

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ

1.1 Теоретичні основи менеджменту

1.1.1. Сутність та функціональні сфери менеджменту

Менеджмент – це спеціалізований вид людської діяльності щодо цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт шляхом послідовної реалізації загальних і спеціальних функцій та застосування відповідних методів.

Менеджмент є сукупністю цілеспрямованих дій із забезпечення спільної праці, що спрямовується на ефективне використання всього комплексу ресурсів у соціально-економічних утвореннях для досягнення поставлених цілей.

Суб'єкти менеджменту - людина або група людей, що мають здатність свідомо визначати цілі, розробляти та вибирати засоби впливу і засоби досягнення встановлених цілей, спроможні здійснювати керівництво та визначати фактичне досягнення цілей організації.

Суб'єктом менеджменту є працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення цілей організації. Процес управління – це діяльність суб'єкта управління з узгодження спільної праці для досягнення її цілей.

Властивості процесу менеджменту: *неперервність; нерівномірність, циклічність, мінливість, сталість*

- неперервність – обумовлюється тим, що одні управлінські процеси переходять в інші, чим вищий рівень управління і тим більша тривалість підпадає під процес управління.

- нерівномірність – термін здійснення різних етапів управління є різним; вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення довготривалі, а само прийняття рішень коротке.

- циклічність – це етапи процесу управління, які є обов'язковими і повторюваними.

- мінливість обумовлена мінливістю середовищ, як зовнішнього, так і внутрішнього.

- сталість характеризує рівень досконалості менеджменту організації, уміння запобігати мінливості, досконалість організаційної структури, а також правил і процедур управління.

Організація як об'єкт менеджменту, поняття керуючої та керованої систем в організації.

Організація – соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких має певну суспільно корисну мету й певним чином координується.

Керуюча система - це сукупність елементів, що охоплюють суб'єктів, функції і методи менеджменту та забезпечують процеси менеджменту в організації через комунікації та керівництво.

Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів.

Керована система – це сукупність елементів, що забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної діяльності в організації.

Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR - менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний.

Операційний менеджмент – система виробництва продукції.

HR – менеджмент – систематично-організаційний процес відтворення і ефективного використання персоналу.

Фінансовий менеджмент — система управління фінансами з метою підвищення ефективності виробництва та розподілу продукту.

Інвестиційний менеджмент — сукупність методів, прийомів, способів та принципів управління інвестиційним процесом, рухом інвестиційних ресурсів з метою одержання доходу в майбутньому.

Маркетинговий менеджмент – комплексна програма, розроблення продукту та брендінг, реклама та просування, продажі та інтегровані маркетингові комунікації.

Стратегічний менеджмент –управлінська діяльність по опрацюванню і реалізації рішень, направлених на повне та ефективно використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань поставлених перед організацією на перспективу.

1.1.2. Організація та її середовище в менеджменті

Організація, як соціальне утворення – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Поняття «організація» належить до особливої групи економічних категорій, які повинні мати чітку ідентифікацію в одному зі структурованих сенсорних просторів і розглядатися комплексно. Організація може одночасно бути як економічним, так і соціальним суб'єктом, усередині та за межами якої діють різні мотиви, що не дозволяє розмежувати її життєвий простір на приватне та суспільне.

Загальні характеристики організації:

- відкритість як системи, залежність від зовнішнього середовища та постійна взаємодія з ним; ресурси як умова існування;

- *горизонтальний і вертикальний поділ праці* як головна умова ефективності, що полягає у розподіленні загальної роботи на завдання, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей, і закріплення їх за менеджерами;

- *необхідність менеджменту* як особливого виду діяльності, що забезпечує визначення цілей організації та координування роботи всіх працівників щодо їх досягнення.

Внутрішнє середовище організації - комплекс ситуаційних елементів, що формуються і контролюються керівництвом та змінюються під впливом зовнішнього середовища і процесів всередині організації.

Ключовим параметром характеристики організації, що може забезпечувати досягнення реальної цілісності, традиційно вважається структура.

Елементи внутрішнього середовища організації є:

- *цілі* як конкретний кінцевий стан, бажаний результат, якого прагнуть досягти люди, працюючи разом;

- *структура організації*, що являє собою логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудованих у формі, що уможлиблює більш ефективно досягнення цілей;

- *завдання організації та її працівників* як певна робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана встановленим способом у визначені терміни;

- *технологія* як спосіб поєднання засобів, процесів, операцій, методів, кваліфікованих навичок, за допомогою яких вхідні елементи (ресурси) перетворюються на вихідні (продукцію, послуги), а також умова забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг;

- *працівники (персонал, люди)*, яких добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик та узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, їх здатності до саморозвитку.

Цілі організації формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації.

Структура організації формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій.

Завдання організації та її працівників має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Технології спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами.

Працівники обираються з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості їх мотивацій з цілями організації, здатності їх до саморозвитку.

Зовнішнє середовище організації - це сукупність об'єктів та умов, з якими організація взаємодіє безпосередньо або які вона має враховувати.

Ознаки зовнішнього середовища організації:

- *взаємопов'язаність чинників* як рівень сили, з якою зміна одного чинника діє на інші чинники;

- *складність* як кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного з них;
- *рухомість* як швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- *невизначеність* як обсяги інформації, якими володіє організація щодо конкретного чинника, а також впевненість у цій інформації.

Взаємопов'язаність чинників – зміна одного фактору спричиняє зміни інших.

Складність – велика кількість факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівень варіативності кожного з них. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає більше факторів.

Рухомість – відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства.

Невизначеність – необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на *середовище прямої дії* (мікросередовище) і *середовище опосередкованої дії* (макросередовище).

Чинники середовища прямої дії: *постачальники, споживачі, конкуренти, державні органи.*

Чинники середовища опосередкованої дії: *науково-технічні, соціокультурні, політичні, стан економіки.*

Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії, створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

При розробці стратегії варто враховувати вплив наступних чинників макросередовища: стану економіки країни; політико-правових відносин; ефективності державного регулювання економіки; рівня НТП; рівня соціального розвитку; стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві; дієвості профспілок, партій і громадських організацій; демографії; природних умов, екології; міжнародного становища; форс-мажорних обставин.

Мікросередовище - це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

Чинники мікросередовища: конкуренти і конкурентне середовище в цілому; покупці; постачальники; партнери; місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; місцеві органи влади тощо.

1.1.3. Рівні менеджменту в організації

Управлінська праця - це спеціалізований вид людської діяльності з виконання функцій менеджменту в організації, призначенням якого є

забезпечення цілеспрямованої скоординовано низової ланки діяльності працівників що до вирішення завдань, які стоять перед ними.

Управління розглядається як процес, серія безперервних, взаємопов'язаних дій.

Менеджер - фахівець, який посідає постійну керівну посаду в організації, наділений повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності (функціональними сферами).

Ознаками діяльності менеджера є:

- керування роботою одного чи декількох працівників організації;
- управління частиною або всією організацією, в якій він працює;
- отримання певних повноважень та прийняття в їх межах рішень, які матимуть наслідки для інших працівників організації.

Основною рисою управлінської роботи є роль керівника. Ця роль є «набором певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі чи конкретній посаді».

Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання:

- *менеджери вищої ланки* відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для основної частини організації.

Типові посади керівників вищої ланки у бізнесі – це голова Ради, президент, віце-президент корпорації.

- *менеджери середньої ланки* є буфером між керівниками вищої та низової ланок.

Вони готують інформацію для рішень, прийнятих керівниками вищої ланки і передають ці рішення зазвичай після трансформації їх у технологічно зручній формі, у вигляді специфікацій та конкретних завдань низовим лінійним керівникам.

- *менеджери низової ланки* – це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над робітниками та іншими працівниками (не керуючими), вони здебільшого здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безперервного забезпечення безпосередньою інформацією щодо правильності виконання цих завдань.

Керівники цієї ланки часто відповідають за безпосереднє використання виділених ним ресурсів, таких як сировина та обладнання.

1.1.4. Методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні

Методи менеджменту - це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління з метою досягнення місії організації та її цілей.

Методи менеджменту спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління. Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу.

Адміністративні методи - це активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на її окремих

працівників. Умовою застосування цих методів є переважання однозначних способів розв'язання установлених завдань, зведення ініціативи до мінімуму і покладання відповідальності за результати на керівника.

Економічні методи – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. До економічних методів менеджменту належать: економічні плани та матеріальні стимули.

Соціально-психологічні методи – це методи, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, та які базуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні. До соціально-психологічних методів належать соціальні плани та моральні стимули.

