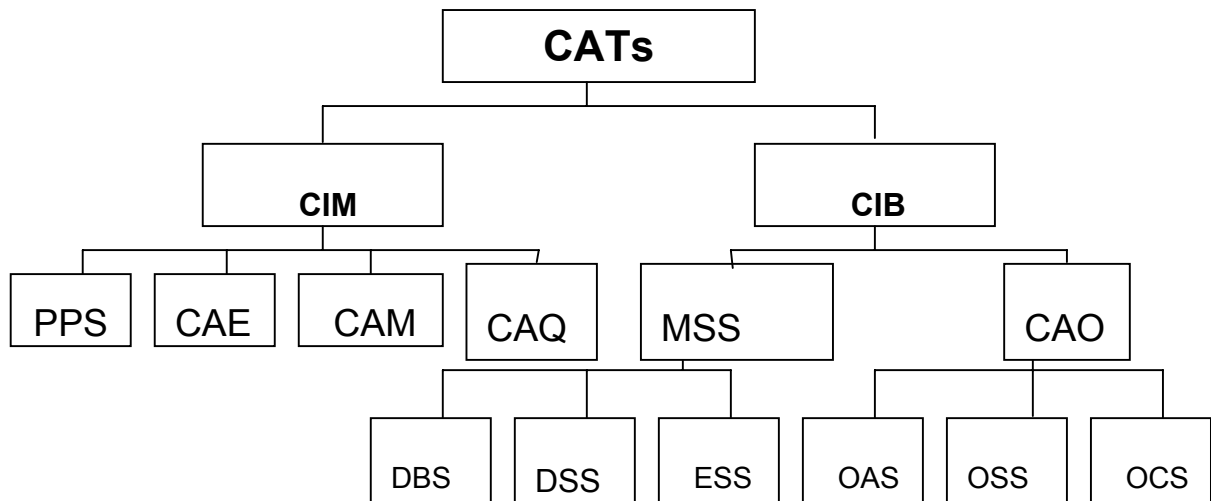


Рис. 9.11. Комп'ютеризовані мережі

Інформаційні системи (CATs = Computer Aided Technologies – автоматизовані технології):

1. Технічні системи управління (управління виробничим процесом)  
CIM = Computer integrated manufacturing – це автоматизований інтегрований зв'язок у виробництві:

а) PPS (Produktionsprogramm Steuerungssystem – система управління виробничою програмою) – це автоматизоване централізоване організаційне планування, управління і контроль виробничої зони;

б) CAE (Computer Aided Engineering) – це підтримувана комп'ютерами (автоматизована) інженерна робота, а саме:

– CAD (Computer Aided Design) – це підтримване комп'ютерами (автоматизоване) проектування і конструювання;

– CAP (Computer Aided Planning) – це підтримувані комп'ютерами (автоматизовані) монтаж і технічне планування;

в) CAM (Computer Aided Manufacturing) – це підтримване комп'ютерами (автоматизоване) здійснення процесу виробництва, зокрема DCN (Direct Numerical Control) – безпосереднє числове керування виробничими роботами;

г) CAQ (Computer Aided Quality Assurance) – це підтримуваний комп'ютерами (автоматизований) контроль якості.

2. CIB (Computer Integrated Business) – це підтримувані комп'ютерами системи для комерційної області:

а) MSS (Management-Support-System – системи підтримки менеджменту) і MIS (Management-Information-System – інформаційні системи для менеджменту) – це інформаційні системи, що мають підтримувати менеджмент, а саме:

– DBS (Datenbanksysteme Data-Support-System) системи підтримки даних – це системи, які за допомогою комп'ютерів дозволяють здійснювати управління масивами даних і їхню оцінку за будь-якими критеріями;

– DSS (Decision-Support-Systems) – це системи, що підтримують прийняття рішень, зокрема банки методів з інтерактивними (діалоговими) підтримуваними комп'ютерами системами, які мають підтримувати носіїв рішень, особливо у погано структурованих для прийняття рішень ситуаціях і в постановках питань «Що було б, якщо ...?» і «Як я можу досягти, щоб ...?». Приклади: розрахунок таблиць, програми оптимізації, моделювання, експертні системи;

– ESS (Executiv-Support-System – виконавчі підтримуючі системи) – це системи, які кількісно оцінюють, зокрема процеси виконання, і повідомляють про результати, наприклад такі системи: управління, визначення показників, видачі повідомлень, раннього попередження;

б) CAO (Computer Aided Office) – це адміністративні системи управління і конторські інформаційні системи;

– OAS (Office-Administrator-System – системи адміністрації) – це обчислювальні системи для бухгалтерського обліку платіжних розрахунків;

– OSS (Office-Standard-Software – стандартне програмне забезпечення) – це системи автоматизації конторської роботи (обробка тексту, керування файлами, таблична калькуляція, графіка);

– OCS (Office-Communication-System – система установчого зв'язку) – це електронна пошта, мережі зв'язку.

### **Контрольні запитання**

1. Суть, призначення і види адміністративних зв'язків.
2. Ознаки класифікації комунікаційних каналів, їхні характеристики.
3. Види комунікаційних мереж.
4. Зробіть порівняльний аналіз комунікаційних мереж типу «Змія», «Зірка», «Шпора».
5. Шлях від відкритої мережі типу «Тент» до замкнутої мережі типу «Будинок».
6. Типи комунікаційних мереж, характерних для демократичних структур управління.
7. Основні типи комп'ютеризованих інформаційних комунікаційних мереж.

**Рекомендована література:** [1, 5, 19, 20, 26, 32].

## **10. КЕРІВНИЦТВО В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ, ФОРМИ ВЛАДИ ТА ЛІДЕРСТВА**

### **10.1. Природа і суть конфліктів**

Подолання конфліктів є однією з найважливіших задач менеджерів будь-якої організації.

Основною причиною появи конфлікту в організації є необхідність розподілу задач між різними підрозділами (відділами, цехами, службами) або окремими особами, а також постановка цілей кожному суб'єктові, делегування прав і відповідальності при збереженні певної самостійності всіх зацікавлених осіб. Інакше конфлікт є наслідком спеціалізації (поділу) праці в ієрархічній системі господарювання, з одного боку, і роз'єднаність людей з різними ціннісними уявленнями – з іншого, що є обов'язковим атрибутом будь-якої соціальної системи.

Таким чином, конфлікт (від латинської *conflictus* – зіткнення) – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути конкретні особи або групи осіб.

