

Міністерство освіти і науки України
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»

Кафедра менеджменту та інформаційних технологій

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни «**Менеджмент**»
для здобувачів початкового рівня (короткий цикл)
вищої освіти спеціальність – 071 Облік і оподаткування

Херсон – 2020

Конспект лекцій підготувала:

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та ІТ Жосан Ганна Володимирівна

Конспект лекцій розглянуто та обговорено:

на засіданні кафедри менеджменту та ІТ

протокол № 1 від «27» серпня 2020 р.

зав.кафедрою Кириченко Н.В.

методичною комісією економічного факультету

по спеціальності 073 «Менеджмент»

протокол № 1 від «27» серпня 2020 р.

Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів початкового рівня (короткий цикл) вищої освіти спеціальність – 071 Облік і оподаткування ОП Облік і оподаткування / Укл.: Жосан Г.В. – ХДАУ, 2020. – 82 с.

Вступ

Мета викладання дисципліни «Менеджмент» - засвоєння студентами основ сучасної теорії менеджменту, формування у них загальних уявлень про менеджмент як науку, самостійний вид професійної діяльності, процес та орган управління..

Основними **завданням** вивчення дисципліни «Менеджмент» є

– формування системи знань про сутність та закономірності процесу управління, соціально-економічні умови виникнення й розвитку менеджменту;

– оволодіння сучасними теоріями менеджменту;

– вивчення функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю), їх взаємозв'язку;

– формування здатності до управління організацією, застосування сучасних технологій та методів управління;

– набуття навичок прийняття, обґрунтування та реалізації управлінських рішень;

– оволодіння навичками інформаційного забезпечення процесу управління, формування системи комунікацій в організації;

– опанування методів та прийомів оцінки ефективності управлінської праці;

– набуття практичних навичок організації праці менеджера, підвищення його особистої ефективності;

– формування уявлення про феномен лідерства, стилі управління, особисту відповідальність менеджера у процесі управління.

Компетентності та результати навчання, формуванню яких сприяє дисципліна

загальні:

- ЗК02. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями
- ЗК03. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу
- ЗК04. Здатність працювати як самостійно, так і в команді.
- ЗК05. Здатність займати активну життєву позицію та розвивати лідерські якості.

спеціальні (фахові, предметні):

- СК01 Здатність досліджувати тенденції розвитку економіки за допомогою інструментарію макро- та мікроекономічного аналізу, робити узагальнення стосовно оцінки прояву окремих явищ, які властиві сучасним процесам в економіці

Результати навчання для дисципліни:

- ПР08 Розуміти організаційно-економічний механізм управління підприємством та оцінювати ефективність прийняття рішення з використанням обліково-аналітичної інформації
- ПР10 Усвідомлювати особливості функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання та демонструвати розуміння його ринкового позиціонування
- ПР14 Вміти працювати як самостійно, так і в команді, проявляти лідерські якості та відповідальність у роботі, дотримуватися етичних принципів, поважати індивідуальне та культурне різноманіття

Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	2
2	РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ	2
3	ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	2
4	ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ	2
5	ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ	2
6	ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ	2
7	МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	2
8	ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	2
9	КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО	2
10	УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, СТРЕСАМИ І ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ	2
11	УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	2
12	НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	2
	Разом	24

ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВА ЧАСТИНА № 1 СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНИЙ ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Організація як об'єкт управління. Поняття “організація”. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій “управління”, “менеджмент”, “адміністрування”, “керування”. Емпіричний підхід до менеджменту. Управління як наука і мистецтво. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту.

Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера. фігура сучасної організації. Вимоги до менеджерів кожного рівня.

Тема 2. РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Сучасні погляди на класифікацію шкіл і підходів у менеджменті. Основні положення і досягнення школи наукового управління. Внесок Ф.Тейлора у розвиток теорії та практики менеджменту. Створення системи наукової організації праці. Питання раціоналізації праці та зростання обсягів виробництва в працях Гілбретів. Дванадцять принципів продуктивності Г.Емерсона. Основні принципи організації виробництва Г.Форда та обґрунтування потокового виробництва. Внесок М.Вебера у розвиток теорії менеджменту. Принципи побудови ідеальної організації за М.Вебером. Виникнення і розвиток школи психології і людських відносин. Взаємозв'язок управління і психології. Людина як основний чинник забезпечення ефективності організації. Зв'язок свідомості людини з її трудовою діяльністю. Внесок М.Паркер Фоллет в розвиток управлінської теорії. Дослідження людських відносин Е.Мейо і Ф.Ротлісбергером. Зміст і значення Хоторнського експерименту. Актуальність дослідження людських відносин у сучасній управлінській практиці. Становлення і розвиток кількісної школи в менеджменті. Сучасні тенденції розвитку кількісної школи в менеджменті.

Тема 3. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Функція планування: суть та елементи. Цілі, дії, ресурси, виконання. Стратегічне, тактичне та оперативне планування. Поняття стратегічного планування. Стадії стратегічного планування. Процес визначення місії організації. Оцінка зовнішнього середовища. Оцінка ринків та визначення потреб споживачів. Показники галузевої привабливості. Аналіз компетенції організації. Сильні та слабкі сторони організації, можливості і загрози. Взаємозв'язок місії і мети. Складники успіху. Структуризація мети та формулювання завдань. Поняття і вибір стратегії. Підходи до формування стратегічних альтернатив. Оцінка можливих стратегічних альтернатив. Проникнення на ринок, завоювання ринку, розробка нового товару, диверсифікація. Проектування структури диверсифікованої фірми. Матриця структури бізнесу Бостонської консалтингової групи. Визначення пріоритетних стратегічних зон господарювання. Методи стратегічного планування. Особливості тактичного планування. Тактичний план як інструмент конкретизації стратегічних завдань. Формування системи часткових техніко-економічних показників. Методи тактичного планування. Оперативне планування як засіб забезпечення планомірної і ритмічної діяльності. Особливості формування системи оперативного

планування діяльності організації. Місце бізнес-планування в системі менеджменту. Ефективність планової діяльності підприємств. Основні проблеми і перспективи розвитку системи планування в перехідній економіці.

Тема 4. ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зміст організаційної функції в менеджменті. Процес створення структури організації. Формування стратегії як попередня умова побудови структури. Закони організації. Закон синергії як основний закон організації. Делегування, відповідальність, повноваження. Лінійні, функціональні та штабні повноваження. Поняття організаційної структури управління та фактори, що її визначають. Сучасні вимоги до організаційних структур управління. Принципи формування організаційних структур управління. Єдність мети. Первинність функцій і вторинність структури. Функціональна замкнутість підрозділів. Принцип зворотного зв'язку. Простота організаційної структури. Оптимальність централізації та децентралізації. Оптимальність норми керованості. Основні класи організаційних структур управління організаціями. Оцінка наукових підходів до класифікації організаційних структур управління. Бюрократичні і адаптивні структури. Основні характеристики ідеальної бюрократії. Проектування адаптивних організаційних структур як реакція на зміну умов зовнішнього середовища. Типи бюрократичних організаційних структур управління, їх особливості, переваги і недоліки. Лінійні, функціональні, лінійно-функціональні (комбіновані), продуктові, регіональні організаційні структури. Типи адаптивних структур управління, їх особливості, переваги та недоліки. Матрична організаційна структура як найпоширеніший тип адаптивних структур. Проектні, програмно-цільові, конгломератні організаційні структури управління організаціями. Методи проектування організаційних структур управління організаціями. Високі та плоскі структури. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання. Тенденції децентралізації та особливості їх прояву в економіці України. Організаційні вдосконалення та реструктуризація. Практичні результати виконання організаційної функції. Затвердження виробничої структури та структури органів управління. Регламентація функцій, затвердження прав, обов'язків. Добір кадрів.

Тема 5. ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ

Поняття та процес мотивації. Мотив як активна рушійна сила, що визначає поведінку людини. Взаємозв'язок незадоволеної потреби та цілеспрямованої поведінки. Розвиток досліджень з мотивації. Врахування законів поведінки людей при побудові мотиваційних систем. Внесок українських вчених у розвиток теорії мотивації. Розширення можливостей мотивації в сучасних умовах господарювання. Два типи мотиваційних теорій: змістові та процесні. Особливості та відмінності цих теорій. Найвідоміші мотиваційні теорії змісту. Теорія А.Маслоу про ієрархію потреб. П'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека і впевненість у майбутньому, соціальні потреби, потреби в повазі, самовираження. Позитивні і негативні сторони теорії А.Маслоу. Теорія ЖВЗ К.Альдерфера: сутність, особливості та можливості використання на практиці. Теорія потреб Д.МакКлеланда: сутність, особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці. Теорія "двох факторів" Ф.Герцберга. Особливості теорії. Фактори підтримки та фактори-мотиватори. Переваги та недоліки теорії Ф.Герцберга, можливості та доцільність використання в управлінській практиці. Найвідоміші процесні мотиваційні теорії. Теорія очікування В.Врума. Вибір, очікування, перевага. Можливості використання теорії В.Врума. Теорія справедливості С.Адамса: особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці. Об'єднана модель мотивації Л.Портера і Е.Лоулера. Основні змінні моделі: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, рівень задоволення. Взаємозв'язки між змінними. Використання об'єднаної моделі мотивації. Зв'язок заробітної плати з результатами роботи. Можливі негативні наслідки невдоволення системою винагород. Вплив економічної кризи в Україні на особливості побудови мотиваційних систем.

Тема 6. ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ

Суть контролю. Необхідність контролю: подолання невизначеності, попередження кризових ситуацій, підтримування успіху. Умови ефективного контролю: наявність стандартів (критеріїв оцінки), доступність інформації, можливість впливу на ситуацію. Типи контролю. Попередній, поточний, заключний контроль, взаємозв'язок між ними. Особливості попереднього контролю персоналу, матеріальних та фінансових ресурсів. Система показників. Поточний контроль: суть, необхідність, постійне коригування системи на основі визначеної системи критеріїв. Заключний контроль: система критеріїв та оціночних показників. Аналіз фінансової звітності. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Оцінка запасів, якості продукції і послуг. Процес контролю. Забезпечення ефективності контролю. Контролінг як система управління процесом досягнення кінцевої мети. Контроль і аудит. Поведінкові аспекти контролю. Контроль як засіб мотивації. Аналіз керівником власної поведінки. Розподіл відповідальності за виконання роботи.

ЗМІСТОВНА ЧАСТИНА № 2. ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 7. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність методів менеджменту. Основні підходи до класифікації методів менеджменту. Взаємозв'язок функцій і методів менеджменту. Трансформація методів менеджменту в управлінські рішення. Суть організаційних методів менеджменту. Необхідність проектування, спрямованості, регламентації, розробки інструкцій, правил поведінки тощо. Адміністративні методи в управлінні. Умови успішної реалізації адміністративних методів. Рівень самостійності виконавця. Розподіл відповідальності. Суть і різноманітність економічних методів менеджменту. Економічна зацікавленість працівників. Економічні методи зовнішнього і внутрішнього впливу. Зв'язок системи винагород з кінцевими результатами діяльності. Соціально-економічні методи менеджменту. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Розвиток індивідуальних здібностей. Самореалізація особистості. Комплексність використання методів менеджменту.

Тема 8. ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Характеристика концептуальних підходів у сучасній теорії прийняття рішень: математичний вибір, якісно-предметна концепція, комплексна концепція. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями. Програмовані і не програмовані управлінські рішення. Етапи і процедури розробки та реалізації управлінських рішень. Підготовка рішення. Прийняття рішення. Реалізація рішення. Управлінський цикл. Вироблення і реалізація управлінських рішень як наука і мистецтво. Прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації. Ризик як рівень визначеності. Поняття об'єктивної і суб'єктивної імовірності. Критерії для прийняття рішень в умовах невизначеності: оптимістичний, песимістичний, мінімізація управлінської невдачі, рівноцінність альтернатив. Роль керівника в процесі підготовки, прийняття і реалізації рішень. Моделі та методи прийняття рішень. Необхідність та можливості моделювання. Типи моделей. Методи прогнозування.

Тема 9. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керованості. Особливості широкої та вузької норм керованості. Вплив і влада. Типи влади: законна влада, заохочення, примушування, експертна влада, еталонна влада. Підходи до визначення ефективного лідерства: підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід. Основні положення теорій X, Y, Z та формування стилю керівництва. Основні ідеї Д.МакГрегора. Теорія X: основні положення, формування авторитарного стилю керівництва. Теорія Y: основні положення, формування демократичного стилю

керівництва. Розвиток теорій лідерства Р.Лайкертом. Особливості теорії Z У.Оучі та вдосконалення на її основі стилю керівництва. “Управлінська решітка” Р.Блейка і Дж.Моутон. Пошук оптимального стилю керівництва. Основні ідеї ситуаційного підходу до ефективного лідерства. Ситуаційна модель лідерства Ф.Фідлера. Підхід П.Херсі і К.Бланшара. Модель прийняття рішень В.Врума-Йеттона. Децентралізація влади. Фактори, що формують рівень децентралізації: розмір витрат, політика одноманітності, розмір компанії, філософія керівництва, філософія підлеглих, функціональна сфера діяльності. Ілюзія влади. Мистецтво передачі влади.

Тема 10. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, СТРЕСАМИ І ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Поняття і природа конфлікту. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Відкриті і скриті конфлікти. Типи конфліктів: внутріособовий, міжособовий, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий конфлікт. Причини конфліктів: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності мети, відмінності цінностей і уявлень, відмінності у манері поведінки і життєвому досвіді, недоліки комунікацій. Конфлікт як процес. Модель конфлікту. Управління конфліктною ситуацією. Структурні і міжособові способи управління конфліктною ситуацією. Прямі і непрямі методи впливу. Поняття і природа стресу. Причини стресів. Необхідність нейтралізації стресів. Організаційні зміни: природа, необхідність. Організаційний розвиток як діяльність по вдосконаленню здатності організації оновлювати себе. Етапи організаційних змін. Опір змінам та управління змінами. Засоби успішного здійснення змін в організації.

Тема 11. УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Продуктивність і конкурентоспроможність організації. Вимірювання продуктивності. Стратегічні заходи зростання продуктивності. Комплексний підхід до управління продуктивністю. Характеристика основних сфер менеджменту: виробництво, фінанси, персонал, нововведення, маркетинг тощо. Маркетинг як філософія організації. Дослідження макро- і мікросередовища. Система і джерела маркетингової інформації. Роль маркетингу у прийнятті стратегічних рішень. Орієнтація персоналу на досягнення стратегічної мети. Значення менеджменту персоналу в реалізації стратегічних завдань організації. Основні обов'язки дирекції персоналу. Поняття операційної системи. Створення і функціонування операційної системи. Операційна стратегія як основа побудови системи операційного менеджменту. Особливості проектування і функціонування різних операційних систем. Необхідність управління рухом фінансових ресурсів та фінансових відносин. Стратегія і тактика фінансового менеджменту. Функції фінансового менеджменту. Поняття ефективності управління. Основні елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності. Методи оцінки.

Тема 12. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Можливості і перспективи використання передового зарубіжного досвіду управління. Дослідження процесів інтернаціоналізації і глобалізації. Посилення конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринках. Переорієнтація управління на стратегічні пріоритети діяльності. Формування перспективних конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю. Інвестиції в персонал. Мотивація і розвиток персоналу як основного джерела конкурентних переваг. Зміна форм власності та розвиток процесів приватизації. Вибір організаційно-правової форми подальшої діяльності. Проблеми реструктуризації. Ефективність реструктуризації. Децентралізація управління. Скорочення життєвого циклу товару. Розширення номенклатури та індивідуалізація виробів. Розвиток інноваційних процесів. Ускладнення технологій. Управління гнучкістю виробництва.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

ТЕМА 1.

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття. Набути практичні навички із визначення наукових підходів до менеджменту, основні закони і закономірності менеджменту, наукові принципи менеджменту

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Наукові підходи до менеджменту

Ефективність і якість управління визначаються обґрунтованістю методології вирішення існуючих проблем, тобто підходів, законів і закономірностей, принципів і методів. Без обґрунтованої теорії – практика недосконала. Аналіз теорії і практики економічного управління різними об'єктами дозволив встановити необхідність застосування до менеджменту наукових підходів, які характеризують один з аспектів менеджменту [1, с.42-43; 2, с.46-51; 3, с.18-23].

1. Системний підхід. Організацію необхідно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем і визначають її характер.

2. Комплексний підхід. В управлінській діяльності враховуються не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні наслідки прийняття рішень, але при необхідності навіть демографічні і політичні аспекти менеджменту, їх взаємозв'язок. Якщо не враховувати один з перелічених аспектів менеджменту, проблема не може бути якісно вирішена

3. Інтеграційний підхід. Інтеграція націлена на поглиблення взаємодії суб'єктів управління, їх об'єднання, посилення взаємодії і взаємозв'язку між компонентами системи. Інтеграція забезпечує поглиблення і конкретизацію взаємозв'язків між окремими підсистемами цих взаємозв'язків

4. Маркетинговий підхід. Передбачає орієнтацію управляючої підсистеми на споживача при плануванні виробництва окремих видів продукції. Пріоритетними питаннями в цьому підході є: підвищення якості і удосконалення асортименту продукції у відповідності із запитам споживачів; задоволення потреб споживачів; економія ресурсів за рахунок масштабів виробництва впровадження інновацій та ефективного менеджменту.

5. Функціональний підхід. Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для задоволення управляючої системи. Після визначення необхідних управлінських функцій розробляється декілька альтернативних варіантів і обирається кращий з них. При впровадженні функціонального підходу йдуть від зворотнього – від потреб, в результаті іноді створюють нові оригінальні об'єкти управління, що дозволяє покращити структуру організації, принципи роботи та ін.

6. Динамічний підхід. Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових стосунках і підпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз в організації за 5-10 і більше років, на підставі чого обґрунтовується прогноз.

7. Відтворювальний підхід. Орієнтується на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими у порівнянні з конкурентами сукупними витратами на одиницю продукції.

8. Процесний підхід. Розглядає всі функції управління в єдності, як постійно взаємопов'язані, які виконуються в певній послідовності. Управління розглядається як процес безперервних взаємопов'язаних дій (функцій), кожна з яких, в свою чергу, також складається з декількох взаємопов'язаних дій. Вони об'єднані зв'язуючими процесами комунікацій і прийняття рішень. При цьому керівництво розглядається як самостійна діяльність, яка впливає безпосередньо на підлеглих таким чином, щоб вони діяли в напрямі досягнення поставлених цілей.

9. Нормативний підхід. Встановлюються нормативи управління по всім важливим елементам підсистем менеджменту:

- цільовий (показники якості і ресурсоемкості товару, організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього середовища, параметрів ринку);
- функціональний (нормативи організації системи менеджменту, якості планів, стимулювання праці, якості обліку і контролю);
- забезпечуючий (нормативи забезпеченості працюючих і виробничих підрозділів всім необхідним для успішної роботи; виконання поставлених цілей і задач, ефективного використання різних видів ресурсів в цілому по організації).

Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності. Чим більше обґрунтованих нормативів по кожному елементу системи менеджменту, тим вище її організованість, рівень планування, обліку і контролю.

10. Кількісний підхід. Полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо. Управляти можливо не тільки за допомогою слів, але й цифрових даних.

11. Адміністративний підхід. Складається в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, строків, елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо).

12. Поведінський підхід. Надається допомога працюючим в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей шляхом застосування концепцій поведінських наук до управління організацією. Основною ціллю такого підходу є підвищення використання трудових ресурсів.

13. Ситуаційний підхід. Заснований на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Не існує єдиного способу управління об'єктом, оскільки існує безліч факторів, як в самій

організації, так і у зовнішньому середовищі. Самим ефективним методом в конкретній ситуації слід вважати той, який більш всього відповідає конкретним умовам і максимально адаптований до них.

14. Підприємницький підхід. Заснований на системі поглядів на управління, в основі якого – уявлення про організацію як спілку підприємців, орієнтованих на безперервний пошук нових можливостей для само адаптації організації, працюючої в умовах нестабільного невизначеного зовнішнього середовища. Підприємницький підхід означає прояв ініціативи, самостійності, здібність взяти на себе ризик і відповідальність за створення, або впровадження чогось нового і організацію його виконання.