1.1.5 Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті

Сутнісна характеристика процесного підходу у менеджменті.

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у наступній послідовності: планування, організація, мотивування, контроль. Кожна функція у свою чергу складається із взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

Функції менеджменту в процесному підході: планування, організація, мотивація, контроль.

Планування – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо їх досягнення. Зміст процесу планування полягає в пошуку відповідей на три ключових запитання: де організація знаходиться у даний момент; чого організація прагне досягти; як саме організація досягне цього стану.

Під організуванням розуміють вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією. Воно має два аспекти: поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії, департаменталізація; установлення взаємовідносин повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань. Організування базується на трьох категоріях: повноваження; відповідальність; делегування.

Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Контролювання – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою усунення нагромадження й

повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Сутнісна характеристика системного підходу у менеджменті.

Системний підхід у сучасному менеджменті ґрунтується на використанні теорії систем.

Система – сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей і ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку.

Відкрита система характеризується взаємодією зі зовнішнім середовищем. *Закрита система* має жорсткі фіксовані межі, її дії відносно незалежні від зовнішнього середовища.

Усі організації є відкритими системами, які складаються з таких елементів, як місія, цілі, структура, завдання, технологія, персонал, організаційна (корпоративна) культура, інформація. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем.

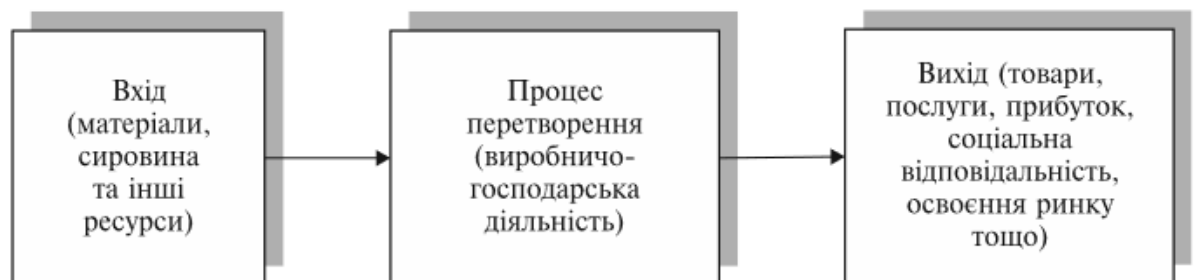


Рис. 1.1 Графічне зображення організації як відкритої системи

Сутнісна характеристика ситуаційного підходу у менеджменті.

Ситуаційний підхід спрямований на підбір важелів менеджменту для конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.

Ситуація – конкретний набір обставин, які істотно впливають на організацію в конкретний час. Використовуючи «ситуаційне мислення», менеджери можуть краще розуміти, які прийоми і засоби будуть більшою мірою сприяти досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

Ситуаційний підхід передбачає, що універсальні теорії не можна застосовувати до діяльності всіх організацій, оскільки кожна організація унікальна.

1.2. Функція планування в менеджменті

1.2.1. Визначення планування та його завдання

Планування — це заздалегідь намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої цілі або цілей. За допомогою планування керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів організації до досягнення спільних цілей.

Основними завданнями планування виступають:

- узгодження зусиль персоналу підприємства;
- забезпечення досягнення цілей;
- усунення негативного ефекту невизначеності зовнішнього середовища;
- забезпечення функціонування підприємства;
- формування контрольних показників функціонування організації.

1.2.2. Система планів організації

Стратегічний план - це план, що дає уявлення про підприємство у майбутньому, головні цілі, напрями та стратегії його розвитку, ринки збуту, вимоги щодо бажаних темпів зростання виробництва та прибутковості. Стратегічний план спрямовує діяльність підприємства впродовж тривалого періоду часу та коригується за умов зміни його середовища.

Тактичний план – це план, що розроблюється для реалізації стратегії. Він містить головні завдання підприємства на визначений період часу, обсяги та структуру потрібних ресурсів і форм матеріально-технічного забезпечення.

Операційний план – це план поточної діяльності підприємства з деталізацією на рівні підрозділів.

Етапи процесу планування за Р.Акоффом:

1. Визначення існуючих проблем в організації – визначення системи небезпек та можливостей, з якими зіштовхується підприємство.
2. Планування цілей організації – визначення бажаного стану / результатів організації, проектування бажаного майбутнього.
3. Планування засобів досягнення цілей – вибір/створення засобів досягнення встановлених цілей, розробка шляхів до бажаного майбутнього.

4. Планування потрібних ресурсів – визначення обсягів та структури ресурсів, часу виникнення потреби в них, способів отримання тих з них, що наразі недоступні.

5. Розробка способів впровадження планів – організація виконання планів, встановлення відповідальних осіб, часу та місця здійснення

1.2.3 Визначення і функціональне призначення стратегічного планування

Стратегічне планування – це набір дій та рішень керівництва, що призводять до формування специфічних стратегій досягнення організацією своїх цілей.

Задача стратегічного планування: забезпечити впровадження необхідних нововведень.

Функціональне призначення стратегічного планування:

- розподіл обмежених організаційних ресурсів, а саме управлінських талантів, технологічного досвіду.

- адаптація до зовнішнього середовища - всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини організації з її зовнішнім середовищем.

Адаптація до зовнішнього середовища – дії стратегічного характеру, які спрямовані на адаптацію організації до змін зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності функціонування.

- внутрішня координація – координація стратегічної діяльності щодо відображення сильних і слабких сторін організації для ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

- усвідомлення організаційних стратегій – здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, яка здатна навчитися на минулих стратегічних рішеннях.

Здатність вчитися на досвіді дає можливість організації правильно скоригувати свій стратегічний напрямок та підвищити професіоналізм у галузі стратегічного управління.

1.2.4. Етапи стратегічного планування

Місія організації - основна, загальна мета організації, що чітко визначає причину її існування. Вона деталізує статус фірми та забезпечує орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Вимоги до формулювання місії організації:

- чітке визначення завдань організації з позиції основної продукції та послуг, чітке визначення завдань організації з позиції основних ринків і технологій (простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма);

- урахування специфіки зовнішнього середовища організації і принципів її функціонування;
- культура організації.

Цілі організації (SMART) та вимоги до них:

- *конкретність або чітка специфікація* (англ. Specific), інакше може бути досягнутий результат, що відрізняється від запланованого;
- *вимірюваність* (англ. Measurable) як умова визначення досяжності певного результату, оскільки лише за умови можливості вимірювання параметрів цілі з'явиться реальна можливість визначати, чи досягнутий той чи інший результат;
- *досяжність* (англ. Achievable) як стимул для вирішення наявних завдань організації та подальшого просування вперед внаслідок досягнення успіху; оскільки цілі мають використовуватися як стимул не лише для вирішення наявних завдань, але й подальшого просування вперед за рахунок досягнення успіху;
- *релевантність* (англ. Relevant) як умова відповідності конкретних цілей загальним стратегічним цілям та місії компанії;
- *орієнтованість на конкретний термін* (англ. Time-based) – обмеженість у термінах виконання, тобто будь-яка ціль плану має бути обмежена в часі виконання, інакше її очікування буде безстроковим, а отже, й план виконуватиметься роками та його результат постійно відтерміновуватиметься у часі (без жодних гарантій досягнення).

Аналіз внутрішнього середовища - процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану оцінюють потенціал організації та виявляють сильні і слабкі сторони. В аналіз рекомендується включати п'ять функцій:

- *маркетинг*: частка ринку та конкурентоспроможність; різноманітність та якість асортименту виробів; ринкова демографічна статистика; ринкові дослідження та розробки; передпродажне та після продажне обслуговування клієнтів; ефективний збут, реклама та просування товару; прибутки.
- *фінанси (бухгалтерський облік)*: детальний аналіз фінансового стану може виявити вже наявні та потенційні внутрішні слабкості організації, її становище відносно конкурентів. Це може відкрити керівництву зони внутрішніх сильних і слабких сторін у довгостроковій перспективі.
- *операції (виробництво)*: можливість виготовляти продукцію за більш низькими цінами, ніж конкуренти; чи є обладнання сучасним; ефективна та результативна система контролю якості; ефективність планування та проектування процесу виробництва тощо.
- *людські ресурси*: компетентність та підготовка вищого керівництва, ефективна та конкурентоспроможна система винагород, підготовка та підвищення кваліфікації керівників, система оцінки діяльності персоналу.
- *культура та образ підприємства*: атмосфера чи клімат в організації.