Аналіз конфліктів в організації дозволяє класифікувати їх за рядом ознак і виділити найбільш типові види конфліктів (рис. 10.1).

### **Типи конфліктів**

Конфлікти класифікують за такими ознаками: причини виникнення; учасники; ступінь відкритості; наслідки.

#### **Конфлікт за причинами виникнення**

При конфлікті цілей, що беруть участь у ситуації, сторони по-різному бачать бажаний стан об'єкта в майбутньому.

При конфлікті в поглядах сторони, що беруть участь, розходяться в ідеях і думках із розв'язування проблеми. Вирішення таких конфліктів вимагає більших витрат часу, ніж досягнення згоди в конфліктах цілей.

Почуттєвий конфлікт виявляється в ситуації, коли в учасників різні почуття й емоції, що лежать в основі їхніх взаємин. Люди дратують один одного стилем, манерою поведінки.



Рис. 10.1. Типи конфліктів

#### **Конфлікт за учасниками**

Внутрішньоособистісний конфлікт виявляється усередині індивіда та часто за природою є конфліктом цілей або поглядів. Його інтенсивність підвищується зі збільшенням кількості варіантів рішення, з досягненням балансу між позитивним і негативним результатами конфлікту і сприйняттям важливості його джерела.

Внутрішньоособистісний (інтраперсональний) конфлікт може полягати в тому, що особистість:

– прагне до здійснення (реалізації) декількох конкуруючих бажань (професійне удосконалювання і турбота про родину тощо);

– волиє уникнути двох небажаних результатів, тобто це – конфлікт версій (несправедливе звільнення колеги і погроза власному стану);

– відчуває страх перед здійсненням бажання досягти мети через негативні супровідні обставини (власна кар'єра ціною шкоди для колеги).

Інтерперсональні (соціальні) конфлікти – це конфлікти міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові, внутрішньоорганізаційні, системні.

1. У міжособистісних конфліктах беруть участь два індивіда або більше, якщо вони сприймають себе в опозиції один до одного щодо цілей, поглядів, цінностей або поведінки кожного з них. Це – найбільш розповсюджений тип конфлікту, він існує, наприклад, між менеджером і співробітником; між менеджерами через кар'єру.

2. Внутрішньогруповий конфлікт – це, як правило, зіткнення між частинами або членами групи, яке впливає на групову динаміку та результати роботи всієї групи. Він може виникати в результаті переміни балансу сил у групі: зміна керівництва, поява неформального лідера, розвиток групівщини і т.д.

3. Міжгруповий конфлікт являє собою протистояння або зіткнення двох чи більше груп в організації. Він може мати професійно-виробничу або емоційну основу і носить інтенсивний характер. Розвиток міжгрупового конфлікту призводить до внутрішньоорганізаційного конфлікту.

4. Внутрішньоорганізаційний конфлікт виникає найчастіше на ґрунті розподілу окремих робіт, формування організації в цілому, а також у результаті формального розподілу влади. Він може бути вертикальним (конфлікт між рівнями організації), горизонтальним (між рівними за статусом частинами організації), лінійно-функціональним (між лінійним керівництвом і фахівцями) і рольовим (між фахівцями однієї кваліфікації).

5. Системні конфлікти виникають між системами або підсистемами (наприклад, між окремими підприємствами об'єднання, філіями, підприємством і зовнішнім середовищем).

### **Конфлікт за ступенем відкритості**

Відкриті конфлікти найчастіше виявляються на діловому ґрунті. Розбіжності учасників відносяться до виробничої сфери і виражають, наприклад, різні способи вирішення задач. Відкриті конфлікти відносно необразливі.

Першопрічина «жеврючих», схованих конфліктів – людські відносини. Багато «ділових» конфліктів насправді засновані на почуттях і взаєминах людей. Ці конфлікти не так просто вирішити: якщо ділова частина конфлікту урегульована, то напруга переноситься на інші проблеми з тими самими учасниками.

## **Конфлікт за наслідками**

Функціональні конфлікти мають позитивні наслідки, тому що конфліктуючі сторони не виходять за рамки етичних норм і переконливих аргументів, а саме:

– обговорювані проблеми вирішуються способами, найбільш прийнятними для всіх сторін, а персонал почуває свою причетність до вирішення проблем;

– зводяться до мінімуму труднощі в реалізації рішень – ворожість, несправедливість, необхідність робити проти волі;

– у майбутньому сторони скоріше будуть схильні до співробітництва, ніж до протистояння;

– зменшується можливість прояву групового мислення і синдрому покірності;

– поліпшується якість прийняття рішень, виявляються різні точки зору, через конфлікт члени групи можуть проробити можливі проблеми ще до їхньої прояви.

Оскільки сторони не бажають зважати на взаємні інтереси, конфлікт, якщо їм не керувати, може бути дисфункціональним, тобто мати негативні наслідки, а саме:

– незадоволеність, поганий моральний клімат, збільшення плинності кадрів, зниження продуктивності;

– виникнення сильної відданості працівників своїй групі та уявлення про іншу сторону як про «ворога», зменшення співробітництва в майбутньому, згортання взаємодії та спілкування конфліктуючих сторін;

– додання більшого значення перемозі над «ворогом», ніж вирішенню реальної проблеми.

## **10.2. Алгоритм аналізу, оцінки і вирішення конфлікту**

Конфліктом можна управляти, якщо вирішити дві основні проблеми: попередження виникнення конфлікту і конструктивне вирішення конфлікту, якщо його не вдалося попередити (рис. 10.2).

1) Якщо менеджерів стало відомо про передконфліктну ситуацію, йому необхідно: з'ясувати обставини і суть виниклих розбіжностей, їхню причину, джерела і т.ін.;

2) опитати осіб, що володіють інформацією про протиріччя, що зароджується;

3) провести індивідуальну бесіду з кожним з учасників конфлікту з метою визначення їхніх поглядів (думок) про сформовану ситуацію і шляхів подальшої роботи з ними;

4) визначити можливі наслідки розбіжностей;

5) взяти активну участь у подоланні виниклих розбіжностей.



Якщо ж конфлікт уже почався, необхідно:

- визначити причини переростання передконфліктної ситуації в конфлікт;
- ужити заходів, що виключають нанесення морального або матеріального збитку з боку протилежних сторін;
- провести розгляд власне конфлікту і дати йому принципову оцінку;
- добитися фактичного усунення виниклих гострих розбіжностей, за необхідності – адміністративними засобами.