15. Стратегічний підхід. В його основі знаходиться концепція управління, в основі якої лежить розробка і реалізація стратегії. Дозволяє прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі і підготувати організацію до найкращого використання своїх можливостей, мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Стратегічний підхід включає формулювання місії організації, визначення її цілей, проведення стратегічного аналізу, розробку і реалізацію стратегії, стратегічний контроль.

16. Творчий підхід. Базується на сукупності прийомів, які характеризують відношення до управління, як до свідомого процесу. Прояв творчого підходу – це пошук нетрадиційних рішень, використання нових методів, розробка власних оригінальних прийомів. Творчий підхід передбачає генерацію ідей, розробку і оцінку альтернатив, вміння запозичувати оригінальні ідеї і досвід з інших сфер, творчо використовувати їх в управлінні організацією. Основою творчого підходу є уявлення, інтуїція, фантазія, гнучкість мислення, сприйнятливність до нових ідей, вміння усвідомлювати накопичений досвід.

Основні закони і закономірності менеджменту

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

Управління виробництвом враховує дію не тільки економічних законів, а також законів філософії, соціології, психології, кібернетики та інших наук. Управління виступає як основний засіб використання законів економіки в процесі сумісної трудової діяльності людей [1, с.19; 4, с.53-58; 5, с.19-25].

Закономірність – це відображення істотних, об'єктивних відносин в реальному управлінні економікою і виробництвом. В теорії управління закономірність розглядається як попереднє визначення закону при його теоретичному усвідомленні і дослідженні.

Пізнання закономірностей управління на основі теоретичного аналізу і практичного досвіду дозволяє:

- проводити глибокий науковий аналіз системи управління;
- об'єктивно оцінювати її стан, що дає можливість удосконалювати існуючу систему;
- враховувати фактор часу при удосконаленні управління і рівень розвитку управляємої системи;

- здійснювати системний підхід до управління;
- обмежувати діяльність суб'єктивних факторів в управлінській діяльності.

Закони менеджменту – сталі та незаперечні норми управління організаціями.

До загальних законів менеджменту відносяться:

- Закон спеціалізації управління

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

- Закон інтеграції управління

Сутність закону визначається необхідністю самого підприємства і управління. Зміст інтеграції міститься в самій суті управління. Інтеграція – це об'єднання розрізаних, спеціалізованих дій в єдиний загальний процес функціонування і розвитку управління. Цей закон має об'єктивний характер, тому що в практичній роботі управління не може здійснюватися без об'єднання і координації діяльності всіх спеціалістів.

- Закон необхідної і достатньої централізації управління

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

- Закон демократизації управління

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

- Закон часу – закон управління часом

Цей закон є надто важливим ринкової економіки. Зараз час перетворився в економічну категорію, цінність якої визначають всі сторони діяльності організації (швидкість, реакція на зміни умов тощо).

Наукові принципи менеджменту

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Принципи повинні не тільки відповідати цілям менеджменту, але й враховувати сучасні вимоги до підприємницької діяльності та прогресивні тенденції можливих змін, мати достатню законність. Принципи менеджменту вперше були визначені Г. Емерсоном в 1912 році у книзі "Дванадцять принципів продуктивності".

В ході історичного розвитку принципи менеджменту узагальнювалися і конкретизувалися і наука визначила сучасні принципи [2, с.25-31; 3, с.27-32; 4, с.59-66; 5, с.26-34].

1. Принцип поєднання демократизму і доцільного економічного централізму. Сутність принципу полягає в тому, що працівники зайняті у

підприємств вільно обирають форму власності і форму господарювання. Всі питання господарської діяльності вирішуються їх трудовими колективами з урахуванням економічної політики держави, запитів ринку та можливостей максимального задоволення потреб працюючих. Управлінський персонал здійснює виключно функції координації, регулювання, трудової діяльності колективів, використання виробничого потенціалу, створення економічних фондів.

2. Принцип досягнення високої економічної ефективності – передбачає результативність, успіх в досягненні мети, а також економічність, або мінімальні витрати для одержання відповідного результату, що зумовлюється в ринкових умовах високим рівнем конкуренції.

3. Принцип матеріального і морального стимулювання -передбачає урахування, потреб та інтересів працюючих, без яких неможливо розв'язувати складні завдання і правильно управляти в організації.

4. Принцип єдиноначальності і колегіальності – передбачає уміле використання в управлінському процесі єдиноначальності і колегіальності.

5. Принцип науковості – передбачає повне використання у всій системі управління нових концепцій науки, прогресивного досвіду кращих організацій і підприємств. Наукове управління несумісне з суб'єктивізмом.

6. Принцип підготовки і розстановки кадрів – передбачає забезпечення стабільності кадрів і професіоналізації управління.

7. Принцип відповідальності – означає створення чіткої організаційної структури; розробку положень про підрозділи організації, права і обов'язки керівників, посадові інструкції виконавців; встановлення матеріальної відповідальності госпрозрахункових підрозділів за упушення в роботі; розробку положень про преміювання працівників; чітке прийняття наказів і розпоряджень; проведення інших організаційних заходів.

8. Принцип оптимального сполучення галузевого і територіального управління – передбачає найбільш раціональне розміщення і розвиток продуктивних сил, вимагає врахування екології, ступеня ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури, відповідності виробництва етнічним особливостям регіону, задоволенню матеріальних і духовних потреб населення.

9. Принцип спадковості господарських рішень. В основі цього принципу лежить єдність економічних явищ і процесів, як послідовності кількісних і якісних змін, які здійснюються в часі і просторі. Цей принцип має різноманітні форми прояву.

10. Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним – передбачає пріоритет загальноколективних інтересів перед індивідуальними, які в менеджменті дуже важко здійснювати. Справа в тому, що з точки зору управління досягти загальних цілей в організації можливо тільки при задоволенні особистих інтересів працюючих. При досягненні працюючими своїх потреб проблема співвідношення між загальними і особистими інтересами не спрощується, а навпаки, має виражену тенденцію до

ускладнення. Чим більш різноманітні особисті інтереси працюючих, тим важче пошук мотивації до підвищення ефективності їх праці.

11. Принцип економічності та ефективності. У виробництві необхідно досягати не тільки ефективного сполучення людських і матеріальних ресурсів, але й значної економії сил, найбільш продуктивного пристосування праці. Суспільство зацікавлене в скороченні витрат суспільного виробництва в цілях збільшення об'ємів інвестиційних ресурсів та накопичень.

12. Принцип доміанти розвитку (принцип основної ланки) – міститься в тому, що до прийняття управлінського рішення повинні бути визначені: основні перспективи, а також головний фактор, від якого залежать досягнення поставлених цілей.

В цілому, наведені вище принципи менеджменту характерні в основному для систем і підсистем управління в цілому.

Разом з тим кожна структура на рівні організації повинна формуватися на основі ще і специфічних принципів, до яких можна віднести:

- пріоритет інтересів власників;
- направленість на демократизацію управлінських структур і управління власністю;
- рівність прав організацій в економічній сфері ринкових і партнерських взаємовідносин;
- оптимальність організаційних структур управління;
- ефективне матеріальне стимулювання управлінської праці;
- сучасне інформаційне забезпечення апарату управління;
- наявність кваліфікованих кадрів управління тощо.

Принципи управління повинні мати правове оформлення, закріплене в системі нормативних документів, договірних зобов'язаннях. Дотримання вимог цих принципів є основою для ефективного функціонування апарату управління.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає суть системного і комплексного підходу в менеджменті?
2. Охарактеризуйте суть інтеграційного і маркетингового підходу в менеджменті.
3. Розкрийте сутність функціонального, динамічного та відтворювального підходів.
4. В чому полягає суть процесного, нормативного і кількісного підходів?
5. Охарактеризуйте суть адміністративного, ситуаційного і стратегічного підходів в менеджменті.
6. Сформулюйте основний зміст законів спеціалізації та інтеграції управління.
7. Який зміст законів необхідної і достатньої централізації та демократизації, закону часу?
8. Перелічіть закономірності, які діють в менеджменті та їх основний зміст.

9. В чому полягає суть принципів поєднання демократизму і доцільного економічного централізму, а також досягнення високої економічної ефективності.

10. Розкрийте суть принципів матеріального і морального стимулювання та єдиноначальності і колегіальності.

11. Охарактеризуйте суть принципів науковості, підготовки і розстановки кадрів, відповідальності.

12. Сформулюйте зміст принципів оптимального сполучення галузевого і територіального управління, підпорядкування особистих інтересів загальним, економічності та ефективності?

13. Перелічіть специфічні принципи менеджменту?

ТЕМА 2.

РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття. Розглянути історичний розвиток передумов сучасного менеджменту, сучасні погляди на класифікацію шкіл і підходів у менеджменті.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Історія розвитку менеджменту, що передувала класичній теорії

Історія управлінської думки налічує багато тисячоліть. Висловлювання з проблем управління можна знайти в Шумерській державі (III тисячоліття до н.е.), в Месопотамії і древньому Китаї. Але пов'язувати їх з менеджментом ні в якому разі неможливо, тому що це були в основному рекомендаціями по державному управлінню, правила здійснення торгових операцій, комерційної діяльності та взаємовідносин між людьми.

Одним з перших, хто дав характеристику управління як особливої сфери діяльності, був Сократ (470-399 рр. до н.е.). Він проаналізував різні форми управління, підкреслюючи важливість поділу і спеціалізації праці, наголошуючи, що причиною бідності суспільства, як правило, є відсутність кваліфікованого керівництва.

Дослідження Платона (428-348 рр. до н.е.) були присвячені глибокому аналізу поділу праці, розкриттю суті управління і контролю. Він обґрунтував класифікацію форм державного управління, здійснив спробу розмежувати функції органів управління і вважав, що управління повинно ґрунтуватися на законах.

Аристотель (384-322 рр. до н.е.) описав існуючий в той час державний устрій у майже 300 країнах, виділивши дві системи господарювання: економію і хрематистику. Він заклав основи вчення про необхідність спілкування рабовласників з рабами і управління ними, а також обґрунтував моральні принципи управління господарством.

Зародження наукових ідей менеджменту знаходимо в працях Ніколло Макіавеллі (1469-1527 рр.), в яких викладено ідеї стосовно своєчасності прийняття управлінських рішень. Він зробив спробу сформулювати рекомендації щодо організації управління державою, обґрунтувати норми поведінки керівників (щедрість, бережливість, жорстокість, милосердя), вміння дотримуватися слова, позбуватися ненависті та презирства тощо. Макіавеллі вважав, що для зміцнення держави виправдані будь-які засоби. Тому термін "макіавеллізм" почав вживатися для характеристики політики, яка нехтує нормами моралі.

Незважаючи на те, що організації існують з початку створення світу, до ХХ сторіччя мало хто замислювався над тим, як управляти ними системно. Люди хотіли заробити більше грошей, здобути політичну владу. Неусвідомлені пошуки теоретичних підходів до управління почалися в епоху становлення капіталізму і тон в них завдавали філософи. Вони робили спроби відповісти на запитання: що спонукає людей до активних дій? Англійські філософи Томас Гобс і Джеймс Стюарт доводили, що основною мотивацією людської поведінки є прагнення до влади, а Бентам в книзі "Уведення в принципи моралі і законодавства" наголошував, що мотивами людської поведінки є користь і задоволення.

Адам Сміт сформулював принцип "економічної людини", головною ціллю якої є бажання до збагачення і задоволення власних потреб. Дослідження проблеми мотивації дій продовжив на початку ХІХ сторіччя англійський економіст Джеймс Мілл.

Промислова революція кінця ХVІІІ – початку ХІХ століття, привела до впровадження прикладних наукових розробок та експериментів, результати яких допомагали визначити норми виробітку працюючих, оптимальну швидкість роботи устаткування, об'єми випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці. Концепцію контролю і оплати праці створив Адам Сміт, а його співвітчизник Аркрайт об'єднав на своїй фабриці усі процеси текстильного виробництва і ввів ієрархічний принцип його організації. На основі поділу праці, планування, розміщення устаткування, координації роботи машин і персоналу, забезпечення дисципліни праці йому вдалося досягти безперервності технологічного процесу. В підсумку це дозволило суттєво скоротити витрати виробництва і досягти переваг з конкурентами. Одночасно Аркрайт запровадив штрафні санкції за різні порушення, які фіксувалися в спеціальній книзі і приводили до відрахувань із заробітної плати.

Широкомасштабний соціальний експеримент в галузі управління провів у 1800-1828 рр. англійський підприємець і вчений Роберт Оуен. Суть експерименту складалась в наданні працюючим пристойного житла, покращенні умов праці і побуту, створення мережі магазинів, які реалізовували

товари першої необхідності за доступною ціною. На фабриках, якими керував Оуен, був підвищений мінімальний вік працюючих, скорочений робочий день, в робітничих селищах створювались школи. Ці реформи у свій час були новаторськими і становили суть ролі керівника. Але ця ідея настільки випередила час, що була спростована тим суспільством.

Важливий крок в розвитку теорії і практики управління, зробив винахідник першої обчислювальної машини Чарльз Беббідж. Він розробив методику вивчення витрат робочого часу при здійсненні різних операцій, обґрунтував шляхи підвищення продуктивності праці на основі вивчення статистичних даних, а також впровадив преміальну систему оплати праці. Результати досліджень і практичні рекомендації він виклав в книзі "Про економіку матеріалів і устаткування", яка стала першою публікацією в галузі наукового управління [1, с.31-37; 3, с.32-35].

Майже всі форми сучасного управління були присутніми у давнині, але їх характер і структура відрізнялися від сьогodнішніх. Наприклад, було значно менше керівників середньої і вищої ланки, іншими були взаємовідносини між керівником і підлеглими. Дуже часто керівництво здійснювала одна людина. Є приклади організацій де не змінилася система управління. Приклад – римська католицька церква, структура якої така: Папа, кардинал, архієпископ, єпископ, священник. Ця структура успішно функціонує і зараз, незважаючи що вона була заснована на початку християнства. Сучасні воєнні організації у багатьох відношеннях схожі на військові організації Древнього Риму.

В період свого розвитку наука управління постійно знаходилась в пошуку. Формувалися нові напрямки, школи, течії, змінювався і удосконалювався науковий апарат, мінялися самі дослідники та їх погляди, що є цінним уроком для сучасних менеджерів.

Наукові школи менеджменту

В ХХ сторіччі у виробництві відбулися великі зміни. Значно зросли його масштаби і концентрація, на підприємствах працювала велика кількість робітників, службовців та інженерно-технічних працівників, впроваджувалося складне устаткування і технології, які ґрунтувалися на досягненнях науково-технічної думки того часу. Відповідно змінювався і склад працюючих: це були вже достатньо освічені люди, які формувалися як особистості і розуміли свою роль і можливості.

В процесі еволюції склалося декілька наукових шкіл менеджменту, якими були розроблені концепції управління [1, с.41-63; 2, с.37-46; 3, с.35-42; 4, с.18-25].

І. Концепція наукового управління одержала розвиток у США на початку ХХ століття. її засновником був американський інженер-дослідник Ф. Тейлор (1856-1915 рр.), книгу якого "Принципи наукового управління" (1911 р.) визнають початком науки менеджменту і самостійною галуззю досліджень [5, с.171-180].

Тейлор вважав менеджмент дійсною наукою, яка ґрунтується на законах, правилах, принципах. Він зробив важливий висновок, що робота по управлінню

– це певна спеціальність. Організація виграє в цілому, якщо кожна група робітників зосереджується на тому, що вона робить краще.

Тейлор розробив систему наукової організації праці, яка побудована на п'яти основних принципах:

– Науковий підбір кадрів. Ефективне виробництво вимагає підбору на кожне робоче місце відповідного робітника, який має для цього необхідні здібності, які перевіряються системою тестів.

– Наукове вивчення праці і навчання працюючих. Дослідження затрат часу, рухів, зусиль повинно розвиватися для досягнення максимальної продуктивності праці.

– Спеціалізація роботи. Виробництво повинно бути поділено на складові частини, що сприяє підвищенню кваліфікації всіх робітників.

– Важливість спонукальних мотивів (заробітної плати).

– Правильний розподіл відповідальності між робочими і управляючими.

Послідовниками Тейлора були його співвітчизники Френк Гілберт (1868-1925 рр.) і Ліліан Гілберт (1878-1972 рр.), які вивчали проблеми, пов'язані з виконанням фізичної роботи у виробничому процесі, зв'язок між науковим менеджментом та даними соціологічних і психологічних досліджень.

Недоліки наукового управління

Школа наукового управління не дала відповіді на питання про ефективність управління організацією в цілому. Основний наголос робився на індивідуальну ефективність кожного працівника на шкоду колективній праці.

Концепція наукового підходу не розкрила ефективних методів стимулювання праці і була розрахована на використання дисциплінованих робітників [3, с.46].

Головний висновок: школа наукового управління доказала необхідність управління працею в цілях підвищення її продуктивності, сформулювала принципи і методи наукової організації праці і обґрунтувала необхідність ефективної мотивації найманої праці, визначаючи її найбільш важливою з усіх завдань менеджменту.

II. Концепція адміністративного управління направлена на розробку проблем і принципів управління організацією в цілому. Згідно цієї концепції на початку XX століття було сформульовано поняття організаційної структури фірми як системи взаємозв'язків, яка має певну ієрархію. При цьому організація розглядається як замкнута система, поліпшення функціонування якої забезпечується внутрішньо-фірмовою раціоналізацією діяльності без врахування впливу зовнішнього середовища. З'явилося поняття того, що організацією можна управляти систематизовано для більш ефективного досягнення цілі. Ця концепція здобула назву класичної теорії управління автором якої був французький вчений Анрі Файоль (1841-1925 рр.) [6, с.181-187].

Файоль сформулював в науковій праці "Загальне і промислове виробництво", визначивши 14 принципів адміністративного управління, які стали науковою основою поділу праці в управляючих системах і побудові організаційних структур управління:

1. Розподіл праці. Продуктивність підвищується за рахунок спрощення задач, які вирішуються кожним робітником, що дозволяє значно збільшити випуск продукції. Таким чином, процес виробництва повинен бути поділений на невеликі частини, які піддаються управлінню.

2. Влада і відповідальність. Влада є сила, яка примушує підкорятися. Влада не існує без відповідальності, тобто без санкцій – винагороди чи кари. Всюди, де діє влада, виникає і відповідальність.

3. Дисципліна. Сутність дисципліни міститься у виконанні організаційних правил та інструкцій. Стан дисципліни в колективах в повній мірі залежить від ефективності дій керівників.

4. Єдиноначальність. Тільки один начальник може давати працюючому вказівки відносно якоїсь дії.

5. Єдність керівництва. Дії керівника і програми діяльності колективу повинні мати одну ціль.

6. Підпорядкування приватних інтересів загальним. Інтереси працюючих або окремого підрозділу не повинні бути вище інтересів всього колективу.

7. Винагородження. Оплата виконавців роботи повинна бути справедливою і по можливості задовольняти персонал організації, підприємця і найманого працівника.

8. Ступень централізації. Централізація може бути прийнята або відкинута в залежності від умов які склалися в державі або організації. Питання зводиться до знаходження ступеню централізації, яке найбільш сприятливе для підприємства.

9. Ієрархія керівництва. Ієрархія представляє собою ряд керівних посад від нижчого до самого високого рівня.

10. Порядок. Порядок визначає визначене місце для кожної особи на своєму робочому місці.

11. Справедливість. Справедливість є результатом сполучення доброзичливості та правосуддя.

12. Стабільність персоналу. Плинність кадрів є одночасно причиною і наслідком поганих справ в колективі. Організація повинна прагнути до досягнення довгострокових угод з працюючими і керівниками.

13. Ініціатива адміністративного персоналу – це можливість створення і здійснення персоналом поставленої цілі, а також пропозиція і реалізація висловленої мети.

14. Єдність персоналу. Сумісні зусилля направлені для досягнення загальної мети. Роз'єднувати інтелектуальний потенціал організації є тяжкою помилкою.

