

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Микола Туленков

Валентина Чепак

Сергій Яремчук

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

(у питаннях і відповідях)

Навчальний посібник

*За загальною редакцією
доктора соціологічних наук, професора Туленкова М.В*



Чернівці

Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

2023

УДК 338.242

Т 82

Друкується за ухвалою вченої ради
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 3 від 03.04.2023 року)

Рецензенти:

Бех Ю.В., доктор філософських наук, професор
Романенко Ю.В., доктор соціологічних наук, професор

Туленков М. В., Чепак В. В., Яремчук С. С.

Т 82 Менеджмент соціальної організації (у питаннях і відповідях) :
навч. посіб. / за заг. ред. М.В. Туленкова. Чернівці: Чернівець. нац.
ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 536 с.

ISBN 978-966-423-785-4

У пропонованому посібнику в систематизованому та стислому вигляді розглядаються ключові категорії, поняття, терміни й напрями теорії та практики менеджменту соціальних організацій різних форм власності та видів соціально-економічної діяльності у різноманітних сферах сучасного суспільного буття, а також подається глосарій основних понять і термінів.

Розрахований на науковців, викладачів, аспірантів і студентів вищих закладів освіти, слухачів системи підвищення професійної кваліфікації, керівників і менеджерів різних організаційних формувань, а також усіх тих, хто цікавиться актуальними питаннями теорії і практики менеджменту.

УДК 338.242

ISBN 978-966-423-785-4

© Туленков М.В., Чепак В.В., Яремчук С.С., 2023
© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2023

ЗМІСТ

Передмова.....	9
Питання 1. Нова парадигма управління в сучасних умовах.....	12
Питання 2. Менеджмент і управління.....	16
Питання 3. Менеджмент – наука чи мистецтво?.....	23
Питання 4. Менеджмент в системі ринкової економіки.....	27
Питання 5. Об'єкт і предмет менеджмента як науки.....	30
Питання 6. Менеджмент як система управління.....	32
Питання 7. Управлінські відносини в системі менеджменту.....	39
Питання 8. Менеджмент як управління орієнтоване на успіх.....	49
Питання 9. Типологія менеджменту.....	51
Питання 10. Соціальна організація як об'єкт менеджменту.....	63
Питання 11. Характеристика соціальних організацій.....	67
Питання 12. Моделі соціальних організацій як систем.....	70
Питання 13. Організація як закрита соціальна система.....	72
Питання 14. Організація як відкрита соціальна система.....	76
Питання 15. Внутрішнє середовище соціальної організації.....	80
Питання 16. Зовнішнє середовище соціальної організації.....	85
Питання 17. Місія соціальної організації.....	91
Питання 18. Історичні етапи становлення менеджменту	94
Питання 19. Концептуальна еволюція сучасного менеджменту.....	97
Питання 20. Закони і закономірності менеджменту.....	112
Питання 21. Принципи менеджменту.....	123
Питання 22. Методи менеджменту.....	129
Питання 23. Технології менеджменту.....	138

Питання 24. Функції менеджменту.....	141
Питання 25. Планування як функція менеджменту.....	145
Питання 26. Організація як функція менеджменту.....	147
Питання 27. Мотивація як функція менеджменту.....	149
Питання 28. Контроль як функція менеджменту.....	151
Питання 29. Координація як функція менеджменту.....	154
Питання 30. Комунікація як функція менеджменту.....	157
Питання 31. Рішення як функція менеджменту.....	160
Питання 32. Типологія управлінських рішень.....	164
Питання 33. Сучасні моделі прийняття управлінських рішень.....	172
Питання 34. Технологія прийняття управлінських рішень.....	177
Питання 35. Особливості управлінської праці менеджерів.....	188
Питання 36. Основні функції та ролі менеджерів в організації.....	194
Питання 37. Стили керівництва в організаціях.....	200
Питання 38. Вимоги до професійної компетенції менеджерів.....	203
Питання 39. Школа наукового менеджменту.....	209
Питання 40. Адміністративна або класична школа управління.....	212
Питання 41. Школа людських відносин і поведінкових наук.....	217
Питання 42. Емпірична школа управління.....	221
Питання 43. Нова школа науки управління.....	225
Питання 44. Школа соціальних систем менеджменту.....	228
Питання 45. Школа організаційної культури в менеджменті.....	233
Питання 46. Наукові підходи у менеджменті.....	236
Питання 47. Мета і завдання менеджменту організацій.....	250
Питання 48. Цілі соціальної організації.....	252

Питання 49. Дерево цілей, завдань і рішень організації.....	254
Питання 50. Концепція управління за цілями.....	257
Питання 51. Концепція управління за результатами.....	259
Питання 52. Організаційна структура управління.....	261
Питання 53. Лінійна структура управління.....	263
Питання 54. Лінійно-штабна структура управління.....	265
Питання 55. Функціональна структура управління.....	266
Питання 56. Лінійно-функціональна структура управління.....	267
Питання 57. Матрична структура управління.....	268
Питання 58. Дивізійна структура управління.....	270
Питання 59. Централізація і децентралізація в системі менеджменту.....	271
Питання 60. Нові організаційні форми в ринковій економіці	273
Питання 61. Соціальна орієнтація сучасного менеджменту.....	275
Питання 62. Основи ділового спілкування.....	277
Питання 63. Конфлікти в соціальних організаціях.....	279
Питання 64. Управління конфліктами в організаціях.....	282
Питання 65. Природа, причини і наслідки конфліктів в організаціях.....	284
Питання 66. Способи розв'язання конфліктів в організаціях.....	286
Питання 67. Менеджмент організаційних змін.....	288
Питання 68. Менеджмент організаційного розвитку.....	291
Питання 69. Управління неформальними організаціями.....	293
Питання 70. Проблеми формування трудових колективів.....	295
Питання 71. Кадрове планування в організації.....	296
Питання 72. Владні відносини в системі менеджменту організацій.....	297
Питання 73. Інформаційне забезпечення менеджменту.....	299

Питання 74. Інформаційний потенціал менеджменту.....	301
Питання 75. Менеджмент міжнародної діяльності організації.....	303
Питання 76. Організація експортних операцій	305
Питання 77. Організація імпорتنих операцій.....	307
Питання 78. Стратегічний менеджмент організації.....	309
Питання 79. Аналіз середовища в стратегічному менеджменті.....	310
Питання 80. Вибір стратегії соціальної організації.....	311
Питання 81. Ринково-товарні стратегії організації	313
Питання 82. Методи оцінки ринкової позиції організації.....	314
Питання 83. Стратегічні зміни в організації.....	316
Питання 84. Стратегічне планування діяльності організації.....	318
Питання 85. Система планів розвитку соціальної організації.....	320
Питання 86. Бізнес-планування діяльності організації.....	322
Питання 87. Управління маркетингом в організації.....	324
Питання 88. Пріоритети маркетингу в умовах глобального ринку.....	325
Питання 89. Пріоритети маркетингу в умовах застійного ринку.....	327
Питання 90. Конкурентні позиції організації.....	330
Питання 91. Маркетингові дослідження в організації.....	332
Питання 92. Сегментація ринку в маркетинговій діяльності.....	333
Питання 93. Життєвий цикл товарів організації.....	335
Питання 94. Реклама в системі маркетингу організацій.....	337
Питання 95. Паблік рілейшнз сучасного менеджменту.....	339
Питання 96. Управління реалізацією продукції.....	341
Питання 97. Лізинг як форма реалізації продукції організації.....	343
Питання 98. Управління ціновою політикою організації.....	345

Питання 99. Інноваційний менеджмент.....	347
Питання 100. Завдання й принципи інноваційного менеджменту.....	349
Питання 101. Інноваційний потенціал організації.....	351
Питання 102. Оцінка інноваційного потенціалу організації.....	353
Питання 103. Форми малого інноваційного підприємництва.....	355
Питання 104. Інноваційно-проектний менеджмент.....	357
Питання 105. Характер інноваційних процесів організації.....	359
Питання 106. Етапи інноваційних процесів в організації.....	361
Питання 107. Організаційні форми інноваційного менеджменту.....	363
Питання 108. Агресивні стратегії інноваційного менеджменту.....	365
Питання 109. Критерії відбору нововведень в організації.....	367
Питання 110. Ризики в інноваційній діяльності.....	369
Питання 111. Інноваційний потенціал організації.....	370
Питання 112. Інвестиційний менеджмент.....	371
Питання 113. Інноваційна діяльність організації.....	373
Питання 114. Фінансовий менеджмент.....	375
Питання 115. Управління фінансовими ресурсами організації.....	377
Питання 116. Користувачі інформації фінансового менеджменту.....	379
Питання 117. Структура фінансового плану організації.....	381
Питання 118. Аналіз показників фінансової звітності організації.....	382
Питання 119. Управління персоналом.....	384
Питання 120. Методи управління персоналом.....	385
Питання 121. Управління профорієнтацією та адаптацією персоналу.....	387
Питання 122. Кадрове планування в організації.....	389
Питання 123. Система управління персоналом організації.....	391

Питання 124. Управління персоналом у розвинених країнах світу.....	393
Питання 125. Функції кадрових служб організації.....	395
Питання 126. Управління ризиками в організації.....	397
Питання 127. Ризики вкладень у цінні папери.....	400
Питання 128. Валютні ризики та їх страхування.....	402
Питання 129. Управління розвитком виробництва.....	404
Питання 130. Управління якістю продукції.....	406
Питання 131. Виробничий менеджмент.....	408
Питання 132. Функції виробничого менеджменту.....	
Питання 133. Система розрахунків і нормативів руху виробництва.....	410
Питання 134. Оперативне управління виробництвом.....	412
Питання 135. Організація виконання виробничих завдань.....	414
Питання 136. Координація виробничих планів і програм	415
Питання 137. Оперативний облік виробництва в організації.....	417
Питання 138. Контроль виробництва в організації.....	419
Питання 139. Оперативне регулювання виробництва в організації.....	420
Питання 140. Основні функції диспетчерської служби.....	422
Питання 141. Інформаційне забезпечення управління виробництвом.....	423
Питання 142. Виробничий і сервісний менеджмент.....	425
Питання 143. Особливості галузевого менеджменту.....	427
Питання 144. Матеріально-технічна база менеджменту.....	429
Питання 145. Методи творчого пошуку альтернатив.....	431
Глосарій основних понять і термінів.....	433
Список джерел і літератури.....	435
	532

Передмова

Трансформаційні перетворення в різних сферах сучасного українського соціуму істотно актуалізують пошук адекватних і ефективних методів управлінського впливу на складні процеси утвердження ринкових відносин, формування соціально орієнтованої економічної системи, здатної поєднати принципи свободи ринку з соціальною відповідальністю суб'єктів господарювання. Уроки господарської діяльності в нових умовах показали, що інноваційний розвиток сучасного суспільства і держави неможливий без впровадження адекватних ринково-господарських відносин між суб'єктами господарювання як партнерами в умовах сучасного ринку праці, товарів і послуг. Це вимагає не тільки істотного вдосконалення організаційно-управлінських механізмів, засовів, форм і методів управління соціальними організаціями, але й зміни наявного стилю керівництва та господарювання суб'єктів управління різних ієрархічних рівнів, розширення й поглиблення виробничої демократії в усіх ланках суспільного виробництва, покращення виконавчої дисципліни, підвищення професіоналізму та відповідальності управлінського персоналу на різних рівнях суспільної організації.

Адже складні політичні, економічні, соціальні та духовні проблеми, що виникають у сучасному суспільстві, неможливо ефективно вирішувати без розуміння теоретичних основ наукового менеджменту, який не тільки тлумачить основні категорії, виробляє методологічні та практичні механізми ефективного управління сучасними організаціями, досліджує закономірності, принципи, форми, функції та методи управлінської діяльності, формує новітні підходи й технології управління, але й разом із цим обґрунтовує інноваційні стратегії управління різними соціальними об'єктами, явищами й процесами в умовах глобального соціуму.

Зі зміцненням в Україні нових соціально-економічних відносин роль наукового менеджменту буде постійно зростати, оскільки він виступає не тільки активним рушієм, але й

прискорювачем суспільного розвитку. Тому важко не погодитись із думкою знаного теоретика сучасного менеджменту П. Друкера, який наголошував, що в сучасному світі не існує слабких або слаборозвинених країн, а є лише слабкокеровані країни. Водночас він доводить, що не багатство і навіть не технічний прогрес стали головною умовою соціально-економічного розвитку провідних європейських країн, а тільки ефективний менеджмент і, перш за все, новітня філософія управління, що сприяє успішному соціально-економічному розвитку, яке одночасно виступає і його результатом.

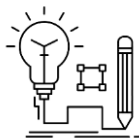
Отже, позитивну роль у виборі оптимальних шляхів трансформаційних перетворень у сучасному українському суспільстві відіграє теорія і практика сучасного менеджменту. Адже сучасний менеджмент має яскраво виражений соціальний характер, спрямований на підготовку, ухвалення та реалізацію ключових управлінських рішень, котрі визначають динаміку функціонування та шляхи подальшого розвитку різних сфер суспільного буття індивідів і соціальних груп. В даному контексті менеджмент соціальної організації перетворюється на важливий управлінський інструмент і необхідну умову реалізації соціально-економічної політики української держави і формування громадянського суспільства. Тому міцні теоретичні знання і практичні навички з сучасного менеджменту вкрай потрібні не тільки керівникам, менеджерам і управлінцям різних рівнів соціальної організації, але й майбутнім фахівцям соціально-економічної та соціально-культурної сфери, а також і тим, хто започатковує та здійснює власну підприємницьку діяльність у різних галузях соціально-економічної діяльності.

Головною метою даного посібника є узагальнення концептуальних засад і технологій менеджменту соціальних організацій на основі чинного трудового законодавства України. Логічна побудова структура посібника охоплює широке коло теоретичних питань з менеджменту та відповідає змісту навчальних програм підготовки фахівців соціально-економічного та соціально-управлінського профілю. В сучасному українському суспільстві менеджмент у його практичному вимірі виступає чи не єдиним чинником, здатним не тільки ефективно впливати на різноманітні

процеси індивідуального, колективного та суспільного відтворення, але й на впорядкування всієї системи соціально-економічних відносин у межах соціальних систем різного масштабу та рівня.

З огляду на це сучасний менеджмент як мистецтво ефективного управління різними соціальними організаціями уособлює в собі внормоване соціально-управлінське знання, що виступає ключовим чинником розв'язання різноманітних суперечностей у складних умовах сучасного суспільного буття. Щобільше, ринкова економіка, як свідчить суспільна практика, є більш вимогливою до керівників і менеджерів різних організацій, ніж планова економічна система. В цьому зв'язку вкрай необхідною постає розбудова нової концепції ефективного управління різними соціальними організаціями, що функціонують у ринкових умовах господарювання. Все це пред'являє високі вимоги до професійної підготовки спеціалістів-менеджерів соціальних організацій, які постійно пов'язані з підготовкою, прийняттям та реалізацією різноманітних управлінських рішень. Зміна умов соціально-виробничої діяльності, а також наявна необхідність швидкого та адекватного пристосування до них систем менеджменту впливають не тільки на вдосконалення структурних форм, але й на перерозподіл управлінських функцій між різними ієрархічними рівнями та ланками соціальної організації.

Тому поява пропонованого посібника зумовлена насамперед об'єктивними потребами покращення науково-методичного забезпечення дисциплін соціально-управлінського профілю, що викладаються у вищій школі. Під час підготовки посібника автори не ставили за мету розкрити зміст усього понятійного апарату сучасної теорії менеджменту соціальних організацій, а лише зосередили свою увагу на розкритті ключових понять і термінів, які використовуються в організаційно-управлінській практиці сучасних організацій різних форм власності та сфер соціальної діяльності.



Питання 1.

Нова парадигма управління в сучасних умовах

Сучасна система поглядів на управління різноманітними організаціями (компаніями, фірмами, підприємствами, установами, закладами тощо), яка отримала назву *нової управлінської парадигми*, сформувалась під впливом об'єктивних змін у багатьох країнах світу в першій половині XX століття, зумовлених індустріальним періодом розвитку суспільного виробництва, початок котрому був покладений промисловою революцією попереднього століття. Головними чинниками цих змін стали науково-технічний прогрес і велика концентрація наукового і виробничого потенціалу, особливо в період Другої світової війни. Саме в цей період управлінська наука розбудовувала фундаментальні положення про необхідність впровадження централізації управління суспільним виробництвом на основі моноцентричної системи управління народним господарством, яка передбачала жорсткий розподіл наявних ресурсів і організаційних зв'язків між різними підприємствами. Найбільшій централізації така моноцентрична система управління народним господарством отримала на теренах колишнього СРСР у формі адміністративно-командного управління, яке забезпечувало директивне планування та концентрацію суспільного виробництва, його монополізацію на державних підприємствах, а також орієнтацію виробничої спеціалізації на ефективність і закритість народногосподарського комплексу країни. Така адміністративно-командна система будувалась фактично за типом управління однією великою фабрикою з підрозділами та філіями на всій території великої країни.

Натомість у другій половині XX століття передові західні країни, лідери соціально-економічного розвитку, проголосили

початок переходу до ери постіндустріального розвитку, для котрої були характерні зовсім інші властивості та закономірності, оскільки провідну роль все більше почали відігравати ті галузі суспільного виробництва, що були, з одного боку, засновані на нових, прогресивних технологіях, а з іншого, – орієнтовані головним чином на задоволення не масових потреб людей, а на безпосередні спеціалізовані запити споживачів, тобто на невеликі за обсягами ринки. Це призвело до стрімкого зростання різноманітних підприємницьких структур, утворення великої кількості малих і середніх підприємств, ускладнення всієї системи зв'язків між організаціями, а також до підвищення важливості таких критеріїв життєздатності бізнесу як гнучкість, конкурентоспроможність, динамічність й адаптивність до викликів і вимог зовнішнього середовища.

Нова система поглядів на менеджмент у радикально новому соціально-економічному середовищі була сформована в 1970 – 1980-роках і вимагала перегляду насамперед принципів управління, оскільки старі принципи перестають «працювати» в умовах формування підприємницьких структур і переходу до нової ринкової соціально-економічної системи. Нова система поглядів на управління, починаючи з 1990-років, головну увагу в принципах управління зосереджує на соціальних або людських аспектах управління: *по-перше*, на орієнтації менеджменту на людину, тобто на тому, щоб робити людей здатними до спільних дій, а їхні зусилля були б більш ефективним; *по-друге*, менеджмент як суспільний феномен є невіддільним від духовної культури, оскільки заснований на справедливості та довірі до людей; *по-третє*, менеджмент формує комунікаційні стосунки між людьми та визначає індивідуальний внесок кожного, хто працює, на загальний результат; *по-четверте*, етика в бізнесі оголошується золотим правилом менеджменту.

Поряд із цим, *нова* система поглядів на управління організаціями передбачає не тільки запровадження принципів розвитку та всебічного використання соціального потенціалу людей, що працюють у різноманітних організаціях, але й

застосування демократичних методів управління, що вимагають залучення працівників до підготовки, прийняття та реалізації ключових управлінських рішень, їх активної участі в розподілі прибутків, плануванні діяльності організаційних формувань тощо. У таблиці 1 наведені основні положення, котрі відбивають відмінності в поглядах на управління в добу індустріального розвитку суспільних систем (тобто стара парадигма управління) і сформовані нові погляди на управління, пов'язані з переходом до нової соціально-економічної системи ринково-підприємницької орієнтації постіндустріальних суспільств (тобто нова парадигма управління).

Таблиця 1.