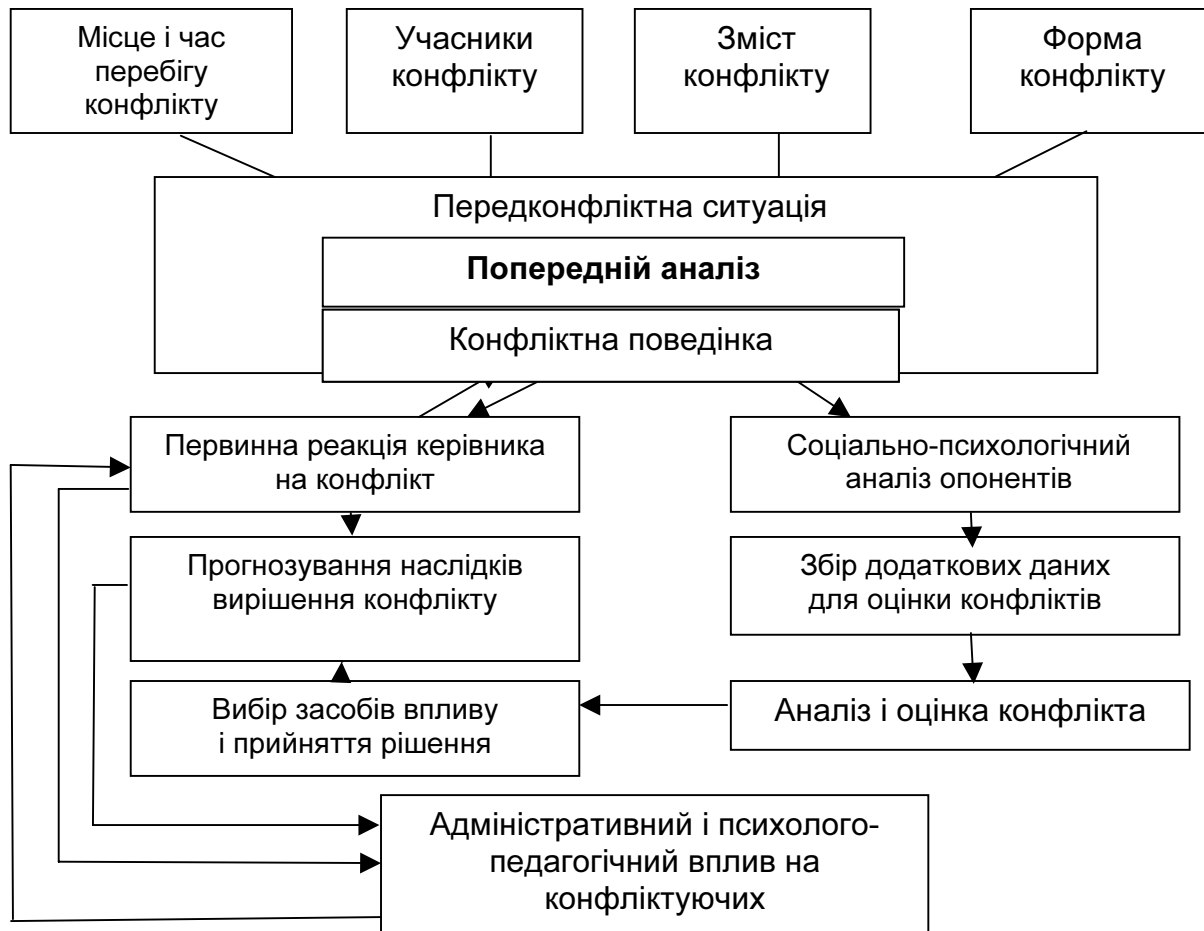


Рис. 10.2. Аналіз конфліктів

Рекомендації менеджерів щодо вирішення конфлікту між підлеглими:

1. Необхідно зрозуміти суть конфлікту, визначити позиції та щирі інтереси сторін. Для цього слід: поговорити з опонентами; поговорити з прихильниками учасників конфліктної ситуації; одержати інформацію про суть конфлікту від незалежних і компетентних свідків (бажано неформальних лідерів колективу).

2. Слід виявити щирі причини конфлікту та надалі намагатися вирішувати протиріччя, знаходити істину в інтересах, а не в позиціях.

3. Необхідно визначити, в чому кожний з опонентів правий, а в чому не правий.

4. Слід оцінити найгірший, найкращий і найімовірніший варіанти розвитку і вирішення конфлікту, якщо Ваше втручання в конфлікт не дасть результатів.

5. Необхідно виробити два-три варіанти дій з вирішення конфлікту, маючи на увазі, що опонентам, як правило, не вигідний тривалий конфлікт.

6. За необхідності потрібно залучити до посередництва друзів опонентів, оскільки їхній вплив на учасників конфлікту значніший за вплив менеджера і оцінка сформованої ситуації об'єктивніша за оцінку опонентів; неформальних лідерів, що користуються повагою опонентів.

7. Необхідно керувати конфліктом, постійно коригуючи прийняті рішення з урахуванням особливостей розвитку ситуації.

### 10.3. Способи управління конфліктом

Існує кілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна розділити на дві групи: структурні і міжособистісні (рис. 10.3).

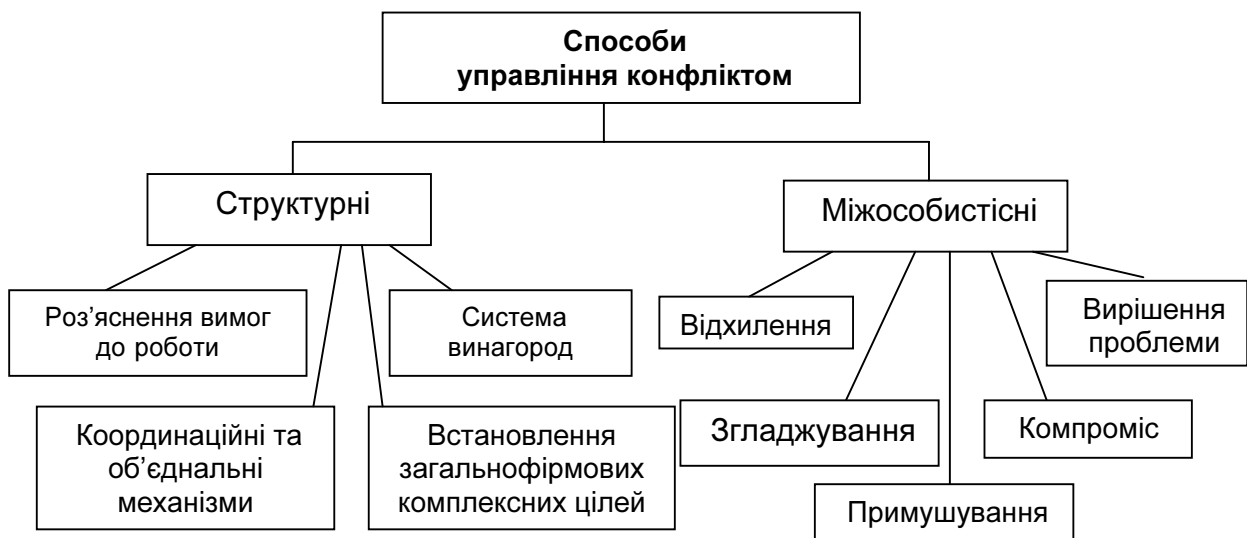


Рис. 10.3. Способи управління конфліктом

Структурні методи розв'язання конфліктів:

а) роз'яснення вимог до роботи – метод, що запобігає дисфункціональному конфлікту; полягає в роз'ясненні того, які результати очікує керівництво від кожного співробітника і підрозділу (що має бути зроблено або досягнуто; хто одержує і хто надає різну

інформацію; система повноважень і відповідальності; чітке визначення порядку і правил дій);

б) застосування координаційних та об'єднуючих механізмів, таких, як управлінська ієрархія; принцип єдиноначальності; визначення комунікацій, що здійснюють служби; зв'язок між функціями; створення міжфункціональних, цільових груп; проведення нарад між відділами та ін.;

в) поставлення загальнофірмових комплексних цілей, що потребують спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів; це забезпечує більш злагоджену роботу всього персоналу, сприяє тому, що керівники підрозділів приймають рішення в інтересах всієї організації;

г) структура системи винагород також може використовуватися як метод управління конфліктною ситуацією; люди, що вносять вклад у досягнення загальнофірмових комплексних цілей і намагаються вирішувати проблеми з погляду інтересів фірми, мають винагороджуватися за це; не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп.

Міжособистісні стилі вирішення конфлікту:

1. Відхилення припускає відхід людини від конфлікту, прагнення не опинятися в ситуаціях, що провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, які багаті на розбіжності.

2. Згладжування характеризується закликами до конфліктуючих сторін виявити солідарність і співробітництво, забути про розбіжності. При цьому проблема, що лежить в основі конфлікту, не вирішується. У результаті на якийсь час між конфліктуючими сторонами запановує мир і згода, але конфлікт обов'язково виникне знову в більш гострій формі.

3. Примушування припускає тиск на протилежну сторону, спроби змусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Може бути ефективним у ситуаціях, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недолік стилю полягає в тому, що він придушує ініціативу; це може викликати збурювання, особливо у молодих підлеглих з вищою освітою.

4. Компроміс характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Зводить до мінімуму недоброзичливість і напруженість, дозволяє швидко розв'язати конфлікт. Але використання компромісу на ранній стадії конфлікту заважає всебічному розгляду й обговоренню виниклої проблеми.

5. Вирішення проблеми – найбільш ефективний метод розв'язання конфліктів. Припускає визнання розходжень у думках сторін,

готовність ознайомитися з іншими точками зору і знайти варіант дій, прийнятний для всіх сторін.

#### **10.4. Суть і джерела влади менеджерів**

У світовій і вітчизняній літературі, присвяченій питанням керування, описано сотні якостей, необхідних менеджерам для ефективного управління. У той же час кожен конкретний керівник крім загальних якостей, характерних для цих груп, має особисті якості.

Спеціальні соціально-психологічні дослідження, вивчення особистостей талановитих менеджерів і їхнього досвіду роботи дозволили виявити узагальнені характеристики і особистісні якості, необхідні для успішного керування. До таких якостей відносяться влада і лідерство, найбільш явно виділяючи активного менеджера із загальної маси, які поєднують здатність керувати і вести за собою колективи для досягнення певних цілей.

Розглянемо питання влади і лідерства в діяльності менеджерів, особистісні й організаційні джерела влади, основні підходи до проблеми лідерства, теорії та стилі лідерства.

Поняття «влада» означає право і можливість розпоряджатися ким-або чим-небудь, підкоряти своїй волі. Влада дозволяє менеджерів розпоряджатися діями і поведінкою підлеглих, направляти їх у русло інтересів організації, наприклад, спонукання до більш ефективної роботи, запобігання конфліктам і конфліктним ситуаціям, тобто це можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.

Влада буває формальною і реальною.

Формальна влада – це влада посади; вона пов'язана з офіційним місцем особи у системі управління організацією і вимірюється або кількістю підлеглих, що прямо або посередньо мають виконувати його розпорядження, або обсягом матеріальних ресурсів, якими ця особа може розпоряджатися за своїм розсудом.

Реальна влада – це влада впливу, влада авторитету; вона обумовлена місцем людини в неофіційній системі відносин і вимірюється або кількістю людей, які згодні цій особі добровільно підкорятися, або ступенем залежності його самого від оточуючих. Особистісні джерела влади менеджерів наведено на рис. 10.4.

**Влада експерта** полягає в здатності керівника впливати на поведінку підлеглих у силу своєї підготовки і рівня освіти, досвіду і таланту, умінь і навичок, наявності спеціалізованих знань.

**Влада харизми** пов'язана зі здатністю керівника впливати на підлеглих завдяки особистій привабливості, наявності сильних особистісних якостей (обмін енергією, значна зовнішність,

незалежний характер, гарні риторичні здібності, гідна й упевнена манера поведінки).

**Влада інформації** базується на можливості одержання потрібної та важливої інформації, умінні використовувати її для впливу на підлеглих. Менеджер зміцнює свою владу, координуючи і контролюючи інформаційні потоки організації.

**Влада переконання** ґрунтується на умінні менеджера впливати на інших за допомогою ефективного (емоційного, логічного та аргументованого) передавання своєї точки зору.