Аналіз зовнішнього середовища - процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану ідентифікують чинники зовнішнього середовища для визначення можливостей та загроз для організації.

Він дає організації час для прогнозування можливостей, для складання плану на випадок непередбачуваних обставин, для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз, на розробку стратегій, які можуть перетворити минулі загрози в будь-які вигідні можливості.

Фактори зовнішнього середовища:

- економічні: темпи інфляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, податкова ставка тощо;

- технологічні: зміни технологій виробництва, використання ЕВМ в проектуванні товарів та наданні послуг, успіхи в технології засобів зв'язку;

- конкурентні: аналіз майбутніх цілей конкурентів, оцінка поточної стратегії конкурентів, огляд передумов щодо конкурентів та галузі, в якій функціонують дані компанії, поглиблене вивчення сильних і слабких сторін конкурентів;

- соціальні: переважаючі в суспільстві почуття стосовно підприємництва, роль жінок та національних меншинств у суспільстві, зміни соціальних установок менеджерів та рух захисту інтересів споживачів;

- міжнародні: легкість доступу до сировинних матеріалів, діяльність іноземних картелів, зміна валютного курсу та політичних рішень в країнах, які виступають у ролі інвестиційних об'єктів або ринків;

- ринкові: життєві цикли різних товарів і послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл доходів населення та рівень конкуренції в галузі;

- політичні: нормативні документи місцевих органів, обмеження з найму робочої сили тощо.

Методи оцінювання середовища функціонування організації:

- **SWOT-аналіз** - метод встановлення залежності між S (Strengths) сильними сторонами, W (Weaknesses) слабкими сторонами, можливостями O (Opportunities) та загрозами організації T (Threats), який дає змогу якісно проводити стратегічний аналіз діяльності організації. Він систематизує знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування.

- **PEST-аналіз** - метод, призначений для виявлення політичних (P-Political), економічних (E-Economic), соціальних (S-Social) і технологічних (T-Technological) чинників зовнішнього середовища організації. Допомагає організації прийняти рішення на основі аналізу зовнішніх факторів, які можуть на неї вплинути.

Аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG)) - інструмент для порівняння різних стратегічних зон господарювання, в яких працюють господарські підрозділи організації. Є своєрідним відображенням позицій стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) організації (підприємства) у стратегічному просторі, що

визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання ринку, а інша – для вимірювання відносної частки СОБ на цьому ринку.

Чинники вибору стратегії (ризик, знання минулих стратегій, реакція на власників, чинник часу):

- ризик являється фактом життя компанії, проте висока ступінь ризику може зруйнувати компанію. Тобто, обирається прийнятний для керівництва рівень ризику.

- знання минулих стратегій. Часто свідомо та несвідомо керівництво знаходиться під впливом минулих стратегічних альтернатив, обраних фірмою.

- реакція на власників. Гнучкість керівництва при виборі конкретної стратегічної альтернативи обмежується поглядами, бажаннями власників.

- чинник часу. Фактор часу при прийнятті рішення може сприяти успіху чи невдачі організації. Реалізація навіть гарної ідеї у невдалий момент може призвести до розвалу організації.

1.2.5. Управління реалізацією стратегічного плану

Основним завданням управління реалізацією стратегічного плану є орієнтація майбутніх рішень та поведінки на реалізацію альтернатив, які, на думку керівництва, є сприятливими для досягнення спільної мети.

До способів реалізації стратегії відносять :

- *тактика* – розробка короткострокових планів, що узгоджуються із загальними довгостроковими планами;

- *політика* – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, яке забезпечує досягнення цілей та формується менеджерами вищої ланки на тривалий час;

- *процедури* – опис дій, які необхідно зробити у конкретній ситуації;

- *правила* – точне визначення того, що має бути зроблено у специфічній поодинокій ситуації.

У процесі реалізації стратегічного плану використовують:

- *бюджет* – план витрат і доходів у вартісному та натуральному виразі. Бюджети допомагають розподіляти ресурси;

- *управління за цілями* - метод, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує досягнення загальних цілей організації. Управління за цілями дозволяє узгодити цілі підлеглих підрозділів і організації.

1.3 Функція організування в менеджменті

1.3.1 Функція організування та її місце в системі менеджменту

Організування - це процес створення структури організації, що дає можливість людям працювати разом задля досягнення її цілей.

Організування є однією з ключових функцій менеджменту та виступає другою стадією процесу управління.

***Основні процеси реалізації функції організування:** створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти (підрозділи).*

- створення системи повноважень надає можливість використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля співробітників до виконання певних завдань.

- розподіл організації на підрозділи - це процес поділу організації відповідно до її цілей та стратегії на окремі блоки, які можуть називатися відділами, відділеннями або секторами.

***Основні завдання менеджера, які впливають з функції організування:** формування організаційної структури, визначення форм і методів впливу на об'єкти управління, встановлення оптимальних відносин між структурними елементами.*

- організаційна структура повинна формуватися з урахуванням цілей та завдань організації, а також внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на неї.

- форми і методи впливу на об'єкти управління - це способи впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління з метою досягнення місії організації. Об'єктом управління виступають працівники організації, які здійснюють різні види діяльності.

- встановлення оптимальних відносин між структурними елементами передбачає структурованість та цілісність організації на всіх ієрархічних рівнях з метою створення системи узгоджених зв'язків між об'єктом і суб'єктом управління.

1.3.2 Організування та організаційна діяльність

***Форми реалізації організування:** адміністративно-організаційне та оперативне управління.*

- адміністративно-організаційне управління передбачає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками менеджменту та підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності.

- оперативне управління забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану та полягає у періодичному або безперервному порівнянні одержаних результатів із запланованими і подальшому їх коригуванні.

Складові організаційної діяльності: диференціація, поділ праці.

- диференціація дозволяє визначити форми розподілу праці, розподілити завдання діяльності працівників, розробити структуру управління, регламентувати управлінські функції, визначити права, обов'язки та відповідальність органів управління.

- поділ праці - це процес трудової діяльності, що спричинює відособлення різних її видів, коли окремі групи управлінських працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети.

Поділ праці: функціональний, технологічний, кваліфікаційний.

- функціональний поділ праці забезпечує закріплення функцій та повноважень за працівниками різних рівнів з метою узгодження спільної діяльності працівників у процесі досягнення цілей організації.

- технологічний поділ праці відображається безпосередньо у спеціалізації працівників при виконанні конкретних управлінських процедур і робіт.

- кваліфікаційний поділ праці базується на тому, що при визначенні видів трудової діяльності доцільно виходити із складності робіт, які потребують виконання та необхідної для них кваліфікації працівників.

Поділ праці: горизонтальний, вертикальний.

- горизонтальний поділ праці є поділом діяльності організації на складові елементи відповідно до кількісної диференціації і спеціалізації виробничого процесу.

- вертикальний поділ праці - це поділ діяльності в організації відповідно до ієрархічного порядку системи управління.

1.3.3 Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні)

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань.

Типи повноважень:

- *лінійні повноваження* – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника к підлеглому і далі до інших підлеглих.

- *апаратні (штабні) повноваження* – це повноваження консультативного та особистого апарату, які описують штабний апарат у зв'язку з напрямками його використання.

- *функціональні повноваження* – це повноваження, які надаються апарату, який ними володіє і може запропонувати, або заборонити будь – які дії у межах своєї компетенції.

Делегування повноважень – це передача завдань та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Основні елементи процесу делегування:

- *обов'язки* - це зобов'язання того чи іншого члену колективу (керівника, фахівця чи іншого працівника) звітувати за виконання завдань чи операцій, які входять у службові обов'язки.

- *організаційні повноваження* - це узаконене право приймати рішення і віддавати накази і віддавати накази підлеглим від імені організації. Вони є необхідною умовою для ефективного виконання менеджерами посадових обов'язків.

Види управлінської відповідальності:

- *загальна* – це умови, необхідні для здійснення управлінської діяльності, яку несе керівник організації.

- *часткова (функціональна)* – це критерії дії та їх результати, за які відповідає виконавець.