Порівняння положень старої і нової парадигм управління

Основні положення старої парадигми управління	Основні положення нової парадигми управління
1. Організація – це замкнута система, цілі, задачі та умови діяльності котрої є стабільними та не залежать від зовнішнього середовища	1. Організація – це відкрита система, яка розглядається в єдності чинників внутрішнього і зовнішнього середовища
2. Зростання масштабів виробництва товарів і послуг – головний чинник успішної діяльності та конкурентоспроможності на ринку	2.Орієнтація не на обсяги виробництва, а на якість товарів і послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів
3. Раціоналістичний підхід до організації виробництва товарів і послуг, ефективного використання наявних ресурсів і підвищення продуктивності праці як головного завдання менеджменту	3. Ситуаційний підхід до управління, що забезпечує швидкість і адекватність реакції на зовнішні впливи та адаптацію фірми до умов існування, за яких раціоналізація виробництва стає завданням другого плану
4. Головним джерелом додаткової вартості виступає робочий виробничий процесу як член організації та продуктивність його праці	4. Головним джерелом додаткової вартості виступають члени організації, що володіють знаннями та умови реалізації їх потенціалу
5. Система управління побудована на контролі всіх видів діяльності організації, а також на функціональному розподілі праці, нормах, стандартах і правилах виконання роботи	5. Система управління організації, орієнтована в основному на підвищення ролі організаційної культури та інновацій, мотивацію робітників і стиль керівництва

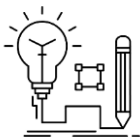
Отже, запровадження ринково-підприємницьких моделей суспільного виробництва й господарювання, а також демократизації систем менеджменту, особливо в тих країнах, які встали на шлях демократизації суспільних систем на засадах ринкової економіки вимагають застосування *нової управлінської парадигми*, основні положення котрої зводяться до *наступного*:

1) децентралізація системи управління на основі комбінації методів ринкового та державного регулювання соціально-економічними процесами, в рамках якої держава як суб'єкт управління встановлює лише загальні правила функціонування економічної системи, використовуючи при цьому такі регулятивні механізми як законодавство, держзамовлення, ліцензування експорту та імпорту, встановлення кредитних ставок тощо;

2) перехід до формування поліцентричної демократичної системи управління народним господарством, яка зумовлює, з одного боку, збільшення кількості та складності розв'язуваних завдань на нижчих щаблях управлінської ієрархії, а з іншого, – істотно спрощує систему управління не тільки національною економікою, але й систему управління соціально-економічною діяльністю кожного підприємства;

3) логічне поєднання ринково-підприємницьких і адміністративних методів управління державними підприємствами надає переваги для тієї чи іншої групи методів управління, що залежить від статусу, місця та ролі підприємств в соціально-економічній системі країни;

4) забезпечення умов для самоврядного функціонування організацій недержавного сектору як самостійних суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки, а також як відкритих соціально-орієнтованих систем, оскільки кожна організація в умовах ринкової економіки повинна самостійно вирішувати питання взаємодії із зовнішнім середовищем, а їх соціальна орієнтація має розглядатися в двох аспектах: *по-перше*, орієнтація на задоволення потреб споживачів і суспільства, а *по-друге*, на вирішення не тільки соціальних проблем своїх трудових колективів, але й зовнішнього середовища функціонування організацій.



Питання 2. Менеджмент і управління

Менеджмент як вид соціальної практики завжди існував там і тоді, де і коли виникала потреба в організації спільної діяльності людей. Зачатки менеджменту, на думку Нобелівського лауреата Г. Саймона, «з'являються там і тоді, коли дві людини прагнуть спільними зусиллями пересунути камінь, котрий поодиноці їм не зрушити з місця. Це зумовлене тим, що всяка людська дія набуває двох фундаментальних організаційних ознак: *по-перше*, мети – пересунення каменю, а *по-друге*, об'єднання зусиль кількох людей для досягнення мети, котру неможливо реалізувати без спільних дій».

Звідси фактично й виникло первісне визначення *менеджменту* як особливого виду діяльності людей, що з'єднують свої зусилля заради досягнення спільної мети. В перебігу еволюції управлінської думки термін «менеджмент» набув змістового розширення і трактується нині як універсальний спосіб найбільш раціональної організації не тільки виробничих, а й різних соціальних, політичних і соціокультурних процесів. Це зумовило істотну зміну підходів до визначення змісту понять менеджменту та управління, а також інтерпретації *першого* – *менеджменту* – як загального принципу *другого* – *управління* – в сукупності трьох його основних видів – соціально-політичного, соціально-економічного та соціально-культурного менеджменту. Але критики такої широкої інтерпретації менеджменту вважають її недостатньо виваженою, оскільки вбачають у цьому підміну поняття управління. Адже за часовим виміром концепція наукового менеджменту і теорія соціального управління мають різне історичне походження. Науковий менеджмент з'явився на початку XX ст. як американська версія теорії управління фірмою, а виникнення теоретичних засад соціального управління пов'язане, зокрема, з ідеями прадавніх філософів Сократа, Платона і Арістотеля.

Водночас ряд дослідників вважає, що з методологічної точки зору ототожнення понять менеджменту й управління є не зовсім коректним, оскільки в цих суспільних феноменів існують різноманітні об'єкти: у *соціального управління* – об'єктом виступає суспільна система; у *менеджменті* – виробнича чи комерційна фірма. Більше того, на відміну від управління, яке застосовується до різних видів людської діяльності: соціальної, політичної, економічної, духовної, технічної тощо – менеджмент передбачає насамперед діяльність керівництва з людьми в самих різних організаціях, які орієнтуються в основному на отримання прибутку чи комерційного успіху. До 1970-х років, як зазначав відомий теоретик менеджменту П. Друкер, під «менеджментом більшість фахівців розуміла, як правило, теорію і практику управління виробничою фірмою. Однак у наступні десятиліття, стверджував вчений, виникла потреба в поширенні менеджменту як ефективного засобу управління на інші сфери діяльності, наприклад, на управління банківською, військовою і туристичною сферою, а також на управління державними справами та громадськими організаціями». Сам термін «менеджмент», підкреслював П. Друкер, є досить складним для розуміння, оскільки «за своїм походженням є суто американським і навряд чи може бути перекладеним на інші мови, включаючи й англійську мову британських островів». Саме цей чинник у сукупності з розбіжностями вивчення змісту понять «менеджмент» і «управління» стали причиною багатьох і тривалих наукових дискусій.

Натомість в останню чверть XX ст. спостерігається певний консенсус серед науковців щодо різнобічності та наближеності понять менеджменту та управління. Так, у «Термінологічному словнику з бізнесу та менеджменту» (1997) «менеджмент» трактується в кількох смислових значеннях: *по-перше*, як управління, керівництво, адміністрація, дирекція, регулювання, управлінський апарат, організація; *по-друге*, як приватна особа чи група певних осіб, які відповідають за прийняття рішень і здійснення необхідних дій на благо організації; *по-третє*, як

адміністративне керівництво, що виконує функцію з планування та координації діяльності людей в межах організації». Натомість у «Словнику американських бізнес-термінів» (1994) *менеджмент* визначається отже: 1) як мистецтво і наука планування, організації, керівництва та контролю діяльності інших людей заради досягнення певних цілей; 2) як процес ухвалення та реалізації рішень і лідерство; 3) як група певних осіб організації, до обов'язків котрих входить ухвалення рішень і здійснення процесу управління».

Що ж стосується поняття «*управління*», то під останнім своєю чергою розуміється елемент або функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їхньої структури, підтримання необхідного режиму діяльності, а також реалізацію програм і цілей функціонування та розвитку даних систем. Це зумовлене насамперед тим, що різні соціальні, економічні, політичні й духовні процеси протікають у всякому суспільстві не довільно, а спрямовуються, регулюються, управляються. *Управління* в цьому контексті є свідомим впливом людини на різні об'єкти, явища, процеси і людей, які беруть у них участь з метою надання певної спрямованості спільній діяльності для отримання бажаних результатів. *Управління*, отже, ставить за мету внести необхідну упорядкованість у певний соціальний процес, раціональним чином організувати різні дії індивідів і груп людей, досягти узгодженості та координації їхніх спільних дій. У цьому сенсі вдалим прикладом управління слугує диригування оркестром, під час якого диригент легким помахом руки досягає гармонії звучання різних інструментів, а також чіткої взаємодії музикантів.

Окрім цього вважається, що *управління і влада* – два взаємодоповнюючих поняття, тісно переплетених між собою, але не тотожних одне одному. *Влада* як можливість і здатність соціальних суб'єктів вчиняти певний вплив на поведінку і діяльність людей є необхідною умовою управління. Не може бути управління без реальної влади, так само як не може бути

влади, не підкріпленої реальним управлінням. *Влада* реалізується тільки через управління, а також розкриває через нього свою силу, життєздатність і стійкість. В управлінні *влада* виявляється через сукупність повноважень, лідерство, компетенції та цілі. Причому влада може бути реалізована лише тоді, коли вона вибудовує управління на основі загальної мети, спирається на повноваження, володіє певною інформацією, необхідною для виконання управлінських функцій, а також користується авторитетом і визнанням.

Наприклад, у «Сучасному економічному словнику» (1998) терміни управління і менеджмент тлумачаться отже: *під управлінням розуміється*: «1) свідомий і цілеспрямований вплив керуючих суб'єктів, або органів управління на людей та економічні об'єкти з метою спрямування їхніх дій заради отримання бажаних результатів; 2) великий структурний підрозділ вищих органів управління, наприклад, департамент, *а під менеджментом розуміється*: 1) сукупність форм, принципів, методів, прийомів і засобів управління персоналом із використанням досягнень управлінської науки, основною метою котрого є досягнення високої ефективності виробництва, а також найкращого використання ресурсного потенціалу підприємства, фірми чи компанії; 2) керівництво підприємства, фірми, або керівний орган».

Близьке тлумачення *менеджменту* міститься також у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» (2002), де цей термін розуміється як «сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом для підвищення ефективності та збільшення прибутків». Водночас у «Оксфордському англійському словнику» (1994) термін «*управління*» визначається англійською мовою такими словами: «менеджмент», «адміністрація», «дирекція», які розуміються як синоніми, або як взаємозамінні поняття, а термін «*менеджмент*» розкривається досить широко: 1) як спосіб управління, керівництва, напряму або контролю; 2) як мистецтво управління та керівництва; 3) як певна група людей,

що контролює та спрямовує діяльність будь-якої організації, або як управлінський персонал». А в «Міжнародному довіднику з менеджменту» (1990) поняття *менеджменту* визначається як «ефективне використання і координація таких ресурсів, як капітал, знання, матеріали та праця людей для досягнення завданих цілей із максимальною продуктивністю».

На органічному взаємозв'язку *менеджменту* та *управління* базується зміст *менеджменту* у наукових розвідках українського науковця Б. Будзана, який визначає його наступним чином: 1) як процес управління ресурсами й людьми, що містить певні цілі, планування, організацію, лідерство і контроль, які спрямовуються на досягнення кінцевої мети; 2) як діяльність, яка спрямована на здійснення цього процесу; 3) як певний прошарок або певна категорія людей, що професійно займається цією діяльністю та зосереджена в апараті управління; 4) як мистецтво або досконала практика управління; 5) як галузь науки чи певна теорія, як сума знань, накопичених людством за всю історію розвитку суспільства, що подається у вигляді концепцій, підходів, принципів, методів і способів».

Сьогодні галузь застосування менеджменту значно розширилась. Цим словом не тільки в англomовних, але й в інших країнах світу називають функцію (вид діяльності), процес, орган управління, досконалу практику виконання роботи, професію, навчальну дисципліну та галузь наукового знання тощо. Менеджмент використовується нині не лише у сфері бізнесу, а й в державному та громадському секторі, тобто там, де намагаються досягти власних цілей за мінімуму витрат і максимуму ефективності. Тому науковий статус сучасного менеджменту має досить багатогранний та універсальний характер. Окрім цього, менеджменту притаманні також різноманітні професійні модифікації. Наприклад, з точки зору економістів, менеджмент виступає ключовим чинником управління суспільним виробництвом, поряд із такими чинниками як, земля, праця та капітал. Адміністративно-політичні діячі при цьому вважають, що сучасний менеджмент – це системою влади в будь-якому суспільстві, за допомогою котрої відбувається встановлення

відповідних соціальних норм і здійснюється врегулювання відносин між людьми. А соціологи, своєю чергою, розглядають менеджмент не тільки в ролі соціального інституту та елементу соціальної структури сучасного соціуму, але й як системи соціальних статусів і ролей, що відтворюють суспільство як таке.

Починаючи з 1980-х років терміни *менеджмент* і *управління* в спеціальній управлінській літературі стали розглядатися практично з одних і тих самих концептуальних позицій, що зображено в таблиці 2, у якій представлені найчастіше використовувані наукові підходи щодо сутності та ролі цих соціальних феноменів в суспільстві. Причому такий збіг цих феноменів є не випадковим, оскільки їх наукову основу складають об'єктивні процеси суспільного розвитку, що істотним чином впливають не тільки на трактування понять менеджменту і управління, але й на підходи щодо розкриття їхнього змісту у постіндустріальному суспільстві.

Таблиця 2

Підходи до визначення сутності менеджменту і управління

Управління	Функція або вид людської діяльності	Менеджмент
	Процес управління людьми в організаціях	
	Люди, що здійснюють керівництво організаціями	
	Орган або апарат управління	
	Інститут або форма діяльності людей	
	Наука або галузь людського знання	
	Мистецтво або практика виконання роботи	

Отже, *менеджмент* – це самостійний та найбільш раціональний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення кожною організацією, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, а також науково обґрунтованих форм, принципів, функцій, методів і технологій управління. Або іншими словами, *менеджмент* – це наукове управління персоналом організацій в умовах ринкової економіки, що означає:

1) орієнтацію організації на соціально-економічну ефективність, продуктивність і прибутковість трудової діяльності, спрямованої на потреби ринку і запити споживачів товарів і послуг;

2) спрямованість організації на постійне підвищення внутрішньої інноваційності та результативності господарської діяльності, тобто на отримання максимальних результатів за найменших витрат наявних ресурсів;

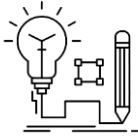
3) постійне коригування організаційних цілей, стратегій і програм діяльності та розвитку організацій в залежності від кон'юнктури ринків робочої сили, капіталів, товарів або послуг, а також інших прямих і опосередкованих чинників зовнішнього середовища;

4) підтримання реальної господарської самостійності, що забезпечує необхідну свободу менеджменту соціальних організацій для прийняття своєчасних і адекватних управлінських рішень, спрямованих на досягнення намічених цілей;

6) регулярне оновлення та ефективне використання сучасної інформаційної бази з метою прогнозування майбутніх стратегій організаційного розвитку, а також вибору найбільш оптимальних способів стійкого функціонування й розвитку в складних умовах невизначеності зовнішнього оточення;

7) спрямованість організацій на постійну інноваційність, творчість і науковий пошук, що базується на сучасних креативних моделях системного мислення та аналізу, вбудованих у повсякденну діяльність суб'єктів управління, в якій креативність є ключовим і невіддільним атрибутом успішної діяльності керівників і менеджерів різних рівнів управління;

8) постійне вдосконалення засобів мотивації управлінського та виробничого персоналу організацій, а також впровадження новітніх програм підвищення їх професійної компетентності, спрямованих на зростання нових знань, умінь і навичок, необхідних для визначення стратегічних перспектив розвитку організаційних систем управління шляхом застосування технологій ефективного управління людьми в сучасних умовах.



Питання 3.

Менеджмент – наука чи мистецтво?

Сучасний менеджмент як система конкретних управлінських дій є ефективною формою організації та відтворення соціальної практики людей, за допомогою котрої забезпечується функціонування різноманітних соціальних утворень – підприємств, установ і організацій, а також реалізація поставлених перед ними цілей і завдань. Високий рівень застосування наукових знань суб'єктами управління різних організацій, що сприяє досягненню ними бажаних кінцевих результатів, може розглядатися та оцінюватися як мистецтво менеджменту. Розуміння менеджменту як мистецтва управління базується на положенні про те, що наявні соціальні організації є складними соціально-технічними системами, успішна діяльність котрих напряду залежить від різних чинників внутрішнього й зовнішнього середовища.

Водночас головним соціальним ресурсом і ключовим чинником організаційного розвитку соціальних утворень виступають люди – персонал організацій, використання котрого вимагає не тільки застосування наукового підходу, але й певного мистецтва управління цим ресурсом у конкретних ситуаціях. Вважається, що ефективний менеджмент виступає скоріше особливим мистецтвом застосування наукових знань у практичній діяльності з управління людьми в самих різних організаціях. Цьому специфічному мистецтву, як вважає більшість дослідників, можна навчитися тільки шляхом застосування наукових знань під час управлінської практики. Отже, мистецтво управління досягається умілим використанням теоретичних засад менеджменту в управлінні людьми в самих різних організаціях, яким володіють успішні й талановиті менеджери – фахівці з управління. Отже, менеджмент як мистецтво управління людьми спирається передусім на наукові засади, зокрема, на концепції, теорії, закони, принципи, методи й

технології управління людьми, ефективність котрих перевіряється в перебігу багаторічної управлінської практики.

На основі історичної еволюції управлінської практики людей виник, як відомо, науковий менеджмент, який має своє предметне поле вивчення успішного управління різними організаціями, свої специфічні завдання і проблеми, а також власні наукові підходи, способи і технології їх вирішення. Наукову основу менеджменту становить певна сума знань про управління, накопичена за сотні років управлінської практики і представлена у вигляді концепцій, теорій, законів, принципів, методів, форм і технологій управління різними організаціями. Зусилля цієї науки спрямовуються на пояснення природи управлінської праці, встановлення зв'язків між причинами і наслідками, виявлення різних факторів і умов, за яких спільна праця людей виявляється більш корисною і ефективною. Наукові засади менеджменту дозволяють не тільки вчасно й кваліфіковано управляти поточними справами, але й прогнозувати розвиток подій і відповідно до цього вибудовувати продуктивну стратегію й політику діяльності соціальних організацій. У самостійну сферу наукової діяльності людей, тобто в окрему галузь сучасного наукового знання менеджмент виділився наприкінці XIX – на початку XX століття.

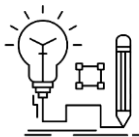
Нині менеджмент розглядається не тільки як окрема галузь наукового знання, але і як специфічний і престижний вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їхня діяльність відрізняється від діяльності інших категорій працівників організацій. При цьому директор підприємства, керівник організації, начальник підрозділу останньої, або менеджер органу управління певної компанії – це управлінські посади, які обіймають люди. Ці посади об'єднуються загальним терміном «менеджер», оскільки вони визначають спільні ознаки їхньої професійної діяльності по керівництву людьми в різних організаціях. При цьому кожний менеджер – має в своєму підпорядкуванні хоча б кількох підлеглих, або управляє певною частиною чи всією організацією, в якій працює. Для виконання своїх обов'язків кожний менеджер

отримує відповідні повноваження для прийняття важливих для організацій рішень, які мають певні наслідки для інших працівників. Тобто, менеджер – це людина, яка обіймає постійну керівну посаду та наділена певними правами й повноваженнями, що дають їй можливість приймати рішення в межах конкретних видів діяльності організації.

Соціальна організація як об'єкт менеджменту розглядається в межах системного підходу як цілісна система, що складається із взаємозв'язаних елементів і зв'язків між ними. Одночасно кожна соціальна організація виступає й певною частиною (або елементом) систем високого порядку, що функціонують у межах зовнішнього середовища. До основних компонентів внутрішнього середовища організації відносяться: цілі, завдання, технології, структура, культура і люди, що забезпечують виробництво, дослідження та розробки, перероблення сировини та певні матеріали чи послуги шляхом використання матеріальних, фінансових, технологічних, інформаційних та інших ресурсів. Зовнішнє середовище складається з чинників прямої та опосередкованої дії на організацію. Чинники зовнішнього середовища прямого впливу включають: постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад, банки). Чинниками зовнішнього середовища опосередкованого впливу на організацію виступають: ступінь розвитку таких суспільних систем, як економічна, соціальна, політико-правова, науково-технологічна, соціокультурна, екологічна тощо, а також система міжнародних зв'язків, які за певних умов можуть створювати як можливості, так і загрози для розвитку організацій. Ці чинники зовнішнього середовища істотним чином впливають на функціонування внутрішнього середовища кожної організації, тому керівникам і менеджерам необхідно постійно відстежувати ступінь їхнього негативного впливу на діяльність організацій та приймати адекватні рішення щодо нейтралізації останнього.