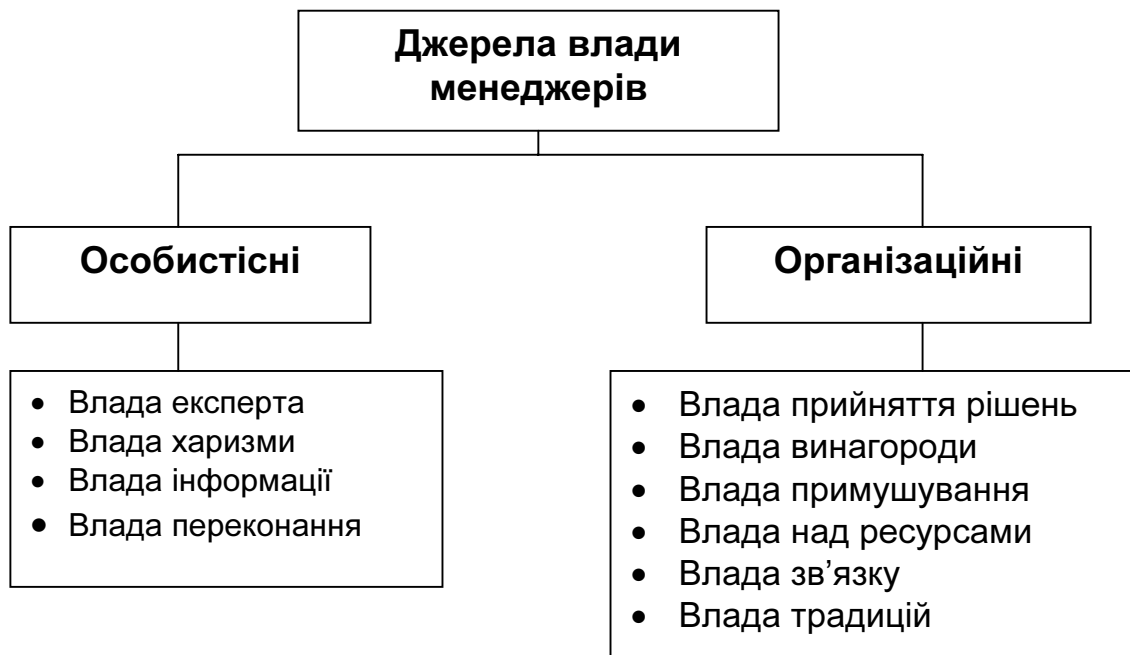


Рис. 10.4. Джерела влади менеджера

Організаційні джерела влади менеджерів:

• **влада прийняття рішень** виявляється тою мірою, якою людина може впливати на процес підготовки і ухвалення рішення; чим вищий рівень керування, тим більша кількість людей, крім керівника (фахівців, помічників і т.д.), впливають на процес ухвалення рішення. Визначається місцем особи в ієрархічній системі;

• **влада винагороди** – це спосіб впливу, заснований на позитивному впливі (подяка, премія, просування, додаткова відпустка і т.д.) з метою одержання від підлеглого бажаного результату;

- **влада примушування** будується на страху підлеглих бути покараними (зниженими в посаді, оштрафованими, звільненими тощо.). Для використання цього джерела влади потрібно мати ефективну систему контролю за діями підлеглих (підлеглі можуть свідомо прагнути обдурити організацію);

- **влада над ресурсами** ґрунтується на контролі керівництвом розподілу потоків обмежених ресурсів, що звичайно в організаціях спрямовані зверху вниз. Деякі керівники для впливу на людей створюють так званий дефіцит ресурсів;

- **влада зв'язків** створюється шляхом поширення менеджером інформації про його зв'язки з впливовими людьми;

- **влада традиції** будується на виробленні в підлеглих готовності за традицією визнавати законну владу керівництва і підкорятися йому; при цьому виконавець реагує не на людину, що віддає розпорядження, а на його посаду; ця влада призводить до бездумного виконання наказів.

Міцність влади і перевага тієї або іншої її форми залежить як від конкретної специфіки організації, особистих якостей менеджера, так і від розвитку суспільства в цілому, культурного і освітнього рівня працівників і керівників.

## 10.5. Основні підходи до проблеми лідерства

**Лідерство** – здатність впливати на індивідууми і групи людей для досягнення цілей організації.

Існує три основних підходи до проблеми лідерства: особистісний, поведінковий і ситуаційний (рис. 10.5). Кожному менеджерові (лідерові) властивий свій стиль лідерства.

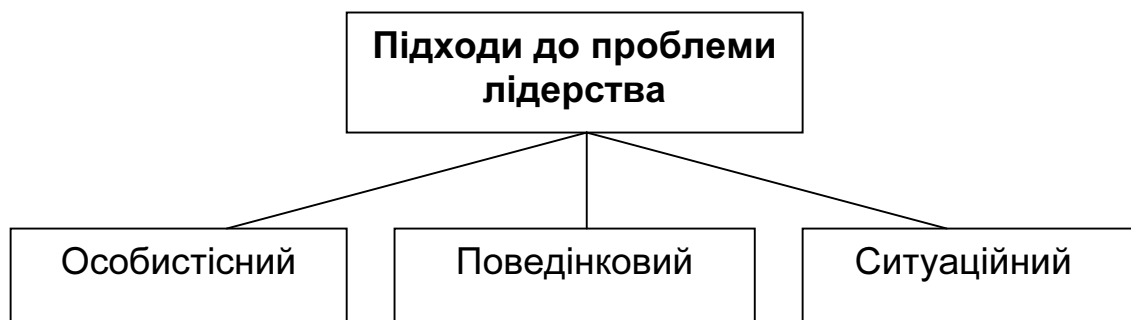


Рис. 10.5. Основні підходи до проблеми лідерства

Особистісний підхід ґрунтується на аналізі лідерських якостей, необхідних керівникові для ефективного керування. Цей підхід розкрито у теорії лідерських якостей, а також у теорії «х» і «у» Д. Мак-Грегорі. Він заснований на тому, що лідери мають якийсь унікальний набір досить стійких і не змінних згодом якостей, що відрізняють їх від нелідерів.

Прихильники особистісного підходу розробили безліч варіантів лідерських якостей. Наприклад, Р. Стогділл (1948 р.) вважав, що це розум та інтелектуальні здібності, домінування або перевага над іншими, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи. На думку У. Бенніса (середина 80-х рр.), це управління увагою або здатність уявити суть мети привабливо для підлеглих; управління значенням переданих ідей; керування довірою підлеглих; управління собою.

Недоліки особистісного підходу:

- кількість важливих лідерських якостей практично нескінченна;
- не встановлено тісний зв'язок між цими якостями і лідерством.

Поведінковий підхід розглядає лідерство як набір зразків звичної манери поведінки керівника стосовно підлеглих з метою впливу на них і спонукання до досягнення цілей організації.

До найбільш відомих концепцій поведінкового підходу відносяться: три стилі лідерства за К. Левінім, дослідження університету штату Огайо (США), дослідження Мічиганського університету (США), «ґрати менеджменту» Р. Блейка і Дж. Моутона, чотири системи лідерства за Р. Лайкертом, концепція винагороди і покарання.