Різновиди організаційних повноважень:

- *лінійні розподільчі повноваження* – надають керівникові законну владу для спрямування підлеглих на досягнення поставленої мети

- *лінійні функціональні повноваження* – зводяться до прийняття обов'язкових для виконання рішень, об'єктами яких є працівники, безпосередньо підпорядковані іншим (лінійним) керівникам

- *рекомендаційні* – їх носії дають поради керівникам і виконавцям, які ті потребують. Вони не є обов'язковими для виконання і не мають ініціативного характеру

- *контрольно-звітні* – їх носії перевіряють діяльність керівників і виконавців у офіційно встановлених рамках, вимагаючи від них необхідної інформації, проводять її аналіз і надсилають його результати у відповідні інстанції

- *координаційні* – мають різного роду комісії, які створюють на тимчасовій або постійній основі у рамках фірми для вирішення складних або спірних

- *узгоджувальні санкціонуючі* – ці повноваження реалізуються через візування

- *узгоджувальні паралельні* – ці повноваження реалізуються через надання другого підпису.

1.3.4. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізація та децентралізація

Організаційна структура управління – узгоджена сукупність взаємопов'язаних, та взаємозалежних організаційних одиниць, що мають різне процесно-функціональне навантаження, підпорядкованість і забезпечують взаємозв'язки.

Етапи проектування організаційної структури:

1. Здійснення поділу організації по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності по реалізації стратегії.

Визначення видів діяльності повинні виконувати лінійними підрозділами, а які – штабними.

2. Встановлення співвідношення повноважень різних посад.

При цьому керівництво встановлює ціль команд, якщо необхідно, виробляє подальший поділ на дрібніші організаційні поділи, щоб більш ефективно використовувати спеціалізацію й уникнути перевантаження керівництва.

3. Визначення посадових обов'язків як сукупність певних завдань і функцій та доручити їх виконання конкретним особам.

В організаціях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, керівництво розробляє навіть конкретні завдання і закріплює їх за безпосередніми виконавцями, які і несуть відповідальність за їх виконання.

Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації.

- ступінь складності - кількість елементів, рівнів, взаємозв'язків в ієрархії і об'єкті управління.

Чим глибше розподіл праці, чим більше рівнів в ієрархії управління, чим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

- ступінь формалізації - обсяг розроблених правил і процедур, керуючись якими організація спрямовує поведінку своїх співробітників.

Чим більше правил та регуляторів, що визначають те, що можна і що заборонено робити працівникам організації, тим більш формалізованою є структура організації.

- ступінь централізації – характеризується часткою рішень, прийнятих на вищих гілках ієрархії; рівнем прийняття важливих рішень; часткою працівників, що здійснюють управлінські функції на рівні організації; відсотком рішень, що не узгоджуваних з керівництвом; часткою залучення підлеглих до участі в управлінні.

Централізація і децентралізація – це спосіб зосередження організаційних повноважень на вищому, середньому та низовому рівнях менеджменту.

Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є *централізованою*.

Децентралізація означає, що право прийняття рішень передається (делегується) з верхніх рівнів управління на нижчі

1.3.5. Основні елементи та склад організаційної структури управління

Проектування організаційних процесів може здійснюватися за кількома умовно незалежними напрямками. Перший напрямок — це департаменталізація організації або розподіл організації за підрозділами.

Департаменталізація – це процес структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці: підрозділи, служби, штаби.

Розрізняють такі основні види департаменталізації: функціональну, продуктову, територіальну.

- функціональна департаменталізація – це процес поділу на групи видів діяльності та ресурсів усередині організації так, щоб працівники, які здійснюють однакові чи подібні види діяльності, були об'єднані в один відділ.

- продуктова департаменталізація – це процес поділу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від типів продукції, які продає компанія.

- територіальна департаменталізація – це формування структурних одиниць на базі визначеної території, де в тій чи іншій формі здійснюється діяльність організації.

Посадова інструкція — це документ, що засвідчує права, обов'язки та відповідальність кожного з працівників організації. Посадові інструкції розробляються керівником організації (менеджерами структурних підрозділів) і затверджуються наказом керівника організації.

Організаційна структура управління має відповідати таким вимогам: адаптивність, гнучкість, адекватність, простота, оперативність, економічність.

- адаптивність - здатність виконувати визначені функції у відповідному діапазоні змін, що відбуваються.

- гнучкість - здатність формувати різноманітність форм взаємодії організаційних одиниць у процесі прийняття управлінських рішень, не порушуючи існуючої впорядкованості відносин.

- адекватність - відповідність завданням для вирішення, що постають перед організацією.

- простота - зрозумілість статусу кожної організаційної одиниці.

- оперативність - своєчасність реагування на виявлення й усунення проблем, що забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей та збереження ефективності в усіх внутрішньо-організаційних процесах.

- економічність - відповідність витрат на утримання кожного організаційного елемента можливостям організації та їх кінцевої результативності.

Органіграма організаційної структури управління - це схематичне відображення взаємопов'язаних елементів (органів управління, підрозділів, служб), що знаходяться у взаємодії та супідрядності.

Органіграма організаційної структури управління дозволяє графічно зобразити сукупність ланок та рівнів управління, служб, підрозділів тощо, які забезпечують вплив керуючої системи на керовану, взаємне розміщення, взаємозв'язки та підпорядкованість в організації, оцінити збалансованість розподілу завдань, обов'язків, повноважень і відповідальності кожної ланки у межах виконаних загальних і конкретних функцій менеджменту, механізм делегування повноважень, ступінь централізації і децентралізації функцій управління, сформулювати уявлення про апарат управління, чисельність і професійно-кваліфікований склад керівників та інших управлінських працівників.

1.3.6. Типи організаційних структур управління: *лінійна, функціональна, лінійно – функціональна, дивізійна, матрична, мережива.*

- лінійна структура - відрізняється простотою, дотриманням принципу єдиновладдя і чіткості зв'язків і рівнів управління.

Між елементами лінійної структури існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.

- функціональна структура - використовується в тих випадках, коли особливо важливим є професійний аналіз проблем і апробація управлінських рішень.

В межах функціональної структури відбувається поділ організації на окремі елементи з чіткими та конкретними завданнями (виробництво, маркетинг, фінанси).

- лінійно – функціональна структура - компромісне поєднанням двох попередніх структур.

Вона спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень за вертикаллю, а також дозволяє поєднувати сильні сторони лінійної і функціональної структур з одночасним взаємним зменшенням впливу їх недоліків.

- дивізійна структура - орієнтована на вирішення комплексних проблем з погодженням діяльності підлеглих функціональних ланок.

Вона сформована за принципами групування виробничих підрозділів (дивізіонів) за продуктами, за групами споживачів, за місцем розташування.

- матрична структура - характерна для великих організацій і транснаціональних компаній.

Як організаційна структура управління вона передбачає створення поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із фахівців функціональних підрозділів і займаються створенням нових продуктів (послуг).

- мережива структура - організаційна структура управління, що передбачає передачу компанією більшості своїх головних функцій незалежним організаціям й координацію їх діяльності за допомогою невеликої головної організації.

1.4. Мотивування як функція менеджменту

1.4.1. Мотивування

Мотивування – вид управлінської діяльності, забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотивування передбачає систему матеріальних і моральних стимулів.

Як функція менеджменту, мотивування реалізується через визначення потреб персоналу, розроблення систем винагородження за виконану роботу, використання різних форм і систем оплати праці, а також негрошових стимулів ефективного виконання працівниками виробничих завдань.

1.4.2. Головні поняття мотивування: потреба, мотив, спонукання, стимул, винагорода, цінність

Потреба - внутрішній стан індивіда щодо усвідомленого психологічного або функціонального відчуття нестачі чогось. Потреба відображає невідповідність між внутрішніми вимогами та зовнішніми умовами діяльності людини, відображаючи причину усвідомлення емоційної напруги та незадоволеності, при цьому формує внутрішні мотиви людини.

Основні потреби:

- *за значенням:* первинні (фізіологічні – потреби в їжі, води, сну, диханні, відпочинку, спілкуванні) та вторинні (психологічні – потреби в успіху, повазі, прихильності, владі);

- *за формою:* матеріальні (матеріальні блага) та нематеріальні (духовні потреби);

- *за сутністю:* природні (наприклад, їжа) та соціальні (слава, визнання).

Мотив - усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінки, спрямованої на задоволення потреби.

Спонукання - поведінкове виявлення й усвідомлення індивідом потреб та необхідність цілеспрямованих дій щодо їх задоволення.

Стимул - зовнішній регулюючий вплив на індивіда (групу), що спонукає до цілеспрямованих дій. Стимули можуть мати позитивну та

негативну спрямованість. Позитивно спрямовані стимули називають винагородою.

Винагорода - усе те, що є цінністю для людини або може здаватися їй цінним. Винагороди поділяють на: матеріальні (премії, заробітна плата, пільги тощо) та моральні (підвищення по службі, повноваження, визнання).