Виходячи з цього в теорії менеджменту розрізняються такі напрями менеджменту, що професійним чином відстежують різноманітні впливи зовнішнього середовища на певні сфери

діяльності організації: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; менеджмент персоналу; менеджмент наукових досліджень і розробок; обліковий менеджмент; маркетинговий менеджмент; адміністративний менеджмент тощо. Ці напрями й визначають професійну спеціалізацію менеджерів організації, котрі можуть: *по-перше*, керувати всією виробничою діяльністю організації чи певною її частиною; *по-друге*, керувати кількома напрямками чи видами діяльності організації; *по-третє*, керувати всіма напрямками діяльності організації чи її окремим спеціалізованим підрозділом. В залежності від того, кількома компонентами (або сферами) соціальної організації управляють менеджери, розрізняють три основних рівні менеджменту: вищий, середній та нижчий. *До вищого рівня менеджменту* відноситься невелика група основних керівників організації – президент (директор), віцепрезиденти (заступники), виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо. *Середній рівень менеджменту* (керівники виробничих та функціональних підрозділів) розробляє та реалізує оперативні плани із впровадження рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. *Менеджмент нижчого рівня управління* (керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо) координує діяльність операційних виконавців. При цьому менеджери вищого рівня організації опрацьовують стратегію, середнього рівня – розробляють плани її реалізації, а нижчого рівня – відповідають за виконання конкретних видів робіт, що виконуються відповідно до стратегічних, тактичних і оперативних планів організації.



Питання 4.

Менеджмент в системі ринкової економіки

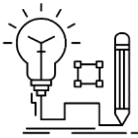
Ринкова система – складний соціально-економічний механізм взаємодії виробників і споживачів, який діє незалежним чином через гнучку систему ціноутворення, товарних ринків і механізмів зв'язку, а також служить для об'єднання дій мільйонів індивідuumів. Але це не царство хаосу чи анархії. Ринкова система має чіткий певний внутрішній порядок і підкоряється певним закономірностям. Вибір товарів і послуг в ринкових умовах відбувається шляхом «голосування гривнею, доларом, або євро», а ресурси перетікають у ті галузі й організації, на продукцію котрих є попит. Що стосується розподілу виробленого продукту, то будь-який ринковий продукт розподіляється між споживачами на основі їхніх бажань і можливостей заплатити за нього ринкову ціну, оскільки в ринковій системі ключову роль у формуванні структури видатків споживачів відіграють ціни на продукти. Ринкова система, отже, здатна сигналізувати про зміни споживчих смаків і викликати належну реакцію з боку організацій і постачальників ресурсів через функцію ціноутворення. Ринкова система містить також стимули для науково-технічного прогресу. Тому конкуренти на ринку мають наслідувати приклади прогресивної організації праці та виробництва, оскільки в іншому випадку їх чекають збитки або навіть банкрутство. У ринковій економіці немає адміністративного контролю над виробництвом і споживанням товарів і послуг. Функції контролю тут виконує механізм конкуренції, який в ринкових умовах має загальний характер.

Отже, ринкове господарство являє собою систему економічно відокремлених виробників, які конкуруючи між собою орієнтуються у своїй діяльності на ринок. Скільки і яких товарів виробляти, за якими цінами їх продавати, куди вкладати капітали – усе це визначається не розпорядженнями зверху, а

соціально-економічним законом попиту та пропозиції, прибутком, курсом акцій, позичковим відсотком, курсом валют тощо. Але водночас функціонування ринкової економіки не позбавлене й певних недоліків. Одним із головних є те, що в умовах ринкової економіки не задовольняються суспільні потреби, які неможливо виміряти в грошових коштах. Це, зокрема, такі питання, як оборона країни, розвиток освіти і культури, управління державними справами, розв'язання екологічних проблем та інше. Нарешті, ринкова система породжує й серйозні соціальні проблеми, такі як безробіття, надмірна диференціація доходів, корупція, інфляція тощо. Зведення до мінімуму негативних сторін ринкової економіки є найважливішим завданням держави і суспільства, спрямованим на впровадження соціально орієнтованої ринкової економіки, яка дозволяє розв'язувати більшість із названих та інших проблем.

Менеджмент у ринкових умовах являє собою один із найбільш дієвих і раціональних інструментів управління соціально-економічною системою, насамперед у масштабах виробничих і комерційних організацій, фірм і підприємств. Це зумовлене тим, що менеджмент в ринкових умовах розглядає всяку організацію не стільки як технологічну ланку суспільного виробництва, скільки як соціальну підсистему ринкової економіки. Цим фактично й визначаються такі основні напрямки сучасного менеджменту: 1) виявлення мікросоціальної структури кожної організації (групи працівників і відносини між ними), в тому числі соціально-професійної, культурно-освітньої, кваліфікаційно-компетентнісної, демографічно-вікової структури тощо; 2) формування малих соціально-виробничих груп (наприклад, автономних робочих бригад, фахових програмно-цільових груп) як головної умови мобілізації колективних зусиль; 3) добір неформальних виробничих груп за результатами соціологічних досліджень. Поряд із цим, сучасний менеджмент у ринковій системі реалізує також систему принципів мікросоціального управління трудовими колективами, головними серед яких є такі: 1) принцип гуманізації виробничих відносин, який вимагає

максимального врахування, а також використання індивідуального потенціалу кожного працівника; 2) принцип ділового партнерства, який передбачає об'єднання різних груп працівників в цілях процвітання організації; 3) принцип економічної децентралізації, що робить ставку на самостійність прийняття адміністративно-господарських рішень кожною ланкою організації. У даний час менеджмент перетворився на ефективну теорію управління соціальної організації в ринкових умовах, що спирається на матеріали соціально-економічних досліджень і практичний досвід успішних керівників і менеджерів сучасних підприємств, фірм, компаній, установ і організацій.



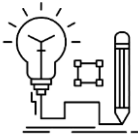
ПИТАННЯ 5.

Об'єкт і предмет менеджмента як науки

Наукові основи сучасного менеджменту, як свідчить аналіз, складає цілісна *система знань* про управління, як соціальний феномен суспільного розвитку, що накопичена за сотні й тисячі років практичної організаційної діяльності людей, що подана у вигляді наукових теорій, концепцій, закономірностей, принципів, способів, форм, методів, механізмів і технологій управління людьми в самих різних організаціях. Адже менеджмент як галузь наукового знання складається з *двох* взаємопов'язаних частин, де *першою* виступає його *стратегічна* чи *концептуальна* частина, тобто теорія менеджменту у власному розумінні цього слова, а *другою* – його *тактична* чи *прикладна* частина, тобто систематизований перелік теоретично осмислених, логічно опрацьованих і емпірично обґрунтованих науково-практичних рекомендацій для певних конкретних управлінських ситуацій, що виникають під час управління різними типами сучасних організацій.

У даному контексті *об'єктом менеджменту як науки* виступає штучно організована соціально-технічна система, наприклад, організація, компанія, підприємство, установа, або її частина чи філія незалежно від сфери суспільної діяльності (політичної, економічної, соціальної чи духовно-культурної), а також форми власності (державної, приватної чи змішаної) з усіма притаманними даній системі процесами і явищами та їхніми ключовими елементами і носіями – індивідами та соціальними групами. А *предметом менеджменту як науки* є найбільш значущі з теоретичної та практичної точок зору закономірності, різні властивості, сторони, відносини, зв'язки й процеси, які пов'язані з організацією колективної предметно-перетворювальної діяльності людей та управлінням нею заради досягнення намічених цілей.

Що стосується *теорії менеджменту*, то під нею розуміють найбільш складну й розвинену абстрактну форму організації наукового знання, що дає цілісне уявлення про істотні зв'язки певної області реальної дійсності, зокрема об'єкта теорії менеджменту. Поряд із цим, теорія управління вбирає в себе й інші форми наукового знання – факти, гіпотези, класифікації, типології тощо, які генетично можуть передувати теорії, взаємодіяти з нею в системі науки управління, а також виступати в ролі її елементів. Сучасний менеджмент як наука виступає: *по-перше*, особливим видом пізнавальної діяльності, націленої на вироблення об'єктивних, системно організованих і науково обґрунтованих знань про управління різними організаціями; *по-друге*, соціальним інститутом, який організовує та забезпечує функціонування науково-пізнавальної діяльності у сфері управління; *по-третє*, провідною сферою людської діяльності, головною функцією якої є вироблення та систематизація об'єктивних управлінських знань; *по-четверте*, ключовим компонентом функціонування та всебічного розвитку виробничих сил і виробничих відносин у суспільстві; *по-п'яте*, позначенням особливої галузі наукового знання – управлінського знання, що використовується в ролі провідного засобу підвищення продуктивності спільної діяльності індивідів, груп, спільнот, організацій та суспільства в цілому. А оскільки наукова діяльність у сфері менеджменту забезпечує прирощення нового знання, то ця діяльність є провідною соціальною силою, що постійно революціонує всі інші види соціальної діяльності людини і суспільства.



Питання 6.

Менеджмент як система управління

Менеджмент як *система управління* організацією являє собою визначену сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, які утворюють організаційну цілісність або єдність. Основою впорядкування системи менеджменту будь-якої соціальної організації є насамперед загальна мета її функціонування. При цьому дана система управління складається з двох основних і взаємопов'язаних між собою підсистем: *керуючої підсистеми* або суб'єкта управління (тобто того, хто управляє) та *керованої підсистеми* або об'єкта управління (того, ким управляють). Суб'єкт і об'єкт управління взаємно доповнюють один одного, як суб'єкти розумової та фізичної праці, тобто управлінської та виконавчої праці. У єдності цих протилежностей закладена діалектична сутність управління як соціального феномену, оскільки суб'єкт і об'єкт управління – це лише теоретичне розчленування цілісного утворення, що іменується системою управління або системою менеджменту. Система менеджменту містить і систематизований набір організаційно-технічних засобів, які використовуються керуючим суб'єктом з метою ефективного управління підконтрольним об'єктом. Ці засоби сприяють формуванню цілеспрямованого, організуючого і регулюючого впливу керуючого суб'єкта на діяльність і поведінку керованого об'єкта, або колективу людей для досягнення заданих цілей. Об'єктом системи менеджменту виступають як його технічна підсистема, так і соціальна підсистема, тобто колектив людей як членів соціальної організації.

З огляду на це, кожна *система менеджменту* містить:

- 1) органи управління (посади і підрозділи), сукупність котрих визначають як суб'єктів управління, оскільки працюючи в них

індивіди й групи людей завдяки виконанню функцій управління іменуються суб'єктами управлінської діяльності; 2) комунікаційні канали, за допомогою котрих власне й здійснюється взаємодія керуючих суб'єктів різних ієрархічних рівнів системи менеджменту; 3) набір відповідних ідей, цінностей, стандартів поведінки, цілей, стратегій, принципів, методів, технологій, операцій, процедур і певних розпоряджень, які забезпечують упорядкування та регламентацію виконання управлінських дій на основі юридично закріплених норм і правил, які в єдності власне й складають механізм управління; 4) матеріальну та соціальну інфраструктуру управління.

Отже, *система менеджменту* соціальної організації має не тільки відповідати загально-організаційним цілям, а й бути при цьому внутрішньо збалансованою, гнучкою, адаптивною, контрольованою, а також здатною до відтворення формальних і неформальних контактів і взаємозв'язків між людьми. *Система менеджменту* як складне соціальне утворення забезпечує організацію, вдосконалення та підтримання виробничих і технологічних процесів, функціонування організаційної структури управління, що здійснює підготовку, прийняття й реалізацію управлінських рішень, а також контролює вироблення й виконання необхідних заходів, оперативних і перспективних планів розвитку об'єкта управління, або керованої підсистеми менеджменту. *Суб'єктом управління* (або керуючою підсистемою) є керівники і менеджери різного рівня, наділені правами прийняття управлінських рішень у певних сферах і видах діяльності соціальної організації: а) *керівники вищої ланки*: президенти або директори різних компаній, підприємств, організацій та їхні заступники, а також керівники великих підрозділів – департаментів, управлінь, філій, відділень тощо; б) *керівники середньої ланки*: начальники функціональних підрозділів та їхніх частин – відділів, секторів, окремих груп, бюро, лабораторій, тощо; в) *керівники нижньої ланки*: начальники різних виробничих ділянок, майстри, бригадири та організатори різних видів робіт.

Об'єктом управління (або керованою підсистемою) є різні елементи або частини соціальної організації, що сприймають вплив суб'єктів управління та підпорядковують йому свою соціально-перетворювальну діяльність. *Об'єктом* організаційної діяльності виступає весь склад взаємопов'язаних структурних підрозділів організації (групи виконавців, дільниці, цехи, відділи, сектори, лабораторії тощо). Для налагодження ефективної взаємодії між структурними підрозділами і працівниками організації, *суб'єкти управління* повинні: 1) відповідати один одному та бути сумісними, що забезпечить їм необхідні умови для повної реалізації своїх потенційних можливостей; 2) володіти в межах організованої єдності відносно самостійністю, що дозволить оперативно реагувати на зміну ситуацій; 3) постійно знаходитись у міжперсональних взаємодіях, що забезпечить оперативне коригування помилкових рішень, прийнятих на верхніх рівнях управлінської структури; 4) бути зацікавленими не тільки в прийнятті оптимальних рішень, але й в їх точному та своєчасному виконанні. Перераховані умови сприяють забезпеченню керованості соціальної організації, тобто адекватну реакцію останньої на різні управлінські впливи.

Сукупність органів управління (тобто керівних посад і підрозділів), що входять до системи менеджменту та знаходяться між собою в супідрядних стосунках, зв'язаних комунікаційними каналами, складають так званий адміністративно-управлінський апарат. Частини цього апарату, що пов'язані між собою місцем розташування, а також системою розподілу завдань, повноважень і відповідальності утворюють організаційну структуру управління. Органи управління в межах даної структури прийнято поділяти: а) на органи загального управління – вище керівництво організації; б) на органи лінійного управління – керівні підрозділи з основної діяльності організації; в) на органи функціонального управління, до яких входять функціональні підрозділи з підготовки організаційно-розпорядчих документів, необхідних для вирішення специфічних управлінських проблем.

Сукупність органів управління, спрямованих на вирішення загальних завдань соціальної організації, утворюють ланку управління, а сукупність органів управління одного рівня – управлінську щабель. На чолі органу управління знаходиться керівна управлінська посада – організаційна одиниця, яка реалізує сукупність прав, повноважень, обов'язків і відповідальності даного органу, всі інші управлінські посади по відношенню до керівної посади є підлеглими. Кожна управлінська посада в органі управління існує доти, доки реалізує покладені на неї функції, зважаючи на які на осіб, що займають певні управлінські посади, покладаються певні службові обов'язки. Враховуючи той факт, що процес управління соціальною організацією здійснюється на основі як офіційних, так і неофіційних чинників, зокрема, сукупності різних соціальних угруповань, їхніх лідерів і неформальних контактів між людьми, то *система менеджменту* організації містить як офіційну, так і неофіційну частини, які необхідно розглядати в єдності.

Натомість у більш широкому контексті реальна система управління соціальної організації містить наступні *компоненти*:

1) *суб'єкт управління* – це елемент структури системи управління, який виступає носієм управлінського впливу на об'єкт управління (керовану підсистему), що здійснює діяльність спрямовану на збереження його якісної специфіки, забезпечення умов нормального функціонування та успішний рух до заданої цілі;

2) *середовище управління* – це той соціально-економічний, політичний, культурний, соціально-психологічний, комунікативний та технологічний простір, у рамках котрого з більшою чи меншою інтенсивністю здійснюється управлінська діяльність; розрізняють зовнішнє та внутрішнє середовище управління;

3) *структура системи управління* (або організаційна структура управління) відображає склад і взаємну підпорядкованість різних елементів, ланок і ступенів (рівнів) управління, що взаємодіють між собою певним чином і функціонують у відповідності з заданою ціллю; вона забезпечує досягнення спільної мети (функції і структура управління – дві взаємозалежні

та взаємозумовлені складові системи менеджменту, що є відповідно *змістом* і *формою* процесу управління); формування структури управління передбачає розподіл цілей, завдань і функцій між різними підрозділами апарату управління; структура управління може бути як малоступеневою (пласкою), так і багатоступеневою (високою), а ланки (органи) управління – *лінійними* (здійснюють безпосереднє управління об'єктом: міністерством, організацією, підприємством, цехом, ділянкою, бригадою) і *функціональними* (відокремлені частини апарату управління, що реалізують одну або кілька функцій управління); звідси розрізняють *основні типи* організаційних структур управління: лінійну, функціональну, змішану (лінійно-функціональну), дивізійну, матричну, програмно-цільову тощо;

4) *механізм управління* створюється та цілеспрямовано змінюється людьми, котрі здійснюють регламентацію всієї сукупності цілей, принципів, функцій, форм, методів, технологій, прийомів і стимулів управління, щоб забезпечити його ефективність у даних конкретно-історичних умовах; якісний рівень механізму управління та ступінь його відповідності законам соціального розвитку та управління соціальними системами залежить від професіоналізму управлінських кадрів; найважливішими елементами в механізмі управління є контакти прямого та зворотного зв'язку;

5) *об'єкт управління* – це та частина системи управління, котра приймає управлінські впливи суб'єкта управління та забезпечує в кінцевому рахунку їхню реалізацію; об'єктом управління по своїй суті є люди, котрі згідно сучасної управлінської парадигми, розглядаються не самі по собі, а як людський (соціальний) ресурс; при цьому важливу роль у формуванні об'єкта управління відіграють взаємопов'язані економічні, організаційні, соціальні та техніко-технологічні чинники, які відображають вимоги законів соціального розвитку та управління соціальними системами;

6) *функції управління* – це особливі види організаційно-управлінської діяльності, що відображають спеціалізовані напрями або стадії здійснення цілеспрямованого впливу на зв'язки,

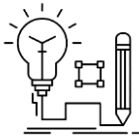
відносини та поведінку людей в процесі життєдіяльності соціуму та управління ним; основними функціями управління є планування, організація, координація та регулювання, мотивація, стимулювання, навчання, комунікація та контроль; функції та структура являються двома сторонами єдиного цілого – організації системи управління та виступають відповідно як зміст і форма процесу управління;

7) *кадри управління* – це управлінські працівники, які здійснюють функції управління або сприяють їхньому здійсненню, тобто беруть участь у процесах управління на професійній основі та входять до апарату системи управління; базовою класифікацією кадрів управління є класифікація керівників і менеджерів за їхньою участю в процесах підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень; за цією ознакою кадри управління поділяються на *три* основні групи: керівники; менеджери – фахівці; допоміжний персонал – технічні виконавці;

8) *процес управління* – це сукупність послідовних дій, що забезпечує цілеспрямований, організуючий і регулюючий вплив суб'єкта управління на об'єкт управління шляхом обраних методів для досягнення визначених цілей; процес управління визначається, з одного боку, об'єктивними законами управління, а з іншого боку, суб'єктивними діями суб'єктів управління; організаційна характеристика процесів управління передбачає виявлення учасників процесу та створення моделей їх взаємодії, опису часової послідовності процесу управління, зумовленого реалізацією основних функцій управління, визначення процедур взаємодії різних органів, ланок і рівнів менеджменту в процесі управління організацією; у конкретному вираженні організація процесу управління виявляється в розподілі поетапних робіт, установленні чіткої послідовності та тривалості їх виконання, а також у забезпеченні необхідними ресурсами всіх ланок і рівнів управління з метою ефективного проведення певних робіт.