Послідовниками ідей Файоля став Г. Емерсон який сформулював 12 принципів продуктивності. Близькими до нього були погляди на проблеми організації управління Генрі Форда.

Приведемо всі дванадцять принципів продуктивності, як вони сформульовані автором.

1. Точно поставлені ідеали й цілі

Організацію надихають різні ідеали й мети. Якщо вони спрямовані в одному напрямку, то результат колосальний. На ділі, всі тягнуть у різні сторони. Також часто зустрічається розпливчастість і невизначеність основної мети. Виразного подання про неї найчастіше немає навіть у керівників.

2. Здоровий глузд.

Кожний вірить у наявність у нього здорового глузду - інакше відсутня віра в себе. Але є здоровий глузд нижчого, вузького порядку. Але є й здоровий глузд вищого порядку, він припускає освіченість, освіченість і далекоглядність. Вузький здоровий глузд штовхає на розбазарювання природних ресурсів. Часто за дрібної щохвилинною вигодою не зауважують великі втрати. Багато великих станів були зроблені саме таким шляхом. Для того щоб уникнути недалновидних рішень необхідна компетентність.

3. Компетентна консультація

Ремісники робили всі самі й покладалися тільки на свої сили. Вони не мали потребу в юристах, агентах по закупівлі, рекламних агентах, хіміках або інженерах-раціоналізаторах. Велике виробництво припускає необхідність кваліфікованих фахівців-консультантів. Це пов'язане зі швидким науковим прогресом. Одна людина вже не може бути компетентний у всіх галузях науки, необхідних для сучасного виробництва.

4. Дисципліна

В основі сучасної організації лежить точний розклад часу. Існує нижча й вища дисципліна. Коли багатій, що не заводить собі твердого розкладу, постійно змушує слуг діяти по настрою, ми маємо справу з нижчою дисципліною. На рівні організації це порушення загального порядку через лінь, непогодженості та ін. Найважливіший регулятор поведінки - правила організації. Кожний повинен знати свою роль у спільній справі, точно певні обов'язки, необхідний точний і швидкий облік всіх дій і результатів, нормалізовані умови й нормовані операції, плюс система винагород за продуктивність. Вища дисципліна дається не страхом. Але вся строгість дисципліни повинна бути спрямована проти всіх невідповідних елементів.

5. Справедливе відношення до персоналу.

Найкращою основою для мирних і гармонічних відносин, для високої продуктивності праці, є ретельний відбір персоналу. Спочатку ретельно відбирають кандидатів, з огляду на утворення, стан здоров'я й навіть біографію, що дає вказівки на деякі моральні властивості, а потім звертаються із прийнятими чесно й справедливо. Для цього необхідна доброзичливість і почуття справедливості. Від робітника не можна вимагати, щоб він працював на свого підприємця за меншу плату, чим та, яку він може одержати за тих самих умов праці в іншого підприємця. Але й від підприємця не можна вимагати, щоб він платив дорожче розцінок прийнятих у конкурентів.

6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.

Існує облік нормалізованих умов, облік нормованих операцій, облік дисципліни, облік справедливості. Основним же є облік собівартості й продуктивності, у який входить облік всіх перерахованих вище факторів.

Ціль обліку в тім, щоб збільшити число й інтенсивність застережень, щоб дати нам такі відомості, яких ми через зовнішні почуття не одержуємо. Необхідні усе

більше зроблені інструменти обліку (термометр - інструмент обліку температури). Обліковим документом є все, що дає відомості. Але простого обліку всіх відомостей недостатньо. Найбільш важливий для керування облік продуктивності. Одна із цілей наукового керування перетворити облік продуктивності в облік собівартості. Як правило, при росту продуктивності собівартість падає.

7. Порядок і планування роботи.

8. Норми й розклади.

Високі результати в праці зв'язані не з підвищенням, а зі скороченням зусиль. Скорочення зусиль досягається завдяки знанню й обліку всіх резервів продуктивності, умінню реалізувати їх на ділі й уникнути невиправданих трудових витрат, втрат часу, матеріалів, енергії.

9. Нормалізація умов.

Потрібно не людини пристосовувати до машини, а створювати такі машини й технології, які дали б можливість людині робити більше й краще.

10. Нормування операцій.

Праця необхідно нормувати так, щоб робітник міг виконати завдання й гарно заробити.

11. Письмові стандартні інструкції.

Вони служать для того, щоб звільняти мозок працівника для ініціативи, винаходів, творчості.

12. Винагорода за продуктивність.

Доцільно ввести систему оплати праці, що враховує як час, витрачений працівником, так і його вміння, що проявляються в якості його роботи[9, с. 43-46].

Дванадцять із організації праці, запропоновані Емерсоном, послужили основою раціональної організації праці на промисловому підприємстві й у цей час ефективно використовуються на практиці керування.

Проблеми ефективного адміністрування досліджував Ч. Бернад (1886-1961 рр.), який розглядав організації як кооперативні системи свідомо скоординованих дій. Кожна організаційна система з метою оперування повинна мати три загальних елементи: комунікацію, готовність діяти і єдину мету. Ч.

Бернардом розроблена теорія авторитету, в якій довів, що авторитет залежить не стільки від авторитетних осіб, які дають розпорядження, а від готовності підлеглих виконати наказ.

Логічним завершенням адміністративної школи менеджменту стала концепція "раціональної бюрократії" німецького вченого Макса Вебера (1864-1920 рр.), яка має наступні основні характеристики: глибокий поділ праці по функціональному принципу; чітка побудова за ієрархічним принципом; система правил і норм, формальних процедур, які визначають права і обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях; підбір кадрів за формальними ознаками на конкурсній основі з наступним просуванням в залежності від стану роботи і досягнутих результатів.

Недоліки адміністративного управління

Модель, запропонована адміністративною школою, була відірваною від реального управління, тому що не враховувала проблем людського фактору. Була здійснена спроба підняти ефективність організації в обхід людини, за рахунок виконання адміністративних процедур, розроблених на основі наукових принципів управління. Основним недоліком адміністративного підходу є те, що статус працівника і його винагородження залежали не від результатів праці, а від займаної посади [1, с.52-53].

Головний висновок: адміністративна школа, визначаючи значення людського фактора, не ставила своєю ціллю вирішення задачі ефективної мотивації праці, що стало на заваді досягнення організацією максимальної ефективності виробництва.

III. Концепція управління з позицій людських відносин і поведінських наук вперше визначила менеджмент як "забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб".

В умовах інтенсифікації виробництва стали виявлятися проблеми наукового і адміністративного підходів до управління. Назріла необхідність пошуку нових ефективних форм управління і цей пошук набув соціально-психологічного характеру.

Школа людських відносин прагнула доповнити деперсоналізовані відносини, побудовані на основі концепції наукового менеджменту та адміністративного управління. У другій половині минулого століття ця теорія психології і людських відносин набула назви біхе-віористського підходу, який з успіхом використовує в управлінській діяльності психологію, педагогіку, соціологію, антропологію тощо [6, с.188-199].

Значний внесок у розвиток цієї теорії менеджменту внесла Мері П. Фолліт (1868-1963 рр.), яка довела що людина у своїй діяльності мотивується декількома факторами. Менеджер повинен враховувати і розуміти ці фактори, направляючи зусилля людей на розв'язання конкретних задач. М. Фолліт визначала менеджмент як мистецтво реалізації планів за безпосередньою участю працюючих в організації, вона також досліджувала проблеми демократії, лідерства та ін.

Професор Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер та їх колеги провели в 30-х роках ХХ століття на промисловому підприємстві експеримент і на практиці опрацювали

теорію людських відносин. Проведені експерименти підтвердили, що мотивами трудової поведінки працюючих є думка про них товаришів по роботі, відносини з безпосереднім керівником, думка працівників про своє підприємство, а не тільки про матеріальне стимулювання.

В дослідженнях Е. Мейо, М. Фолліт та інших науковців того часу була сформульована філософія людських відносин. В менеджменті почали надавати значно більшого значення психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва, проблемам групових відносин і норм, конфліктам і співробітництву, комунікаціям, неформальним групам.

В працях Мейо висвітлювалися проблеми виробничого конфлікту і він доводив, що пошук засобів його усунення є однією із головних задач менеджменту. Він також підкреслював гостроту конфлікту між формальною структурою організації та її неформальними групами, наголошуючи, що неформальні відносини не можна пускати на самовплив, ними необхідно навчитися управляти на базі співробітництва робітників та адміністрації. В результаті досліджень, було розроблено багато рекомендацій для адміністративних працівників, як необхідно керувати підлеглими, як підвищити продуктивність їх праці та ін.

Дослідження проведені американським психологом Абрахамом Маслоу (1908-1970 рр.) показали, що мотивами вчинків людей є не економічні чинники, як вважали прихильники наукового управління, а різні потреби, які не завжди можуть бути заохочені грошима. Мова йшла про те, що продуктивність праці працюючих може підвищуватися не стільки у зв'язку зі збільшенням заробітної плати, скільки за рахунок змін відносин між робітниками і менеджерами, підвищенням задоволеності своєю працею і мікрокліматом в колективі.

Таким чином, основу підвищення продуктивності праці, за дослідженнями Маслоу, складають прийоми управління міжособистими відносинами для підвищення ступеню задоволеності працівників результатами своєї праці.

Школа людських відносин акцентувала свою увагу на складності проблеми людського фактора при досягненні ефективності організації, але не дала вирішення даної проблеми. Почався розвиток школи поведінських наук, яка ставила своєю ціллю на практиці підвищити ефективність діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. В результаті досліджень був обґрунтований важливий висновок про те, що для досягнення ефективності управління організацією, яка представляє собою групу людей, необхідно навчитися ефективно управляти їх поведінкою.

Видатний представник школи поведінських наук Дуглас Мак-Грегор (1906-1964 рр.) вперше зробив спробу класифікувати представлення людей про людську природу, продемонструвавши два крайніх погляди на це. В основі його концепції лежать дві теорії "Х" та "У". Положення теорії "Х" представляє робітників за природою ледачими, безвідповідальними, які вимагають безпосереднього контролю і не здібні працювати без примусу. Теорія "У", навпаки, представляє працівників працездатними, відповідальними, жадаючих схвалення і підтримки.

Фактично концепція Мак-Грегора виявила природу виникнення двох стилів керівництва: автократичного і демократичного, які можуть мати місце в структурі управління однієї організації. Це підкреслює, що свавілля в управлінні є актуальною проблемою.

Таким чином школа людських відносин і школа поведінських наук справили значний вплив на розвиток управлінської думки, зосередивши увагу на важливості людського фактора в досягненні ефективної діяльності організації. Обидві школи доказали, що заробітна плата не є для працівника єдиним стимулом до високопродуктивної праці. Їх зусилля були направлені на створення ефективної моделі стимулювання праці, яка спонукає людей самовіддано працювати на організацію.

Недоліки управління з позицій людських відносин

Недоліком обох шкіл стала їх нездатність бути протиположною бюрократичному управлінню, яке по суті є вкрай раціоналістичним. Незважаючи на всебічну обґрунтованість проблеми неефективного управління людьми, школи так і не дали їй кардинального вирішення. У своїх спробах вирішити проблему вони ґрунтувалися на неформальних процедурах і правилах, використання яких в організації залежало від чисто суб'єктивного фактора. Представники обох шкіл були нездатні адекватно описати всю різноманітність управлінських ситуацій і у більшості випадків їх пропозиції впливати на людей в різних ситуаціях виявлялися неспроможними [1, с.54-55].

Головний висновок: школами людських відносин і поведінських наук здійснена спроба всебічно проаналізувати проблему людських взаємовідносин на виробництві та усунути конфлікт між найманим працівником і підприємцем, створюючи передумови до кооперації і співробітництва між ними. На жаль ця спроба не мала успіху, тому що задача мотивації праці була надто складною. Таким чином перелічені концепції менеджменту направлені на удосконалення стратегії окремих організацій і підприємств для досягнення прибутків.

Сучасна закордонна наука управління представлена різними течіями, школами, напрямками, концепціями, які майже не сумісні одна з одною. Але всі течії, концепції, погляди з'єднує прагнення об'єднати наукові дослідження організаційно-технічних проблем управління окремими підприємствами з вирішенням конкретних проблем ринкової системи господарювання: досягнення стабільності економічного розвитку, подолання соціально-економічних конфліктів. Звідси бажання підвищити практичну значимість теоретичних досліджень в галузі менеджменту, переорієнтувати теорію управління на практику управлінської діяльності в галузі розробки принципів, які дають можливість вирішувати організаційні проблеми. Важливе значення в теорії управління в наш час набувають проблеми взаємодії із зовнішнім середовищем і врахування його змін в діяльності окремих підприємств.

Концепція адаптації – складається в тому, що в реальній господарській діяльності стратегія підприємства – це завжди комбінація найбільш цілеспрямованих дій з врахуванням факторів зовнішнього середовища. Тобто це є стратегія маневрування в розподілі і перерозподілі виробництва і товарів між підприємствами, які знаходяться в різних країнах, в залежності від рівня

витрат виробництва, вартості робочої сили, темпів економічного росту, політичної стабільності країни.

Концепція глобальної стратегії направлена на оптиміза-цію діяльності підприємства. В ній концентрується увага на необхідність відпрацювання єдиної стратегії, направленої на оптимізацію діяльності всієї холдінгової компанії, а не її окремих частин.

Концепція цільової орієнтації базується на домінуванні ролі цілеполягання в процесах планування, організації, контролю і мотивації.

В основі менеджменту як концепції управління знаходиться об'єктивна тенденція до усупільнення виробництва, в результаті якого у великих підприємств з'являється можливість впливати на ринок, здійснюючи його поділ, впливати на характер і механізм економічних відносин, які регулюють зв'язки між ринком і виробником. Менеджмент по цій концепції направлений на удосконалення організації управління діяльністю окремих підприємств.

Надаючи важливого значення регулюванню ринкових відносин, теоретики менеджменту особливий наголос роблять на необхідність пристосування підприємства до вимог ринку по кожному конкретному продукту. Тому організаційно-технічний аспект концепції направлений на "планування продукту", який охоплює систему заходів по вивченню ринку конкретного товару, складанню програм і прогнозів, розробці і впровадженню нового товару, активізації попиту і одержанню високого прибутку від реалізації. Таким чином, концепція менеджменту в умовах ринку не тільки теоретично обґрунтовує необхідність його регулювання в сучасних умовах, але є джерелом практичних рекомендацій по розробці нових форм і методів організації господарської діяльності підприємств.

Питання для самоконтролю

1. Яка історія розвитку менеджменту?
2. Назвіть існуючі концепції менеджменту?
3. В чому складається сутність концепції наукового управління?
4. Який зміст концепції адміністративного управління?
5. В чому полягає концепція управління з позицій людських відносин і поведінських наук.
6. Охарактеризуйте концепції адаптації, глобальної стратегії та цільової адаптації?

ТЕМА 3.

ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета заняття. Сформувати вміння та навички щодо планування діяльності організації, розроблення продуктової стратегії організації.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Планування – процес, який визначає постановку цілей і способи їх

реалізації, (табл. 3.1).

Об'єкт планування:

- розроблення цілей та стратегії фірми;
- розподіл ресурсів та резервів;
- розроблення стандартів та нормативів;
- виробнича, фінансова, Інноваційна та інша діяльність.

Суб'єкти планування:

- менеджери;
- планові відділи та організації.

Планування та його види – види управлінської діяльності, які відображають сутність і зміст планування на різних рівнях управління.

Розрізняють:

- стратегічне;
- тактичне;
- оперативне планування.

Стратегічні плани – генеральні плани, які містять: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стратегічних альтернатив, установлення цілей організації та вибір базової стратегії бізнесу. Стратегічне планування має відповідні етапи. За схемою процесу, запропонованою М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі, стратегічне планування має відбуватися послідовно за такими етапами:

- установленні місії;

- визначення мети організації;
- оцінювання і аналіз зовнішнього середовища організації;
- дослідження сильних та слабких сторін;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінювання стратегії.

Таблиця 3.1

Класифікаційні ознаки планів організації

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Характеристика
1	Предмет планування	<ul style="list-style-type: none"> • планування цілей; • планування засобів; • планування процесів
2	Строки планування	<ul style="list-style-type: none"> • довгострокове планування (більше ніж 5 років); • середньострокове планування (1-5 років); • короткострокове планування (до 1 року); • оперативне планування (день, декада, місяці, квартал)
3	Масштаби планування	<ul style="list-style-type: none"> • загальне планування підприємства, організації; • планування по галузях діяльності; • планування проектів
4	Принципи планування	<ul style="list-style-type: none"> • економічна доцільність; • координація; • безперервність; • науковість; • директивність; • контроль; • рекомендаційність; • гнучкість; • практичність; • інтеграція
5	Цілі планування	<ul style="list-style-type: none"> • свідомо організації господарської діяльності; • погодження щоденних дій з перспективою розвитку організації; • контроль фактичних параметрів роботи організації

Стратегічні плани розробляє рада директорів та топ-менеджери. Ці плани мають довготривалі перспективи і вирішують питання розміщення трудових та фінансових ресурсів, конкурентних переваг та синергії різних бізнес-компаній.

Тактичне планування являє собою організовану послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану.

Тактичні плани:

- націлені на виконання частини стратегічного плану;
- мають коротші терміни виконання;
- спрямовані на конкретний об'єкт;
- розробляються та впроваджуються менеджерами вищого та середнього рівня.

При розробленні тактичних планів менеджери зосереджують свою увагу на трьох основних чинниках: з'ясуванні тактичних цілей, які впливають зі стратегічної мети; визначенні конкретних ресурсів та часових меж; використанні певних людських ресурсів.

Оперативні плани є складовими тактичних планів, спрямовані на досягнення оперативних цілей, розробляються менеджерами середнього та нижчого рівня. Вони охоплюють невелику сферу діяльності та характеризуються короткотерміновістю.

Оперативні плани поділяють на постійні та плани одноразового використання.

Постійний оперативний план використовують для діяльності, яка періодично повторюється протягом певного часу. Наприклад, стандартна операційна процедура; правила та інструкції.

Плани одноразового використання розробляються з метою виконання дій, які відбуваються одноразово і не повторюються.

Прийоми та методи організаційне планування відрізняються від прийомів і методів планування економічних показників господарської діяльності (балансовий, техніко-економічних розрахунків, економіко-математичного моделювання тощо).

Методи організаційного планування:

- Метод послідовного опису операцій;
- Графіки виконання;
- Метод сітьового планування та управління;
- Метод робочого календаря.

У стратегічному плануванні велике значення приділяють аналізу портфеля фірми, який пов'язаний з аналізом структури, динаміки та якості як окремих бізнесів організації, так і їх сукупності.

Методика аналізу портфеля бізнесу передбачає вивчення стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Найбільш поширеним методом аналізу портфелю бізнесу є матриця "Зростання – частка ринку" Бостонської консультативної групи (рис. 3.1).

		Темпи зростання ринку			
		Дикі кішки	Зірки		
Високий		?	☆		
	Низький	Собаки	Дійні корови		
		☁	\$		
		0,5	1,0	2	4
		Відносна частка ринку (отримання прибутку)			

Рис. 3.1. Матриця БКГ "Зростання – частка ринку".

Горизонтальна вісь на рисунку – частка ринку, яку займає кожний продукт (логарифмічна шкала). Вертикальна вісь – річний темп зростання продукту в даній галузі. Кола на матриці – становище продукту на осях «Зростання – частка ринку». Діаметр кола відповідає обсягу продажу продукту.

Ситуації з рухом коштів відображають у матриці такі квадрати.

«Дикі кішки» – великий темп зростання продукту і низька частка ринку. Для збільшення частки необхідні великі інвестиції, які зможуть перетворити продукт у зірку.

«Зірки» – високий темп зростання, висока частка ринку. Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) може приносити достатній прибуток, щоб підтримувати своє існування, проте можливі деякі фінансові складності.

«Дійні корови» – низькі темпи зростання, висока частка ринку. СОБ дає великий прибуток, який може витратитися на диких кішок та зірок.

«Собаки» – низькі темпи зростання, низька частка ринку. Продукт не приносить прибутку або дає низьку фінансову віддачу. Потребує великої уваги за зусиль з боку керівництва фірми.