Цінність - властивість певного предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси людини. Як важливий елемент культури, для цінностей важливо не тільки їх визначення, а і процес їх формування та дії, що обумовлюють мотивацію, а також середовище, яке впливає на цей процес. Цінності відносно просто можуть бути визначені за допомогою анкетних опитувань чи тестів.

1.4.3. Види мотивування:

- **внутрішнє мотивування** – формування людиною мотивів, виходячи з внутрішніх потреб, прагнення досягнення певної мети, потягу до пізнання, страху.

Внутрішнє мотивування посилює позитивний зворотній зв'язок у формі пізнання, похвали. Внутрішнє мотивування спрямоване на самовдосконалення, розвиток.

- **зовнішнє мотивування** - виникає у працівника через зовнішній вплив на нього через оплату праці, накази, норми поведінки. Цей мотив поведінки обумовлений зовнішньою причиною.

Зовнішнє мотивування допомагає досягати цілей, отримувати більший заробіток.

Зовнішнє мотивування допомагає збільшити обсяг виконуваної роботи, а внутрішнє мотивування – якість.

1.4.4. Змістові та процесуальні теорії мотивування

Змістові теорії мотивування - спроби визначення і класифікації потреб людей, що спонукають людей до дій. Головною особливістю змістових теорій мотивування є те, що вони не надають єдиного загальноприйнятого переліку потреб людини, та водночас, детально описують склад потреб.

Розробники змістових теорій мотивування: А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу, передбачає що постійно людина відчуває певну сукупність виражених потреб, які є основою прагнення людини до діяльності, вимагають відчуття задоволеності. Маслоу виділив такі основні потреби:

- фізіологічні – підтримка організму людини в життєздатному стані (їжа, вода, повітря, відпочинок тощо);

- потреби в безпеці, впевненості в майбутньому – захист людини від небезпек з боку навколишнього середовища в довгостроковому періоді часу (захист від страху, болю, страждань);

- соціальні – відчуття належності до певної групи, сприйняття іншими, соціальна взаємодія;

- потреби в повазі та самовираження в соціумі – реалізація власних потенційних можливостей та розвиток як особистості.

Теорія надбаних потреб Д. Мак-Клеланда передбачає концентрацію на вивченні людських потреб вищого рівня:

- потреби успіху (досягнення) – може бути задоволена не проголошенням успіху людини, а саме процесом доведення роботи до завершення, тобто прагненням людини досягнути поставлених цілей;

- потреби причетності (співучасті) – прагнення людини налагодити дружні відносини із оточуючими, отримувати підтримку, схвалення;

- потреби влади – прагнення людини в керуванні людьми шляхом впливу на їх поведінку, розпорядженням ресурсів організації або ефективно вирішення поставлених задач.

Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга представляє собою набір з двох груп факторів, які чинять мотивуючий та демотивуючий вплив на мотивацію працівників організації

- *демотивуючі (гігієнічні)* - не викликають задоволеності у працівників. Їх наявність сприймається належною, а за відсутністю – викликає незадоволеність та демотивацію.

Гігієнічні фактори пов'язані із середовищем, в якому виконується робота людини за шкалою «незадоволеність-відсутність незадоволеності». До цієї групи факторів відносять: соціально-трудова політику підприємства, умови праці, статус, заробітна плата, міжособисті відносини в колективі;

- *мотивуючі* - пов'язані із характером та змістом виконуваної роботи; фактори цієї групи безпосередньо викликають задоволеність виконуваною роботою, мотивують трудові досягнення, але їх наявність лише частково може компенсувати відсутність гігієнічних факторів.

Вплив мотивуючих факторів на працівника викликає рух за шкалою «відсутність задоволеності - задоволеність». До цієї групи факторів відносять: успіх, зміст роботи, просування по службі, визнання результатів праці, високий ступінь відповідальності, можливості творчого зростання.

Процесуальні теорії мотивування та їх головна теза: поведінка працівників зумовлена не лише потребами, але й сприйняттям працівником конкретної ситуації та очікуваннями з нею пов'язаними, а також оцінкою можливих наслідків обраного типу поведінки. Особливість процесуальних теорій мотивації – вони не акцентують увагу на складі й взаємній залежності потреб людини, а саме розглядають розподіл зусиль людини для досягнення поставлених цілей.

Розробники змістових теорій мотивування: В. Врум, С. Адамс, Л. Портер та Е. Лоурер

Теорія очікувань В. Врума – для досягнення поставленої мети необхідні не тільки умови мотивації людини, а також задоволення потреб людини та очікування ефективності обраної моделі поведінки.

Вчений визначив наступні фактори мотивації людини:

- очікування бажаного результату від витрачених зусиль (зв'язок «витрати-результат»);
- очікування винагороди за досягнутий результат (зв'язок «результат-винагорода»);
- очікувана цінність винагороди або валентність (можливий ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди).

Теорія справедливості С. Адамса – відбувається оцінка співвідношення витрачених зусиль на виконання роботи людини та отриманої нагороди в порівнянні з іншими колегами.

Згідно з теорією, керівник організації має постійно слідкувати за справедливістю системи мотивування та попереджати виникнення відчуття несправедливості.

Модель Л. Портера – Е. Лоулера – комплексна модель мотивації персоналу, яка включає вищеперераховані теорії справедливості та очікування.

Згідно із моделлю, в процесі мотивації працівника задіяні наступні фактори: зусилля, сприйняття, результати, винагорода, ступінь задоволення. Особливість моделі закладається в тому, що висока результативність праці сприяє високому рівню задоволеності.

1.5. Контролювання як функція менеджменту

1.5.1. Контролювання

Контролювання - це вид управлінської діяльності з виявлення можливих відхилень запланованих показників, установлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення.

Контролювання - це одна із загальних функцій менеджменту, яка є заключною стадією управлінського процесу

Умови необхідності контролювання: невизначеність; запобігання виникнення кризових ситуацій; підтримка досягнення цілей організації.

- невизначеність – пов'язана із змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які відбуваються в проміжок часу між складанням планів та їх виконанням. Також фактором невизначеності є люди, які виконують більшість робіт і допускають помилки. Контроль надає можливість вносити необхідні корегування.

- запобігання виникненню кризових ситуацій. Контроль надає можливість вчасно фіксувати свої помилки та виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації.

- підтримка досягнення цілей організації. Контроль швидко адаптує організацію до динамічних вимог зовнішнього середовища та забезпечує тим самим просування до основних цілей організації.

1.5.2 Основні види контролювання: попередній, поточний, завершальний.

- попередній контроль випереджує фактичний початок робіт і здійснюється на вході в систему організації на основі встановлених правил, процедур, норм поведінки.

Основним засобом проведення попереднього контролю є виконання (впровадження) певних правил, процедур і ліній поведінки.

- поточний контроль полягає у вимірюванні фактичних результатів, отриманих після проведення робіт спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Система зворотного зв'язку дозволяє виявити непередбачені проблеми та задалегідь скорегувати поведінку для уникнення відхилень від поставлених завдань.

- завершальний контроль - підводяться підсумки діяльності підприємства з досягнення поставлених цілей, розробляються заходи щодо ліквідації можливих відхилень у майбутньому.

Дві функції завершального контролю: оцінювання правильності складеного плану; ефективність реалізації функції.

1.5.3. Етапи процесу контролювання: формування контрольованих показників; вимірювання досягнутих результатів; регулювання

Процес контролювання — це логічно обґрунтована діалектична єдність низки етапів, яка ґрунтується на методиках, прийомах та засобах здійснення контролювання конкретного об'єкта на всіх рівнях управління.

Етап 1. Формування контрольованих показників.

Контрольовані показники - це абсолютні та відносні величини, за допомогою яких можна кількісно представити стан соціально-економічної системи суб'єкта підприємства і які є основою для реалізації як процесу контролювання, так і решти загальних управлінських функцій.

На практиці показники мають вигляд *стандартів* чи *нормативів* виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей).

Стандарт — це офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати предмет контролювання.

Норматив — показник, за яким регулюють роботу організації, ділянки, працівника, продукцію, процес.

Етап 2. Вимірювання досягнутих результатів для визначення ступеня дотримання стандартів - найскладніший і найдорожчий елементом контролю, Дозволяє визначити наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням.