Отже, *система менеджменту* соціальної організації виступає, з одного боку, сукупністю певний дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей, а з іншого, – сукупністю

певних ланок, здійснюючих функцій. управління, тобто відповідною формою реалізації взаємодії та розвитку відносин управління, виражених у законах і принципах менеджменту, а також у меті, функціях, структурі, методах і процесі управління, що відповідає закону єдності системи менеджменту, зумовленому соціокультурними, політичними й економічними умовами розвитку соціальних систем. Це вказує на той факт, що менеджменту як системі управління органічно властива єдність, яка визначає основні процеси її функціонування, характер формування та розвитку, що виявляється в нерозривному ланцюзі відносин управління від вищих органів управління до нижчих ланок, а також у єдності цілей, функцій і методів менеджменту.



Питання 7.

Управлінські відносини в системі менеджменту

Управлінські відносини, як особливий вид соціальних відносин в системі менеджменту будь-якої організації, об'єктивно складаються між людьми в процесі організації та кооперації спільної діяльності, виступаючи специфічною формою впорядкованих взаємозв'язків між ними. У відносини управління вступають не тільки ті люди, що виконують функції менеджменту на професійній основі, а й ті індивіди, що беруть безпосередню участь у колективній соціально-перетворювальній діяльності. Адже кожний різновид такої діяльності потребує конкретних дій заради досягнення спільної мети шляхом планування, організації, комунікації, поділу ролей і функцій, координації, мотивації та контролю очікуваних результатів, а також розв'язання різних проблемних питань, що виникають у рамках спільних дій. Унаслідок цього, суто *управлінські відносини* та їх невід'ємна органічна частина – організаційні відносини – пронизують усі види суспільних відносин (економічні, соціальні, політичні, культурно-духовні, тощо), що виникають у процесі свідомого, організуючого й керуючого впливу суб'єктів управління (наділених певними повноваженнями) на об'єкт управління заради досягнення визначених цілей.

Отже, *управлінські відносини* – це складні відносини людей у різних соціальних колективах, які виникають у процесі здійснення управлінських функцій на основі загальних закономірностей і принципів управління. Більше того, в результаті здійснення управлінських відносин безпосередньо не створюються певні матеріальні чи духовні цінності, але ці відносини є необхідною умовою ефективності як матеріального, так і духовного виробництва. Причому управлінські відносини за своїм змістом є нічим іншим як постійно відтворюваним соціальним процесом взаємодії керуючих суб'єктів і керованих об'єктів (тобто індивідів і

соціальних груп) з приводу здійснення ними визначених функцій в певному виді соціальної діяльності, головним чином з приводу вироблення, ухвалення та реалізації необхідних управлінських рішень, спрямованих на реалізацію спільної мети.

А залежно від характеру соціальної взаємодії індивідів і соціальних груп у межах будь-якої соціальної організації об'єктивно виникають різноманітні види управлінських відносин, які в сукупності й утворюють їхню структуру. При цьому структура управлінських відносин, а також їхнє видове різноманіття та взаємозв'язок визначаються, перш за все, соціальною структурою самого суспільства. Останнє, представляє собою складну соціальну систему, що складається з різних форм і видів управлінської взаємодії індивідів і соціальних груп у різних сферах суспільного життя. Причому самі індивіди, як і їхні соціальні групи володіють не тільки різними соціальними якостями, але й визначеним соціальним положенням (статусом), що впливає на процес формування їх особливих інтересів у межах спільної діяльності. Тому виходячи з особливостей відтворення та розвитку самої суспільної системи об'єктивно й виникає необхідність виконання її системою менеджменту відповідних управлінських функцій, що й зумовлює виникнення певної структури управлінських відносин.

Серед основних видів управлінських відносин на перший план виступають відносини *централізму та самостійності*, що знаходяться між собою в нерозривній і суперечливій єдності. *Відносини централізму* являють собою форму соціального взаємозв'язку між суб'єктами управління різних рівнів з приводу реалізації ними визначених функцій, за якого один суб'єкт управління (вищого) наділяється повноваженнями визначати зміст і спрямованість діяльності іншого суб'єкта управління (нижчого) відповідно до загальної мети чи загального інтересу будь-якої організації. Наприклад, відносини централізму існують між главою і членами уряду, а також між урядом, територіальними, галузевими й місцевими органами управління, а також і громадянами країни, причому кожний з цих соціальних суб'єктів

(залежно від свого статусу та виконуваних функцій) може бути один стосовно одного як вищим, так і нижчим у межах управлінської ієрархії.

Щодо *відносин самотійності*, то вони припускають наявність у суб'єктів управлінських відносин визначених прав, повноважень, обов'язків і відповідальності, які надають їм можливість самим визначати зміст і спрямованість управлінської діяльності. Якщо за відносин *централізму* вищий суб'єкт управління є монопольним керуючим суб'єктом, управлінський вплив котрого носить переважно односпрямований характер, то за відносин *самотійності* всі керуючі суб'єкти незалежно від рівня соціальної ієрархії є рівноправними, тобто їхній взаємозв'язок набуває взаємоспрямованого управлінського впливу одне на одного. Такими суб'єктами управлінських відносин у демократичному суспільстві є, наприклад, президент країни і парламент, між котрими існують чітко визначені та впорядковані управлінські відносини взаємоспрямованого впливу одне на одного у межах формально зафіксованих повноважень. У той час, як *відносини самотійності* надають можливість у визначених межах кожному суб'єкту управлінських відносин обирати свій власний, специфічний шлях руху, що відповідає їх особливим інтересам. Натомість відносини централізму та самотійності мають бути при цьому не тільки організаційно взаємопов'язаними, але й ретельно збалансованими між собою, оскільки чим більше прав, повноважень і обов'язків буде у одних суб'єктів управлінських відносин, тим їх буде значно менше в інших суб'єктів цих відносин.

Отже, збільшення *централізму* в певній системі менеджменту означає підвищення монополізації даної системи, що, по-перше, звужує рамки вибору суб'єктами управління самотійного руху та шляху розвитку, а по-друге, в централізованій системі управлінських відносин стає менше незалежних керуючих суб'єктів, оскільки централізм базується на механізмах однобічного і жорсткого управлінського впливу. Водночас посилення *самотійності* в даній системі менеджменту приводить

до розширення границь вільного вибору суб'єктами управлінських відносин свого специфічного шляху розвитку, що відповідає їх особливим інтересам. У даному випадку виникає два цілковито суперечливих явища. З одного боку, розширюється поле можливостей для розвитку суб'єктів управлінських відносин, оскільки їх особливий інтерес одержує найбільшого відображення. Але з іншого боку, звужуються можливості системи менеджменту щодо координації спільної діяльності та узгодження не співпадаючих інтересів керуючих суб'єктів різних рівнів, оскільки кожний з них буде намагатись обирати власні вектори розвитку, виходячи зі своїх особливих інтересів. У результаті виникає загострення суперечностей між суб'єктами управлінських відносин, порушується стійка динаміка діяльності системи менеджменту, а в разі загострення протиріч відбувається дезорганізація даної системи, її руйнування. Отже, *централізм* у системі менеджменту соціальної організації є виправданим лише там і тоді, де і коли він необхідний для збереження суспільства як цілісного утворення, а також для визначення чітких границь управлінської діяльності керуючих суб'єктів, які забезпечуватимуть взаємну орієнтацію останніх на досягнення загально-організаційної мети. Натомість *самостійність* суб'єктів управлінських відносин буде виправданою тільки в тому разі, коли вона сприяє їхньому всебічному саморозвитку, а також не порушує ефективності їхньої організаційної взаємодії в системі менеджменту соціальної організації.

Натомість в управлінській практиці відносини *централізму* та *самостійності* реалізуються шляхом застосування інших управлінських відносин, зокрема, відносини *субординації* та *координації*. Відносини субординації не тільки відображають підпорядкованість одного керуючого суб'єкта іншому в процесі управління соціальною організацією, але й повною мірою забезпечують реалізацію відносин централізму. Адже відносини субординації між керуючими суб'єктами викликані, з одного боку, необхідністю реалізації загально-організаційного інтересу, а з іншого боку, взаємного зв'язку загального інтересу з

особливими інтересами керуючих суб'єктів різних ієрархічних рівнів системи менеджменту. Відповідно до відносин субординації вищі суб'єкти управління, що відображають загально-організаційний інтерес, установлюють згідно з останнім цілі управлінської діяльності для нижчих суб'єктів управління, а також визначають спрямованість спільних дій і для інших учасників управлінського процесу, підпорядкованих за характером виконуваних ними функцій і завдань. У найбільш «чистому» вигляді відносини субординації втілюються в лінійних організаційних структурах системи менеджменту, в яких супідрядність управлінських ланок здійснюється за принципом «знизу нагору» та носить характер однозначного вертикального зв'язку. Тобто коли кожний нижчий керуючий суб'єкт повністю контролюється вищим суб'єктом управління та підпорядковується останньому. Причому управлінський вплив вищого суб'єкта управління здійснюється зверху до низу, за принципом організаційної ієрархії. Така супідрядність має місце не тільки між керівними ланками в системі менеджменту, але й на рівні індивідуальних стосунків, тобто між керівниками різних ієрархічних рівнів, а також між керівниками і підлеглими їм працівниками.

Іншим видом структурного розмаїття управлінських відносин є відносини *керівництва* та *підпорядкування*, що являють собою відображення субординаційних зв'язків на рівні персоніфікованого керуючого суб'єкта. Відносини керівництва та підпорядкування реалізуються в організаційно-управлінській практиці за допомогою ще одного виду управлінських відносин, такого як відносини *єдиначальності*, які надають кожному керівникові право здійснювати функцію розпорядництва за допомогою методів прямого управлінського впливу на підлеглих працівників у формі наказів і розпоряджень. Завдяки цим відносинам фактично й відбувається управлінська взаємодія керуючих суб'єктів в системі менеджменту, а також усувається стихійність у діяльності всіх учасників управлінського процесу. При цьому кожний керівник, за своїм соціальним положенням не тільки відображає загальний інтерес, а й формує

цілі для підлеглих йому працівників у такий спосіб, щоб вони могли їх реалізувати з урахуванням своїх особливих інтересів. Звідси випливає, що всі суб'єкти управлінських відносин, які входять до складу систем менеджменту, перебувають у певному ланцюгу вертикальних, або субординаційних відносин.

Натомість самостійність суб'єктів управління (як самоврядних виразників своїх інтересів) реалізується в управлінській практиці за допомогою ще одного виду управлінських відносин, зокрема, *відносин координації*. Причому відносини координації характеризують, як правило, взаємозв'язок несупідрядних керуючих суб'єктів управлінської діяльності, зміст яких відображає процес узгодження їхніх особливих інтересів та сполучення їхніх спільних дій в перебігу реалізації своїх власних цілей. У рамках відносин *координації* керуючі суб'єкти налагоджують між собою дієву організаційну взаємодію відповідно до складності та різноманіття поставлених цілей, завдань і видів управлінської діяльності. На основі відносин *координації* встановлюються горизонтальні зв'язки між керуючими суб'єктами, що входять до складу системи менеджменту певної соціальної організації. Відносини координації встановлюються між окремими суб'єктами управління, що виконують самостійні організаційно-управлінські функції на різних лініях субординації в рамках сукупного керуючого суб'єкта, наприклад, між керівниками державних підприємств однієї чи різних галузей економіки, або між керівниками функціональних підрозділів одного чи різних підприємств.

Такі координаційні відносини виникають між іншими незалежними керуючими суб'єктами, зокрема, між керівниками різних приватних підприємств, державних установ, або між лідерами різних політичних партій, громадських організацій тощо. На основі *координаційних зв'язків* забезпечується впорядкування спільних дій, а також формування загальних цілей незалежних суб'єктів управління, що вибудовують свої зв'язки за допомогою паритетних відносин. Це дає можливість не тільки здійснювати зіставлення та узгодження тих напрямків і видів діяльності, що відповідають особливим інтересам кожного

окремого керуючого суб'єкта, але й виробляти єдині підходи до розуміння розв'язуваних завдань, а також оперативно усувати об'єктивно виникаючі між ними проблеми та протиріччя. У результаті цих відносин відбувається взаємне пристосування керуючих суб'єктів один до одного, а також спільне формування загальної міжгрупової мети, що виступає організуючим чинником не тільки співставлення їх особливих інтересів, але й забезпечення спрямованості спільних дій щодо їх реалізації. Отже, завдяки відносинам координації здійснюється взаємне узгодження особливих інтересів субпідрядних керуючих суб'єктів заради досягнення загальної мети. Прикладом застосування координаційних відносин може слугувати, наприклад, формування політичних коаліцій чи блоків, пов'язаних із проведенням виборів. У цьому випадку перемога того чи іншого кандидата на виборах виступає як групова мета декількох суб'єктів політичного процесу.

Поряд з цим, в управлінській практиці на основі субординаційних і координаційних відносин (у їх так би мовити «чистому» вигляді) можуть утворюватися й *змішані види* управлінських відносин, коли ті ж самі керуючі суб'єкти в процесі реалізації загальної мети можуть одночасно перебувати між собою у відносинах як субординації, так і координації. Причому потреба в утворенні таких гнучких, адаптивних організаційних структур управління викликана, насамперед, необхідністю використання переваг того чи іншого виду управлінських відносин для ефективного досягнення загальної мети. Субординація забезпечує керуючим суб'єктам оперативність ухвалення та виконання управлінських рішень в силу їх визначеної супідрядності, а координація – сприяє гнучкості застосовуваних ними спільних дій в перебігу взаємодії з мінливим зовнішнім середовищем. Завдяки сполученню цих двох якостей (оперативності та гнучкості) формуються адаптивні структури управління, до яких на добровільних засадах входять формально непідрядні керуючі суб'єкти, які самостійно підпорядковуються загальним цілям

вищого суб'єкта управління, спеціально створюваного ними для ефективного досягнення загальної мети.

Отже, на відміну від «чистих» координаційних відносин, за допомогою котрих керуючі суб'єкти самостійно врегульовують свою спільну соціально-трудова діяльність, при змішаних субординаційно-координаційних відносинах, притаманних адаптивним структурам управління, врегулювання спільних дій забезпечується вищим керуючим суб'єктом. У той же час, нижчі за ієрархією суб'єкти управління в таких адаптивних структурах управління зберігають за собою певну незалежність і, за необхідності, можуть самостійно забезпечувати координування своїх дій, оскільки основним принципом формування змішаних субординаційно-координаційних зв'язків є програмно-цільовий підхід, на основі котрого фактично й вибудовується програмно-цільова структура менеджменту. Конкретною формою реалізації програмно-цільового підходу на практиці є, наприклад, політичний рух, який має значно більшу сталість у порівнянні з політичною коаліцією, що функціонує в основному на «чистих» координаційних зв'язках. Відтворення управлінських відносин централізму й самостійності, субординації й координації здійснюється не тільки шляхом організаційної взаємодії керуючих суб'єктів, які визначають цільову спрямованість спільної діяльності, але й за допомогою взаємного управлінського впливу, що зумовлює сам процес і результат їхньої спільної організаційно-управлінської діяльності.

Такий взаємовплив здійснюється за рахунок ще одного різновиду управлінських відносин, а саме відносин *дисципліни та відповідальності*, котрі являють собою взаємозв'язки між керуючими суб'єктами з приводу реалізації взаємних прав і обов'язків під час реалізації загальної мети. Адже ці відносини виступають соціальною формою взаємозалежності суб'єктів управління у рамках здійснення спільної діяльності, спрямованої на досягнення загальної мети. Об'єктивним чинником побудови відносин *відповідальності* є особливі інтереси суб'єктів управлінських відносин. Причому відносини відповідальності

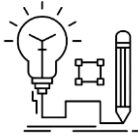
між ними реально існують там і тоді, де і коли керуючі суб'єкти володіють здатністю до взаємного впливу на особливі інтереси один одного, а також коли від рівня виконання прийнятих ними взаємних зобов'язань залежить реалізація їхніх особливих інтересів. Невиконання або неналежне виконання взаємних зобов'язань завдає відчутних збитків їхнім особливим інтересам, і навпаки, якісне виконання взаємних зобов'язань приносить їм очікувану вигоду. Отже, відносини *відповідальності*, «впливаючи» на особливі інтереси керуючих суб'єктів і сприяючи їх зацікавленості у досягненні загальної мети, є головним чинником взаємного узгодження їхніх особливих інтересів із загальним інтересом у цілому.

При цьому механізм реалізації відносин *відповідальності* містить окремі види, форми, принципи та методи, що характеризують певні вимоги до вироблення керуючих управлінських впливів. До видів соціальної відповідальності відносять, зокрема, юридичну, політичну, економічну (матеріальну), адміністративну (дисциплінарну), моральну і кримінальну відповідальність. *Юридична відповідальність* передбачає відносини між керуючими суб'єктами з приводу виконання ними правових норм, пов'язаних із застосуванням установлених законом санкцій кримінального та адміністративного характеру. *Адміністративна відповідальність* передбачає встановлення між керуючими суб'єктами визначених відносин, пов'язаних з виконанням делегованих їм функцій та завдань, основними формами котрої є накладання різних дисциплінарних стягнень: штрафних санкцій, пониження в посаді тощо. *Політична відповідальність* суб'єктів управління передбачає дотримання ними певних норм, які регламентують здійснення владних повноважень або функцій, основними формами котрої є такі: позбавлення депутатських прав, повноважень або політичних посад, участі у виборах тощо. *Матеріальна відповідальність* настає за шкоду, вчинену неправомірними діями або невиконанням чи неналежним виконанням службових обов'язків, а *кримінальна відповідальність* настає за вчинення посадових злочинів. Що стосується *моральної відповідальності*, то

вона спирається, як правило, на моральні норми, що врегулюють відносини між людьми в рамках певної суспільної системи.

Необхідно також підкреслити, що відносини *відповідальності* виконують у системі менеджменту соціальної організації ряд важливих функцій. Зокрема, за допомогою *відновлюваної функції* керуючі суб'єкти повертаються до необхідного стану, встановленого визначеними нормами для тих або інших видів управлінської діяльності. За допомогою *каральної функції* здійснюється примусовий вплив на тих суб'єктів управління, що наносить певних збитків. *Превентивна функція* відображає ту роль, яку відіграють відносини відповідальності у попередженні протиправних дій керуючих суб'єктів різних ієрархічних рівнів. При цьому всі функції відносин відповідальності знаходяться між собою в органічному взаємозв'язку. Наприклад, каральна функція, що передбачає застосування негативного впливу на особливі інтереси керуючого суб'єкта, забезпечує повернення його протиправних дій до необхідного стану, тобто сприяє відновленню необхідного стану управлінської діяльності, а також створює певні умови для використання превентивної функції тощо.

Отже, відносини *відповідальності* як форма об'єктивної залежності керуючих суб'єктів завдають їхнім діям необхідної соціальної спрямованості, оскільки відповідальність одного суб'єкта управління завжди спрямована в сторону іншого керуючого суб'єкта, що визначальним чином впливає не тільки на його положення, але й на його можливості реалізації своїх особливих інтересів. Тому відносини відповідальності, з одного боку, завжди мають подвійну спрямованість і подвійну залежність одного керуючого суб'єкта від іншого, що виступає необхідною умовою їхньої організаційно-управлінської взаємодії в системі менеджменту. А з іншого боку, для забезпечення власної діяльності відносини відповідальності керуючого суб'єкта мають бути також спрямованими в сторону керованого соціального об'єкта, виразником інтересів котрого він виступає за своїм соціальним положенням.



Питання 8.