Перелічені концепції свідчать про те, що лідерами не народжуються, а стають. Лідерська поведінка може бути розвита і поліпшена за допомогою навчання і спеціальної підготовки.

Головною ідеєю ситуаційного підходу було припущення про те, що лідерська поведінка має бути різною у різних ситуаціях. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодії і вплив різних факторів на поведінку лідера. До основних концепцій ситуаційного підходу відносяться: модель лідерської поведінки Танненбаума–Шмідта; модель ситуаційного лідерства Херсея і Бланшарда; модель ситуаційного лідерства Фідлера та ін.

### **Три стилі лідерства за К. Левінім**

Стиль лідерства – звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих, впливання на них і спонукання до досягнення цілей організації (табл. 10.1).

Ступінь делегування повноважень, типи влади, що використовуються керівником, його турбота про персонал або виконання задачі – усе це відбиває стиль лідерства менеджера.

## Стили лідерства з результатів дослідження в університеті штату Огайо (США)

В основу виділення стилів лідерства в університеті покладено дві змінні: увага до підлеглих і увага до організації роботи.

У більшості випадків більш ефективні лідери, що приділяють досить уваги одночасно і підлеглим, і організації роботи.

Переважає увага з боку керівника до організації роботи підвищує рівень професіоналізму підлеглих і знижує кількість скарг від них. При переважній увазі до проблем персоналу відзначається зниження рівня професіоналізму підлеглих.

Таблиця 10.1

Стили лідерства за К. Левінім

<b>Авторитарний</b>	<b>Демократичний</b>	<b>Ліберальний (пасивний)</b>
<b>Природа стилю</b>		
Зосередження усієї влади і відповідальності в руках лідера	Делегування повноважень з утриманням ключевих позицій у лідера	Зняття лідером із себе відповідальності на користь групи
Прерогатива у встановленні цілей і виборі засобів досягнення	Прийняття рішень окремо за всіма рівнями управління із залученням виконавців	Надання групі можливості самоврядування
Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху	Комунікація активно здійснюється у двох напрямках	Комунікація в основному будується на «горизонтальній» основі
Вплив лідера на потреби підлеглих низових рівнів	Вплив лідера на потреби підлеглих більш високого рівня	Недостатня вимогливість до порушників дисципліни, до старанності, кваліфікації
Застосування погроз і психологічного тиску на підлеглих	Забезпечення лідером нормальних умов для роботи підлеглих	Лідер знаходиться під впливом підлеглих
<b>Сильні сторони</b>		
Прихильність до оперативності та порядку, організованість	Посилення мотивації роботи персоналу за допомогою його участі в управлінні	Дозволяє почати справу так, як це вбачається, і без утручання лідера
<b>Слабкі сторони</b>		
Є тенденція стримування індивідуальної ініціативи	Реалізація демократичного стилю потребує значного часу	Група може втратити швидкість і напрямок руху без лідерського втручання



Проведені дослідження дозволили зробити такі висновки.

1. Більша увага лідера до організації роботи забезпечує ефект за таких умов:

- сильний тиск, що робиться кимось, крім лідера, з метою одержання відповідних результатів;
- завдання задовольняє працівників;
- працівники залежать від лідера щодо одержання інформації та вказівок, що регламентують їхню роботу;
- працівники психологічно підготовлені до неухильного виконання інструкцій лідера;
- дотримується ефективний масштаб керованості.

2. Посилена увага до підлеглих і усього, що відповідає потребам і бажанням працівників, дає ефект у таких випадках:

- якщо завдання є рутинне і непривабливе для працівників;
- працівники схильні та готові до участі в управлінні;
- працівники мають самі навчитися чомусь;
- працівники почувають, що їх участь у прийнятті рішень впливає на рівень виконання роботи;
- не існує значних розходжень у статусі між лідером і працівниками.

3. Ефективність лідерства (перевага в ту або іншу сторону) залежить і від ряду інших факторів: організаційної культури, використаної технології, морального задоволення від роботи.

**«Грати менеджменту»** (розроблено американськими вченими Р. Блейком і Дж. Моутоном у 80-х роках ХХ ст.) (рис. 10.6).

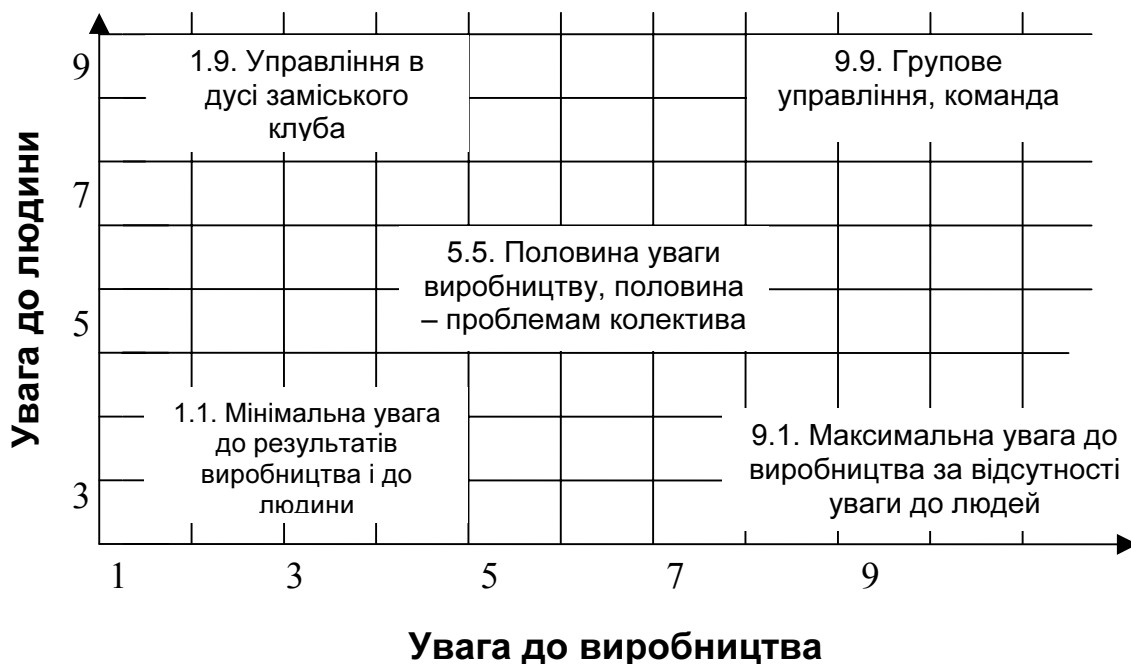


Рис. 10.6. Грати менеджменту

Стиль 1.1 – лівий нижній кут ґратки. Мінімальна турбота про виробництво і потреби працівників. Менеджер такого стилю докладає мінімальні зусилля, спрямовані лише на те, щоб зберегти своє місце в організації.