Стратегічні одиниці бізнесу можуть зазнавати таких стратегічних рішень:

- вилучення з продуктового портфелю фірми;
- збільшення об'єму реалізації за рахунок зміни структури продуктового портфелю;
- збільшення або зменшення відносної частки СОБ на ринку;
- збільшення інвестування в СОБ;
- введення жорсткого контролю за процесом інвестування та проведення перерозподілу коштів між окремими СОБ.

При формуванні продуктової стратегії доцільно використовувати наступний набір рішень та принципів формування продуктового портфелю:

- ЗІРКИ – оберігати та укріплювати;
- СОБАКИ – якщо дозволяє місія фірми – позбавлятися;
- ДІЙНІ КОРОВИ – жорсткий контроль капіталовкладень, передача надлишку доходу під безпосередній контроль топ-менеджерів;
- ДИКІ КІШКИ – детальне вивчення з метою з'ясування, чи можуть вони перетворитись на «зірки»;
- КОМБІНАЦІЯ СОБ: «дикі кішки» – «зірки» – «дійні корови» може привести до найкращих результатів функціонування (помірної рентабельності, доброї ліквідності та довгостроковому росту збуту та прибутку);
- КОМБІНАЦІЯ СОБ: «дикі кішки» – «зірки» може призвести до нестабільної рентабельності та низької ліквідності;
- КОМБІНАЦІЯ СОБ: «дійні корови» – «собаки» може привести до зменшення продажу та рентабельності виробництва.

Одним з основних документів, які визначають стратегію розвитку фірми, є бізнес-план. Бізнес-план ґрунтується на загальній концепції розвитку фірми, більш детально розробляє економічний та фінансовий аспекти стратегії організації, надає техніко-економічне обґрунтування конкретним заходам.

Питання для самоконтролю

1. Як організація вибирає свою місію?

2. Чому сучасним організаціям необхідно мати безліч цілей?
3. Які характеристики ефективних цілей?
4. Яка мета складання переліку зовнішніх небезпек і можливостей?
5. Стисло розглянете процес управлінського обстеження.
6. Стисло поясніть, що таке тактика, політика, процедури і правила.
7. Як бюджети забезпечують об'єднання планування і контролю?
8. Стисло опишіть процес управління за цілями.
9. Які п'ять питань слід поставити при оцінці стратегії?
10. Назвіть деякі кількісні і якісні критерії для оцінки стратегії. Який взаємозв'язок між стратегією і структурою?

ТЕМА 4. ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета заняття. Набути навички з аналізу та побудови організаційних структур управління, зі складання посадових інструкцій для працівників різних функціональних служб.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Ефективність діяльності будь-якої організації суттєво залежить від того, як виконується функція організування. Організування – це вид управлінської діяльності, який спрямований на формування структури управління організацією, встановлення у ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Будь-яка організація як соціальне об'єднання, в якому досягнення спільної мети об'єднує певну кількість людей, потребує такої структури управління, в рамках якої здійснювався б процес управління. Саме тому організації необхідна структура, яка відображала б цілі й завдання підприємства, тобто належала виробництву і змінювалася разом зі змінами, що відбуваються на підприємстві, їй належить відображати функціональний розподіл праці та обсяги повноважень працівників апарату управління.

Вдалий вибір структури управління сприяє ефективній координації діяльності ланок організації, забезпечує їхнє нормальне функціонування, раціональне використання ресурсів та часу, тобто спрямовує організацію на успішне досягнення поставлених цілей та задач. Тому менеджерам усіх рівнів необхідно більше приділяти уваги принципам та методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій проектування та оцінки відповідності структур поставленим цілям та завданням.

Структура управління організацією – це впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які перебувають у стійких відносинах між собою, забезпечуючи їхнє функціонування та розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури є окремі працівники, підрозділи, служби та інші ланки апарату управління. Відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які поділяються на горизонтальні та вертикальні.

Горизонтальні зв'язки, як правило, характерні для одного рівня управління і мають характер узгодження. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування. Необхідність у них виникає при ієрархічному управлінні, тобто за наявності кількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть бути лінійними або функціональними характеру. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками (особами, повністю відповідальними за діяльність організації або її структурних підрозділів). Функціональні зв'язки мають місце по лінії руху інформації та управлінських рішень за певними функціями управління.

Внаслідок розподілу виробничих завдань установлюється ієрархія виконавців у підрозділах і структурних підрозділах підприємства. Для забезпечення взаємодії виконавців і керівників, а також різних підрозділів має бути розроблена система управління.

Головні вимоги до системи управління, чіткість та несуперечливість цілей; простота; розмежування лінійного і функціонального управління; мінімальна кількість управлінських ланок.

Виділяють 3 основних етапи в побудові будь-якої організації:

- 1) визначення характеру виконуваної роботи;
- 2) розподіл роботи між окремими позиціями менеджменту;
- 3) класифікація позицій менеджменту і побудова на цій основі груп управління.

В основу організаційних структур управління покладено два принципи: лінійний і функціональний. Саме вони й створюють комбінацію різних структур, що використовуються скрізь – від малих підприємств до велетенських корпорацій.

Якщо підійти до питання про організації з погляду розподілу повноважень, виробничих обов'язків, то організації можна класифікувати за такими типами побудови системи управління: з лінійною організацією управління; з лінійним і функціональним управлінням; з матричною системою управління; з використанням комітетів (комісій) тощо.

У рамках структури управління відбувається управлінський процес, тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень. Між учасниками цього процесу розподілені завдання та функції управління, а отже, і права та відповідальність за їхнє виконання. З цієї позиції структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення поставлених цілей.

Правовий акт, що встановлює правила, які регулюють діяльність виконавця отримав назву посадової інструкції. До неї входять чотири самостійних розділи: загальні положення, обов'язки, права, відповідальність.

Етапи управління організаційними змінами

Особливістю розвитку управлінських процесів є збільшення інтересу фахівців до вирішення конкретних управлінських ситуацій в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Проявляється це перш за все в тому, що зміни на підприємстві вимагають ретельного врахування всіх можливих ситуацій, щоб зробити управлінські рішення науково-обґрунтованими, динамічними для забезпечення збалансованого та стійкого господарського механізму. Підприємство є динамічною системою, воно постійно та безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі його складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Знаючи причини виникнення змін, можна розробити етапи для успішного впровадження та реалізації організаційних змін на підприємстві. Розроблення технології управління організаційними змінами на підприємстві через планування цих змін, організування колективів

працівників та окремих виконавців, мотивування працівників до змін, контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін є основою успішного управління змінами на підприємстві.

Організаційні зміни – будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності. Внутрішніми причинами виникнення змін є:

- потреба у зміні структури управління,
- продукції, техніки та технології підприємства; зниження продуктивності праці;
- невдачі у проведенні попередніх перетворень;
- зростання незадоволення працівників існуючим станом організації праці; - зниження показників ефективності організації (рівня прибутковості, ліквідності, платоспроможності).

Зовнішніми причинами виникнення змін є:

- економічна ситуація та державне регулювання;
- зміна законів та інших регуляторів;
- рівень конкуренції;
- купівельна спроможність споживачів продукції;
- необхідність пошуку нових постачальників.

Очевидно, знаючи причини виникнення змін, можна розробити етапи для успішного впровадження та реалізації організаційних змін на підприємстві. Саме тому актуальними є питання підвищення ефективності управління змінами на підприємстві.

На основі вивчення різних наукових джерел слід зазначити, що на сьогодні вирішення даної проблеми відображено у наукових працях таких вчених, як Кузьмін О., Петрова І., Поліщук В., Печенізький В., Грін М., Широкова Г., Ноздріна Л., Яцук В., Голотай О. та багато інших. Однак більшість авторів розкривають сутність управління змінами через управління проектами. Розроблення та реалізація проектів є лише одним із елементів комплексного процесу управління змінами на підприємстві.

Поняття «управління змінами» характеризують з позицій відомих підходів в управлінні.

1) з позицій процесійного підходу, управління змінами розглядається як процес реалізації відомих управлінських функцій (планування, організації взаємодії, мотивації, контролю), кожна з яких сама по собі є процесом;

2) з позицій системного підходу, управління змінами – механізм побудови зв'язків підприємства з навколишнім середовищем через вплив середовища на підприємство, та навпаки;

3) з позицій ситуаційного підходу, управління змінами – процес, що складається з таких елементів: розуміння керівництвом необхідності змін у певній управлінській ситуації, вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування змін щодо конкретної управлінської ситуації; визначення керівництвом факторів, що є найвагомішими в цій ситуації та вибір

найоптимальнішого методу, який забезпечив би найефективніше досягнення цілей за цих обставин;

4) з позицій поведінкового підходу, управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін, а успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації;

5) з позицій контекстного підходу, управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві;

6) з позицій компетентнісного підходу, управління змінами передбачає залучення працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та професійними навиками, для досягнення визначених цілей та завдань змін;

7) з позицій адаптивного підходу, управління змінами – процес пристосування підприємства до змін та динаміки зовнішнього середовища.

Отже, управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їхнє планування, організування (створення команди змін, забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершення впровадження.

Управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними повинна реалізуватися через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1) планування організаційних змін;

2) організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін;

3) мотивування працівників – учасників організаційних змін;

4) контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін.

Планування змін на підприємстві охоплює два рівні – стратегічний та оперативний. Стратегічне планування змін – довготермінове планування, що систематизує та більш-менш формалізує виконання перспективних завдань підприємства, охоплює всі сторони його діяльності й спрямоване на внутрішньогосподарські підрозділи підприємства, а об'єктами контролю різні види організаційних змін.

Чотири основні етапи для успішного управління організаційними змінами на підприємстві включають: планування змін, організування колективів працівників та окремих виконавців, мотивування працівників до змін, контролювання результатів організаційних змін.

Планування використовується для тактичного та стратегічного планування організаційних змін на підприємстві. Організування колективів працівників передбачає створення ефективної команди змін на підприємстві. Мотивування працівників є способом їхнього заохочення до проведення організаційних змін. Контроль результатів організаційних змін допомагає виявити ефективність змін та напрямки здійснення необхідних коректив. Поєднання чотирьох

вищенаведених елементів становить основу успішного управління змінами на підприємстві.

Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Питання для самоконтролю

1. Яка послідовність дій при розробці організаційної структури?
2. Які основні ознаки раціональної бюрократії?
3. Які типи організаційних структур найширше використовуються сьогодні?
4. Які потенційні проблеми закладені в бюрократичних структурах?
5. Сформулюйте відмінність органічних від механістичних структур?
6. Дайте короткі визначення проектної і матричної організації, а також структурі конгломератного типу.
7. Які характеристики дозволяють встановити ступінь децентралізації?
8. У чому полягають відносні переваги централізованих і децентралізованих структур?
9. Що означає термін «інтеграція»?

ТЕМА 5. ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ

Мета заняття. Набуття практичних навичок з методів формування мотиваційної політики організації.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Мотивація – процес спонукання людини до дії для досягнення власних цілей та цілей організації.

Мотив – внутрішні та зовнішні рушійні сили, які спонукають людину до певних дій. Якість трудової діяльності співробітника визначається комплексом мотивів з різними пріоритетами: можливість кар'єрного зростання; можливість саморозвитку; відчуття захищеності; матеріальний достаток тощо.

Потреби – відчуття нестатку в чомусь, що об'єктивно необхідно для фізіологічного або психологічного комфорту. Потреби можуть задовольнятися через винагороди.

Винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. В менеджменті розрізняють зовнішні та внутрішні винагороди.

Зовнішні винагороди: грошові виплати; соціальний бонус; просування по службових сходинках.

Внутрішні винагороди: почуття задоволення від процесу роботи; успіху від досягнутої мети; відчуття самоповаги.

У практиці менеджменту керівник під час прийняття управлінських рішень може застосовувати такі теорії мотивації.

I. Змістовні теорії мотивації

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Рушійною силою мотивації є потреби. А. Маслоу класифікував потреби на первинні та вторинні, побудувавши ієрархічну модель мотивації у вигляді піраміди. Будь-яка людина насамперед прагне задовольнити свої первинні потреби:

- фізіологічні (їжа, вода, одяг, секс, турбота про потомство);
- потреби в безпеці та захищеності.

Первинні потреби мають бути задоволені насамперед. Після їх задоволення виникають стимули для задоволення вторинних потреб:

- соціальні (потреби в приналежності до групи, сім'ї, суспільних груп);
- потреба в повазі (визнання, високий статус, схвалення з боку інших людей);
- потреба у самовираженні (прагнення людини до самореалізації в роботі та поза роботою).

Тобто, потреби в людини проявляються в порядку черговості й утворюють певну ієрархію потреб, яку А. Маслоу відобразив у вигляді своєрідної піраміди (рис.8.1).

Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Поведінка людини та відношення до праці визначається двома групами факторів. Перша група – гігієнічні фактори, що викликають внутрішнє задоволення роботою: заробітна плата; стиль керівництва; гарантії збереження робочого місця; умови праці; міжособові відносини між колегами, керівництвом, підлеглими. Друга група факторів

забезпечує трудову активність працівників, мотиватори: трудові успіхи; визнання заслуг; відповідальність за доручену справу; професійне та службове зростання; власне робота, її складність, творчість.



Рис. 5.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

II. Прецесійні теорії мотивації.

Теорія очікувань Врума. При аналізі мотивації до праці важливим виступає взаємозв'язок трьох похідних: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність. Перша пара очікувань: затрати праці – результати, вони визначають відношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами. Друга пара очікувань: результати праці – винагорода, вони визначають відношення між рівнем результатів та отриманої винагороди. Третій фактор, який визначає мотивацію до праці, – валентність. В основу валентності покладено цінність для конкретної особистості отриманої винагороди за працю. Валентність – це передбачувана міра відносного задоволення, одержаного внаслідок винагороди.

Комплексна прецесійна теорія Портера – Лоулера. Результати роботи співробітника залежать від трьох змінних: затрачених зусиль; здібностей, характеру людини; усвідомлення своєї ролі в організації. Рівень затрачених зусиль залежить від цінності зусиль і віри працівника, що його зусилля будуть винагороджені. Досягнення потрібного рівня результативності обумовлене внутрішньою (задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності та самоповаги) та зовнішньою (кар'єрне зростання, премії, подяка) винагородами. Результативна праця приводить до задоволення, яке залежить від комплексу зовнішніх та внутрішніх винагород, з урахуванням їхньої справедливості.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення мотивації.
2. У чому різниця між змістовними і процесуальними теоріями мотивації?
3. Поясніть суть спрощеної моделі мотивації поведінки людини потребами.
4. У чому різниця між зовнішньою і внутрішньою винагородою?

5. Яку роль в мотивації грає винагорода?

6. Який ступінь використання теорії очікування в практиці управління?

7. Які висновки можна зробити з теорії справедливості для використання в практиці управління?

8. Портер і Лоулер в своїй моделі прийшли до висновку, що «результативність праці викликає задоволення роботою». Які наслідки цього висновку для практики управління?

9. Макклелланд описував поведінку людей, використовуючи потреби трьох видів: влади, успіху і приналежності. Яку роль грають ці потреби в його теорії мотивації?

ТЕМА 6. ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ

Мета. Набути практичні навички з методів аналізу управлінських ситуацій і застосувати до них контрольні заходи, використати заходи оптимального контролю

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Контроль – це функція менеджменту, застосування якої забезпечує досягнення цілей організації за допомогою оцінки, аналізу результатів діяльності та внесення необхідних коректив у виробничий процес

Основна мета контролю полягає в забезпеченні виконання стратегії, дотримання основних параметрів діяльності, виконання управлінських рішень структурними підрозділами та окремими виконавцями Розрізняють об'єкти та суб'єкти контролю Об'єкти контролю представлено на рис 9.1.

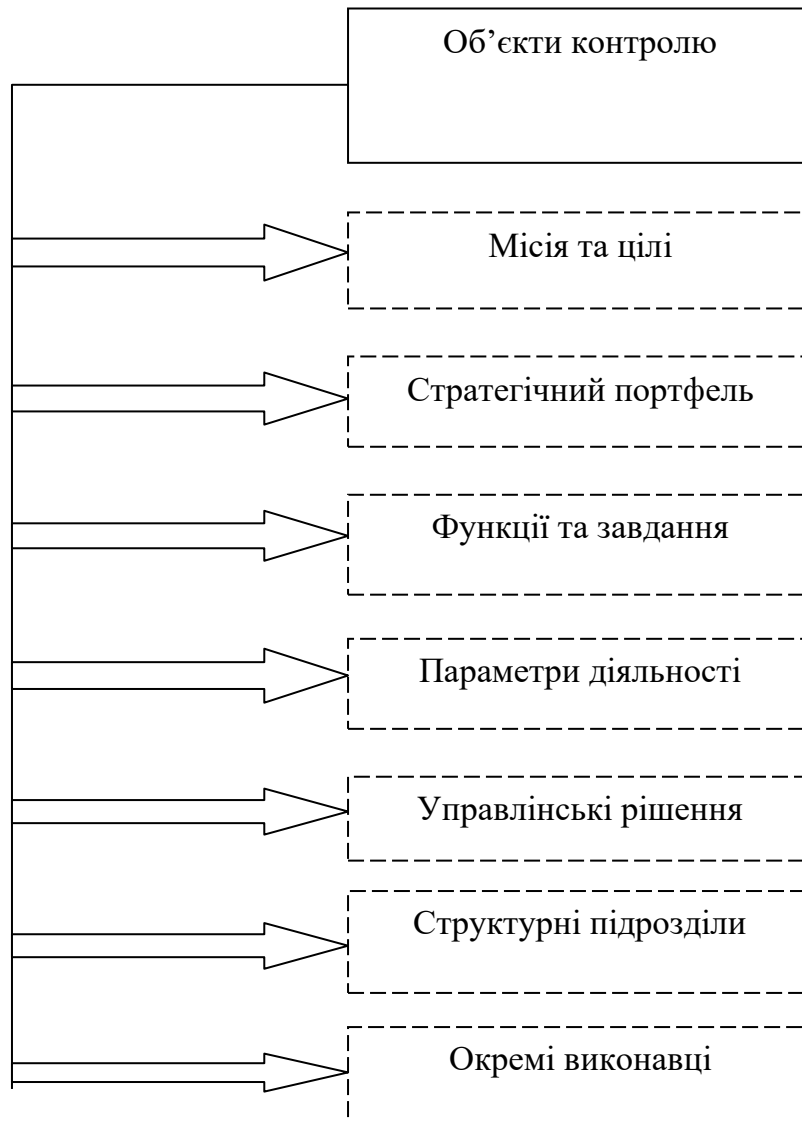


Рис.6.1. Об'єкти контролю

Суб'єктами контролю виступають державні та відомчі органи, колективні та колегіальні органи управління, громадські організації, лінійні та функціональні менеджери.

Контроль проводиться за кількома видами (рис 9. 2) та етапами (рис 9.3).