Менеджмент як управління орієнтоване на успіх

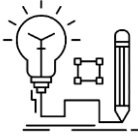
Деякі соціальні організації планують припинення своєї діяльності після досягнення намічених цілей. Однак для переважної більшості організацій основним завданням залишається все ж таки виживання в умовах мінливого зовнішнього середовища шляхом подовження терміну свого існування. Це вимагає від менеджменту організацій періодично змінювати свої стратегічні цілі, структурні форми, технології виробництва товарів, або надання послуг обираючи їх відповідно до інтересів і потреб споживачів, а також мінливих умов зовнішнього середовища. Практично всі виробничі організації, що існують заради бізнесу (пов'язаного з отриманням прибутку), періодично розробляють і впроваджують все нові види продукції, або нові послуги, що спрямовані на задоволення постійно зростаючих інтересів і потреб індивідів і соціальних груп, які виступають у якості споживачів.

При цьому успішність всякої соціальної організації протягом тривалого часу зумовлена насамперед показниками ефективності та результативності своєї діяльності. За словами відомого теоретика менеджменту П. Друкера, результативність є наслідком того, що «робляться потрібні та правильні речі», а ефективність, що «ці речі ще й правильно створюються». Сутність *результативності* організації полягає в ступені досягнення нею поставлених цілей. Існує декілька підходів до розуміння поняття результативності. У першому випадку під цим поняттям мається на увазі саме ступінь досягнення цілей, що стоять перед організацією. Цей підхід є дієвим там і тоді, де і коли цілі організації можна виміряти в конкретних показниках. У другому випадку під результативністю розуміється здатність соціальної організації витягувати із зовнішнього середовища потрібні для неї ресурси, які забезпечують функціонування

організації. У третьому підході поняття ефективність і результативність практично зрівнюються. У цьому випадку під ними здебільшого розуміють здатність організації досягати гарних результатів у власній діяльності за мінімальних витрат, спираючись переважно на свої внутрішні ресурси. Водночас існує традиція розводити ці два поняття. Зокрема, П. Друкер пов'язує ефективність з організацією процесу управління, а результативність із задоволенням потреб споживачів і клієнтів. Поняття результативності є більш складним для розуміння, оскільки його досить важко вимірювати в кількісних показниках.

На відміну від результативності, поняття *ефективності* соціальної організації піддається не тільки вимірюванню, але й відображенню в різних кількісних показниках. Наприклад, ефективність організації можна вимірювати через грошову оцінку її входів (споживаних ресурсів) і виходів (вироблюваних продуктів або наданих послуг). Відносна ефективність організації виражається поняттям продуктивності останньої.

Отже, продуктивність є відношенням кількості одиниць на вході до організації до кількості одиниць на виході з неї. Продуктивність є критично важливим чинником для того, щоб організація могла не тільки виживати в умовах мінливого зовнішнього середовища, а й досягати певних успіхів в умовах ринкової конкуренції. Тому три соціально-економічних феномени – результативність, ефективність і продуктивність виступають вирішальними чинниками успішної діяльності кожної організації, що вимагають постійної уваги керівників і менеджерів, наділених правом прийняття певних рішень, що забезпечують рух організацій до успіху. Такі адекватні рішення в перебігу діяльності кожної організації фактично й забезпечують успішну реалізацію визначених цілей. А цілі управління – це виконання реальної роботи реальними людьми для досягнення загальної мети організації. Тому успішним вважається таке рішення, що реалізується в практичній площині виробничої діяльності кожної організації, тобто коли воно перетворюється на результативну діяльність працівників організації, що забезпечує досягнення загальних організаційних цілей.



Питання 9.

Типологія менеджменту

Термін «менеджмент» відносять, як правило, до класу управління соціальними системами. У цьому контексті виділяються наступні види менеджменту: соціально-політичний, соціально-економічний, соціально-культурний менеджмент, менеджмент виробничої сфери та менеджмент невиробничої сфери. Менеджмент поділяється на певні *рівні*: організація – регіон – галузь – сфера – країна; відповідні *форми*: менеджмент матеріальних ресурсів і менеджмент людських ресурсів, а також і *підвиди*: виробничий, фінансовий, кадровий, маркетинговий менеджмент тощо. Однією з ключових тенденцій сучасного менеджменту виступає його диверсифікованість, згідно з якою, йому притаманні різні новітні форми, підходи, цілі, способи, функції управління тощо. Це зумовлює розвиток видового різноманіття сучасного менеджменту, що вимагає впорядкування та систематизацію останнього за певними критеріями.

Виходячи з цього, цілком правомірним виглядає такий підхід, згідно з яким під час класифікації сучасного менеджменту застосовується два різновиди типологічного аналізу: *дуалістична* типологія менеджменту та *багатокритеріальна* типологія менеджменту. *Перший різновид* даного аналізу відбиває дуалістичний підхід до визначення типів менеджменту, що передбачає поділення останнього за двома протилежними характеристиками, які доповнюють одна одну в перебігу управлінської діяльності. До цих типів відносять: галузевий і функціональний менеджмент, внутрішній і зовнішній менеджмент, стратегічний і тактичний менеджмент, демократичний і авторитарний менеджмент, формальний і неформальний менеджмент, централізований і децентралізований менеджмент, а також професійний і аматорський менеджмент, традиційний та

інноваційний менеджмент тощо. Водночас дуалістичний підхід, хоча й сприяє кращому розумінню характеру менеджменту як раціональному способу управління соціальними системами, але все ж таки є досить обмеженим.

Що стосується *другого різновиду* типологічного аналізу сучасного менеджменту, то він відбиває *багатокритеріальний підхід*, який дозволяє більш обґрунтовано обирати його різні типи шляхом використання чітких критеріїв, максимально покриваючих не тільки широке поле ознак сучасного менеджменту, але й практичних проблем управління соціальними системами в умовах ринково-підприємницького соціуму. Так, за *критерієм пріоритету* ринкових важелів в управлінні виділяються такі типи менеджменту як планово-директивний, маркетинговий, цільовий та проблемно-орієнтований. *Планово-директивний менеджмент* відіграє вирішальну роль і «поглинає» весь процес управління підприємством на основі принципу «виконання плану за будь-яку ціну». Іншим типом є *маркетинговий менеджмент*, який зорієнтований на ринок послуг, а також на ринкові механізми соціально-економічного життя. За використання такого типу управління в організації створюється відділ маркетингу, що відіграє ключову роль у вирішенні всіх проблем із надання послуг і максимального задоволення інтересів і потреб клієнтів. Однак маркетинговий менеджмент не завжди узгоджується з принципами далекоглядності та перспективності управлінських рішень. Ось чому за цим критерієм виділяють наступний тип менеджменту – *управління за цілями*, яке не заперечує маркетингу, а навпаки, доповнює шляхом передбачення ринкових тенденцій, обліком можливого та майбутнього на основі ухвалення відповідних рішень і цілеспрямованого впливу на ринкові процеси згідно стратегії розвитку соціальної організації.

Отже, *цільове управління* – це управління організацією на основі чітких цілей з максимальним обліком усіх ринкових тенденцій, спрямованих на зміцнення ринкової позиції останньої в суспільстві. Але за ринкових умов не завжди вдається чітко визначити реальну мету, а також зорієнтувати на неї менеджмент

організації. Тому виникає ще один тип управління – *проблемно-орієнтований менеджмент*, який орієнтує керівників організацій на вирішення проблем, які виникають у процесі функціонування останньої в умовах ринкової економіки. За цього типу управління, проблема максимального використання й розвитку соціального потенціалу працівників організації є вихідним пунктом розробки та прийняття оптимальних управлінських рішень. Але відсутність чітких критеріїв розвитку соціального потенціалу членів організації в майбутньому обмежує практичне використання даного типу управління в сучасних умовах.

За *критерієм організаційної жорсткості* виділяються, зокрема, такі типи сучасного менеджменту як регламентний, нормативний, регулятивний і розпорядницький. Так, в основі *регламентного менеджменту* лежить ідея узгодженості спільних дій шляхом застосування ретельно розроблених регламентів – організаційних положень, що формалізують всі управлінські дії менеджерів, а також умови їх здійснення в рамках організації. Таке управління є негнучким, яке не встигає за потребами реального життя людей, але дозволяє створювати раціональну систему контролю та відповідальності в організації. *Нормативний менеджмент*, в організаційному плані, є більш «м'яким» типом управління, що базується на відповідних нормативах, які не завжди однозначно інтерпретують дії персоналу завдяки встановленню діапазону їх діяльності на підставі диференціації останньої, виходячи з реальних умов управління підприємством.

Щодо змісту *регулятивного менеджменту*, то він використовує головним чином не формальні чинники, а соціально-психологічні зв'язки, що презентують взаємоповагу, а також взаємодопомогу у трудовому колективі, позитивне ставлення до місії організації тощо. Це досягається шляхом впровадження програм роботи з персоналом, адекватного стилю керівництва, систем мотивації та активізації організаційної поведінки й діяльності. Водночас *розпорядницький менеджмент* спирається на поточні розпорядження і рішення керівництва організації щодо розв'язання проблем, які виникають у разі оперативного розподілу

завдань. Цей гнучкий тип управління дозволяє оперативно й ефективно реагувати на різні проблеми за умов прийнятного соціально-психологічного клімату і невеликих розмірів організації. Однак розпорядницьке управління нерідко втрачає свою ефективність у випадку нерівномірного завантаження персоналу, зниження дисципліни й ритмічності в його діяльності в перебігу вирішення стратегічних завдань.

За критерієм поділу повноважень прийнято виділяти, наприклад, такі типи менеджменту як централізоване, децентралізоване, адаптивне (або гнучке) та ситуаційне управління. *Централізоване управління* набуває зростаючої концентрації владних повноважень за умов руху до верхніх щаблів управління і, навпаки, за руху до нижчих щаблів вони суттєво звужуються, що веде до зниження оперативного реагування на швидкі зміни ситуації. Такий інерційний тип управління є орієнтованим в основному на розв'язання глобальних проблем, але нездатний забезпечувати довгостроковий і стійкий ефект. Водночас за умов гострого конфлікту, розпаду організації чи настання кризової ситуації, централізоване управління показує позитивний тимчасовий ефект і виступає ефективним засобом стабілізації діяльності організації. *Децентралізоване управління*, на відміну від попереднього, реалізує такий поділ повноважень, за якого основним рівнем прийняття рішень є найнижчий до зовнішнього оточення щабель управління, тобто основні повноваження делеговані тут на нижні рівні управління. Але за таких умов зберігається ієрархічна будівля організації, на верхніх щаблях управління котрої зосереджені повноваження з ухвалення найбільш важливих рішень стратегічного, координаційного, рекомендаційного, а також ситуаційного характеру в разі виникненні кризового стану в діяльності керованого об'єкта. Щодо *адаптивного менеджменту*, то він припускає альтернативний, тобто гнучкий поділ повноважень на всіх рівнях управління організації. Цей тип управління застосовується, як правило, в конкретних ситуаціях, наприклад, в умовах впровадження інноваційних процесів, або різних стратегій розвитку організації, чи

конкурентної боротьби на ринку тощо. Його нерідко ототожнюють із *ситуаційним управлінням*, у якому повноваження з прийняття рішень розподіляються в залежності від можливих ситуацій, що виникають під час діяльності організації.

За *критерієм ролі особистого чинника й участі в управлінні* виділяються принаймні такі типи як автократичне, колегіальне, корпоративне і ліберальне управління. *Автократичне управління*, що побудоване на повній концентрації владних повноважень в руках однієї керівної особи, викликане недовірою керівника до своїх помічників і підлеглих, або недооцінкою їхньої кваліфікації. Причиною цього типу управління можуть бути й кризові ситуації, що провокують застосування автократичного менеджменту, котрий не дає стійкого ефекту, оскільки формується на почуттях страху покарання та негативного ставлення до підлеглих. Таке управління нерідко породжує підлабузництво і нездорову соціально-психологічну атмосферу в колективі, а також негативно впливає на кінцеві результати діяльності організації. Натомість *колегіальне управління*, навпаки, базується на колегіальному прийнятті ключових рішень і делегуванні цих повноважень спеціальному органу – *колегії*, що створюється в організації з числа найбільш компетентних працівників різних рівнів. Підготовка рішень може здійснюватися функціональними підрозділами організації або спеціально сформованими для цього комісіями. Колегіальне управління не суперечить принципу особистої відповідальності що їх виконання. Цей тип управління найбільшою мірою відповідає засадам професійного менеджменту, оскільки суттєво сприяє якості та ефективності управлінських рішень, що приймаються. Що стосується *корпоративного управління*, то воно застосовується не тільки акціонерними товариствами, але й різними організаціями, оскільки корпоративність означає якість інтеграції, спільності та єдності людей. Це виникає там і тоді, де і коли формуються колективи або команди одностайців, які об'єднуються на основі загальної ідеї чи мети.

Отже, будувати управління організацією на корпоративних засадах – означає враховувати весь комплекс принципів, згідно з

якими не тільки відбувається реальне об'єднання персоналу, але й широке залучення останнього до процесів прийняття та реалізації управлінських рішень. Такий тип менеджменту формує корпоративний дух і корпоративну культуру організації, на підставі котрих здійснюються всі процеси, які відбуваються в трудовому колективі. Нині корпоративний менеджмент виявляється одним із найбільш ефективних способів управління, а головне – співзвучним із розумінням ролі людського чинника в управлінні. За *ліберального типу управління* керівник організації фактично розпочинається в межах колективу, реалізуючи свої повноваження в мінімальному обсязі. Цей тип управління передбачає мінімальне втручання менеджерів у процеси розв'язання протиріч, які виникають у колективі. Ліберальне управління – це є слабо структуроване управління за функціями і повноваженнями, яке базується на взаємодії індивідуальних інтересів персоналу. Інколи воно асоціюється з демократичним управлінням, однак це лише зовнішня подібність, оскільки останнє – є чітко організованим типом управління, де органічно поєднуються як *єдиноначальство*, так і *воля колективу*, на відміну від ліберального типу, що здійснюється за принципом «саме собою зробиться». Тому ліберальне управління грішить рецидивами анархізму та некерованості, але цей тип управління може бути прийнятим лише в тому випадку, коли члени колективу налаштовані на самостійне розв'язання багатьох організаційних проблем (наприклад, у науковому колективі), або коли існує продуктивна взаємодія між працівниками, високий рівень колективної свідомості та глибоке розуміння проблем менеджменту соціальної організації.

За *критерієм пріоритету організації* управління виділяються, як правило, такі типи сучасного менеджменту: функціонально-результативний, стратегічний і програмно-цільовий. Щодо суті *функціонально-виробничого менеджменту*, то функція виробництва в ньому відіграє вирішальну роль, на основі котрої визначається організаційна структура, механізми і процеси управління, тобто головна увага тут зосереджена на внутрішніх процесах виробництва товарів або надання послуг.

Зовнішнє управління існує лише в міру необхідності для вирішення внутрішніх, переважно виробничих проблем і завдань. Коли не виникає достатньо гострих проблем із виробництвом і реалізацією виробів, тоді цей тип управління є досить прийнятним. Але коли загострюється конкурентна боротьба, чи коли виникає проблема із якістю виробництва продукції та реалізації послуг, тоді виникає потреба в зовсім іншому типі управління.

Це насамперед тип *управління за результатами*, або результативний менеджмент, який існує переважно там і тоді, де і коли певний результат виробництва або надання послуг розглядається як матеріалізація діяльності колективу у виготовленому ним продукті, а довкола нього концентруються всі пріоритети управління. Іноді таке управління називають «управлінням за продуктом», а коли результатом є послуги, що надаються клієнтам, то це вже маркетинговий менеджмент. Отже, в управлінській практиці результат управління може розумітися по-різному: в одному випадку результатом управління може бути якість продукції, а в другому – імідж організації чи прибуток. Але коли поняття результату управління ототожнюється з довгостроковою метою, то це вже стратегічне управління. Особливість *стратегічного менеджменту* в тому, що всі виробничі та управлінські процеси тут узгоджуються зі стратегією розвитку організації, а також майбутнім положенням останньої в суспільстві. Такий стратегічний підхід знаходить висвітлення в усіх параметрах проявах і особливостях управління організацією. Причому стратегія управління тут може бути реалізована по-різному: якщо для реалізації стратегічного управління слугує певна програма, яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей, а всі пріоритети управління укладаються в таку програму, то це буде нічим іншим, як *програмно-цільовим управлінням*, специфіка котрого полягає в тому, що цей тип менеджменту організації будується за наперед розробленою програмою цілеспрямованих і конкретних дій.

За *критерієм мотивації діяльності персоналу* організації прийнято виділяти такі типи сучасного управління, як

адміністративний менеджмент, менеджмент природної мотивації, мотиваційний менеджмент, а також антимотиваційний менеджмент. Щодо першого типу – *адміністративного*, то він характеризується мінімальним обсягом мотиваційної діяльності менеджменту організації, або мотивацією адміністративно-організаційного характеру. Для цього типу управління характерним є вибір такого варіанту розподілу функцій, який відповідає набутому фаху й досвіду управлінського персоналу, а також сприяє створенню йому найбільш сприятливих умов для виконання відповідної ділянки управлінської роботи. Звичайно, це має велике значення в організації апарату управління і відповідним чином мотивує працю управлінського персоналу, але не завжди виправдовує очікування менеджерів і задоволення їх прагнень та інтересів.

Унаслідок цього, мотивація персоналу організації може здійснюватися й шляхом *природного* набору мотивів, які використовуються в управлінні продуктивною діяльністю персоналу. В реальному житті найчастіше буває саме так, оскільки досить важко враховувати повний набір мотивів людської діяльності. Для цього необхідно дослідити їхні особливості та взаємозв'язки, а також задіяти певні вміння менеджерів і додаткові ресурси. До того ж у конкретних обставинах максимальна мотивація персоналу не завжди виявляється необхідною та виправданою. Тому й виникає інший тип управління – *менеджмент природної мотивації*, чи управління за обмеженої мотивації, суть котрого полягає в тому, що мотивація персоналу в даному разі здійснюється на основі обмеженого переліку мотивів, який встановлюється природним, еволюційним шляхом на підставі попередньо апробованого досвіду і обмежується конкретними ситуаціями. Але прагнення до максимальної мотивації діяльності персоналу вимагають вивчення повного комплексу мотивів продуктивної діяльності та побудови на цій основі іншого типу управління – *мотиваційного менеджменту*, що спирається не на окремі мотиви, а на сформовану цілісну систему мотивів, взаємозалежних з іншими чинниками діяльності людини, зокрема,

з установками, звичками, цінностями тощо. Однак в управлінні організаціями нерідко зустрічається й такий тип менеджменту, що отримав назву *антимотиваційного управління*. Цей тип управління формується на основі негативної мотивації, пов'язаної з недбалим ставленням керівництва організації до проблем мотивації праці персоналу, нерозумінням значення останньої як потужного засобу досягнення трудового успіху, а також недостатнім досвідом з боку управлінського персоналу та відсутністю в нього необхідної професійної підготовки та кваліфікації.

Наступний критерій – *ступінь кризового стану* в діяльності організації, передбачає виділення таких типів менеджменту, як вірогідно-кризовий, передкризовий, антикризовий та стабілізаційний. *Вірогідно-кризове управління* – це такий тип менеджменту організації, який підвищує ймовірність настання кризи чи припускає її. Цей тип управління стає все більш важливим і актуальним. *Другий тип* – *передкризове управління*, тобто управління у зоні небезпеки кризи, або в зоні підвищеного ризику: враховує можливості настання кризи і створює умови для виключення руйнівних чинників і зниження їх можливої гостроти. Таке управління, що побудоване на принципах передбачення та оцінки наслідків кризи, може суттєво пом'якшувати майбутню кризу, якщо її неможливо уникнути.