Результати діяльності оцінюються на всіх рівнях організації та в усіх підрозділах. Джерелом інформації, крім загальновідомих, є специфічна документація:

- матеріальний звіт про витрати матеріалів;
- лімітно-забірна карта;
- маршрутний лист;
- рапорт про витрати технологічного палива (енергії) за зміну;
- акт (відомість) на брак продукції; вимоги на видачу матеріалів;
- комплектувальні відомості;
- наряди на відрядну оплату праці тощо

Етап 3. Регулювання - проводиться зіставлення досягнутих результатів діяльності із запланованими показниками. Керівником визначається:

- наскільки фактичні результати відповідають його очікуванням;
- причини будь-яких відхилень у роботі організації;
- ступінь допустимості виявлених відхилень від плану.

Дані щодо досягнутих результатів доводяться до відома працівників.

У разі виявлених відхилень проводяться корегування або перегляд критеріїв та контрольованих показників і цикл контролювання повторюється знову.

1.6. Інформація і комунікації в менеджменті

1.6.1. Інформація та її види

Управлінська інформація – це сукупність відомостей про стан і процеси, що відбуваються всередині організації та її оточенні, які слугують основою прийняття управлінських рішень.

Інформацію в управлінні визначають як предмет праці управлінських працівників, що є сукупністю даних про стан керованої та керуючої системи і зовнішнього середовища.

За функціональним призначенням інформація може бути:

- **планова** (матеріали різноманітних планів, кошторисів, планових завдань, прогнозів, програм);
- **нормативно-правова** (норми виробітку, нормативи матеріальних і фінансових витрат, затрат робочого часу, а також відомості про право, його систему, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення

тощо);

- *облікова* (дані обліку господарських операцій);
- *звітна* (дані фінансової і статистичної звітності);
- *масова* – це публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація;
- *інформація про особу* – сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу (освіта, сімейний стан, релігійна приналежність, адреса, дата і місце народження тощо);
- *інформація довідково-енциклопедичного характеру* – відомості про суспільне, державне життя, навколишнє природне середовище (матеріали енциклопедій, довідників, словників, оголошень, путівників та ін.);
- *соціологічна* – це відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів (результати соціологічних опитувань, спостережень).

1.6.2. Вимоги до управлінської інформації

Вимоги до інформації:

- *точність*. Згідно з цим критерієм інформація має достовірно відображати процес функціонування системи. Усі її показники повинні мати однозначний зміст, який не допускає різних тлумачень.
- *своєчасність (оперативність)* інформації забезпечується дотриманням чіткості й періодичності надходження інформації та своєчасним отриманням інформації споживачем.
- *повнота (достатність)*. За цією вимогою кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації та прийняття рішення на певному рівні управління.
- *корисність*. Передбачає, що в інформаційному потоці не повинно бути даних, показників, не потрібних для вирішення конкретної проблеми або для структурної ланки управління.
- *доступність*. Полягає в необхідності подавати інформацію у формі, яка не потребує додаткового опрацювання і не утруднює процесу прийняття рішення.

1.6.3. Поняття комунікації, її види та засоби

Комунікація — це обмін інформацією, її змістом між індивідами за допомогою різних форм зв'язку, які засновані на будь-яких взаємовідносинах і спрямовані на досягнення цілей організації.

Комунікації можна розподілити на *організаційні (формальні)*, та *міжособистісні (неформальні) комунікації*.

Організаційні (формальні) комунікації ґрунтуються на формальних стосунках, пов'язаних із посадовим становищем учасників.

Поділяються на:

- *комунікації між організацією та зовнішнім середовищем.* Основними отримувачами інформації у зовнішньому середовищі є потенційні клієнти (проведення переговорів, розміщення реклами, розроблення проакцій тощо); органи державної влади, банки (звітність про фінансову і виробничу діяльність, надання довідок).

- *міжрівневі комунікації в організації:* інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень.

Виділяють вертикальну комунікацію, у напрямках: *за низхідною* (спадною), де інформація циркулює з вищих рівнів на нижчі за допомогою наказів, розпоряджень, указівок та *за висхідною*, де обмін інформацією відбувається з низових рівнів до вищих у формі звітів, пропозицій, заяв, доповідних записок.

- *горизонтальні комунікації* виникають між різними підрозділами, які потрібні для обміну інформацією між ними, координації завдань і дій.

- *комунікації між керівником і підлеглими, керівником і робочою групою.* Це тип вертикальних комунікацій, пов'язаних з вирішенням поточних завдань, очікуваними результатами і винагородою, потребами працівників у підвищенні кваліфікації та ін.

Міжособистісні (неформальні) комунікації виникають поза посадовим становищем і здійснюються відповідно до системи особистих стосунків між працівниками. Іноді стають причиною неефективного виконання рішень, оскільки породжують «шуми» або чутки. Можуть негативно вплинути на поведінку працівників, знизити їх мотивацію. Менеджери повинні розвивати комунікації через формальні (офіційні) канали.

До засобів комунікацій відносяться: *вербальні засоби комунікацій* (використовує знакову систему мови). Прикладом є інтерв'ю, презентація, переговори з постачальниками, клієнтами тощо. *Невербальні засоби комунікації* - це спосіб спілкування та передання інформації за допомогою рухів тіла, жестів, міміки обличчя, погляду.

1.6.4. Перешкоди в комунікаціях

Існують наступні види перешкод у комунікаціях:

- *фільтри інформації* як засоби усунення надлишкової або небажаної інформації. Виникають через те, що не всім приємно отримувати погані новини, у результаті, частина інформації замовчується або надходить із запізненням. Менеджерам важливо правильно оцінювати істинність, зіставляючи інформацію з різними формами вербальної та невербальної комунікацій.

- *відсутність атмосфери довіри* як помилкова впевненість у тому, що відправлене повідомлення відповідає дійсності за поданою інформацією.

Важливо проаналізувати, можливі причини, правильність обраних технологій кодування змісту інформації, візуального супроводу, імідж доповідача тощо.

- *шуми в комунікації* як будь-які додаткові сигнали, не передбачені джерелом інформації, які спотворюють інформацію або спричиняють помилки в її передачі. *Шуми* — це різні сторонні звуки, недоліки фізичного середовища (освітлення, чіткість зображення, відтворення). Спричиняють затримку передачі повідомлення, перекручування змісту, неточності тощо.

- *відсутність зворотного зв'язку* як своєчасної реакції одержувача інформації на повідомлення відправника інформації.

- *витік інформації* як розголошення, несанкціонований доступ до інформації. Може здійснюватися через: працівників (повідомлення, прослуховування); документи (їх утрата, підробка, фотографування, знищення); публікації (розголошення конфіденційної інформації у ЗМІ, на конференціях.); технічні носії (копіювання, знищення). Для попередження необхідно забезпечувати захист прав інтелектуальної власності, програмного забезпечення, авторських прав, захист персональних даних запобігати підслухуванню.

1.6.5. Комунікаційний процес

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між відправником та одержувачем. Забезпечує сприймання й усвідомлення інформації.

Складові класичної моделі комунікаційного процесу: формулювання повідомлення відправником; кодування повідомлення і вибір каналу; декодування інформації одержувачем; зворотний зв'язок.

- формулювання повідомлення відправником. *Відправник* – особа, яка генерує ідеї або формулює зміст повідомлень із джерел інформації і передає одержувачу. *Повідомлення*—інформація, закодована за допомогою символів.

- процес кодування полягає у перетворенні комунікаційної ідеї відправника на певний набір комунікаційних символів.

Повідомлення можна передати усно, візуально жестами або фіксувати на різних носіях. *Канал*— це засіб передання інформації. Ефективним каналом є такий, що забезпечує найменші витрати часу та найвищу якість змісту. Вибір каналу повинен бути сумісним із типом символів які використовують для кодування і декодування.

- декодування інформації одержувачем – це інтерпретація змісту інформації одержувачем, розшифрування символів. *Одержувач*— особа, яка сприймає інформацію і передає її зміст. Точне розуміння повідомлення полегшується у випадку здійснення перевірки за допомогою зворотного зв'язку.

- зворотний зв'язок- виявляє рівень сприйняття чи реакцію одержувача на повідомлення, дозволяє учасникам процесу зрозуміти одне одного, впевнитися, що інформація була правильно інтерпретована.

1.7. Управлінські рішення

1.7.1. Управлінські рішення в менеджменті

Управлінське рішення -це вибір альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети у системі менеджменту

Рішення як результат вибору – це вольовий акт, орієнтований на наявність альтернатив, суміжних цілей і мотивів поведінки менеджера

Альтернатива в прийнятті управлінського рішення - вибір одного з двох або декількох можливих рішень.

Прийняття рішення є складовою частиною управлінського процесу. Прийняття рішень – це процес вибору напрямку дій з кількох альтернатив, якщо вибір зроблено – рішення прийнято.

Характеристика управлінських рішень.