Рис. 6.2. Види контролю

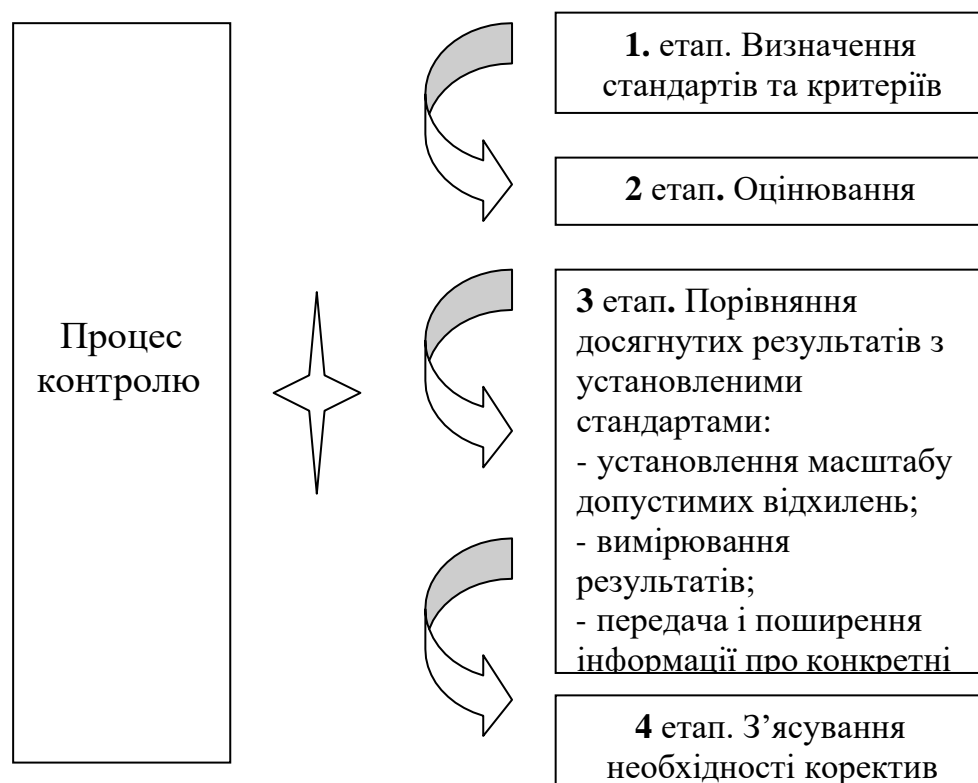


Рис.6.3. Етапи проведення контролю

Функція контролю має такі основні завдання :

1. Пристосуватися до змін середовища. Організація має реагувати на зміни макросередовища бізнесу, в уподобаннях клієнтів, на ринку праці, стандартів.

Наприклад, впровадження стандартизації за системою якості (стандарт ISO-9000).

2. Забезпечити досягнення цілей і місії організації.

3. Обмежити нагромадження помилок. Якщо не контролювати помилки, то вони мають тенденцію до нагромадження. Може статися що накопичення помилок призведе до ситуації, за якої левову частку виробленого товару необхідно буде ремонтувати: або відразу, або в режимі гарантованого обслуговування.

4. Долати складні організаційні проблеми. З розширенням фірми необхідно розширювати систему контролю. Якщо фірма виготовляє один товар, то вона повинна мати нескладну систему контролю. Якщо фірма обрала стратегію диверсифікації, то вона має ускладнити систему контролю. Такий захід є профілактикою складних організаційних проблеми.

5. Мінімізувати витрати. Ефективний контроль зменшує витрати та стимулює виробництво.

Контролінг – нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей

Контролінг – це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної контролюючої функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Слово контролінг відбулося (від англійського control) – контролювати, управляти, яке, у свою чергу, походить від французького слова, що означає «реєстр, перевірочний список». Але, за іронією долі, в англійських джерелах термін "контролінг" практично не використовується: у Великобританії і США укорінився термін "управлінський облік", хоча працівників, в чий посадові обов'язки входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами. Власне термін "контролінг" прийнятий в Німеччині, звідки він і прийшов до України. Оскільки вітчизняна термінологія поки не устоялася, використовують обидва терміни: і контролінг, і управлінський облік. Проте термін "контролінг" більш інформаційно ємкий, він передає характер цього сучасного явища в управлінні і включає не тільки чисто облікові функції, але і весь спектр управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів фірми.

Основна кінцева мета будь-якого комерційного підприємства – отримання прибутку (контролінг можна назвати системою управління прибутком підприємства), але в деяких випадках цілі підприємства можуть бути і іншими, – наприклад, завоювання частки ринку, усунення конкурентів, – тоді контролінг орієнтує зусилля підприємства у напрямі цих цілей, хоча кінцева мета та ж – отримання прибутку.

Знаходячись на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він зв'язує воедино всі ці функції, інтегрує і координує їх, причому не підмінює

собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг (управління управлінням) є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління.

Контролінг ґрунтується на наукових досягненнях різних дисциплін: економічної теорії, аналізу господарської діяльності, бухгалтерського обліку, планування, менеджменту, кібернетики, соціології. Для оволодіння контролінгом необхідні широкий кругозір і здатність мислити аналітично, а крім того, потрібні знання по широкому спектру предметів, пов'язаних з економікою, управлінням, кібернетикою. Слід мати на увазі, що не існує готових рішень для всіх проблем, з якими може зіткнутися підприємство. Реальні економічні проблеми завжди нестандартні і заплутані, а часу і початковій інформації для їх вирішення зазвичай недостатньо. Тому слід навчитися сміливо комбінувати різні підходи, застосовувати весь накопичений багаж знань для пошуку творчих рішень в умовах невизначеності і неповної інформації.

Основна мета контролінга – орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством. Для цього контролінг забезпечує виконання наступних функцій:

- ◆ координація управлінської діяльності по досягненню цілей підприємства;
- ◆ інформаційна і консультаційна підтримка ухвалення управлінських рішень;
- ◆ створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- ◆ забезпечення раціональності управлінського процесу.

Ці концепції з'явилися в різний час: першою виникла концепція, орієнтована на систему обліку (у 1930-і рр.); концепція, орієнтована на управлінську інформаційну систему, стала популярною в 1970–1980-х рр. (співпадає за часом з бурхливим розвитком комп'ютерної техніки); концепція, орієнтована на систему управління, безпосередньо пов'язана з розвитком проектного менеджменту, появою матричних організаційних структур.

Питання для самоконтролю

1. Яка роль контролю в управлінні?
2. Які основні типи контролю з погляду часу їх здійснення по відношенню до виконуваної роботи?
3. Що таке контроль з використанням зворотного зв'язку?
4. Які етапи включає процес контролю?
5. У чому полягає взаємозв'язок між плануванням і контролем?
6. Чому менеджер повинен враховувати поведінкові аспекти контролю?
7. Чому формування бюджету таке важливе для процесу управління?
8. У чому полягають відмітні характеристики стандартів, вживаних для контролю?
9. Чому так важливо встановити масштаб допустимих відхилень?
10. Чим характеризується ефективний контроль?
11. Який вид контролю найбільш ризикований при взаєминах із

службовцями фірми? А із студентами? Проаналізуйте, яку реакцію у працівників (студентів) викликає той або інший тип контролю. Який тип контролю чреватий найбільш серйозними помилками? Чому? Який вид контролю, навпаки, був би для службовців (студентів) найбільш сприятливим?

12. На якому етапі контролю можливо допустити найсерйозніші промахи? Продумайте, які нові інструменти контролю Ви можете додати до традиційно названих в літературі, щоб підвищити ефективність здійснення цієї функції?

ТЕМА 7. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття. Набути навички з аналізу ситуацій в умовах оперативного прийняття рішень, в умовах неповної інформації; набути вміння визначати необхідність використання різноманітних методів менеджменту в різних управлінських ситуаціях.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Щоб виконувати свої нелегкі та відповідальні функції, менеджери повинні мати спеціальні знання та вміння використовувати їх у повсякденній праці з управління підприємством. Ці знання і вміння набувають у процесі вивчення

управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією. Менеджер, який працює професійно, обов'язково використовує ті досягнення науки, які підвищують ефективність господарювання.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії. Вони покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій.

За напрямом впливу на керований об'єкт методи менеджменту можна розподілити на:

- методи прямого впливу, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
- методи непрямого впливу, які створюють умови для впливу на керовану систему (плани, стимули, методи формування колективів тощо).

За способом урахування інтересів працівників методи менеджменту поділяються на такі групи:

- методи матеріального впливу, які враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули;
- методи владного впливу, які націлені на упорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та регулювання їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);
- методи морального впливу, які спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають соціальні норми, моральні стимули, методи установлення хороших взаємовідносин між керівником і підлеглим тощо.

За формою впливу методи менеджменту можна умовно поділити на:

- кількісні методи (калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули тощо);
- якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами).

За характером впливу методи менеджменту поділяються на:

- економічні методи менеджменту, які обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях (економічні плани і матеріальні стимули);
- технологічні методи менеджменту, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До них належать: технологічні документи (виконують певну роботу, працівники, які керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів); конструкторські документи (вплив яких забезпечується через використання у

процесі трудової діяльності ескізів виробів, деталей, вузлів, креслень, конструкторських карт та оснащення тощо);

- соціально-психологічні методи менеджменту, які використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Ці методи використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію та ґрунтуються на суспільно значимих морально-етичних категоріях, цінностях та виховання. До них належать: соціальні плани (їхній вплив здійснюється через створення сприятливих умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо); моральні стимули (впливають через нагородження, професійного зростання тощо); методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажу, національністю, розташування кадрів на робочих місцях тощо);

- адміністративні методи менеджменту (організаційно-розпорядчі), завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників. До них належать: організаційні способи, що реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази), організаційного нормування (витрат сировини, енергії, інструменту), організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги), організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми); розпорядчі способи (накази, розпорядження, вказівки); дисциплінарні способи (зауваження, догана, переміщення посадових осіб, звільнення тощо).

Методи менеджменту взаємопов'язані, отже цей поділ цілком умовний. Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі документи). При цьому можливі зміни в складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

ТЕМА 8. ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета. Опанувати процесом розробки управлінських рішень; набути навички колективного опрацювання рішення; розвинути навички аргументації пропозицій та сприйняття нової інформації під час вирішення складних проблем управління.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Прийняття управлінських рішень є важливою складовою будь-якої управлінської діяльності. Якщо комунікація це свого роду "стрижень", який

проходить крізь усю організацію, то прийняття рішень – це "центр", навколо якого обертається життя організації. Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття – як процес, який спрямовує до появи цього продукту.

Досягнення стратегічних і короткострокових цілей підприємством забезпечується підготовкою, прийняттям і виконання великої кількості рішень. Таким чином, рішення – це творчий процес вироблення однієї або кількох альтернатив із множини варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Процес прийняття рішень складний та багатосторонній. Вирішення проблем, як і управління, – процес, який пов'язаний з послідовністю пов'язаних між собою кроків. Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає у виконанні певної процедури та виконанні обов'язкових дій:

1. Діагностика проблеми

Завдання керівника на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та цілі, попередньому формуванні критеріїв рішення. Існують два варіанти розгляду проблеми. Відповідно до першого варіанту проблемою вважають ситуацію, коли не досягнуто поставлених цілей. Тобто проблема виникає тому, що не відбувається те, чого очікували. У другому варіанті як

проблему можна розглядати іншу можливість. У цьому випадку керівник виступає як менеджер-підприємець. Правильно визначити проблему – значить, наполовину вирішити її.

2. Виявлення обмежень та визначення альтернатив

Причиною проблеми можуть бути чинники, які знаходяться за межами організації, які керівник не в змозі змінити. Такі обмеження звужують можливість прийняття оптимальних рішень. Обмеження можуть бути такі, що залежать від ситуації або певних керівників. Деякі загальні обмеження: недостатня кількість робітників певної кваліфікації та досвіду, потреба в технології, гостра конкуренція та ін. Тому потрібно визначити джерело й суть обмежень та визначити альтернативи, тобто з'ясувати всі можливі дії, які усунуть причини проблеми.

У найкращому випадку слід намагатися виявити всі можливі дії, які допомогли б усунути причини проблеми і таким чином досягти цілей організації. Але на практиці такі ідеальні варіанти майже неможливі. Керівник визначає переваги та недоліки кожної з альтернатив та можливі наслідки. Під час оцінювання можливих рішень керівник намагається прогнозувати те, що відбудеться в майбутньому.

3. Прийняття рішення

На цій стадії розглядаються альтернативні рішення, вибираються ті, які матимуть найсприятливіші наслідки. Якщо проблема складна, потрібно враховувати багато компромісів. Інколи керівнику доводиться покладатися на власний досвід.

4. Реалізація рішення

На стадії реалізації вживають заходів до конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. Контроль за виконанням рішення

У процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється зворотній зв'язок між системою, що керує, та системою, якою керують.

Оскільки організації є складними системами, і рішення приймаються людьми, то існує цілий ряд факторів, що випивають на прийняття рішення: особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, психологічні обмеження, негативні наслідки, взаємозалежність рішень.

Успіх розв'язання конкретного завдання залежить від того, наскільки вдало вибрано і використано керівником чи колегіальним органом управління конкретні методи і прийоми підготовки рішень. Рішення вважається ефективним, якщо воно відповідає вимогам, які виходять із ситуації та мети організації.

Наука управління досить широко використовує моделювання. Моделювання – це єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рівень, що дозволяє їх об'єктивно порівнювати.

У практиці сучасного менеджменту найпоширеніші такі способи моделювання:

- * теорія ігор;
- * теорія черг або модель оптимального обслуговування;
- * моделі управління запасами;
- * лінійне програмування;
- * імітаційне моделювання;
- * економічний аналіз.

Теорія ігор у бізнесі використовується для прогнозування реакції конкурентів на зміни цін, модифікацію та освоєння нової продукції. Наприклад: якщо за допомогою теорії ігор керівництво з'ясувало, що після підвищення цін конкуренти не зроблять аналогічно, то, можливо, не треба підвищувати ціни, щоб не опинитися в не вигідному становищі у конкурентній боротьбі.

Моделі теорії черг використовуються для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування по відношенню до потреби в них: резервування місць в літаках та отримання інформації очікування в черзі на машину, оброблення даних, очікування клієнтами банку вільного касира (клієнти можуть перейти в інший банк). Ці моделі дозволяють визначити керівництву оптимальну кількість каналів обслуговування, які необхідно мати, щоб збалансувати витрати у випадках їх занадто великої чи малої кількості.

Моделі управління запасами використовуються для визначення часу розміщення замовлення на ресурси та їх кількість, кількість готової продукції на складах. Будь-яка організація повинна підтримувати певний рівень запасів, щоб не було затримок у виробництві і збуті.

Модель лінійного програмування застосовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявністю конкуруючих потреб. Лінійне програмування використовують спеціалісти штабних підрозділів для вирішення виробничих проблем.

Імітаційне моделювання – це процес створення моделі та її експериментального застосування для визначення змін реальної ситуації.

Економічний аналіз охоплює майже всі методи оцінки витрат та економічних вигод, а також відносної рентабельності підприємства.

Теорією та практикою менеджменту вироблено чимало методів прийняття ефективних управлінських рішень. Серед них розглянемо: метод "мозкової атаки", метод "номінальної групи", метод "рінгі", метод "сценаріїв".

Метод колективної генерації ідей у практиці називають методом "мозкового штурму". Метод "мозкової атаки" передбачає прийняття рішення менеджером з тієї чи іншої проблеми на основі індивідуальних думок колективу. Схема прийняття рішення має такі етапи:

1. керівник інформує колектив про проблему, яка підлягає вирішенню;
2. члени колективу висувають свої ідеї;
3. усі пропозиції ідей записуються й нумеруються;
4. вибираються найкращі пропозиції і вирішується, які з них можна реалізувати.

Дуже близьким за змістом до методу "мозкової атаки" є метод "номінальної групи". Він передбачає прийняття рішення з проблеми згідно таких етапів:

1. Керівник або колектив висуває проблему для обговорення.

2. Відбувається генерація ідей кожним індивідумом без обговорення.

3. Учасники обговорення висловлюють свої ідеї в голос, але тільки по одній (можна пропонувати й більше ідей, але за другим, третім і т. д. колом обговорення).

4. Проходить обговорення ідей згідно з порядком їх висунення. Деякі пропозиції можуть виключатися із загального переліку, якщо ніхто не заперечує цього.

5. Здійснюється ранжування ідей. Кожен член номінальної групи найкращій, на його думку, ідеї присвоює 8 балів, а найгіршій – 1 бал. Далі на 7 балів він оцінює найкращу, на його думку, ідею з тих, що залишились, а найгіршу – на 2 бали і т. д. Бали, присвоєні найкращим ідеям, заносяться в окремі карточки. Підраховуються бали й визначається найкраща ідея, згідно якої й приймається рішення.

Наступний – метод "рінгі". Термін "рінгі" трактується в перекладі з японської мови як отримання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання. Процедура "рінгі" включає такі етапи:

1. Керівництво фірми висуває свої судження щодо проблеми, за якою повинно бути прийняте рішення.

2. Проблема передається "вниз" – у підрозділ, де організовується робота над нею.

3. Відбувається згладжування протилежних точок зору зацікавлених у вирішенні проблеми осіб.

4. Обговорюються конкретні шляхи вирішення проблеми на зборах або конференціях.

5. Затверджується і візується документ ("рінгісе") керівництвом фірми щодо рішення проблеми.

Метод "сценаріїв" Використовується при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичний, песимістичний та найвірогідніший. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм.

Питання для самоконтролю

1. Які відмінності між ухваленням управлінських рішень і рішень в повсякденному житті?

2. Поясніть відмінності між запрограмованими і незапрограмованими рішеннями.

3. Опишіть етапи раціонального вирішення проблем.

4. Викладете відмінності між рішеннями, що приймаються в умовах визначеності, ризику і невизначеності.

5. Які дві можливості вибору має в своєму розпорядженні керівник, стикаючись з невизначеністю?

6. Як впливає чинник часу на середовище ухвалення рішень?

7. Який вплив поведінкові чинники роблять на ухвалення рішень?

8. «Ухвалення важливого рішення в організації подібно до кидання каменя

в середину ставка». Що означає ця фраза з управлінської точки зору?

9. Які кроки процесу ухвалення рішень найчастіше ігноруються менеджерами? Чому?

10. Яке Ваша думка про тезу, що єдиним кроком, який дійсно слід робити в рамках процесу ухвалення рішень, є відбір варіантів? Аргументуйте Вашу відповідь.

11. Порівняйте два типи ухвалення рішень: індивідуально і групою. Які переваги і недоліки кожного з них? Чи можуть недоліки одного типу бути компенсовані перевагами іншого? Чому?

ТЕМА 9. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

Мета заняття Сформувати уявлення щодо понять лідерства, керівництва, впливу та влади та їх застосування в роботі керівників різних рівнів управління; набути практичні вміння та прийоми розвитку лідерства та лідерських якостей.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Лідерство – це процес впливу на групу та окремих людей, щоб зумовити їх до спільної реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей.

Лідерство формується на міжособистих контактах людей та їх індивідуальній ініціативі і надає людині неформальні повноваження.

Оточуючі сприймають лідера за 4 моделями :

1. Один з нас – спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члену колективу.

2. Кращий з нас – лідер, є прикладом для всієї групи як людина і професіонал. Поведінка лідера – предмет для наслідування.

3. Утілення чеснот – лідер є носієм загальнолюдських норм моралі, розділяє з групою соціальні цінності.

4. Виправдання наших очікувань – люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливості обстановки, хочуть щоб лідер був завжди вірний слову і не допускав відхилень від схваленого групою курсу.

Основні якості притаманні лідеру, відображено в табл. 12.1.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій і формування методів менеджменту та їх перетворення в управлінські рішення.

У сучасному менеджменті розрізняють кілька типів керівників та лідерів:

- Лідери, що ведуть за собою – особи, в яких більшість лідерських якостей не зумовлена генетичне, а виробляються протягом життя та трудової діяльності. Лідерство – їхній природний стан. Здатні приймати рішення самостійно, під власну відповідальність.

- Організатори груп – особи, які добре знають психологію своїх послідовників. Краще управляють малими групами.

- Виконавці – раціональний тип керівника та лідера. До основних якостей відносяться: енергійність; цілеспрямованість; особистий приклад; вміння долати бар'єри; здатність створювати – згуртований колектив.

- Дипломати – керівники та лідери, які досконало володіють комунікативними навичками: легко контактують зі співробітниками, споживачами та партнерами по бізнесу; можуть відстояти власну точку зору; вміють вирішувати проблеми в режимі діалогу.

- Генератори ідей – лідери, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних якостей відносяться: інтуїція, синтез знань, самокритичність.

- Продавці ідей – керівники, які досконало контролюють свої та чужі емоції, підприємливі, мають свіжий погляд на знайомі факти.

- Синтезатори – керівники і лідери, які мають властивість виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати вірне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації.

- Пояснювані – вміють пояснити послідовникам сутність будь-якої стратегії, мети або ситуації.

- Реактори – керівники та лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

- Комунікатори – керівники та лідери, до набору лідерських якостей яких відносяться висока комунікабельність, вміння вислуховувати. Мають педагогічні здібності, які використовують для підвищення кваліфікації послідовників.