Третій тип – *антикризове управління*: базується на запобіганні кризових явищ під час функціонування та розвитку організації. Це досить професійний тип управління, відсоток помилкових рішень у якому зводиться до мінімуму. Антикризове управління здатне не тільки прогнозувати та оцінювати ознаки настання кризових явищ, але й вчасно усувати негативні тенденції, що так чи інакше призводять до виникнення кризових ситуацій. Але антикризовий менеджмент дозволяє не тільки обходити кризові ситуації, оскільки криза в тій чи іншій формі може бути об'єктивним явищем, притаманним циклічному характеру розвитку організації, який не виключає кризових станів. Тому антикризовий менеджмент є успішним інструментом управління

організацією і в умовах кризи, який дозволяє пройти кризову стадію розвитку організації з найменшими втратами, а також швидше вийти з неї. І нарешті ще один тип управління за цим критерієм – *стабілізаційний менеджмент*, або управління виходом організації з кризового стану, що вимагає особливих знань, прийомів, технік і підходів з боку керівництва організації, перш за все, пошуку оригінальних підходів і неординарних рішень, спрямованих на швидку ліквідацію кризового стану.

Водночас за *критерієм особливостей об'єкта управління* виділяються такі типи менеджменту, як галузевий, диверсифікований і проєктний, а також управління будь-якою соціальною організацією в цілому. *Галузеве управління* – це управління великим комплексом або цілою галуззю соціально-економічної діяльності, характерна багатоступенева ієрархія та бюрократичні процедури прийняття управлінських рішень. За такого типу управління дуже складно вирішуються проблеми мотивації персоналу, а також негативно виявляє себе жорстка субординація спільної діяльності персоналу. *Диверсифіковане управління* організацією визначається умовами диверсифікації виробництва, потребою варіювання ресурсами та пошуком різноманітних шляхів їх ефективного використання. Диверсифіковані організації можуть великими і порівняно невеликими, але загальною рисою такого типу управління ними є диверсифікованість функцій управління та матрична організаційна структура управління. *Проєктне управління*, в основі якого лежить *проєкт* – комплекс дій, необхідних для отримання конкретного результату (або досягнення певної мети), здійснюється у визначеному взаємозв'язку та відповідній послідовності. Цей тип управління має свою специфіку, згідно з якою пріоритети надаються послідовному вирішенню комплексу соціально-економічних проблем, із яких власне й складається програма дій, а також до яких прив'язані всі функції та інші характеристики управління, що здійснюється за сукупністю проміжних результатів. Управління проєктами – це також особливий тип узгодження управлінських рішень, закладених у

проєкті та спрямованих на їх ефективну реалізацію. Нарешті, *внутрішньо-фірмове управління* організацією в цілому – це окремий тип менеджменту, котрий найчастіше базується на традиційній лінійно-функціональній структурі управління, що забезпечує необхідний рівень продуктивної діяльності заради досягнення визначеної мети.

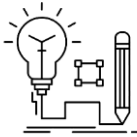
За *критерієм науковості* виділяють наступні типи менеджменту: політизоване (або ідеологізоване), наукове, емпіричне та прагматичне управління.

Політизоване управління спостерігається нині в багатьох випадках розвитку суспільного виробництва та надання соціальних послуг. Адже для деяких організацій політика нерідко стає головним чинником успішного функціонування та подальшого розвитку. Участь у політичному житті дозволяє їм лобіювати свої власні інтереси, завдяки чому одержувати нові ринки збуту, державні пільги і замовлення, фінансову підтримку та коштовну інформацію щодо соціально-економічного стану тих чи інших країн або конкуруючих організацій. Це істотно впливає на процес управління організацією та політизує діяльність останньої. При використанні цього типу управління з боку менеджменту організації ставляться цілі політичного характеру, що передбачають не тільки лобіювання політичних інтересів, але й участь у політичних процесах, що забезпечує отримання певних переваг. Натомість менеджмент організацій повинен бути не політизованим, а науковим, основною рисою якого насамперед є побудова та прийняття науково обґрунтованої концепції розвитку організацій шляхом розширення виробництва необхідних суспільству виробів і соціальних послуг на основі стратегії управління ними. Практика показує, що *науковий менеджмент* – це найбільш успішний тип сучасного управління, котрий вимагає додаткових витрат на дослідження ринку товарів і послуг, вивчення багатьох процесів сучасного соціально-економічного розвитку, включаючи також і соціально-психологічні чинники мотивації управлінського та виробничого персоналу організацій, спрямовані на підвищення інноваційного розвитку сучасного виробництва

товарів і надання послуг, а також досягнення ефективної взаємодії з клієнтами та споживачами. *Емпіричне управління* організацією базується, як правило, на успішному та ефективному використанні практичного досвіду. Тут головним критерієм оцінки та вибору оптимальних рішень, а також побудови ефективної системи управління є багатий і підтверджений успіхом практичний досвід. Емпіричне управління не суперечить науковому менеджменту, а в ідеальному випадку доповнює його. Але досвід може швидко застарівати, оскільки постійно змінюються умови та обставини розвитку сучасних організацій. Тому можливі випадки, коли практичний досвід стає на заваді впровадження інновацій, що нерідко робить цей тип управління зайве консервативним.

Прагматичне управління соціальною організацією – це тип управління, який в основному орієнтований на вирішення безпосередніх проблем, які знаходяться на поверхні подій. Це, так би мовити, управління безпосереднього ефекту, котре позбавлене необхідного передбачення майбутнього, та котре не прагне до нього. Це управління поточного моменту та оперативного вирішення тільки помітних і зрозумілих проблем, які можуть бути розв’язані на даний момент. У той же час прагматичне управління соціальною організацією в окремих випадках може бути не тільки виправданим, але й навіть ефективним.

Перелік розглянутих типів менеджменту організаційних формувань не вичерпує всіх його варіантів і, звичайно, може бути доповнений. Але це найбільш важливі типи сучасного управління, що мають неабияке значення в сучасних умовах, коли вітчизняний менеджмент лише набуває необхідних рис професійної діяльності. Ця типологія допомагає глибше уявити та осмислити характерні риси сучасного типу управління організаціями, що іменується менеджментом. Адже кожний з типів управління – це цілий комплекс ознак і характеристик властивих сучасному менеджменту, як типу наукового управління організаціями в умовах турбулентного ринкового середовища.



Питання 10.

Соціальна організація як об'єкт менеджменту

Поняття «*організація*» в соціальних науках вживається стосовно різних соціальних об'єктів, як правило, в трьох основних значеннях: *по-перше*, *організацією* може називатися будь-яке соціальне об'єднання людей інституціонального характеру, що займає певне місце в суспільстві та призначене для виконання певної чітко окресленої функції, наприклад, підприємство, установа, заклад, орган державної влади, добровільний союз тощо; *по-друге*, термін «*організація*» може включати певну діяльність в організації чого-небудь, або кого-небудь, яка передбачає розподіл функцій, налагодження стійких зв'язків, координації спільних дій тощо; *по-третє*, під *організацією* може також розумітися певна характеристика чи ознака ступеня впорядкованості будь-якого об'єкта, явища чи процесу. Дослідження також свідчать про те, що в сучасній соціології є три основні підходи до визначення організації: *перший підхід* – домінуючий – визначає організацію як найбільш раціональну систему з чітко визначеними цілями та формальною соціальною структурою, тобто в даному сенсі організація розглядається як синонім бюрократії; *другий підхід* – трактує організацію як природну органічну систему, учасники якої керуються спільними інтересами та поєднують свої зусилля для її виживання, а їхня колективна діяльність спрямована на досягнення спільної мети; *третій підхід* – інтерпретує організацію в ролі відкритої системи, тобто як коаліції, що складається з кількох відмінних за інтересами груп, цілі котрих тимчасово збігаються.

Зазначені підходи по різному визначають поняття організації, але всі вони торкаються розуміння феномену соціальної організації. Але звернімося до одного з перших

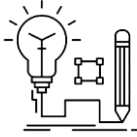
визначень терміну організації, що належить німецькому соціологу *М. Веберу*, згідно з яким «організацією називається сукупність соціальних відносин – закритих або обмежених доступом ззовні, – у якій регулювання здійснюється особливою групою людей – керівником, або адміністративним апаратом, що володіють звичайно представницькою владою». Як бачимо, *соціальна організація* є специфічним, внутрішньо впорядкованим об'єднанням людей, які свідомо реалізують визначені цілі та програми, діючи на основі певних процедур, норм і правил. Звідси фактично й випливають вимоги до певної групи людей, щоб іменуватись *соціальною організацією*: *по-перше*, наявність принаймні двох людей, котрі вважають себе частиною даної соціальної групи; *по-друге*, наявність хоча б однієї спільної цілі (як бажаного кінцевого стану чи результату), котру сприймають як загальну всі члени даної групи; *по-третє*, наявність членів групи, які свідомо погодились працювати разом заради досягнення значимої для них цілі.

Привівши зазначені характеристики до одного знаменника, отримуємо визначення терміну «*соціальна організація*», під яким розуміється певна група людей, діяльність котрої свідомо координується заради досягнення загальної цілі або системи цілей. Соціальні властивості організації як об'єкта менеджменту полягають, отже, у наступному: 1) кожна організація утворюється як інструмент вирішення суспільних завдань і засіб досягнення визначених цілей, тому на передньому плані аналізу організацій постають проблеми з'ясування цілей і функцій, ефективності результатів, мотивації та стимулювання персоналу; 2) кожна організація складається як людська спільнота, специфічна соціальність, тобто як сукупність певних соціальних груп, соціальних статусів і ролей, норм, відносин, лідерства, згуртованості – конфліктності тощо; 3) кожна організація об'єктивується як безособова структура соціальних зв'язків і норм, детермінована адміністративними та соціокультурними чинниками; предметом аналізу організації в загальному розумінні виступає агрегована соціальна цілісність,

яка не тільки має ієрархічну будову, але й постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, основу успішного функціонування котрої складають такі чинники, як рівновага, самоврядування, самоорганізація, розподіл праці та керованість організації. Наведені ознаки є цілком слушним для *формальних організацій*, які не тільки являються соціальними групами, але й цілеспрямованими соціальними утвореннями, що мають певний набір взаємопов'язаних цілей та загальних характеристик, відповідних ресурсів для досягнення цілей; залежності від чинників зовнішнього середовища; горизонтального та вертикального поділу праці та необхідності управління. Натомість у межах формальних організацій виникають, як правило, й *неформальні організації*, що характеризуються спонтанно складеною системою соціальних норм, зв'язків і дій, яка є результатом міжособистого і внутрішньогрупового спілкування, а також відсутністю чітко виражених і документально зафіксованих правил і приписів. Такі неформальні організації утворюються практично в усіх формальних організаціях, за винятком лише дуже малих.

Організація, як свідчить аналіз, не тільки складає основу світогляду та діяльності менеджерів, але й являється основною причиною, що й зумовлює саме існування менеджменту як теорії та практики управління організаціями. Найбільш повний перелік обов'язкових ознак *соціальної організації* як основи і об'єкту менеджменту містить, зокрема, такі з них: 1) виражена загальна мета її членів, що не зводиться до їх індивідуальних цілей; 2) певний набір ресурсів (матеріальних, виробничих, технологічних, інформаційних, людських тощо) та визначений спосіб їх захисту; 3) система офіційно затверджених норм поведінки й діяльності персоналу, а також форм контролю за їх дотриманням; 4) структура стійко відтворюваних статусів і ролей (тобто наявність постійного формального керівництва або стійкої лідерської групи); 5) специфічний поділ праці між своїми членами як формальний, так і неформальний; 6) наявність винагород і покарань за участь, або неучасть у справах організації.

Згідно з концепцією життєвого циклу функціонування, кожна соціальна організація в перебігу своєї діяльності проходить принаймні п'ять основних стадій: 1) народження організації: головна мета полягає у виживанні; керівництво здійснюється однією особою; основне завдання вихід на ринок; 2) дитинство і юність організації: головна мета – одержання прибутку в найближчій перспективі й прискорений ріст; стиль керівництва жорсткий; основне завдання – зміцнення позицій і захоплення ринку; завдання в області організації праці – планування прибутку, збільшення заробітної плати, надання різних пільг персоналу; 3) зрілість організації: головна мета – систематичне збалансоване зростання, формування індивідуального іміджу; ефект керівництва досягається за рахунок делегування повноважень; основне завдання – зростання по різних напрямках діяльності, завоювання ринку; завдання в області організації праці – поділ і кооперація праці, преміювання за індивідуальні результати праці; 4) старіння організації: головна мета – збереження досягнутих результатів; ефект керівництва досягається за рахунок координації дій; основне завдання – забезпечити стабільність, вільний режим організації праці, участь у розподілі прибутків; 5) відродження або зникнення організації: головна мета полягає в забезпеченні поживлення діяльності за всіма функціями і напрямками; зростання організації досягається передусім за рахунок згуртованості персоналу та колективізму; головні завдання – омолодження персоналу, впровадження інноваційних методів і механізмів управління, новітніх технологій організації виробництва, стимулювання та мотивації праці, колективного преміювання тощо.



Питання 11.

Характеристика соціальних організацій

Усяка керована штучно створена *соціальна організація* для досягнення намічених цілей використовує необхідні ресурси, що перетворюються в споживчі товари і послуги в процесі виробничої діяльності. Основними ресурсами кожної соціальної організації, що забезпечують її функціонування є працівники або персонал організації, основний і обіговий капітал, технології та інформація. Головним завданням кожної організації є реалізація намічених цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів, що передбачає отримання максимальних результатів за мінімальних витрат на його досягнення. Натомість практично усі соціальні організації є повністю залежними від зовнішнього середовища як стосовно ресурсів, так і стосовно споживачів їхніх товарів і послуг. При цьому зовнішнє середовище, що оточує кожну організацію містить у собі певні соціально-економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, конкурентів, систему суспільних норм і цінностей, техніку і технологію. Поділ усього обсягу роботи в межах кожної організації на складові компоненти між учасниками трудового процесу отримав назву *горизонтального поділу праці*. Завдяки останньому робота розподіляється за професійною ознакою, що сприяє підвищенню якості та обсягів роботи. Класичним зразком горизонтального поділу праці на виробничому підприємстві є виробництво, маркетинг і фінанси, що відносяться до основних видів діяльності організації завдяки котрим вона добивається поставлених цілей.

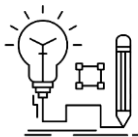
А оскільки робота в організації поділяється на складові частини, які виконуються різними групами працівників, то виникає об'єктивна потреба в координації діяльності окремих груп виконавців різних частин роботи. Ця потреба реалізується в

організації на основі вертикального поділу праці, що відокремлює роботу з координації діяльності різних виконавців від самої роти. Тому координація діяльності членів організації виокремлюється в спеціальну функцію по управлінню людьми, котра виконується на постійній основі професійними менеджерами на основі вертикального поділу праці між ними.

Вертикальний поділ праці в будь-якій організації здійснюється, як правило, за наступними *напрямами*: 1) загальне управління, яке передбачає вироблення й реалізацію перспективних і пріоритетних напрямків діяльності організації; 2) технологічне управління, яке зосереджується на розробці та впровадженні прогресивних технологій, а також на раціоналізації виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексній механізації, автоматизації та комп'ютеризації виробництва; 3) економічне управління, що здійснює стратегічне й оперативне планування, аналіз економічної діяльності організації, організацію маркетингу, фінансової діяльності, стимулювання й мотивацію праці тощо; 4) оперативне управління, яку зайняте складанням оперативних планів, розміщення виконавців по робочих місцях, інструктажем працівників, організацією систематичного контролю над ходом виробничого процесу та його результатами; 5) управління персоналом забезпечує підбір, добір, розміщення, адаптацію, використання, підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри персоналу організації.

Усі соціальні організації незалежно від сфери і масштабів діяльності мають відповідну організаційну структуру управління, яка надає їм цілісності й здатності для реалізації свого призначення, досягнення намічених цілей. Структура організації – це логічна сукупність зв'язків і відносин між рівнями управління та функціональними площинами (структурними підрозділами), побудована в такій формі, яка дозволяє найбільш раціонально та ефективно досягти загальних організаційних цілей. Функціональні елементи (площини або структурні підрозділи) мають різні назви – департаментів, управлінь,

відділів тощо. Структурні підрозділи організації – це професійні групи людей, виробнича діяльність котрих свідомо координується та направляється заради досягнення загальних цілей за допомогою вертикального поділу праці управлінського персоналу на менеджерів вищої, середньої та низової ланки управління. Тому управління вважається найбільш важливою ланкою в діяльності кожної організації, оскільки управлінська праця в ході тривалої еволюції виділилася в особливий і престижний різновид суспільної діяльності, який відноситься до розумової праці, відзначається творчим характером, великою складністю, інформативністю, психологічною навантаженістю, багатоманітністю вирішуваних завдань і відповідальністю.



Питання 12.

Моделі соціальних організацій як систем

Представниками *школи соціальних систем менеджменту* було опрацьовано і впроваджено в управлінську практику типологічну матрицю соціальних організацій як системних утворень, яка в узагальненому вигляді містить наступні моделі соціальних організацій:

1) *механічна модель* організації побудована на глибокому розподілі управлінської праці, де всі дії, зв'язки й функції персоналу чітко визначені, що забезпечує її функціонування в ролі єдиного організаційного механізму досягнення цілей і завдань, але вона не враховує мотивації працівників;

2) *общинна модель* організації являє собою самокеровану людську спільноту, сформовану на принципах взаємних симпатій індивіда і групи, тобто на групових інтересах і нормах поведінки, неформальна структури котрої є малодоступною для управління, яке орієнтоване на мотивацію виконавців та спільне вирішення всіх проблем;

3) *соціотехнічна модель* організації заснована на взаємозалежності внутрішньогрупових зв'язків від технології виробництва, тобто на поєднанні соціальних і технологічних аспектів організаційного життя, що дозволяє оперативно запроваджувати різні зміни, оскільки поряд з технологічними змінами обов'язково враховуються й соціальні зміни;

4) *системна модель* організації сформована як цілісна соціальна система, що складається з упорядкованих елементів, налаштованих на нейтралізацію негативних викликів за рахунок прямих і зворотних зв'язків, однак в ній не повною мірою враховуються позасистемні чинники – несистемні дії, вчинки та поведінка людей;

5) *органічна модель* організації побудована за принципом органічної врівноваженості, в якій всі функції, дії, зв'язки і відносини мають бути врівноважені, як у природному середовищі; це надає можливість за рахунок врівноваженого співіснування формальних і неформальних груп утворювати продуктивні команди для ефективного вирішення виробничих цілей і завдань;

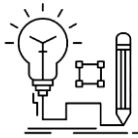
6) *бюрократична модель* організації побудована на раціоналізації поведінки і діяльності як окремої людини, так і колективу організації в цілому; причому влада тут формується виключно на принципах компетентності та раціонального поділу прав, повноважень і відповідальності між членами організації;

7) *природна модель* організації об'єктивно сформована отже, що вона функціонує як складова частина природного навколишнього середовища, що самостійно організується в ньому відповідно до мети свого розвитку;

8) *політична модель* організації формується на основі вироблення та узгодження політики організаційно-політичної діяльності, яка досягається шляхом взаємодії особистих і групових інтересів суб'єктів цілепокладання на основі угод і переговорів;

9) *модель організації як «справи»* вибудовується за власною логікою свого функціонування, а також підпорядковується виключно певній «конкретній справі» (наприклад, секта, мафія, партія тощо).

Наведені моделі соціальних організацій як системних утворень відображають, з одного боку, характерні особливості та сторони їхньої життєдіяльності, а з іншого боку, ці особливості та сторони різних моделей можуть одночасно сполучатись (або поєднуватись) в рамках окремо взятої соціальної організації.



Питання 13.