Стиль 9.1 – правий нижній кут ґратки. Максимальна турбота про виробництво (9) і мінімальна – про людей (1).

Стиль 1.9 – лівий верхній кут ґрати. Мінімальна турбота про виробництво поєднується з максимальною турботою про людей. Основна увага приділяється збереженню дружніх відносин між працівниками, нехай навіть на шкоду виробничим показникам.

Стиль 9.9 – верхній правий кут ґратки. Поєднує прагнення до найвищих проявів турботи і про виробництво, і про людей.

Стиль 5.5 – середина ґратки менеджменту. Відповідає теорії «золотої середини», тобто середній рівень уваги до виробництва поєднується із середнім рівнем уваги до людей.

**«Барометр управління»** (розроблений А. Чернявським 1991 року) (рис. 10.7). «Барометр управління» виявляє ефективність використання керівниками різних стилів управління. Вибір стилю залежить від їхньої уваги до показників виробництва та рівневі забезпечення працюючих соціальними благами (доходи працюючих, житло, медичне обслуговування, страхування, пенсія, деякі пільги).

#### **Чотири системи лідерства за Р. Лайкертом**

Р. Лайкерт виділяє чотири системи лідерства, оцінюючи їх за трьома факторами (табл. 10.2).

#### ***Чотири типи лідерства відповідно до концепції винагороди і покарання***

Концепція винагороди і покарання заснована на положеннях теорії про закріплення залежності в поведінці людини від його наслідків.

Суть теорії полягає в такому: якщо людина бачить, що її поведінка приводить до сприятливих наслідків, вона прагне повторювати таку поведінку; якщо ж наслідки негативні, бажання людини надалі поводитися аналогічно буде істотно знижено.

У цій концепції лідер розглядається як людина, що керує процесом зміни поведінки підлеглих у бажаному напрямку. Залежно від застосування винагороди або покарання концепція виділяє чотири напрямки лідерської поведінки (табл. 10.3).

На практиці винагорода за досягнутий рівень виконаної роботи приводить до підвищення працівником зусиль і росту задоволення роботою.

Покарання, що не залежить від рівня виконаної роботи, і винагорода без урахування рівня її виконання по-різному впливають як на докладені зусилля, так і на одержуване від роботи задоволення.

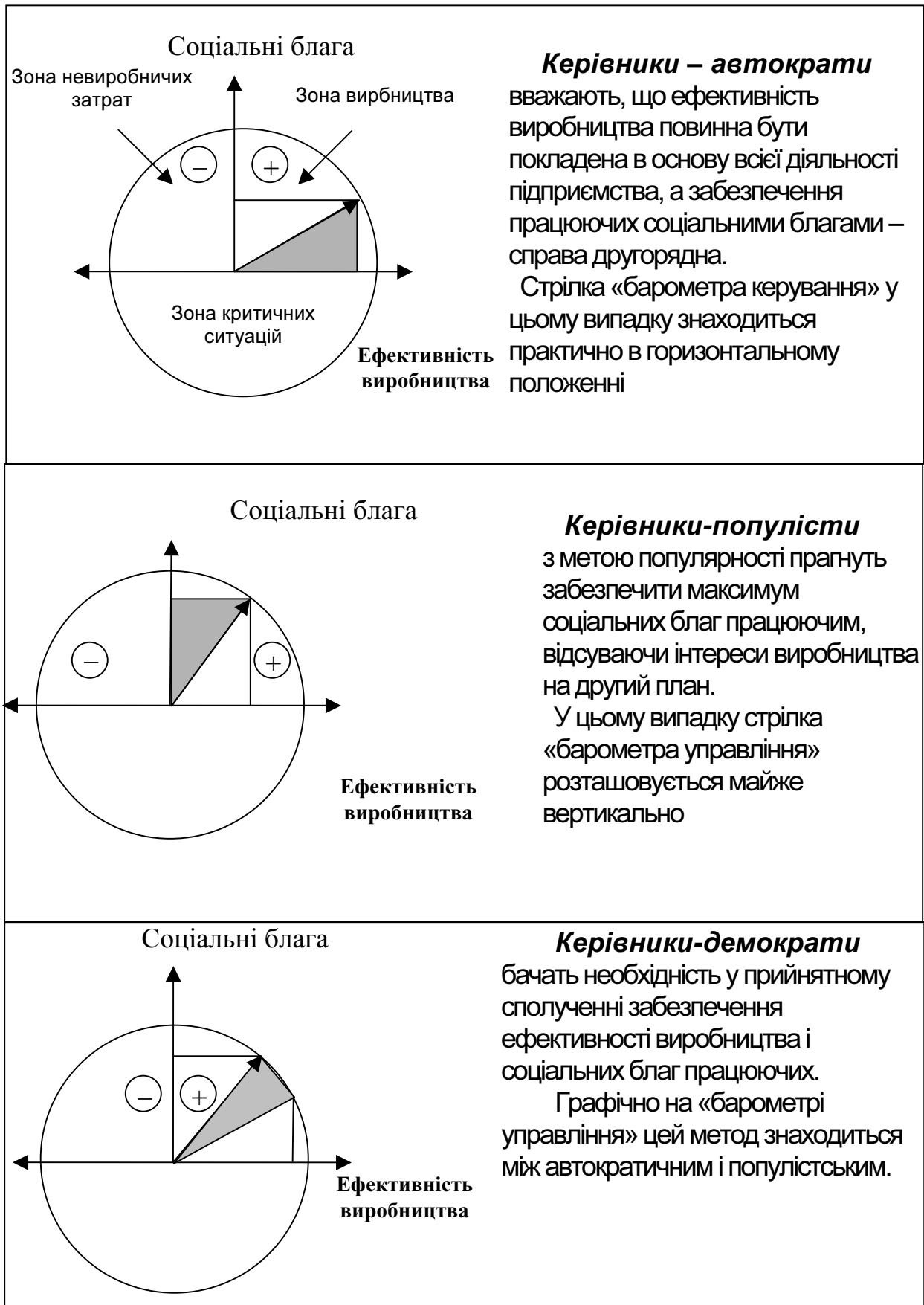


Рис. 10.7. «Барометр управління»