Запрограмовані управлінські рішення спрямовані на вирішення питань, зумовлених стандартними (повторюваними) ситуаціями.

Існує певна послідовність кроків або дій, подібних до тих, що приймаються при вирішенні математичних рівнянь. Запрограмовані рішення заощаджують час на розроблення нових процедур ліквідації ситуації, знижують імовірність помилки в прийнятті рішення і підвищують ефективність управління.

Незапрограмовані управлінські рішення не обмежуються правилами і процедурами, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими чинниками, новими ситуаціями.

Незапрограмовані рішення необхідні в ситуаціях, що є новими, внутрішньо неструктурованими або пов'язаними з невідомими факторами, їх складно готувати, оскільки щоразу доводиться розробляти нові процедури або використовувати нестандартні методи.

Інтуїтивні управлінські рішення приймаються на основі лише відчуття правильності вибору особи, яка його ухвалює.

Інтуїтивні рішення – спонтанні рішення, що приймаються як відповідь на конкретну загрозу. Особа, яка приймає рішення, не займається при цьому свідомим зважуванням «за» та «проти» за кожною альтернативою, та не здійснює навіть розуміння ситуації.

Управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях, як вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом.

Це рішення, що приймаються в умовах достатньої кількості часу, вибір зумовлений знаннями та набутим досвідом (наприклад, маркетингові рішення).

Раціональні управлінські рішення як такі, що обґрунтовуються за результатами об'єктивного аналітичного процесу не залежать від накопиченого досвіду.

Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. Керівник турбується не стільки про рішення як таке, а про все, що пов'язано із ним та буде відбуватися після прийняття цього рішення.

1.7.2. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень:

- *особистісні оцінки керівника* (вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей).

Кожна людина має особисту систему цінностей, що визначає її дії та впливає на рішення, які вона приймає.

- *рівень ризику* (високий, середній, низький). До рішень, що приймаються в умовах ризику, належать такі, результати яких є невизначеними, але вірогідність кожного результату є відомою.

Для цього важливо визначити рівень ризику. В умовах невизначеності керівник за допомогою власного судження повинен встановити вірогідність можливих наслідків.

- *час і оточення, що змінюються*: (швидкість прийняття рішень та середовище прийняття рішень як множина зовнішніх і внутрішніх чинників).

Такі рішення приймаються в обставинах, які досить швидко змінюються. У цьому випадку керівник може використовувати дві основні можливості: спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему або діяти відповідно до набутого досвіду. Задля отримання корисності рішення слід приймати швидко, але не випереджаючи час.

Зовнішні чинники зазвичай визначають поняттям «макроекономічна ситуація». Внутрішні чинники виражають цільові орієнтири і ресурсний потенціал самого підприємства.

- *інформаційні обмеження* (недоступність, висока вартість та низька якість інформації) та *поведінкові обмеження* (спосіб обміну інформацією, перевантаженість роботою, особисті вподобання, лояльність щодо когось або чогось).

Інформація, яку використовує менеджер, повинна відповідати таким вимогам: достовірність; повнота; релевантність (істотність); корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання); зрозумілість; своєчасність; регулярність. Іноді необхідна для прийняття рішення інформація недоступна або занадто дорога. Саме тому необхідно вирішувати, чи є суттєва вигода від додаткової інформації та наскільки важливим є рішення.

Керівники можуть бути настільки перевантажені інформацією та поточною роботою, що не зможуть сприйняти можливості, які виникли. Багаточисельні психологічні чинники та особистісні вподобання впливають на процес прийняття рішень.

- *негативні наслідки та взаємозалежність рішень*. Керівник повинен визначити, які побічні ефекти є допустимими за умови досягнення бажаного кінцевого результату.

Важливе рішення майже завжди призводить до необхідності вирішувати сотні взаємопов'язаних рішень, які є менш важливими, проте з яких складається головне. Кожен з факторів може або сприяти, або перешкоджати підвищенню ефективності управлінських рішень.

1.7.3. Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом): *діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір.*

Етап 1. Діагностика проблеми (*виявлення проблемної ситуації та її ідентифікація за симптомами*).

Перша фаза в діагностуванні складної проблеми - усвідомлення та встановлення симптомів труднощів або наявних можливостей. Деякі загальні симптоми хвороби організації - низькі прибуток, збут, продуктивність та якість, надмірні витрати, численні конфлікти в організації та велика плинність кадрів. Зазвичай кілька симптомів доповнюють одне одного.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати та проаналізувати потрібну внутрішню та зовнішню (щодо організації) інформацію. Таку інформацію можна збирати на основі формальних методів, використовуючи, наприклад, поза організацією аналіз ринку, а всередині неї - комп'ютерний аналіз фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з управління чи опитування працівників.

Етап 2. Формулювання обмежень прийняття управлінського рішення (*нестача коштів; недостатність фахівців необхідної кваліфікації та досвіду; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або яка є дорогавартісною; загострення конкуренції; закони та етичні міркування*) **та критеріїв прийняття управлінських рішень** (*стандартів, за якими належить оцінювати альтернативні варіанти вибору альтернатив*).

Коли керівник діагностує проблему з метою прийняття рішення, він повинен усвідомлювати те, що саме можна з нею зробити. Багато можливих вирішень проблем організації не будуть реалістичними, оскільки або у керівника, або в організації недостатньо ресурсів для реалізації прийнятих рішень.

Обмеження варіюються та залежать від ситуації та конкретних керівників. Деякі спільні обмеження - це неадекватність коштів; недостатня кількість працівників, які мають необхідну кваліфікацію та досвід, нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, ще не розробленою або надто дорогою; виключно гостра конкуренція; закони та етичні міркування.

Менеджер може приймати чи здійснювати рішення лише у тому випадку, якщо вище керівництво наділило його цим правом.

Етап 3. Виявлення альтернатив як усіх можливих дій щодо усунення причини проблеми та уможливлення досягнення цілей організації.

Поглиблений аналіз важких проблем необхідний для розробки кількох різних альтернатив, включаючи можливість бездіяльності. Коли керівництво не в змозі оцінити, що станеться, якщо нічого не робити, існує небезпека не встояти перед вимогою негайних дій.

Дія заради самої дії підвищує можливість реагування на зовнішній симптом проблеми, а не на її головну причину.

Етап 4. Оцінка альтернатив як оцінка переваг, недоліків та можливих наслідків кожної з них та остаточний вибір як обрання альтернативи з найсприятливішими загальними наслідками.

Після складання списку всіх ідей, слід переходити до оцінки кожної альтернативи. При оцінці рішень керівник визначає переваги та недоліки кожного з них та можливі загальні наслідки. Для порівняння рішень необхідно мати стандарт, щодо якого можна виміряти можливі результати реалізації кожної можливої альтернативи. Подібні стандарти називають критеріями прийняття рішень, встановлюваними етапі 2.

Процес вирішення проблеми не закінчується вибором альтернативи. Для вирішення проблеми рішення має бути реалізовано.

Етап 5. Зворотний зв'язок (за Харіссоном «як система відстеження та контролю для забезпечення погодження отриманих результатів з тими, що очікувалися у період прийняття рішення» для надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення).

На цій фазі відбувається вимірювання та оцінка наслідків вирішення чи зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник сподівався отримати.

Зворотний зв'язок дозволяє керівнику скоригувати прийняте рішення, поки організації ще не завдано значної шкоди. Оцінка рішення керівництвом виконується насамперед за допомогою функції контролю.

1.7.4. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень

Призначення кількісних та якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Кількісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень - доцільний інструментарій за умов, коли чинники впливу на вибір рішення можна кількісно визначити та оцінити.

В їх основі покладено науково-практичний підхід до вибору оптимального рішення за допомогою статистичних, економіко-математичних методів та ЕОМ. До основних методів цієї групи можна віднести: індексний,

балансовий, ланцюгових підстановок, факторний, розрахунок точки беззбитковості тощо.

Якісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень -доцільний інструментарій за умов, коли чинники впливу на вибір рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Вони засновані на творчому підході до пошуку альтернатив та аналітичних здібностях керівника; використовуються в об'ємних завданнях, у ситуаціях з малим резервом часу, а також для розв'язання слабо структурованих завдань, не виражених кількісно у чіткій формі. До них належать: метод експертних оцінок, ділові ігри, метод сценаріїв, «дерево рішень», метод «Делфі», «мозковий штурм», дискусія.

Загальнонаукові підходи до прийняття управлінських рішень:

- *системний підхід* - спосіб упорядкування управлінських проблем шляхом їх структурування, визначення напрямів подолання, встановлення взаємозв'язків між елементами проблеми, чинниками та умовами впливу на їх вирішення;

- *комплексний підхід* - спосіб дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку.