Організація як замкнута соціальна система

Теоретичні засади механічної організації як замкритої системи були опрацьовані представниками класичних шкіл наукового менеджменту у першій половині ХХ століття, коли цілі, завдання та умови діяльності підприємств були досить стабільними, а зростання обсягів виробництва продукції та надання послуг стали головним критерієм їхнього успіху та конкурентоспроможності. Причому основним джерелом додаткової вартості вважався робітник і продуктивність його праці. Така механічна організація як замкнута система мала жорстко фіксовані кордони, діяльність котрої була відносно незалежною від середовища, що оточувало дану систему ззовні. Прикладом такої замкритої системи можна вважати годинник, який ніяким чином не залежить від зовнішнього середовища, поки він заведений чи поки в ньому є батарейка.

Поняття *замкритої системи* було запозичене представниками класичних шкіл менеджменту із фізичних наук, завдяки котрим це поняття не тільки було введено до наукового обігу, але й інтерпретоване, отже, що замкнуті системи є, зокрема, самореферентними системами, оскільки їх головна властивість базувалась на ігноруванні ефекту зовнішнього впливу. Досконалою системою замкнутого типу теоретично була б така система, котра, з одного боку, не приймає енергії від зовнішніх джерел, а з іншого боку, сама не віддає енергію зовнішньому оточенню. Щодо замкнутих соціальних систем, то останні замкнені в основному на вирішенні своїх внутрішніх проблем, а також на взаємодію людей всередині даної системи. Отже, критерієм ефективності замкритої соціальної системи є успішність розв'язання внутрішніх проблем шляхом формування соціальної інтеграції та прихильності співробітників цілям

організації. Кожна така організація розглядається як неповторна, що володіє унікальною комбінацією людських якостей, характеризується своєрідним мікрокліматом і власною історією. Механізм контролю в закритій соціальній системі базується головним чином на групових нормах і соціальному тиску на тих, хто порушує формально встановлені норми.

Але повернімося до з'ясування суті механічної моделі організації як закритої системи. Основою цієї механічної моделі, як вважали представники класичних шкіл менеджменту, було те, що організація є результатом дії керівників і менеджерів, які конструюють останню та повністю володіють нею, а її серцевиною виступає процес праці робітників. Організація розглядається ними як безособовий організаційний механізм, тобто як жорстка адміністративна піраміда з чітко окресленими рівнями управління, пронизаними формальними зв'язками. Головним у цій механічній моделі була єдність командування і чіткий розподіл обов'язків, а основними засобами управлінського впливу планування, координація і контроль діяльності персоналу. Отже, механічна організація бачилась засновникам інструментом вирішення цілей і завдань, а його ключовим «гвинтиком» була людина, котра нікого не цікавила як особистість.

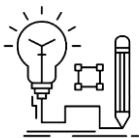
Основними характеристиками механічної організації були цілі та відповідна їм ієрархія системи управління і керівних посад. Ієрархія в цій моделі доповнюється чіткою системою правил і процедур, які формально вводилися для забезпечення чіткої кооперації спільних дій. Причому людина в цій системі розглядалась виконавцем запрограмованих розпоряджень, а сама організація – набором механічних частин, кожна із яких може бути вдосконалена з метою підвищення ефективності діяльності. Стимулювання і контроль застосовувались для того, щоб забезпечити таку поведінку працівників, яка б повністю відповідала формально встановленим правилам, процедурам і положенням. Організація, отже, виступала як замкнена система господарювання, а поліпшення її функціонування

забезпечувалось за рахунок внутрішньої раціоналізації всіх виробничих процесів без врахування чинників зовнішнього середовища.

Згідно з цією механічною моделлю будь-яке підприємство являло собою раціонально сконструйований організаційний механізм, який забезпечував комбінацію основних чинників суспільного виробництва, таких як засоби виробництва, робоча сила, сировина та матеріали. Цілями даного внутрішнього механізму підприємства найчастіше виступали: максимізація прибутку за мінімального використання ресурсів, рентабельність капітальних вкладень і загального обороту капіталу. Для реалізації цих цілей менеджмент організації як замкненої системи був орієнтований на оперативне управління всередині організації, на основі котрого здійснювалася постійна оптимізація організаційної структури управління та основних чинників виробничого процесу. Причому оцінка ефективності функціонування такої організації здійснюється за допомогою економічних показників, що розраховувались як відношення випущеної продукції до витрачених на неї ресурсів.

Механістична модель менеджменту організації як закритої системи дозволяла встановлювати чіткі техніко-економічні взаємозв'язки і залежності між різними чинниками виробництва, що становило її сильну сторону. Але в цій моделі недостатньо враховувалась роль людини як основного чинника суспільного виробництва та ефективної діяльності організації. Натомість останнім часом механічні моделі організаційних систем стали все більше впроваджувати ключові ідеї школи людських відносин і поведінкових наук, виходячи з їх головного постулату про те, що найважливішим чинником продуктивності підприємства є насамперед людина. Звідси виникли такі елементи вдосконалення механістичної моделі, як увага до працюючих, їх мотивація, доброзичливі комунікації, участь у прийнятті рішень. Поряд із цим, почала моделюватися й система підтримки людських відносин усередині організації за рахунок демократизації організаційних систем управління, орієнтованих

на розкриття соціально-професійних здібностей персоналу шляхом залучення до процесів розробки управлінських рішень. Головним завданням менеджерів у контексті трансформації механістичної організації стало запровадження новітніх технологій управління персоналом, які забезпечують відповідні структури, регулюють відносини між менеджерами та працюючими, координують різні процеси, необхідні для виконання поставлених завдань. Управлінські кадри стали значно частіше використовувати особистісно-орієнтований управлінський вплив на співробітників, необхідний для своєчасного прийняття рішень та успішної реалізації намічених планів. У якості основного критерію успішності роботи модифікованої механістичної організації все більше використовується такий чинник підвищення її ефективності як постійний розвиток людських ресурсів.



Питання 14.

Організація як відкрита соціальна система

На сучасному етапі суспільного розвитку, як свідчить аналіз, всі організації розглядаються як відкриті соціальні системи, тобто як системи, внутрішні елементи котрих не тільки взаємодіють один з одним, але й із зовнішнім середовищем. Відкриті системи отже, перебувають у стані постійної взаємодії (обміну) зі своїм зовнішнім середовищем. Взаємодія відкритої системи з середовищем може набувати самих різних форм обміну інформацією, енергією або певною матерією. Процес функціонування організацій як відкритих систем, є протилежністю організаціям як закритим системам, які не обмінюється енергією, матерією чи інформацією з оточуючим їх середовищем, тобто є замкненими стосовно зовнішнього середовища. Унаслідок цього, кожна організація (підприємство, фірма, компанія, установа чи заклад) вважається *відкритою системою* в тому випадку, якщо вона певним чином взаємодіє зі своїм оточенням, наприклад, купує необхідну сировину чи матеріали, виробляє або реалізує певну продукцію чи надає послуги, наймає на роботу працівників, виконує різні домовленості суміжних організацій, споживачів, постачальників, або інших контрагентів ринкової системи. Одне слово, всі організації так чи інакше залежать від клієнтів і замовників із зовнішнього світу, що споживають їхню продукцію та послуги.

Модель організації як відкритої системи була сформована в 1960-1980-х роках у межах школи соціальних систем менеджменту, а також унаслідок активного застосування системного та ситуаційного підходів до управління соціальними системами, що знаменувало виникнення нової парадигми управління різними організаціями. Прибічники даної школи довели, що не тільки підприємства, але й інші соціальні організації є не механічними, а

органічними соціальними системами відкритого типу, які не тільки активно взаємодіють зі своїм оточенням, але й мають розглядатися тільки в єдності чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Більше того, такі *органічні організації* як відкриті системи, на відміну від механістичних організацій закритого типу, орієнтуються не на збільшення обсягів випуску, а на якість продукції та послуг, на задоволення постійно зростаючих потреб споживачів. А головним джерелом добавленої вартості організацій як відкритих систем є насамперед люди, що володіють знаннями (тобто когнітаріат), а також умови для реалізації їхнього потенціалу. Система менеджменту організацій відкритого типу орієнтована в основному на підвищення ролі організаційної культури, впровадження інноваційних технологій управління та виробництва, мотивацію персоналу та вдосконалення стилю керівництва.

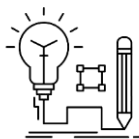
Організації відкритого типу, як свідчить аналіз, є досить складними і динамічними ієрархічними соціальними системами, які на постійній основі взаємодіють із оточуючим зовнішнім середовищем. Головна ідея в даному контексті полягає у наявності взаємозв'язків і залежностей відкритої системи (чи її елементів) від зовнішнього середовища. Це зумовлено насамперед тим, що ключові чинники успіху кожної організації перебувають у двох сферах: *по-перше*, у зовнішній (із якої вона отримує всі види необхідних ресурсів), *а по-друге*, у внутрішній (сильні сторони котрої, створюють передумови для перетворення ресурсів у продукцію та послуги). Організація як відкрита система характеризується цілою низкою таких властивостей: цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших); одноосібністю (кожну складову організації можна розглядати окремо); перспективністю (постійний розвиток у напрямку інноваційного вдосконалення); незалежністю (можливе відокремлення певних підсистем); спеціалізованістю (здатністю виконувати певні складні види роботи); перетворенням вхідних елементів (тобто ресурсів) на вихідні результати (тобто на певні товари і послуги); централізацією (коли одна зі складових організації стає домінуючою); зростанням (постійним тяжіння до розширення та збільшення масштабів діяль-

ності); циклічністю еволюційного розвитку; рівновагою; непередбачуваністю причин можливих збурень зовнішнього оточення.

Кожна організація як відкрита система має вхід та вихід – *входом* для організації як відкритої системи є всі види необхідних для неї ресурсів, які надходять до організації (матеріали, капітал, робоча сила, інформація, нові технології тощо), а *виходом* – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння нових секторів ринку, забезпечення працівників. У моделі організацій як відкритих систем головним напрямком діяльності керівників і менеджерів постає стратегічне управління, що дозволяє передбачати системну багатоплановість, динамізм і складність зовнішнього середовища. Тому ефективність організацій як систем відкритого типу здебільшого оцінюється на основі системної доцільності, що враховує їхню здатність до саморегулювання, самоорганізації та самоврядування, а також до продуктивної реалізації намічених цілей при зміні зовнішніх умов. У центрі уваги управлінського персоналу при оцінюванні ефективності організації виявляються різноманітні ресурси, які вона постійно отримує з навколишнього середовища. В цій моделі всі підприємства постають як відкриті соціальні організації, в діяльності котрих зацікавлені різні соціальні групи як усередині даних соціальних утворень, так і поза їхніми межами. Взаємозв'язок підприємств як систем відкритого типу виявляється в тому, що всі вони для виробництва певних товарів і послуг використовують різні ресурси, які надходять від організацій – постачальників, потреби котрих так само задовольняються певною продукцією чи послугами інших підприємств відкритого типу.

При цьому цілі підприємств як відкритих систем трактуються, як правило, з позицій задоволення ними різноманітних запитів споживачів, постачальників, інвесторів і суспільства в цілому. Теоретичну основу такої міжсистемної взаємодії становить концепція зацікавлених груп, відповідно до якої організації мають брати до уваги різні інтереси своїх партнерів і контрагентів. Такий підхід потребує від менеджменту органі-

зацій відкритого типу вироблення та прийняття стратегії обмеженої оптимізації, за якої досягнення однієї певної цілі лімітується вимогою виконання інших цілей і завдань. Це призводить до необхідності дотримання відповідного цільового балансу між різними за значенням цілями, наприклад, такими як обсяг продажів товарів і послуг, прибуток, інтереси різних груп споживачів і персоналу, місцевих громад і органів місцевої влади, захист навколишнього середовища тощо. А головними функціями менеджменту організацій як відкритих систем постають такі чинники, як отримання високої продуктивності та ефективності в роботі персоналу шляхом зміцнення духу співробітництва і залучення працівників у справи організації, а також досягнення стійкого балансу інтересів основних соціальних груп, залучених у справи організації, що необхідне для зміцнення ринкових позицій та іміджу організацій у суспільстві. Визначення ефективності організацій даного типу базується на виборі певних цінностей, формуванні перспективної політики та організаційної стратегії, а також орієнтації організації на потреби споживачів і суспільства в цілому. Тому поряд з використанням критеріїв соціально-економічної ефективності робота організацій оцінюється й за такими напрямками, як узгодження власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також дотримання відповідності соціально-культурної політики організації, нормам і цінностям, прийнятим у суспільстві.



Питання 15.

Внутрішнє середовище соціальної організації

Всі соціальні організації, незалежно від призначення в суспільстві, можуть бути охарактеризовані з точки зору впливу на них внутрішніх і зовнішніх чинників (змінних або параметрів), число і склад яких залежить від характеру організаційних цілей. Найбільш загальне уявлення про внутрішнє середовище будь-якої організації дає ознайомлення з цільовим призначенням організації, нормативною основою, ресурсами, історичними етапами створення та розвитку тощо. З точки зору менеджменту організації значний інтерес представляють передусім принципи, процеси, розподіл ролей, система внутрішніх соціальних зв'язків і відносин, які характеризують організаційно-управлінську культуру даної організації. Тому інформація про внутрішнє середовище організації постійно необхідна менеджменту для визначення потенційних можливостей, на які слід розраховувати керівництву організації в перебігу конкурентної боротьби для досягнення поставлених цілей.

У теорії та практиці менеджменту існує низка певних підходів щодо визначення внутрішніх чинників – ситуаційних змінних усередині організації, що є результатом управлінських рішень. Це, однак, зовсім не означає, що всі внутрішні змінні організації повністю контролюються керівництвом останньої. Одним із найбільш відомих підходів виокремлення чинників внутрішнього середовища організації є концепція американських науковців М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, згідно з якою основними змінними чинниками внутрішнього середовища організації виступають: *цілі, завдання, структура, технологія і люди (персонал організації)*. Цей підхід певним чином доповнює теорію «діаманта», запропоновану іншим американським дослідником Г. Лівіттом, у котрій вчений виокремив

такі чотири змінні внутрішнього середовища організації: *завдання або місія – структура – технологія – індивіди*, підкреслюючи тим самим не тільки значення кожного елементу, але й взаємозв'язків між ними, тому що зміна в одному з них зумовлює трансформацію в інших елементах. За аналогічним принципом побудована й інша відома модель «7-S», опрацьована американськими фахівцями Т. Пітерсом і Р. Вотерменом, яка передбачає виокремлення семи змінних внутрішнього середовища організації, таких як: *спільні цінності, стратегія, структура, системи, стиль, співробітники, здібності*. Але певним недоліком цієї моделі внутрішнього середовища організації є відсутність такої важливої складової – як *цілі та місія організації*, а її перевагою є виокремлення так званих «м'яких» змінних управління, або суб'єктивних чинників внутрішнього середовища: спільних цінностей, стилю та здібностей. Причому Т. Пітерс і Р. Вотермен, як і Г.Лівітт, наголошували на взаємозалежності внутрішніх змінних, оскільки всі вони є елементами однієї системи управління організацією.

Поряд із цим, цікавий підхід до формування внутрішнього середовища організації розробили також американські вчені Д. Бодді і Р. Пейтон, котрі до своєї інтегральної моделі внутрішнього середовища організації включили, зокрема, такі елементи: 1) *цілі* – це кінцеві результати, на досягнення котрих спрямована діяльність членів організації, що є бажаним станом організації в майбутньому; 2) *бізнес-процеси* – це групи видів діяльності та технології, за допомогою котрих члени організації «прокладають дорогу» до цілей в процесі спільної діяльності, перетворюючи при цьому наявні ресурси, створюючи нові цінності та досягаючи бажаних результатів; 3) *технології* – це устаткування, використовуване індивідами для перетворення ресурсів на корисний продукт (будівлі, верстати, офіси, комп'ютери, телекомунікації та інформаційні системи); 4) *люди* – це члени організації, діяльність котрих спрямована на досягнення організаційних цілей; 5) *влада* – це передусім відносини влади, що утворюють ядро менеджменту організації, формування

котрого здійснюється шляхом відособлення управління як особливого виду діяльності та його інституціоналізації в організації; 6) *структура* – це спосіб розподілу та координації праці в організації в широкому сенсі, який візуально виступає у формі організаційних схем або діаграм формальної структури, що доповнюється неформальними механізмами, які не менш істотним чином впливають на роботу організації; 7) *культура* – це поняття, що базується на нематеріальних категоріях виступає одним із найважливіших інструментів виконання поставлених завдань шляхом вироблення особливих методів праці, котрі суттєво впливають на способи виконання робочих завдань та спілкування працівників, включаючи й новачків.

Ще одним слушним підходом до виокремлення внутрішніх змінних, є підхід авторів підручника «Управління організацією» (1998), сутність котрого полягає в тому, що внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом певних змінних, які вчиняють безпосередній вплив на процеси виробництва продукції чи надання послуг. Виходячи з цього, вони стверджують, що внутрішнє середовище організації – це все те, що знаходиться всередині організації, яке було сформоване матеріально-технологічною, фінансово-економічною, а також соціально-психологічною системами організації, де інтегруючи і спрямовуюча роль належить управлінській системі. *Матеріально-технологічна система* поділяється на матеріально-технічну підсистему, інформаційно-комунікативну підсистему та організаційно-управлінську підсистему, яка використовуючи певні управлінські важелі справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну та інформаційно-комунікативну системи. До складових матеріально-технічної підсистеми організації відносяться: основні фонди організації; малоцінні швидкозношувані предмети; водо-, тепло- та енергозабезпечення; тара для зберігання товарно-матеріальних цінностей на складах або для здійснення технологічних процесів. До складу *інформаційно-комунікативної підсистеми* входять: комунікаційні мережі; інформаційні технології обробки, передачі й зберігання

інформації, програмне забезпечення; інформаційні системи; діловодство і документообіг. *Організаційно-управлінська складова* матеріально-технологічної системи включає: організаційне, комунікативне та нормативно-правове забезпечення процесу управління матеріально-технічною та інформаційно-комунікативною підсистемами організації. Важливе місце у функціонуванні будь-якої *організації фінансово-економічна система*, яка є комплексом економічних відносин всередині організації, що опосередковують рух фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію функцій і завдань організації в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Натомість *соціально-психологічна система* організації включає: трудовий колектив, формальні та неформальні групи, організаційну культуру, соціально-психологічний клімат та імідж організації.

Внутрішнє середовище кожної організації, як показують численні дослідження, залежить від зовнішнього середовища, будучи його органічною складовою, а також отримуючи від нього необхідні ресурси для реалізації своєї місії та передаючи йому результати своїх трансформаційних зусиль. Отже, аналіз внутрішнього середовища дозволяє менеджменту кожної організації краще усвідомлювати свої цілі та завдання, на основі котрих забезпечувати цілеспрямований рух організації в напрямку отримання бажаних результатів. Важливим є й те, що окрім виробництва продукції або надання послуг, розрахованих на задоволення певних потреб споживачів і суспільства в цілому, організація забезпечує можливість існування своїм працівникам, створюючи тим самим певні умови для їхньої життєдіяльності. Аналіз внутрішнього середовища організації, як показує управлінська практика, проводиться, як правило, за такими ключовими напрямками, як:

1) *виробництво*: обсяг, структура, темпи виробництва; номенклатура продукції підприємства; забезпеченість сировиною й матеріалами, рівень запасів, швидкість їх використання, система контролю запасів; наявний парк устаткування й рівень його використання, резервні потужності, технічна ефективність

потужностей; місцезнаходження виробництва й наявність інфраструктури; екологія виробництва; контроль якості, витрати і якість технологій: патенти, торговельні марки тощо;

2) *персонал*: структура, потенціал, кваліфікація, кількісний склад працівників, продуктивність праці, плинність кадрів, вартість робочої сили, інтереси й потреби працівників;

3) *організація управління*: організаційна структура системи управління; рівень менеджменту, кваліфікація, здатності й інтереси вищого керівництва; фірмова культура; престиж і імідж фірми; організація системи комунікацій;

4) *маркетинг*: товари, вироблені фірмою, частка на ринку; можливість збирати необхідну інформацію про ринки; канали розподілу та збуту; маркетинговий бюджет і його виконання; маркетингові плани й програми; інновації; імідж, репутація і якість товарів; стимулювання збуту, реклама, ціноутворення;

5) *облік та фінанси*: фінансова стабільність і платоспроможність; прибутковість і рентабельність (по товарах, регіонах, каналах збуту, посередникам); власні і позикові засоби і їх співвідношення; ефективна система обліку, у тому числі обліку витрат, формування бюджету, планування прибутку;

6) *науково-дослідні та проєктно-конструкторські роботи*: сукупність спеціальних робіт, спрямованих на отримання нових знань, умінь і навичок, а також їх практичне застосування в діяльності організації з метою створення нового продукту, виробу чи послуги, або нової технології організації виробництва чи управління, що надають організації конкурентні переваги порівняно з іншими організаціями.