Лідерські якості

№ з/п	Групи лідерських якостей	Лідерські якості	Характеристика
1	Фізіологічні	Зріст, вік, маса тіла, статура	<ul style="list-style-type: none"> • середній вік; • високий зріст; мужній
		Зовнішній вигляд або показність	<ul style="list-style-type: none"> • акуратність; • офіційний одяг
		Енергійність рухів і стан здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> • енергійний; • добрий стан здоров'я; • витривалість
2	Психологічні або емоційні	Здатність керувати емоціями	<ul style="list-style-type: none"> • сентизивність (сприйнятливність до почуттів інших); • здатність до співчуття; • гнучкість; • почуття гумору; • вміння справлятися з агресією
		Генетичне зумовлені	<ul style="list-style-type: none"> • прагнення до лідерства; • схильність до ризику; • темперамент; • стресорезистентність
3	Розумові або інтелектуальні	Прагнення до постійного самовдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> • здатність до навчання; • здатність до зміни; • здатність до самоаналізу;
		Схильність до сприйняття нових ідей і досягнень	<ul style="list-style-type: none"> • орієнтація до сприйняття новітніх технологій; • орієнтація на впровадження інновацій
		Панорамність мислення	<ul style="list-style-type: none"> • системність; • широта; • комплексність
		Професійна предметність	<ul style="list-style-type: none"> • знання деталей і тонкостей управління; • знання технології галузі;
		Наявність мети	<ul style="list-style-type: none"> • наявність мети в житті; • наявність мети на роботі, в бізнесі; • здатність до планування;
		Когнітивні	<ul style="list-style-type: none"> • здатність до екстраполяції; • стійкість в ситуації невизначеності, • інтуїції, висока сприйнятливність; • здатність до розробки кількох проблем одночасно
4	Особистісні ділові	Здатність робити ставку на інших	<ul style="list-style-type: none"> • передача знань підлеглим; • сприяння професійному та кар'єрному зростанню;
		Незалежність	<ul style="list-style-type: none"> • здатність до індивідуального прийняття управлінського рішення; • наявність власної точки зору; • здатний відстояти власну точку зору; • здатний приймати непопулярні рішення; • впевненість у своїх силах
		Ділові	<ul style="list-style-type: none"> • ініціативність, • підприємливість; • настирливість, • мистецтво приймати нестандартні рішення

- Дослідники – керівники та лідери, які вміють отримувати та обробляти інформацію, зіставляти та аналізувати факти, проводити експерименти.
- Слідопити – керівники, які здатні рухатися в одному напрямку. Перед ними ставлять проблему, а вони самі обирають методи і знаходять послідовників для її вирішення.
- Хоронителі інформації – особи, які вміють збирати інформацію, добре знають де її можна знайти і яким чином використати.
- Організатори – керівники, які мають талант практичної організації виробництва та управління персоналом.

Стиль лідерства – це типова для лідера система прийомів впливу на ведених (підлеглих). Розрізняють такі стилі лідерства:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний.

1. Авторитарне управління – управління, при якому керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення. На підлеглих керівник впливає через накази, розпорядження, які не підлягають обговоренню. Авторитарний стиль управління має різні форми:

А. Патріархальне управління – всі "члени сім'ї" повинні слухатися керівника, який вважає підлеглих не здатними приймати рішення. Всі підлеглі є "діти" керівника і він має про них турбуватись.

Б. Авторитарне управління – більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які впроваджують рішення автократа.

В. Бюрократичне управління – управління, за яким керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі управління організацією і мають право на виконання даних їм повноважень.

Г. Харизматичне управління – за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості. Тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватись.

2. Демократичне управління – стиль управління, за яким керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію. Він організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль керівництва характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення. Керівник турбується про забезпечення працівників необхідними ресурсами.

3. Ліберальне управління – відноситься до пасивного стилю керівництва. За цим стилем керівництва відмічається низький рівень вимог до підлеглих. Головні засоби впливу – це прохання та інформація. Ліберальне керівництво ґрунтується майже на повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.

Жоден з наведених стилів – не універсальний. Найчастіше трапляються змішані стилі.

Сутність лідерства формують такі категорії:

- 1) повноваження;
- 2) вплив;
- 3) влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих. Тобто право впливати на поведінку співробітника надається самою посадою керівника, закріпленими за ним повноваженнями. Як правило, таке закріплення проводиться в документах "Про розподіл функціональних обов'язків" та в посадових інструкціях. Лідерство надає працівникові неформальні повноваження. Тобто лідер може впливати на працівника, навіть не обіймаючи керівної посади. Таких лідерів називають неформальними.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку та відчуття іншої особи.

Влада – це право і можливість індивіда впливати на поведінку інших людей, підпорядковуючи їх своїй волі. Формальні повноваження до влади надає посада, яка дає право і можливість розпоряджатися кимось чи чимось, підкоряючи своїй волі. Існує п'ять типів влади:

- влада примусу, коли підлеглий вірить, що керівник має можливість його покарати за не старанність чи спричинити інші неприємності. Недоліки даного типу влади :

- великі затрати на управління;
- відсутність довіри до керівника;
- бажання підлеглих обманювати фірму;
- гальмівні процеси розвитку здібностей людини;
- влада винагороди – влада, яка використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін за виконану роботу. Недоліки цього типу влади криються в обмеженості розмірів винагороди. Обмеження можуть обумовлюватись законодавчими актами. В ряді випадків не можна визначити ставлення працівника до виконання;

- експертна влада – пов'язана з впливом через розумну віру. Виконавець приймає на віру знання і цінність знань експерта – керівника. Чим більші досягнення в експерта, тим більшу владу він має. Підлеглий-експерт перетворюється на неформального лідера. Недоліком даного типу влади виступає можливість виникнення конфліктної ситуації між формальним та неформальним лідером;

- еталонна влада – влада прикладу, яка формується на засадах харизми та на особистих якостях та здібностях лідера. Значення мають такі харизматичні якості: енергійність, впливова зовнішність, незалежність характеру, добрі риторичні здібності, освіченість, інтелігентність, достойні манери поведінки, впевненість. За негатив вважається тип керівництва, при якому лідер застосовує еталонну владу при відмові від інших типів влади.

- законна (традиційна) влада – влада, при якій виконавець вірить у те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок їх виконувати. Вплив здійснюється за рахунок традицій. Реалізується цей тип влади тоді, коли етика

бізнесу і корпоративна культура розглядає законну владу як бажану. Недоліком цього типу влади виступає пригнічення ініціативи працівників, неактуальність і невідповідність норм, інструкцій ситуації. Стиль керівництва та лідерства впливає на діяльність менеджера. Р. Блейк та Дж. Моутон розробили концепцію підходу до діяльності менеджера. За цією концепцією, діяльність менеджера знаходиться в певному "силовому полі", зумовленому дією двох силових векторів: націленість на людину і націленість на виробництво. Відповідно вертикальна та горизонтальна осі на рис. 12.1. Блейк та Моутон описують п'ять стилів керівництва, що відповідають різними типам менеджерів.

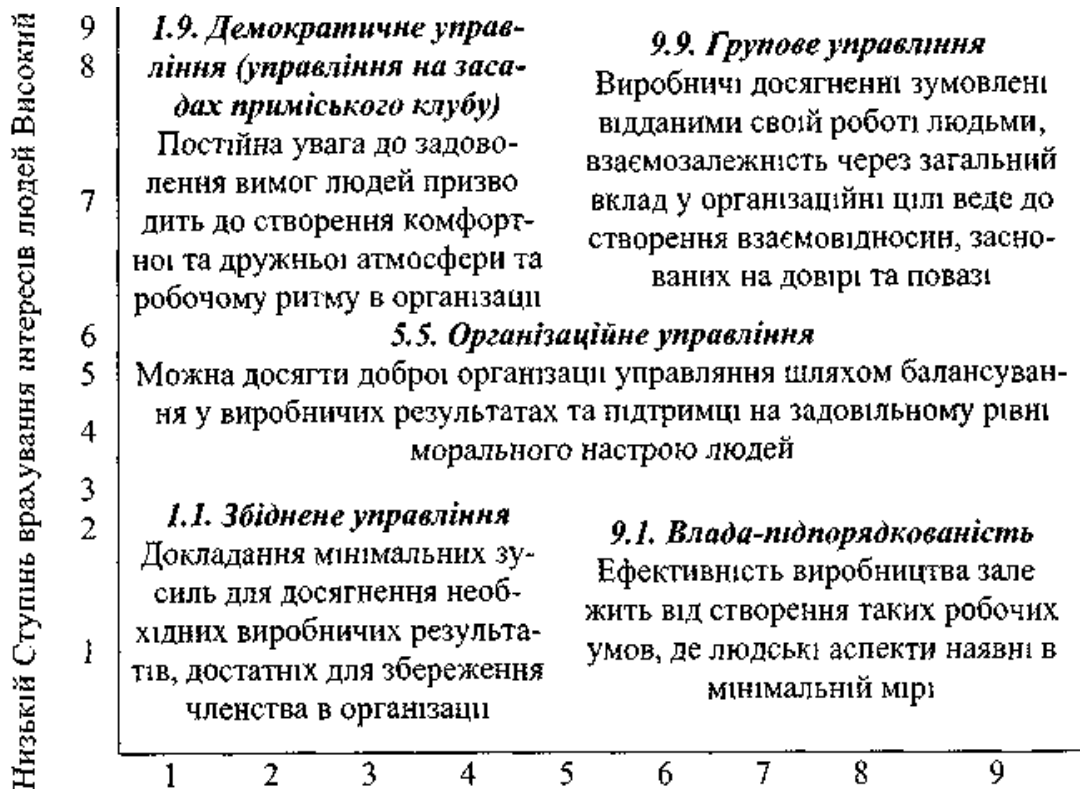


Рис. 12.1. Гратка менеджменту

Дієва модель лідерства:

1. Чесність	1. Довіра менеджерів, колег, підлеглих, споживачів
2. Передбачення	2. Тримайте "ніс по вітру вашого бізнесу", намагайтеся "робити гроші"
3. Глобальне ставлення та широкий кругозір	3. Системна оцінка проблем та комплексний характер їх вирішення
4. Контакт з користувачем	4. Розуміння та передбачення потреб користувачів
5. Провідник змін	5. Пристосування до змін, заохочення гнучкості, зменшення бюрократії
6. Переконлива	6. Інколи це шанс скористатися гумором при оцінці реальної ситуації!
7. Впевненість	7. Розвивайте комунікації та прислуховуйтеся

8. Комунікабельність

8. Визначайте спільні цілі, цінності та мотиви, передавайте ресурси та відповідальність

9. Будуйте команду

9. Здібність змінити вектор організаційної енергії залежно від встановлених цілей

10. Адаптивність

10. Створення умов для прояву високого рівня організаційної, командної та індивідуальної енергії

11. Мобілізація

11. Підсилювати потенціал та розвивати організаційну здібність

12. Ентузіазм

12. Забезпечувати націленість на результат персоналу як найменших рівнів ієрархії

13. Координація

13. Насолоджуйтесь своїми діями!

Складові системи лідерства Дженерал Електрик:

Цінність та виконання – критично важливі для успіху компанії!

Енергія

Надзвичайна індивідуальна енергія та прагнення додій

Підсилення

Здібність мотивувати та заряджати енергією інших, розповсюдження ентузіазму для максимізації організаційного потенціалу

Потенціал

Конкурентний дух, швидкість руху та результативний вплив, переконлива впевненість та смілива пропаганда

Ефективність

Забезпечення результатів, досягнення цілей, збільшення дієвості.

Питання для самоконтролю

1. У чому відмінність між управлінням і керівництвом?
2. Як співвідносяться між собою влада, вплив і лідерство?
3. Дайте визначення влади, харизми, розумної віри.
4. У чому сильні і слабкі сторони переконання?
5. Які чинники оточення зумовили перетворення традиції на менш ефективний засіб впливу, чим раніше?
6. Якби ви були керівником низової ланки, як би ви вважали за краще впливати на вище керівництво, щоб воно прийняло одну з ваших ідей?
7. Які три основні підходи до вивчення проблеми лідерства?
8. У чому основні відмінності між керівниками по теорії "X" і по теорії "У"?
9. Розкажіть про чотири стилі лідерства по Лайкерту.

10. Дайте опис моделі керівництва Длейка і Мутону.

11. Змодельуйте ситуацію, при якій людина володіє чимось одним: або владою, або впливом, або авторитетом, або лідирує, але не має жодного з трьох якостей, що залишилися, з тих, які були названі вищим. Яка із змодельованих ситуацій найбільш типова?

12. Якою повинна бути поведінка сучасного лідера? Чи залежить це від покликання, місії або цілей організації? Чому? Чи залежить поведінка лідера комерційної фірми від характеру спеціалізації цієї фірми? У разі позитивної відповіді визначте риси, властиві лідерам фінансової компанії. Приведіть приклади.

13. Чи може менеджер бути одночасно орієнтований на завдання і на працівника?

14. Які форми поведінки лідера з числа описаних в літературі Ви можете назвати? Які форми, які ніде не були названі, Ви можете виділити додатково?

15. Чи може керівник, що володіє владою і авторитетом, але що не є лідером, успішно справлятися зі своїми обов'язками? Чому? Обґрунтуйте Вашу відповідь: 1) звертаючись до теоретичних викладень різних шкіл; 2) аналізуючи ситуації з власного досвіду. Що можна зробити, щоб виправити ситуацію?

16. Які з сучасних лідерів Вам більше всього подобаються? Проаналізуйте їх поведінку. Чи є загальне між Вашою поведінкою і поведінкою цих лідерів? У чому відмінності? Які риси Ви б хотіли перейняти у цих лідерів? Чи допоможе це Вам у формуванні поведінки сучасного менеджера? Чому?

ТЕМА 10.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, СТРЕСАМИ І ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Мета заняття. Сформувати уявлення щодо сутності, структури та етапів розв'язання конфліктів; вивчити проблеми виникнення конфліктних ситуацій; набути уміння та практичні навички застосування технологій управління різними видами конфліктів; сформувати уявлення щодо сутності організаційних змін, вивчення основних етапів процесу здійснення організаційних змін, причин та стратегій подолання опору організаційним змінам; набути практичних умінь застосування методик проведення змін в організації.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Конфлікт (від лат. *conflictus*) – відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок і т. п.), а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

Основні структурні елементи конфлікту:

1. Сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту – це учасники конфліктного взаємодії, що перебувають у стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих. Вони можуть бути представлені як окремим індивідом, так і групою або соціальною структурою.

2. Умови протікання конфлікту. Характер будь-якої незгоди значною мірою визначається зовнішнім середовищем. Виділяють такі найважливіші умови протікання конфлікту: є-

- просторові (сфера виникнення та прояву конфлікту, умови й причини його виникнення, конкретні форми прояву і результати конфлікту, засоби та дії, використовувані сторонами в конфлікті);
- часові (тривалість, частота й повторюваність конфлікту, тривалість участі в конфлікті кожної зі сторін, часові характеристики кожного з етапів розвитку конфлікту);
- соціально-психологічні (особливості психологічного клімату в групі, тип і рівень взаємодії (спілкування), ступінь конфронтації й особливості психологічного стану учасників конфлікту, а також діапазон і рівень залучення

в протиріччя інтересів різних соціальних груп – сімейних, професійних, статевих, етнічних, національних).

3. Предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт.

4. Образ конфліктної ситуації – це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

Образи конфліктної ситуації включають наступні елементи:

- уявлення учасників конфлікту про себе (про свої потреби, можливості, цілі, цінності тощо);
- уявлення учасників конфлікту про протилежну сторону (про її потреби, цілі, цінності, можливості інших учасників конфлікту тощо);
- уявлення учасників конфлікту про середовище й умови протікання конфлікту.

5. Мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (в основі мотивів лежать джерела конфлікту, які виникають там, де є неузгодженості в знаннях, уміннях, здатностях, особистісних якостях, функціях управління, емоційних, психічних і інших станах, технологічних, економічних та інших процесах, цілях, засобах, методах діяльності, мотивах, потребах, ціннісних орієнтаціях, поглядах, переконаннях, розумінні, інтерпретації інформації, очікуваннях, позиціях, оцінках і самооцінках).

6. Можливі дії учасників конфлікту. В основу класифікації дій під час конфлікту покладені:

- характер дій (наступальний, оборонний і нейтральний);
- ступінь активності здійснення дій (активні – пасивні, ініціюючі – що відповідають);
- спрямованість дій учасників конфлікту (передбачається спрямованість на учасника, на третіх осіб, на самого себе).

7. Результат конфліктної ситуації – це те, чого домагаються в ході конфлікту протилежні сторони [5].

Виділяють такі базові підстави класифікації та типології конфліктів:

За змістом та кількістю конфлікуючих сторін конфлікти бувають:

- внутрішньоособистісні – пов'язані із зіткненням протилежно спрямованих мотивів особистості;
- міжособистісні – суб'єктами конфлікту виступають дві особи;
- конфлікт між особою і групою – суб'єкти конфлікту: з одного боку, особа, а з іншого – група (мікрогрупа). В реальних організаціях зазвичай спричинюються порушення групових норм, персональних обов'язків, низьким рівнем культури взаємин

- міжгруповий – суб'єктами конфлікту виступають соціальні групи (мікрогрупи). В організаціях виникають між лінійним і штабним персоналом, профспілкою та адміністрацією, між нормальними і неформальними групами;
- конфлікт між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою) є наслідком неефективних управлінських рішень, недоліків у сфері комунікацій тощо.

За наслідками конфлікти бувають:

- функціональні або конструктивні – сприяють підвищенню ефективності діяльності організації;
- дисфункціональні або деструктивні – зумовлюють зниження рівня забезпечення особистих потреб, послаблення ролі групового співробітництва, а в підсумку – зниження ефективності діяльності організації;
- безрезультатні – не зумовлюють жодних змін у діяльності організації.

За сферою прояву конфлікту: управлінські, сімейні, педагогічні, політичні, економічні, творчі;

За ступенем тривалості й напруженості конфлікту: гострі й хронічні; скороминучі, тривалі, ті, що розвиваються повільно;

За ступенем гостроти протиріч: невдоволення, розбіжність, протидія, розбрат, ворожнеча, війна і т. ін.

За предметом конфлікту: реалістичні (предметні) і нереалістичні (безпредметні).

Розрізняють такі стилі поведінки в конфліктній ситуації:

1. Стиль конкуренції (суперництва) – передбачає активне розв'язання конфлікту на засадах співпраці з різними його сторонами. Ефективний у тому разі, якщо менеджер володіє певною владою.

2. Стиль уникання (ухилення) – це пасивний стиль поведінки, що характеризується прагненням відсторонитися від конфлікту, "втекти від проблеми" (відповідальності). Він прийнятний за умови, що вирішувана проблема не дуже важлива або недостатньо інформації для прийняття оптимального рішення.

3. Стиль залагодження конфлікту (пристосування) – це також пасивний стиль поведінки, що полягає в жертвуванні особистими інтересами на користь інтересів іншої сторони. Його варто використовувати, якщо наслідки конфлікту надзвичайно важливі для опонента і не дуже суттєві для менеджера. Відмінність його від стилю ухилення пріоритетності міжособистісних відносин опонентів.

4. Стиль співпраці (співробітництва) – характеризується тим, що опоненти є активними зацікавленими учасниками розв'язання конфлікту, які відстоюють власні інтереси, намагаючись при цьому співпрацювати. Цей стиль потребує більш продуктивної роботи, оскільки спочатку оприлюднюються потреби, турботи та інтереси всіх сторін, а відтак відбувається їх спільне обговорення.

5. Стиль компромісу – передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін через взаємні поступки. Тобто якщо опонент поступається у чомусь, то відповідно йде на поступки й інша сторона. Цей стиль є ефективним, якщо сторони прагнуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути власних цілей. Як правило, компроміс є більш результативним для сторони, яка володіє більшою владою.

Найефективні структурні методи подолання конфлікту:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо);

- визначення комплексних цілей організації з метою спрямування зусиль працівників у єдине русло;
- використання системи винагород (матеріальних та моральних стимулів).