Таблиця 10.2

## Системи лідерства за Р. Лайкертом

Організаційно-змінні	Система			
	Експлуататорсько-авторитарна	Благосхильно-авторитарна	Консультативно-демократична	Основа на участі
Рівень довіри лідера до підлеглих і його впевненість в них	Не впевнений у підлеглих і не довіряє їм	Впевненість і довіра типу «майстер-раб»	Значна впевненість і довіра типу «начальник–підлеглий» з бажанням контролювати прийняття і виконання рішень	Повна впевненість і довіра до всіх
Характер використовуваної мотивації	Страх, погрози, покарання і окремі винагороди	Від винагороди до певних мір покарання	Винагороди, окремі покарання і обмежене залучення до участі в управлінні	Матеріальна винагорода на основі системи стимулювання, розробленої з урахуванням участі робітників в управлінні
Характер впливу на підлеглих і взаємодії з ними	Слабка взаємодія, основана на страху і недовірі	Слабка взаємодія з деяким урахуванням думок підлеглих; страх і обережність у підлеглих	Помірна взаємодія з досить частим проявом впевненості в працівниках і довіри до них	Глибока і товариська взаємодія з працівниками, висока впевненість у них і довіра до них

Таблиця 10.3

## Концепція винагороди і покарання

		Змінювання поведінки за допомогою	
		покарання	винагороди
Змінювання поведінки	У зв'язку з ситуацією	За рівень виконання роботи Ступінь, за яким лідер використовує жорсткі міри при виконанні підлеглим роботи на низькому рівні	За рівень виконання роботи Ступінь, за яким лідер використовує позитивне зусилля при виконанні підлеглим роботи на високому рівні
	без зв'язку з ситуацією	Без урахування якості роботи Ступінь, за яким лідер використовує жорсткі міри до підлеглому незалежно від того, наскільки добре той виконує свою роботу	Без урахування якості роботи Ступінь, за яким лідер винагороджує підлеглому незалежно від того, наскільки добре той виконує свою роботу

## Контрольні запитання

1. Причини виникнення конфліктів в організації.
2. Ознаки класифікації конфліктів, основні типи конфліктів.
3. Дії менеджера з попередження та розв'язання конфліктів.
4. Структурні та міжособистісні способи розв'язання конфліктів.
5. Які конфлікти можуть привести до позитивних наслідків?
6. Суть понять «формальна» і «реальна» влада.
7. Особистісні й організаційні джерела влади в менеджменті.
8. Характеристики основних підходів і проблем лідерства.
9. Стисла характеристика основних теорій лідерської поведінки.
10. Порівняльний аналіз стилів лідерства за К. Левінім.
11. Які змінні закладено в основу виділення стилів лідерства вченими штату Огайо (США)?
12. Типи керівників відповідно до барометра управління А. Чернявського.
13. Особливості систем лідерства, запропонованих Р. Лайкертом.
14. Типи лідерства відповідно до концепції винагороди і покарання.
15. Характеристика стилю управління в дусі заміського клубу.

**Рекомендована література:** [1, 5, 6, 12, 19, 20, 24, 25, 26, 31, 32].

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Союз, 2002. – 463 с.
2. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
3. Большаков А. Менеджмент: Учеб. пособие – СПб.: Питер, 2000. – 154 с.
4. Кузин Б., Юрьев В. Шахдинаров Г. Методы и модели управления фирмой. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Знание, 1996. – 472 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2001. – 528 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова – М.: Гардарика, 1998. – 288 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995 – 480 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие для вузов. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 335 с.
10. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Консп. лекций. – 2-е изд., доп. – Таганрог: ТРТУ, 2000. – 152 с.
11. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 832 с.
12. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. – 398 с.
13. Казанцев А.К., Подлесных В.И. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 367 с.
14. Козловский В.А., Маркина Т.В. Производственный и операционный менеджмент: Учебник. – СПб.: Специальная литература, 1998. – 366 с.
15. Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект, 2002. – 560 с.
16. Курочкин А.С. Организация управления предприятием: Учебник. – К.: МАУП, 1996. – 132 с.
17. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: Приор, 1998. – 384 с.
18. Менеджмент: Практикум / А.Г. Осиевский, О.М. Пархоменко, Н.К. Баева, А.В. Кононенко – Х.: Нац. аэрокосм. ун-т «Харьк. авиац. ин-т», 2004. – 91 с.
19. Борманн Д., Воротина Л., Федерман Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. – Гамбург: S und W, 1992. – 906 с.

20. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 704 с.
21. Михайлов Я.В. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Гелан, 2001. – 372 с.
22. Пархоменко О.М., Осієвський О.Г. Управління машинобудівним підприємством. Функції, організаційна структура, кадри: Навч. посібник. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2002. – 137 с.
23. Прыкин Б.В. Технично-економічний аналіз виробництва: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 399 с.
24. Пятенко С.В. 9 основ менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 608 с.
25. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА, 1996. – 352 с.
26. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – К.: МАУП, 2000. – 112 с.
27. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контролінг, 1991. – 295 с.
28. Обер-Крис Дж. Управление предприятием: Пер. с фр. – М.: Дело, 1998. – 342 с.
29. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов. – М.: Зерцало, 1998. – 448 с.
30. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Дело, 1992. – 407с.
31. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эрнашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.
32. Черкасов В.В., Платонов С.В., Третьяк В.И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. – К.: Ваклер; Атлант, 1998. – 470 с.
33. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – К.: Знання, 1998. – 512 с.
34. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 520 с.
35. Экономико-математическое обеспечение управленческих решений в менеджменте / Вартанян В.М., Дмитришин Д.В., Лысенко А.И. и др.; Под ред. В.М. Вартаняна. – Х.: ХГЭУ, 2001. – 288 с.
36. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.

Осієвський Олексій Григорійович  
Чумаченко Ігор Володимирович

## ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Редактор О.Ф. Серьожкіна

Зв. план, 2007

Підписано до друку 07.09.2007

Формат 60 x 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір. офс. № 2. Офс. друк

Ум. друк. арк. 7,1. Обл.-вид. арк. 8. Наклад 300 прим.

Замовлення 410. Ціна вільна

---

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»  
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17  
[http:// www.khai.edu](http://www.khai.edu)  
Видавничий центр «ХАІ»  
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17  
[izdat@khai.edu](mailto:izdat@khai.edu)