Він є необхідною умовою розв'язання проблем організації як багатоцільової відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем;

- *моделювання* - спосіб, що дає змогу описати можливу ситуацію та дослідити її зміни під впливом різних чинників.

Цей метод допомагає вирішенню складних управлінських проблем із застосуванням економіко-математичних моделей;

- *експериментування* - спосіб, що дає змогу перевірити доцільність нововведень, коли моделювання неможливе через інституційні чинники.

Підхід запропоновано для вирішення завдань організації, і у випадку позитивних результатів розширити межі їх застосування.

1.8. Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стилi керівництва

1.8.1. Вплив

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка змінює поведінку, відносини або відчуття іншої людини.

Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути різними: від прохання до погроз.

1.8.2. Форми впливу у менеджменті

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

Основними формами впливу можна вважати: переконання, навіювання, вплив через участь і примус.

- переконання відбувається через доведення, шляхом логічного впорядкування фактів і висновків, передбачає впевненість у правоті власної позиції, в істинності своїх знань, етичної виправданості своїх вчинків,

- навіювання базується на вірі людини, що складається під впливом авторитету, суспільного становища, привабливості, інтелектуальної та вольової переваги керівника, визначальна риса – сила прикладу керівника-лідера чи неформального лідера, що викликає свідоме копіювання поведінки чи несвідоме наслідування;

- вплив через участь відбувається шляхом залучення підлеглого до прийняття управлінських рішень, керівник не нав'язує свою волю підлеглому, лише спрямовує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією;

- примус – це найбільш насильницька форма, за якої керівник змушує працівника вести себе всупереч його бажанню та переконанням, використовуючи погрозу покарання або іншого впливу із небажаними наслідками.

1.8.3. Влада

Влада – це реальна можливість впливати на поведінку інших людей, змінювати її у визначеному напрямі, здатність підкорювати інших людей своїй волі.

Влада – це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою волі, авторитету, права, насильства (батьківського, державного, економічного та ін.). Пряма влада, спрямована на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення та ін.), зворотна влада, спрямована на те, щоб стримувати (влада заборони).

У ширшому розумінні влада – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрямок діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада у менеджменті: влада керівника, влада колег-керівників, влада підлеглих.

- влада керівника – керівник має владу над підлеглими, оскільки останні залежать від нього у таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування службою, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб та інші.

- влада колег-керівників – Чим більше необхідної інформації, ресурсів або послуг один керівник дає іншому, тим більше його або її влада над цим іншим керівником. Наприклад, якщо керівник з фінансових або виробничих питань залежить від послуг відділу з оброблення даних, начальник цього відділу матиме над ним деяку владу.

- влада підлеглих – підлеглі мають владу над керівником, у таких питаннях, як одержання інформації, необхідної для прийняття рішення, неформальні контакти з людьми інших підприємств, вплив на своїх колег і здатність підлеглих виконувати завдання тощо.

Як доповнення до формальних повноважень керівнику необхідна влада, оскільки він залежить від людей як у межах свого ланцюга команд, так і поза ним. У організаціях керівник залежить від оточуючого середовища, безпосереднього керівництва, підлеглих і колег.

Не існує реальної абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей в усіх ситуаціях.

Баланс влади в організації відображає стан, коли влада розподілена між різними структурами та особами в організації і не зосереджена в одних руках. Це допомагає забезпечити ефективність та успішність діяльності організації, а також запобігає можливості зловживання владою.

Ефективний керівник намагається підтримувати розумний баланс влади, забезпечуючи достатній рівень влади для досягнення цілей організації, при цьому забезпечуючи підлеглих необхідним рівнем влади, який дає їм можливість відчувати свою важливість та приймати участь у досягненні цілей.

1.8.4. Типи влади у менеджменті: влада примусу; влада винагороди; законна (традиційна) влада; влада експерта; еталонна влада (влада прикладу).

- влада примусу - вплив через страх – переконання, що керівник має можливість покарати так, що завадить задоволенню життєвих потреб працівника.

Основними формами впливу через примус є: навіювання, переконання, прохання, погроза, підкуп, наказ.

- влада винагороди - вплив через позитивне підкріплення – переконання, що керівник має можливість задовольнити життєві потреби працівника.

Така влада використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода має бути досить цінною (доплати до основної ставки, моральне стимулювання, надання можливостей у підвищенні кваліфікації, просування по службі тощо). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

- законна (традиційна) влада - вплив через традиції. Це переконання, що керівник має право віддавати накази, обов'язок працівника полягає в їх виконанні.

Така влада базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця у захищеності й приналежності.

Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою. Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Виконавець реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду.

- **влада експерта - вплив через розумну віру. При такій владі виконавець свідомо й логічно бере на віру цінність знань експерта (керівника).**

Чим більші досягнення в експерта (керівника), тим більше в нього влади. Коли в групі працівників з'являється експерт, то він може перетворитись на неформального керівника, і про це слід враховувати менеджерам.

- еталонна влада (влада прикладу) - вплив за допомогою харизми. Така влада полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідують підлеглі, що прагнуть бути такими ж, як і лідер.

Різні типи влади викликають у підлеглих різні рівні мотивації щодо виконання обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприймати їх байдуже чи навіть з опором.

1.8.5. Лідерство

Лідерство - це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації.

Лідерство в системі управління проявляється за трьома напрямками:

- організація і корекція діяльності працівників: постановка яasnих цілей, координація зусиль, окреслення результатів, виконання ролі ведучого;

- мотивація діяльності підлеглих: надихання на цілеспрямовану поведінку, задоволення індивідуальних і групових потреб, вселення впевненості в інших, захоплювання людей своїм прикладом, створення групової синергії.

- забезпечення представництва групи: представлення інтересів групи за її межами, підтримка рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами групи, визначення перспективи розвитку групи.

1.8.6. Підходи до лідерства: підхід з позицій особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.

- підхід з позицій особистих якостей - спроба визначити співвідношення між наявними конкретними особистими якостями та ефективністю керівництва. Спроби визначити, які риси характеру повинні мати ідеальний керівник, складають основу Теорії рис характеру індивідуума

(Е. Гізеллі, Р.М. Стогдилл, У. Шелдон). Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях потенційного керівника.

Проте, *найважливіший висновок з усіх досліджень зводиться до такого твердження*: індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже, вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників.

- поведінковий підхід - ефективність керівництва визначається манерою поведінки керівника. Даний підхід заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера.

Представники Теорії поведінки (К. Левін, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон,) акцентують увагу на залежності ефективності лідера не від особистих якостей, а від поведінки керівника з підлеглими. Це стало основою класифікації стилів керівництва.

- ситуаційний підхід - визначення стилів поведінки та особистих якостей керівника відповідно до конкретної ситуації. Підхід заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від великої кількості зовнішніх факторів, до яких необхідно пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

Прихильники даного підходу вивчають взаємодію ситуаційних чинників з метою виявлення причинно-наслідкового зв'язку у відносинах, який би дав змогу передбачити можливу поведінку керівника і наслідки цієї поведінки.

Найвідомішими ситуаційними теоріями є: модель керівництва Ф. Фідлера, теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара, модель "шлях – мета" Т. Мітчела та Р. Хауза, модель прийняття рішень В. Врума - Ф. Йеттона.

1.8.7. Стиль керівництва

Стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих для здійснення на них впливу та спонукання до досягнення цілей організації.

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

1.8.8. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левінім): авторитарний, демократичний, ліберальний.

- авторитарний стиль керівництва: централізація повноважень у руках керівника; одноособове ухвалення рішень керівником і доведення у формі наказу, придушення ініціативи; некомунікабельність і дотримання дистанції у спілкуванні з підлеглими; спрямування комунікаційних потоків згори донизу.

- демократичний стиль керівництва: розподіл відповідальності згідно з повноваженнями; рішення ухвалюються за підсумками консультацій із підлеглими та доводяться у формі пропозицій; заохочується ініціатива, яку

використовують в інтересах справи; комунікабельність і дружнє налаштування у спілкуванні з підлеглими; комунікації здійснюються активно в обох напрямках.

- ліберальний стиль керівництва: повне перекладання відповідальності на виконавців; рішення ухвалюються за підсумками вказівок згори або результатами нарад (зборів) і доводяться шляхом прохань або вмовляння; керівник вступає в контакт з підлеглими лише з їхньої ініціативи; комунікації відбуваються переважно по горизонталі.