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності:

- діагностика та прогнозування конфліктів, оцінювання їхньої функціональної спрямованості;
- запобігання, профілактика або стимулювання конфлікту;
- регулювання та оперативне розв'язання конфлікту. Прогнозування конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин даного конфлікту в його потенціальному розвитку.

Запобігання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту.

Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік вирішення.

Розв'язання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із вичерпанням конфлікту.

Під організаційними змінами розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами:

- 1)адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені;
- 2)пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку;

3)замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона намагається пристосовувати середовище до себе.

У спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростіша з них – модель К. Левіна, в якій виділені лише три таких етапи:

1. "Розморозування" – це процес визнання необхідності організаційних змін.

2. "Здійснення змін" – це самі зміни або процес їх здійснення.

3. "Заморожування" – це процедури підсилення, підтримки змін настільки, що вони стають сталою частиною системи.

Відповідно до моделі К. Левіна, процес організаційних змін включає в себе такі кроки:

1. Визнання необхідності змін.

2. Визначення цілей організаційних змін.

3. Діагностика, тобто вивчення причин організаційних змін,

4. Планування змін і вибір техніки змін.

5. Здійснення змін – проведення організаційних змін.

6. Оцінювання змін

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін:

- виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін;
- виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;
- виявлення ступеня зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.

2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:

- директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);
- тактикою переконань;
- тактикою залучення.

3. Створення умов для здійснення змін:

- повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується;
- залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих працівників, яких вони стосуються;
- спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;
- надання змінам якомога більш прийняттого характеру;
- демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, у якому чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни:

- внутрішньофірмовий підрозділ;
- зовнішня організація (консультант).

5. Вибір методу здійснення організаційних змін за двома аспектами:

- визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни;
- визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

За швидкістю розрізняють:

а) метод "землетрусу", пов'язаний зі здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період;

б) метод поступових змін, пов'язаний з поступовими змінами з тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють методи: зверху донизу, знизу доверху, бінарний, клину, багатьох точок.

Основними причинами опору організаційним змінам є невизначеність, власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп працівників, різне сприйняття, відчуття втрати.

Існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

- стратегія залучення до участі. Працівники, які беруть участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини;

- стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни, що зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;
- стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін;
- стратегія переговорів. Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом "покупки згоди" тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;
- стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін;
- стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;
- стратегія примушування. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

Питання для самоконтролю

1. Дайте пояснення чотирьом типам конфліктів.
2. Які типові причини конфлікту?
3. Обговоріть раціональні і дисфункціональні наслідки конфлікту.
4. Які методи вирішення конфліктів вам відомі?
5. Засоби успішного здійснення змін в організації.
6. В чому заключається необхідність змін і управління змінами?

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета заняття. Розглянути методи управління організацією та основні елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Продуктивність можна розглядати в різних аспектах. Традиційний підхід — це вимірювана продуктивність праці, яка характеризує ефективність затрат праці в матеріальному виробництві.

Класичне поняття продуктивності зображено у вигляді схеми (рис. 14.1).



Рис. 11.1. Загальне поняття продуктивності

Підвищення продуктивності — результат управління і втручання у вирішальні перетворення. Воно відбувається за дотримання будь-якої з перелічених нижче умов:

- продукція зростає, затрати зменшуються;
- продукція зростає, затрати залишаються незмінними;
- продукція зростає, затрати зростають, але повільнішими темпами;
- продукція залишається незмінною, затрати зменшуються;
- продукція скорочується, затрати скорочуються, але швидшими темпами.

Алгоритм процесу управління продуктивністю операційної системи організації охоплює такі етапи:

- чітке встановлення межі системи;
- визначення організаційного оточення;
- ухвалення цілей організаційної системи;
- виокремлення основних підгруп ресурсів, які споживає операційна система;
- визначення основних видів перетворень, які мають місце в операційній системі з метою перетворення витрат у продукцію;
- планування бажаних результатів, які сподіваються отримати від реалізації продукції;
- розроблення критеріїв чи вимірювачів результативності та їхніх пріоритетів;

- визначення видів і пріоритетів коефіцієнтів продукції, витрат, які забезпечують менеджера допоміжною корисною інформацією продукціонування системи;
- розробка критеріїв оцінки, регулювання зворотного зв'язку та планування поліпшень.

Традиційно ефективність використання трудових ресурсів на вітчизняних підприємствах втілюється в зміні продуктивності праці — результативному показникові роботи підприємства, в якому поєднуються задовільні сторони роботи та її недоліки.

Продуктивність живої праці визначається затратами робочого часу в даному виробництві, на даному підприємстві, а продуктивність суспільної праці — затратами живої і суспільної праці.

Загальноприйнятий рівень продуктивності праці характеризується двома показниками:

- виробленням продукції за одиницю часу (прямий показник);
- трудомісткістю виготовлення продукції (зворотний показник).

Ці показники виробітку та трудомісткості представлені такими формулами:

$$b = V/T;$$

$$t = T/V$$

де,

b — виробіток продукції за одиницю часу;

V — обсяг виробленої продукції;

T — затрати живої праці на виробництво продукції;

t — трудомісткість виготовлення продукції.

Залежно від складу трудових затрат розрізняють:

- технологічну трудомісткість, яка охоплює всі затрати основних працівників, $t_{\text{тех}}$;
- трудомісткість обслуговування виробництва, що вбирає затрати допоміжних робітників, $t_{\text{обсл}}$;
- трудомісткість управління виробництвом, яка охоплює затрати праці ІТП, службовців, персоналу обслуги та охорони, $t_{\text{упр}}$
- повну трудомісткість, яка являє собою затрати праці всіх категорій промислово-виробничого персоналу:

$$t_{\text{пов}} = t_{\text{тех}} + (t_{\text{обсл}} + t_{\text{упр}})$$

Важливим етапом аналітичної роботи на підприємствах є пошук резервів продуктивності праці, розробка організаційно-технічних заходів реалізації цих резервів.

Сучасна вітчизняна класифікація резервів підвищення продуктивності праці вирізняє такі групи:

- підвищення технічного рівня: механізація та автоматизація виробництва, запровадження нових видів обладнання; впровадження нових технологічних процесів; поліпшення конструктивних властивостей виробів; поліпшення якості сировини й конструктивних матеріалів;

- поліпшення організації виробництва і праці: підвищення норм і зон обслуговування; скорочення кількості робітників, які не виконують норм; спрощення структури управління операційною системою; автоматизація облікових та обчислювальних робіт; зміна робочого періоду; підвищення рівня спеціалізації виробництва;

- структурні зміни у виробництві: зміна питомої ваги окремих видів продукції; зміна трудомісткості виробничої програми; зміна частки купованих напівфабрикатів і комплектуючих виробів; зміна питомої ваги нової продукції.

Система якості функціонує водночас із рештою видів діяльності, які впливають на якість продукції чи послуги і взаємодіють з ними, її дія поширюється на всі етапи від початкового до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача (в ІСО серії 9000 — "петля якості"). Основні етапи "петлі якості" зображено на класичному рис. 14.2.

Етапи формування моделі якості на підприємстві:

- формування заінтересованості керівників і персоналу у створенні та функціонуванні системи якості;
- оцінка наявної системи управління виробництвом і якістю продукції;
- визначення цілей розвитку підприємства у сфері управління якістю продукції;
- розробка робочого плану системи якості і створення робочої групи з її реалізації;
- впровадження системи якості.

Типові функції служби управління якістю:

- розподіл продукції і маркетинг;
- проектування й розробка;
- аналіз та оцінка якості проекту;
- аналіз технологічного процесу, контрольних карток;
- аналіз управління та зниження дефектності;
- контроль контрактів і якості закупівель;
- вхідний контроль;
- контроль і випробування;
- аналіз правил і технології зберігання і транспортування замовників;
- технічне обслуговування й ремонт;
- аналіз та оцінка надійності.

Управління конкурентоспроможністю являє собою адаптивний процес, протягом якого проходить коригування рішень на основі контролю й аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах. Управління конкурентоспроможністю продукції має забезпечити максимальне використання можливостей виробництва й орієнтацію його на задоволення наявних і потенціальних вимог споживача.

Незважаючи на те, що якість і ціна товару є його визначальними параметрами, велике значення за ринкових умов мають так звані "нетоварні властивості", які значно впливають на конкурентоспроможність товару.

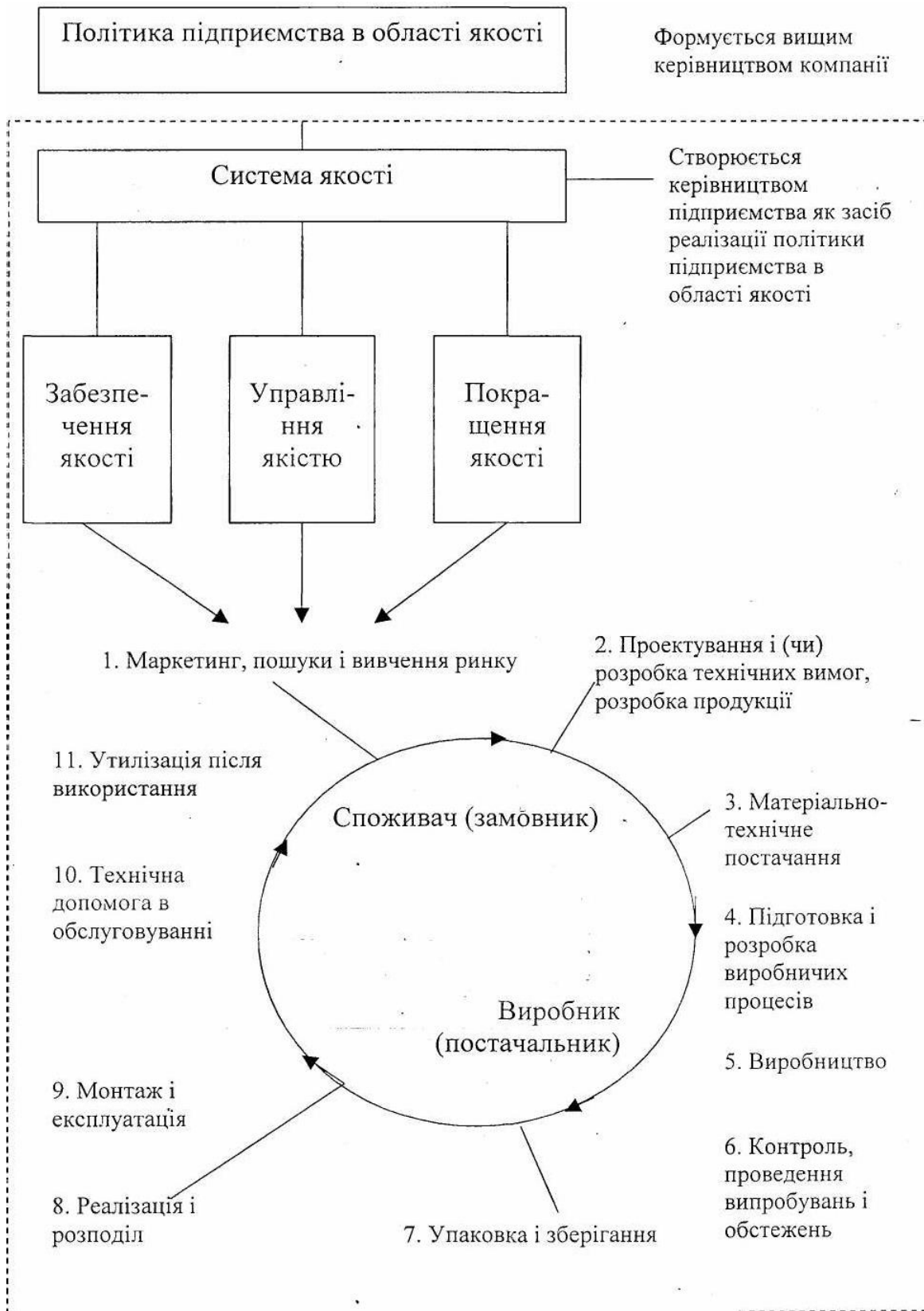


Рис. 11.2. "Петля якості"

Властивості, які формують конкурентоспроможність товару, показані на рис. 14.3 у вигляді ієрархічної структури. Якщо конкурентоспроможність оцінювати за показниками якості й ціни (рівень I), то передбачається, що решта

властивостей, які характеризують конкурентоспроможність (рівень 2), проявляються в цьому товарі й у товарі конкурентів однаковою мірою.



Рис. 11.3. "Дерево" властивостей, що визначають конкурентоспроможність товару

Усі властивості, подані на рисунку, слід розглядати як самостійні багатofакторні структури.

Під конкурентоспроможністю конкретного товару слід розуміти його відмінність від товарів конкурентів за ступенем відповідності конкретній потребі й витратам на його отримання й використання. Будь-який товар цікавить споживача своїм призначенням і можливостями задовольняти його потреби. Тому в даному разі якість слід трактувати як сукупність зовнішніх функцій товару (послуги), що проявляється під час його використання.

Жодна організація не може існувати заради самої себе. її головне завдання — задоволення потреб тих груп населення, для обслуговування яких вона й була створена. Методи та інструменти маркетингу найкраще підходять для вирішення цього завдання.

Маркетинг — єдина можливість утриматися "на плаву" в бурхливій течії часу. Роль маркетингу в успішній організації настільки значна, що до нього неможливо підходити вузькоспрямовано.

Концепція сучасного маркетингу як нова філософія бізнесу відображає дотримання підприємством теорії і практики суверенітету споживача: виробляти те, що потрібно споживачеві, й отримувати прибуток за рахунок найповнішого задоволення його потреб.

Виконання цих вимог можливе лише за умови, якщо підприємство досить самостійне в господарському відношенні, а управління його започатковано на гуманних засадах.

Впровадження в практику підприємництва концепції маркетингу дає змогу вирішити комплекс питань:

- відтворити двосторонні відносини між продавцем і покупцем через вивчення ринку, розподіл, просування товару та реклами;
- розвивати рекламу та інші форми стимулювання збуту;
- здійснювати координацію всієї роботи з задоволення інтересів споживача як головної мети підприємництва.

Впровадження маркетингу в практику бізнесу передбачає, що бізнес має ставити перед собою такі завдання і проводити таку політику, яка передусім відповідала б потребам споживачів, а вже потім виходила із наявних ресурсів і можливостей.

Управління персоналом — це теоретико-прикладна наука, яка багато в чому формує організаційний та управлінський горизонт працівника, можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування, тобто забезпечує його соціальну компетентність.

Остання разом з професійною компетентністю, тобто знаннями та навичками у сфері спеціалізації, характеризує якість підготовки спеціаліста, потенціал ефективності його трудової діяльності.

Соціальна компетентність дає змогу повніше реалізувати себе, мати результативні стосунки з керівництвом, приємні з ним і співробітниками, успішно вирішувати питання ділової кар'єри і отримувати задоволення від роботи.

Фінансовий менеджмент є підсистемою загального управління господарсько-комерційною діяльністю підприємства, яка охоплює сукупність принципів, методів і форм організації управління всіма аспектами його фінансової діяльності і спрямована на реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Фінансовий менеджмент безпосередньо пов'язаний з виробничим та інноваційним менеджментом, менеджментом персоналу й деякими іншими видами функціонального менеджменту.

Найважливішою є роль фінансового менеджменту у сфері великого бізнесу. Тут діє закон переходу кількості в якість. Великому бізнесу потрібен великий потік капіталу й відповідно великий потік споживачів продукції. При цьому в бізнесі переважають фінансові операції, пов'язані з інвестиціями, у тому числі з портфельним рухом і примноженням капіталу (траст, лізинг, селенг, транстінг). Тому без кваліфікованого фінансового менеджера великий бізнес просто неможливий.

Вважається, що для малого бізнесу достатньо кваліфікації бухгалтера чи економіста, оскільки фінансові операції майже не виходять за рамки звичайних безготівкових розрахунків, основою яких є грошовий обіг. Але практика свідчить про те, що знання багатьох універсальних прийомів, накопичених фінансовим менеджментом, можуть бути ефективно використані й у малому бізнесі. А, враховуючи необхідність розвитку малого бізнесу, значущість таких знань буде виправданою і з економічного погляду.

Система управління організації має дві основні підсистеми — стратегічне управління, пов'язане з розвитком стратегічного потенціалу організації, та оперативне управління, яке орієнтується на досягнення прибутку в короткостроковій перспективі.

Ці дві підсистеми органічно пов'язані між собою та доповнюють одна одну, оскільки будь-які стратегічні плани та програми, без конкретних оперативних заходів з їх реалізації залишаються лише сподіваннями.

Разом з тим, кожна з цих підсистем має свої відмінності та особливості.

Так, основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в змінному середовищі, потенціал для подальшого розвитку. Оперативне управління має на меті раціонально використовувати чинну стратегічну позицію організації для забезпечення короткострокових сьогоденних цілей, отримання прибутку, що буде достатнім для подальшої реалізації стратегічних цілей.

У процесі стратегічного управління виявляється необхідність проведення стратегічних змін в організації, утворення організаційної архітектури, що відповідатиме рівню цих змін. Оперативне управління спрямоване на визначення й реалізацію конкретних оперативних завдань, мотивацію, координацію зусиль та контроль дій виконавців встановлених завдань.

Стратегічне управління орієнтується на зовнішнє середовище, тому в ролі критеріїв ефективності організації в довгостроковій перспективі розглядає досягнення балансу організації з ним. Це твердження базується на тому, що нинішня організація являє собою відкрити для впливу зовнішнього середовища соціально-економічну систему. Її ефективність у довгостроковій перспективі визначається не лише конкурентною позицією на ринку, а й місцем у зовнішньому середовищі взагалі, здатністю знайти компроміс з різними складовими свого бізнес-середовища. Оперативне управління в ролі критеріїв ефективності розглядає прибутковість організації впродовж короткострокового періоду та раціональне використання наявного потенціалу організації.

Стратегічне управління вбачає в персоналі організації найбільш суттєву та цінну складову стратегічного потенціалу, джерело бізнес ідей, і стратегічних рішень. Саме завдяки персоналові організація може навчатися й розвиватися. Оперативне управління розглядає персонал як виконавців окремих робіт і завдань.

До характерних рис системи стратегічного управління належать такі:

- цілісність — усі елементи системи слугують досягненню загальних цілей, що постають перед організацією впродовж довгострокового періоду;
- адаптивність — стратегічне управління має забезпечити реакцію організації на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- складність — залежно від об'єкта вирізняють певні рівні стратегічного управління;
- наявність особливої методології — сукупність методів, що застосовуються в процесі розробки та реалізації стратегії;

- наявність інформаційної стратегічної інформації, що застосовується під час обґрунтування та прийняття стратегічних рішень;
- управлінський потенціал організації;
- висококомпетентні стратегічні менеджери, здатні приймати стратегічні рішення за умов швидких змін у зовнішньому оточенні;
- базування на стратегічних управлінських рішеннях, що ухвалюються з метою збереження та посилення конкурентних переваг організації;
- представляє собою еволюційний етап розвитку систем управління організацією, що охоплює певні її елементи.

Вирізняємо такі стадії процесу стратегічного управління:

- стратегічного аналізу та визначення ідей, місії, цілей і пріоритетів організації;
- визначення варіантів стратегії організації, стратегій окремих бізнесів, функціональних стратегій;
- вибору стратегічних альтернатив та розробки програми дій щодо реалізації вибраної стратегії;
- реалізації стратегії та внесення змін в елементи внутрішнього середовища організації;
- стратегічного контролінгу.

Усі стадії процесу стратегічного управління взаємопов'язані, циклічні. Діє зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожної стадії на інші й на всю їхню сукупність. У цьому полягає важлива особливість процесу стратегічного управління.

Питання для самоконтролю

1. Продуктивність організації.
2. Конкурентоспроможність організації.
3. Вимірювання продуктивності.
4. Стратегічні заходи зростання продуктивності.
5. Комплексний підхід до управління продуктивністю.
6. Роль маркетингу у прийнятті стратегічних рішень.
7. Орієнтація персоналу на досягнення стратегічної мети.
8. Значення менеджменту персоналу в реалізації стратегічних завдань організації.
9. Основні обов'язки дирекції персоналу.
10. Необхідність управління рухом фінансових ресурсів та фінансових відносин.
11. Стратегія і тактика фінансового менеджменту.

ТЕМА 12.

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Мета заняття. Розглянути практичні аспекти застосування сучасних моделей менеджменту на підприємствах України з врахуванням кризових умов

господарювання.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Стрімкий перехід України до ринкових відносин вимагав суттєвого удосконалення практики менеджменту. Основною моделлю менеджменту була обрана американська система. Однак практика використання менеджменту наштовхнулася на певні труднощі. Американська ідеологія "покладися тільки на себе", що її пропагували консультанти, не могла поєднатися з колективізмом як культурною цінністю українців. Тому власне "вибуху" менеджменту на практиці не відбулося.

У результаті розвиток менеджменту в Україні варто розглядати із двох позицій:

- загальнотеоретичних проблем міжнародних властивостей й значення;
- практичних прикладних проблем національної властивості й значення.

Теорія української моделі менеджменту базується на поєднанні накопичених у світі знань та їхньої адаптації до конкретних національних умов. Публікації (здебільшого це навчальна література), видані українськими вченими, й наявна управлінська практика господарювання ще не дозволяють у достатніх обсягах провести науковий аналіз і узагальнення накопиченого досвіду й говорити про формування вітчизняної школи менеджменту. Однак на сьогодні намітилася певна позитивна тенденція розвитку різних напрямів менеджменту в Україні.

У публікаціях Є. Г. Панченка простежується концепція адаптації американської моделі менеджменту до конкретних українських умов і створення української версії менеджменту. Будучи прекрасним знавцем американської моделі менеджменту, Є. Г. Панченко є прихильником кейсового (ситуаційного) підходу. Певний внесок він зробив у розробку і реалізацію адаптованих до умов України навчальних програм із менеджменту.

Автор цього підручника сформував власний науковий напрям під впливом теорії загальних систем, висунутої Людвігом фон Берталанфі, основ

кібернетики (автоматизованих систем управління) і теорії організацій. Тому всі теоретичні розробки автора з розвитку менеджменту базуються на системному підході. Відмітною рисою є дослідження розвитку теорії менеджменту не "взагалі", а пов'язаної з особливостями цілеспрямованої діяльності об'єкта управління. При цьому організація розглядається як сукупність незалежних об'єктів управління. Це дало авторові змогу обґрунтувати концепцію об'єктно-цільового підходу до менеджменту. Вона лягла в основу теоретичного обґрунтування складу загальних принципів управління, складу й змісту загальних функцій управління, методів проведення діагностики організації на базі моделі 10-С, нової методології формування організаційних структур управління, стільникової моделі мотивації Мартиненка "ПЩ"[7, с. 215-217].

Подальший розвиток функціонального підходу до менеджменту спостерігається у працях О. Є. Кузьміна. Із функціональних позицій менеджмент розглядається ним як процес планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. У менеджменті виділяється три групи функцій: загальні (основні), конкретні (спеціальні) та об'єднавча, котра виступає у формі керівництва. До основних категорій менеджменту вчений відносить поняття організації, функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, комунікацій, управлінських рішень. Процес управління складається з безлічі конкретних функцій, які, у свою чергу, реалізуються шляхом послідовного використання загальних. Функціональний підхід базується на реалізації таких етапів: 1) виділення видів і груп функцій менеджменту; 2) визначення взаємозв'язку різних груп функцій менеджменту; 3) розробка моделі використання функціонального підходу в процесі управління організацією.

Ф. Хміль, розкриваючи теоретичні основи становлення вітчизняної моделі менеджменту організацій, обґрунтував методи програмованого активно-адаптивного управління діяльністю організацій. Програмоване управління являє собою розробку і реалізацію сукупності аналітичних, планових, організаційних, економічних, соціальних та інформаційних заходів, що дають змогу координувати й підкоряти діяльність, що здійснюється у зовнішньому середовищі організацією в цілому та її структурними підрозділами. Процес управління забезпечується діяльністю двох взаємозалежних підпрограм — підпрограми діяльності організації у зовнішньому середовищі й підпрограми формування внутрішнього середовища. Підпрограма діяльності організації в зовнішньому середовищі має блоки: 1) блок активного впливу на зовнішнє середовище; 2) блок дій з адаптації до зовнішнього середовища. Підпрограма формування внутрішнього середовища складається з трьох блоків: 1) блок реструктуризації виробництва й удосконалювання технології; 2) блок реструктуризації системи управління; 3) блок формування соціальних відносин у колективі. Відповідно до концепції Ф. Хміля, у процесі становлення практики українського менеджменту необхідно сформувати нову систему соціально-психологічних відносин у трудових колективах із урахуванням ментальності українського народу.

Безумовно, розвиток теорії і формування української моделі менеджменту відбувається під впливом сучасних американських шкіл, а також накопиченого вітчизняного і світового досвіду. Унаслідок значного інтересу до менеджменту, викликаного економічними реформами, що проводяться в Україні, існує важлива проблема неоднорідності в сутності й змісті менеджменту. Як навчальна дисципліна менеджмент викладається у всіх економічних вищих навчальних закладах і на всіх спеціальностях.

У практиці використання моделей менеджменту в Україні намітилося, за своєю суттю, три різновиди менеджменту. Досить поширеною моделлю є менеджмент радянської моделі. Ця модель зберігається на тих підприємствах, які діють на регіональному вітчизняному ринку з традиційними продуктами. Суть і форми управління в більшості організацій істотно не змінилися.

Інший тип менеджменту — це менеджмент здорового глузду. Він використовується в нових організаціях, керівники яких не мають спеціальної менеджерської освіти, а в кращому разі закінчили всілякі короткострокові курси. Тому вони демонструють повагу до менеджменту, але в практичній діяльності керуються здоровим глуздом.

Третій тип менеджменту представлений спільними підприємствами або зарубіжними фірмами, що діють на території України. На таких підприємствах використовуються західні моделі менеджменту. Персонал цих підприємств проходить спеціальну підготовку в галузі менеджменту в тій країні, де знаходяться засновники або головна організація.

Існуюча прірва між науковими розробками і практикою їхнього використання призводить до того, що результати загальної діяльності в розвитку теорії менеджменту в Україні значно нижчі, ніж їх можна було б мати[14, с. 326-329].

Персонал в умовах кризи

Управління персоналом в сучасних умовах господарювання:

1) Проведення організаційно- кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу).

2) Оптимізація чисельності персоналу – комплекс планових розрахунків, спрямованих на визначення необхідної чисельності персоналу відповідно до антикризової програми.

3) Збереження ядра кадрового потенціалу, тобто працівників, які мають найвищу цінність для підприємства.

4) Забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що вивільняються.

5) Вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації).

6) Проведення кадрового маркетингу: пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми.

7) Формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму.

8) Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

9) Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Типи кадрової політики в умовах кризи

1. Пасивна – керівництво підприємства не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків кризи. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал безвідповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

2. Реактивна – керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. У плані фінансового оздоровлення, як правило, кадрові проблеми на даний момент виділяються і розглядаються спеціально, накреслюються можливі шляхи їх вирішення.

3. Превентивна – керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.

4. Активна (раціональна) – керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди. У плані фінансового оздоровлення є короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в персоналі. Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

Рольова поведінка кризового менеджера

• Керівник – це одна з головних складових комплексу ролей в антикризовому управлінні. У цій ролі менеджер з АКУ керує підприємством, розробляє його стратегію (стратег), визначає основні завдання реорганізаційної політики (концептолог), здійснює делегування повноважень (організатор).

• Лідер. Ця роль визначає соціальний статус цього менеджера і найбільшою мірою реалізує інтеграцію цілей.

• Дипломат. У цій ролі антикризовий менеджер виконує функції фахівця зі зв'язків з громадськістю і представника.

Наставник. Відмітною ознакою даної ролі є та обставина, що в цьому амплуа менеджер АКУ повинен мати максимальний потенціал знань, мати професійну компетентність.

Інноватор. Менеджер неодмінно повинен мати інноваційний склад мислення.

Дослідник-прогнозіст. Завдяки цій функції стає можливим оптимальне поєднання внутрішніх можливостей фірми та зовнішніх потреб ринку та ефективна побудова тактики та стратегії фірми.

Мотивація персоналу в умовах кризи

Інвестиції в навчання

У період фінансової дестабілізації дуже важливо встояти й не втратити свій професіоналізм. Тому часто компанії роблять ставку на навчання персоналу "Наша компанія постійно інвестує значні кошти й час у навчання й підвищення кваліфікації свого персоналу, і ми будемо й далі продовжувати працювати в цьому напрямку", – розповідає Вим Хротенбур, партнер "KPMG" в Україні.

Згуртованість команди

"Говорячи про способи мотивації в цей період, варто говорити про важливість розуміння цього топ-керівниками компаній й їхньої здатності передати "заряд" керівникам середньої ланки", – затверджує Марина Маковій, генеральний директор міжнародного кадрового порталу "HeadHunter".

Орієнтація на стабільність

У період кризи найвагомим і найкращим способом мотивації співробітників є саме стабільна робота, впевнена директор рекрутингової компанії "Форсаж" Олена Грищук. Свою позицію вона пояснює тим, що сьогодні для наших громадян важливо просто виходити на роботу й вчасно одержувати зарплатню.

Думки експертів щодо управління персоналом в умовах кризи

Олександр Кучеренко, директор департаменту навчання та розвитку персоналу, Райффайзен Банк Аваль:

Головне завдання – не формування лояльності, а підтримка перспективності та покращення емоційного стану працівників. Зараз ми робимо все можливе, аби зняти напруження серед працівників, показати, що ми стабільні.

Владислава Рутицька, директор департаменту управління та розвитку персоналу, Київська Інвестиційна Група

В даний момент головне завдання групи – захистити себе від ризиків. У той час як інші компанії дешевшають, є гарна нагода примножити капітал групи новими активами.

Філіп Рибаків, директор з персоналу, JT International Company Ukraine (JTI):

Наша стратегія проста – люди повинні бачити 2 речі – стабільність та передбачуваність. Стабільність проявляється у тому, що ми продовжуємо ті програми, про які заявили. А передбачуваність проявляється у тому, що ми намагаємося сказати людям, як будемо діяти в ситуації кризи.

Олена Сергеева, бізнес- консультант: У будь-якій кризі лякає не сама криза, а невизначеність. Криза є певним тестом для організації, адже у важкій ситуації організація проявляє, що для неї є насправді цінним та важливим. Ті організації, які орієнтовані на людей і на стосунки, можуть розраховувати на відповідну лояльність і довіру не тільки своїх працівників, але й клієнтів.

Кросменеджмент – як засіб вироблення стратегії в кризових умовах господарювання

На сьогодні особливо гостро відчувається значний вплив інтернаціоналізації, глобалізації та інтеграційних процесів, які охоплюють весь світ. Усе більша кількість підприємств здійснює свої операції на території багатьох країн одночасно (так, «Справжній успіх – це вміти заробляти гроші за межами своєї країни», як це робить компанія «Макдональдс», чії прибутки за межами США значно перебільшують прибутки всередині країни.). Актуальною стає проблема вивчення культурних особливостей, менталітету окремих національностей. Важливою сьогодні є здатність виявляти та використовувати особливості національних культур для створення унікальних конкурентних переваг на міжнародному ринку. Все перелічене є завданням крос -культурного менеджменту. Тому питання щодо формування його ефективного механізму набувають сьогодні особливої актуальності адже це дозволить більш успішно працювати в багатонаціональному середовищі [16].

Становлення кроскультурного менеджменту – це тривалий історичний процес, який тісно пов'язаний із процесами формування світового ринку і зовнішньої торгівлі, міжнародного поділу праці, розвитку засобів транспорту, комунікацій [17].

Майбутньому менеджеру необхідно знати, що для ефективного крос-культурного менеджменту необхідно не тільки знання традицій, етикету, особистості ділової культури партнера по бізнесу, але й те, що служить об'єднуючим початком на шляху до взаємодії. Наука підтверджує загальну єдність людей у своєму внутрішньому, моральному, етичному вимірі. Різниця між людьми полягає в основному, у зовнішніх проявах, звичаях, ритуалах, одязі, невербальних комунікаціях тощо [18].

Побудова міжособистісних відносин у мультикультурному колективі або управлінні організаціями, розташованими в різних країнах світу, взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різноманітних національних культур. Часто в ділових відносинах між представниками різних країн виникають непорозуміння. Тому «крос-культурні» знання потрібні сучасним менеджерам для уникнення такої проблеми. Власне, у міжнародних переговорах знання менталітету протилежної сторони – запорука успіху [19].

Під поняттям «культура» розуміють різноманітність спільних знань, поведінки, цінностей, вірувань, переваг, основних значень та припущень, які різних особливостей для кожного народу [20]. Так, статус менеджера в Німеччині визначається його досягненнями, тривалістю служби, кваліфікацією, у Франції та Англії – походженням, елітарною освітою, інтелектуалізмом і витонченістю, в США – талантом, ініціативою, вмінням

добиватися мети, у Китаї, Японії – освідченістю, моральністю, патерналістським ставленням до підлеглих, в Україні – твердістю у відстоюванні своєї позиції, толерантністю до іншої точки зору, тактом, витримкою, почуттям гумору [18]. Тобто, можна сказати, що це неявні підсвідомі знання. І логічно, що у кожного народу вони різні.

Взагалі, крос культурний менеджмент має більшою мірою не приділяти увагу окремо відмінностям різних країн, а будувати на цих розбіжностях спільну роботу. Тобто, необхідно ефективно використовувати культурно обумовлені знання для побудови механізму крос-культурного менеджменту як спільної мультинаціональної діяльності:

- комбінація різних знань за допомогою інтерактивної трансляції (ІТ)-інтеграції учасників у процесі роботи в мультикультурних групах для розроблення спільного підходу до розуміння та вирішення проблеми. ІТ сприяє перенесенню знань, цінностей та досвіду та їх інтеграції у виробничий процес;

- процесуальна компетентність – дозволяє дотримуватись рівності у вивченні спільних проблем і допомагає спільному використанню знань, передаванню досвіду, стимулюванню групового навчання;

- сприяння формування ефективних крос-культурних технологій – спільні бізнес мова і комунікативні мережі;

- створення і підтримка партнерської взаємодії.

Успішне використання вище зазначених завдань крос-культурного менеджменту дозволяє досягнути синергичного ефекту, коли інтелектуальна потенціал колективу більший за суму потенціалів його окремих членів [17].

Отже, крос-культурний менеджмент як сукупність знань та навичок різних країн відіграє надзвичайне значення в економіці та в успішності діяльності окремих підприємств та об'єднань. Не прийняття до уваги фірмами особливостей різних народів ставить під загрозу прибутковість свого бізнесу. Так, наприклад, американці споживають «солодку кукурудзу». Вони її проварюють та їдять з маслом та сіллю. Але коли у 1960-х роках американська компанія «Грін Джайнт» намагалась продати консервовану кукурудзу в Європу, у компанії нічого не вийшло і вона була змушена закрити збудоване в Італії підприємство так як європейці розглядали кукурудзу як «корм для худоби», але ж ніяк не їжу для людей [21].

«Макдональдс» являється зразком глобального маркетингу, тому що пропонує своїм відвідувачам в основному стандартне меню, незалежно від місця, де він знаходиться. Але вони також приділяють увагу на смаки місцевого населення. В Сінгапурі на сніданок подають булочку із сосискою, що зроблена із курячого, а не свинячого фаршу із спеціями. Приблизно 15% населення цього міста – мусульмани. Щоб приблизитись до більш традиційних смаків японців, в меню із «біг-маком» з'явилися «теряки-бургери» і блюда із рису. У Меці (Саудівська Аравія) в меню включена телятина халал, м'ясо худоби, забитої по ісламському звичаю. В Польщі можна замовити молочні коктейлі з чорної смородини, в Нідерландах – вегетаріанські бургери, а в Норвегії – бургери із лососем. Врахування місцевих смакових потреб допомогло «Макдональдсу» став номером один в мережі виробників швидкої їжі [21].

Для визначення місця і специфіки існування українських бізнес структур у загальній системі українських економічних відносин необхідно здійснити порівняльний аналіз вітчизняної культури та культур інших країн. Для цього доцільно використати модель нідерландського вченого Гірда Хофстеда. Його модель базується на наступних ціннісних вимірниках: POI(дистанція влади), UAI – уникнення невпевненості, IND індивідуалізм/колективізм, MAS – чоловіче/жіноче начало, LTO конфуціанський динамізм [17].

Таблиця 15.1

Показники дистанції України від інших країн

Країна	PDI	UAI	IND	MAS	LTO	DC
Україна	78	93	30	54	40	
Румунія	90	90	30	42		4.31
Болгарія	70	85	30	40		4.50
Туреччина	66	85	37	45		4.60
Мексика	81	82	30	69		4.71
Росія	93	95	39	36		6.29
Великобританія	35	35	89	66	25	19,04
Австрія	11	70	55	79		19,79
Швеція	31	29	71	5	33	20,43
Ямайка	45	13	39	68		22,03
Данія	18	23	74	16		27,25

Як видно з таблиці 15.1 близькими до України є культури таких країн як Румунія, Болгарія, Туреччина, Мексика, а найбільше відрізняються від нашої культури Великобританія, Австрія, Швеція, Ямайка та Данія. В Україні міжкультурні комунікації розвинені досить слабо. Тому необхідно сприяти посиленню інтеграції України в міжкультурні відносини з іншими країнами.

Для цього необхідно створити центри сприяння міжнародним економічним відносинам, що будуть надавати платні послуги з крос-культурного менеджменту.

Рекомендована література

Базова

1. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Н 19 К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
2. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент : Навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
3. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
4. Гордієнко О. О. «М'який» менеджмент: концептуалізація сучасністю. Гілея: науковий вісник. 2017. Вип. 122. С. 196-199.
5. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

Допоміжна

1. Карпінський Б.А., Карпінська О.Б., Грицишин О.П. Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні і їх вплив на ефективність державотворчого патріотизму нації. Молодий вчений. 2020. № 5. С. 21–26.
2. Акімова Т. А. Теорія організації: навч. Посібник. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 367 с.
3. Про лідерство. К. : КМ-БУКС, 2018. 216 с.
4. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
5. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
6. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
7. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 560 с.
8. Овсієнко О. В. Бізнес-адміністрування у правовій економіці. Modern Management: Economy and Administration: monograph / The Academy of Management and Administration in Opole. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. P. 89–96.
9. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.
10. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
11. Кеннеді Д. Безжалювий менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.
12. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / 3-тє вид., пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.
13. Трейсі Б. Звички на мільйон доларів / 2-ге вид., пер. з англ. Ю. Григоренка. Харків: Vivat, 2019. 288 с.

- 14.Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/> (дата звернення: 12.06.2020).
- 15.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2020).
- 16.Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmc.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2020).
- 17.L. M. D. F. Ferreira, C. Silva, and S. G. Azevedo, “An environmental balanced scorecard for supply chain performance measurement (Env_BSC_4_SCPM),” *Benchmarking: An International Journal*, vol. 23, no. 6, pp. 1398–1422, 2016.
- 18.S. Falle, R. Rauter, S. Engert, and R. Baumgartner, “Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: findings from an Austrian case study,” *Sustainability*, vol. 8, no. 6, p. 545, 2016.
- 19.A. Valdez, G. Cortes, S. Castaneda, L. Vazquez, J. Medina, and G. Haces, “Development and implementation of the balanced scorecard for a higher educational institution using business intelligence tools,” *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. 8, no. 10, pp. 164–170, 2017.
- 20.N. Hamid, “Use balanced scorecard for measuring competitive advantage of infrastructure assets of state-owned ports in Indonesia,” *Journal of Management Development*, vol. 37, no. 2, pp. 114–126, 2018.
- 21.M. E. David, F. R. David, and F. R. David, “The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool,” *Journal of Strategic Marketing*, vol. 25, no. 4, pp. 342–352, 2017.