Питання 16.

Зовнішнє середовище соціальної організації

У нинішніх умовах менеджменту організацій необхідно враховувати не тільки дію внутрішніх чинників – ситуаційних змінних, які формуються під впливом управлінських рішень керівництва організацій і визначають рівень ефективності останніх, але й сукупності різних чинників, що перебувають поза їх межами. Це зумовлене тим, що організація як відкрита система для виживання в умовах ринкової системи, має постійно пристосовуватись до впливу чинників зовнішнього світу, оскільки вона є сильно залежною від нього стосовно ресурсів, енергії, кадрів, споживачів тощо. Це вказує на той факт, що успіх діяльності кожної організації залежить від дії чинників зовнішнього оточення, що визначають «загальні правила гри», котрі необхідно враховувати та використовувати в діяльності кожної організаційної системи. Більше того, для виконання управлінських функцій менеджерам необхідно розуміти дію зовнішніх сил, а також вживати відповідних заходів щодо нейтралізації їх негативної дії на організацію.

Це розуміння стало важливим внеском системного підходу в науку управління, згідно з яким склалася необхідність розглядати організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин, які в свою чергу пов'язані з зовнішнім світом. Ситуативний підхід до управління значно розширив межі розуміння залежності організацій від зовнішнього середовища, що вимагає від керівництва останніх не просто відслідковувати ці залежності, але в кожній конкретній ситуації враховувати безпосередні масштаби впливу зовнішніх сил на організацію: системні чи локальні, прямі чи опосередковані, позитивні чи негативні тощо. Отже, кожний керівник і менеджер повинен не тільки виявляти істотні чинники зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації, але й обирати найбільш адекватні способи реагування на ті зовнішні впливи, що є

небезпечними для діяльності організації.

Виходячи з визначення *зовнішнього середовища*, яке, на думку американського дослідника Д. Белла, «містить такі *елементи прямої дії* на будь-яку організацію, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, що є релевантними тим операціям, які здійснюються в організації». Ці чинники прямо і безпосередньо впливають на операційні дії організації, тому їх відносять до середовища *прямої дії*. Проте *зовнішнє середовище* включає й ширший спектр чинників *опосередкованої або непрямой дії* на організацію, серед котрих виділяють: економічні умови, споживачів, профспілки, конкуруючі організації, природні чинники, чинне законодавство та інші складові. Ці взаємопов'язані зовнішні чинники також впливають на функціонування організації, на її виробничу, інноваційну, комерційну, фінансову діяльність тощо. Зовнішнє середовище та організація не просто співіснують у світовому просторі, вони не тільки взаємодіють одне з одним найактивнішим чином, але й взаємопроникають одне в одного.

Поряд із цим, чинники зовнішнього середовища поділяються на *дві основні групи*: мікросередовища і макросередовища, або прямої та непрямой дії. Чинники *прямої дії* безпосередньо впливають на функціонування організації та випробовують на собі вплив її різних виробничих операцій. До цієї групи відносять: постачальників трудових, фінансових, інформаційних, матеріальних та інших ресурсів, споживачів, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, конкурентів, контактні аудиторії засобів масової інформації тощо. До чинників *непрямої дії* належать економічні, природні, соціально-політичні, нормативно-правові та інші чинники. У процесі проведення виробничих операцій організація вимушена в першу чергу враховувати вимоги зовнішнього середовища *прямої дії*. Так, продаючи свою продукцію на ринку, організація має враховувати купівельний попит на неї, а також позицію своїх конкурентів. Організація, звичайно, прагне продати більше продукції за якомога вищими цінами, але чи буде вона куплена взагалі, якщо ціни виявляться неприйнятними для споживачів або вищими за ціни

на аналогічну продукцію конкурентів. Інтереси тут вступають у протиріччя як при купівлі необхідних матеріальних ресурсів у постачальників, так і при отриманні кредитів в банках, або при визначенні рівня заробітної плати та умов праці, чи при виплаті податків до державного бюджету тощо.

Окрім чинників прямої дії керівництво організації має враховувати й зовнішнє середовище непрямої дії. Це середовище не робить прямого впливу на операційну діяльність організації, оскільки при цьому узгоджуються інтереси обох сторін і тут немає альтернативи. Середовище непрямої дії не впливає на стан організації в даний момент. Але *такі чинники*, як нові технології, економічний спад, інфляція, політичні зміни в сусідній державі, ставлення преси до певного бізнесу чи конкретного бізнесмена, так чи інакше позначаються на діяльності організації в майбутньому, а також можуть навіть виявитися вирішальними. Причому вплив чинників *непрямої дії* здебільшого є опосередкований через зміну чинників середовища прямої дії. Наприклад, економічний спад призводить не тільки до скорочення кількості робочих місць, але й до зменшення доходів населення та попиту на продукцію організації. Або інший приклад, застосування нової технології конкурентом надає йому певну перевагу щодо форми продукції, що зміцнює його позицію на ринку, порівняно з вашою позицією. Тому менеджмент організації зобов'язаний передбачати вплив чинників середовища непрямої дії та вчасно реагувати на них. Отже, реакція організації на чинники прямої та непрямої дії є досить різною. На зміни в чинниках *прямої дії* організація може реагувати подвійним чином: *по-перше*, перебудовувати внутрішнє середовище організації, а *по-друге*, використовувати політику активного пристосування або політику протидії даному середовищу. До чинників *непрямої дії* організація вимушена максимально пристосовувати свої внутрішні ситуаційні змінні, такі як цілі, завдання, структуру, технологію та персонал.

Невід'ємними ознаками розвиненості зовнішнього середовища є насамперед його в'язкість, взаємопов'язаність, складність, рухливість, а також невизначеність. Під *в'язкістю* зовнішнього

середовища розуміється кількісна міра зусиль, необхідних для цілеспрямованого переміщення, концентрації та освоєння у виробництві одиниці матеріальних, фінансових й інформаційно-технологічних ресурсів. Чим в'язкість є вища, тим важче менеджменту організацій сконцентрувати ресурси в потрібний час у визначеному місці, щоб адекватно реагувати на зміни, що відбуваються, і тим важче використовувати інструменти стратегічного управління, оскільки всі чинники зовнішнього середовища взаємопов'язані між собою. Ступінь *взаємопов'язаності* чинників – це рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші чинники зовнішнього середовища. Особливо сильною є взаємопов'язаність цінових чинників. Підвищення ціни на ресурси, що постачаються, призводить до зростання ціни на продукцію, зниження на неї попиту та обсягів її збуту. Зміна постачальників і якості ресурсів, що постачаються, також впливає на результати роботи організації, зокрема, на технологію переробки та використовувані трудові ресурси. Тому взаємопов'язаність чинників середовища є особливо важливою для світового ринку, який поступово стає єдиним.

Під *складністю* зовнішнього середовища розуміється кількість чинників, на котрі організація зобов'язана реагувати, а також рівень *варіативності* кожного чинника. Кількість чинників залежить від складності виробництва, зокрема: кількості використовуваних початкових компонентів, технологій, рівня кваліфікації кадрів, асортименту та якості продукції, що випускається. Рівень варіативності або зміни чинників зовнішнього середовища визначається, як правило, зростанням і розвитком виробництва і навколишнього середовища. Порівнюючи складність середовища двох виробничих організацій, наприклад, місцевого молоко-переробного заводу і заводу радіоелектронної апаратури, можна зробити висновок про те, що в менш складному середовищі знаходиться перше підприємство. Але для нього необхідна й менш складна організаційна структура управління. Натомість завод радіоелектронної апаратури, навпаки, повинен мати більш складну і цілеспрямовану структуру управління, в якій враховуються

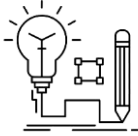
необхідність вивчення світового ринку, розробка нових видів продукції, проведення науково-дослідних і проєктно-конструкторських робіт, оскільки в іншому разі цей завод не витримає конкуренції світового ринку.

Щодо *рухливості* зовнішнього середовища, то під нею розуміється швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі організації. Багато дослідників вказують, що середовище сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю. Навколо одних організацій зовнішнє середовище змінюється значно повільніше (виробництво меблів, тари, харчових продуктів), а навколо інших – середовище є особливо рухливим (виробництво комп'ютерів, телекомунікації, хімічна промисловість). Окрім цього, рухливість зовнішнього середовища може бути вищою для одних підрозділів організації (служба маркетингу, відділ досліджень і розробок) та значно нижчою для інших підрозділів організації (виробничі цехи, допоміжне виробництво тощо). *Невизначеність* зовнішнього середовища залежить від наявності необхідної й достовірної інформації, що знаходиться в розпорядженні менеджменту організації, а також стосується конкретного чинника. Якщо інформації недостатньо або є сумніви в її достовірності, то середовище стає більш невизначеним, ніж за ситуації, коли в наявності достатня кількість надійної інформації.

В умовах підвищеної *в'язкості, складності та рухливості* зовнішнього середовища успішне протистояння останньому, вимагає від менеджменту організацій прийняття своєчасних і адекватних управлінських рішень, складність і швидкість котрих мають відповідати складності та швидкості тих змін, що відбуваються в даному середовищі. Адже в міру розвитку суспільного виробництва, зумовленого настанням постіндустріальної епохи, розвиток організацій вирішальним чином стає пов'язаним із рівнем реагування на зміну чинників зовнішнього середовища. Водночас із розбудовою постіндустріального соціуму чинники зовнішнього середовища все більшою мірою будуть впливати на всі організації. Це особливо стосується зовнішнього середовища тих організацій, що діють на міжнародних ринках у

різних країнах, середовище котрих характеризується підвищеною складністю та невизначеністю. Це зумовлене тим, що економіка, культура, кількість та якість трудових ресурсів, закони, ступінь політичної стабільності тощо суттєво відрізняються в різних країнах. І цей факт потрібно брати до уваги менеджменту організацій, що діють на міжнародних ринках. Якщо ж керівники цих організацій вважають, що середовища інших країн є аналогічними середовищу їхньої країни, то є велика небезпека ухвалення ними помилкових рішень.

Отже, після ознайомлення із загальною будовою зовнішнього середовища, менеджмент організації має виділити із сукупності елементів даного середовища ті елементи, що є для організації найбільш важливими, або критичними. Іншими словами, вже на початковому етапі керівництву організації слід встановити чіткі межі аналізу середовища. Тобто для характеристики чинників зовнішнього середовища спочатку необхідно зробити їх відбір на основі логічного аналізу або експертного опитування керівного складу та фахівців організації, для чого слід подати повний перелік чинників впливу на організацію, а потім зробити їх ретельний відбір. Наприклад, до повної сукупності чинників *прямої дії* на організацію увійшли такі чинники: постачальники, споживачі, податкові та митні органи, органи соціального страхування і забезпечення, банки, конкуренти, біржа праці. Після відбору залишились: постачальники, споживачі, податкові органи і конкуренти. Після розгляду чинників прямої дії доцільно здійснити також аналіз чинників *непрямої дії* в такому ж порядку: подати повний набір чинників, логічним або експертним шляхом відібрати найбільш значимі з них, а також їх охарактеризувати. Нині найважливішими чинниками вважаються, як правило, такі як рівень інфляції та інфляційні очікування, рівень політичної стабільності (чи нестабільності), науково-технічний прогрес у тій галузі, в якій діє організація. Характеристика цих чинників подається в якісній або кількісній формі. Кількісна характеристика необхідна менеджменту організацій для визначення рівня інфляції та його впливу на прибутковість і собівартість продукції, що випускається даною організацією.



Питання 17.

Місія соціальної організації

Формування цільової функції для кожної соціальної організації починається з визначення головної мети, або місії організаційної системи. *Місія* – це філософія організації, концепція її діяльності та розвитку. Вона являє собою якісно відображену сукупність основних цілей, що відносяться до сфери діяльності та намірів організації. Адже життя кожної організації починається з визначення її призначення, тобто тих намірів, чим вона має стати для споживачів її продукції чи послуг у певному географічному регіоні, в межах котрого вона планує діяти, принаймні, у найближчі 10-15 років.

Отже місія – це *загальна мета організації*, в якій чітко сформульована причина її існування в суспільстві, що позначається як *місія* організації. У формалізованому вигляді *місія організації* представляє собою документ, у котрому деталізується статус підприємства, декларуються принципи його роботи та наміри керівництва, подається визначення найважливіших характеристик діяльності організації, зокрема, спосіб виробництва товарів або послуг, цільові групи споживачів, опис нових розробок, концепція якості виробів, ціноутворення та збуту тощо. Місія як образ організації не тільки мобілізує людей на активні дії для досягнення поставлених цілей, але й об'єднує їх. Вона має бути життєво значущою для співробітників. Тому визначення місії організації повинне мати не лише ідеологічний сенс, але й носити виключно прагматичний характер. Місія організації формулюється, як правило, керівництвом організації, яке несе повну відповідальність за її втілення в життя шляхом постановки та реалізації цілей організації.

Місія не повинна залежати від поточного стану організації, форм і методів її роботи. У цілому вона має виражати

спрямованість у майбутнє, показуючи, тим самим на що будуть спрямовуватися зусилля колективу організації, а також які цінності будуть при цьому пріоритетними. Тому в місії не прийнято вказувати в ролі головної цілі одержання прибутку, хоча прибуток – визначальний чинник ефективного функціонування будь-якого підприємства. Прибуток як місія суттєво обмежує спектр розглянутих організацією шляхів і напрямків розвитку, а також може призвести до неефективної роботи.

Існує безліч підходів щодо визначення місії організації та її змісту. Центральним моментом місії є відповідь на запитання: яка головна мета організації? На першому місці, як правило, стоять інтереси, очікування та цінності споживачів, які орієнтовані на майбутню перспективу. Як приклад можна привести формулювання місії автомобільної компанії «Форд», сформульована отже: «Надання людям дешевого автомобіля».

Наукою управління виділяється й такий підхід, у центрі уваги котрого перебуває якість – поняття, яке розкривається з різних сторін, даючи уяву про компанію, її продукцію, а також про стиль керівництва та характер діяльності. Ось формулювання такої місії певної організації: «Досягнення високої майстерності у всіх сферах – в цілях, продукції, послугах, людях і стилі життя; ціль – стати високотехнологічною компанією; якість – невід'ємна частина продукції, робочого середовища й людей; професійний менеджмент, повна довіра до людей, підтримка творчості, обґрунтованого ризику; прийняття управлінських рішень менеджерами всіх рівнів на основі чітко визначених повноважень і відповідальності; чесність і відкритість, робота в єдиній команді; ми прагнемо, щоб люди мали можливість сказати, що наша компанія – чудове місце для роботи, тому що вона підтримує та визнає індивідуальні досягнення».

Натомість наукою менеджменту не вироблено універсальних правил формулюванні місії організації та її змістовних параметрів. Тому наведено лише деякі рекомендації щодо цього:

1) місія організації не повинна залежати від поточного стану організації, форм і методів її роботи, тому що вона має бути спрямована в майбутнє;

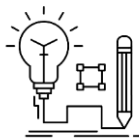
2) у місії організації не прийнято вказувати в ролі цілі одержання прибутку, оскільки фокусування на прибутку може суттєво обмежити спектр розглянутих організацією шляхів і напрямків розвитку, що в остаточному підсумку призведе до негативних наслідків;

3) у місії організації на перше місце виносяться переважно ключові потреби, інтереси, очікування та цінності основних цільових груп споживачів (сьогоднішніх і майбутніх);

4) між місією організації й більш загальною соціальною системою (тобто місцевою спільнотою чи суспільством), частиною котрої є організація, не повинно бути певних суперечностей і наявних протиріч;

5) місія як філософія організації формується під впливом чинників як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру – особистих якостей керівництва, співробітників, їх ціннісних установок, характеру виробництва чи діяльності, а також суб'єктів зовнішнього оточення – клієнтів, постачальників, місцевої громади, держави, суспільства тощо.

Фахівці з менеджменту вважають, що соціальні організації повинні ідентифікувати себе в місії не на основі виробленого продукту або послуги, а на основі головного призначення організації в суспільстві, тобто на основі визначення того, «хто ми і чим ми відрізняємося від інших». Інакше кажучи, значення має не те, що організація виробляє, а те, за що вона бореться, і що робитиме в майбутньому.



Питання 18.

Історичні етапи становлення менеджменту

Менеджмент як соціальний феномен у тій або іншій формі існував завжди там, де люди працювали спільно заради досягнення важливих для них цілей. У первісних племенах перебували окремі особистості (вожді або старійшини), які направляли та координували діяльність одноплемінників з метою виживання даної спільноти, а також розподілу функцій та контролю над їх роботою, здійсненням різних ритуалів, колективних заходів тощо. Виділяється чотири історичних етапи або періоди становлення та розвитку практики менеджменту:

Перший період – прадавній (який, починаючи з 9-го тисячоліття до н.е. тривав до XVIII століття) характеризується нагромадженням практичних знань, умінь і навичок організації спільних дій, що забезпечили перехід від господарчих форм, побудованих на привласненні засобів існування (полювання, збирання) до їхнього виробництва. Перший досвід в області практики управління великою спільнотою з'явився на Близькому Сході, зокрема, в Прадавньому Єгипті вже існував розвинений державний апарат управління суспільними справами. На цьому історичному етапі стародавній філософ Сократ (470-399 рр. до н.е.) сформулював принципи універсального управління; Платон (428-348 рр. до н.е.) здійснив першу спробу розмежування функцій управління; Аристотель (384-322 рр. до н.е.) вказував на необхідність розроблення науки управління рабами, Діоклетіан (244-311 рр. до н.е.) запровадив систему територіального управління; Олександр Македонський (356-323 рр. до н.е.) першим започаткував штабну структуру управління військами.

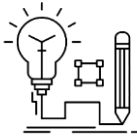
Другий період – індустріальний (1776-1830 рр.) співпадає з західною індустріальною революцією, яка стимулювала розвиток європейського капіталізму та вчинила значний вплив на

розвиток теорії та практики менеджменту. Він характеризується початком формування наукових напрямів і окремих функцій менеджменту. Унаслідок цього на підприємствах почали з'являтися наймані фахівці з управління, замість одноосібних керівників-власників. У цей період А. Сміт (1723-1790) здійснив аналіз різних форм поділу праці, дав характеристику повноважень государя і функцій держави; Р. Оуен (1771-1858) сформулював ідеї гуманізації виробництва та висунув програму створення самоврядних «селищ спільності й співробітництва»; Ч. Беббідж (1791-1871) розробив проєкт «аналітичної машини» – прообраз сучасної обчислювальної техніки, що пізніше зробило переворот у прийнятті управлінських рішень.

Третій період – систематизаційний (1856-1960 рр.), в межах якого формуються нові наукові напрями, виникають наукові школи й концепції управління. У цей період виникає об'єктивна необхідність вдосконалення існуючої практики управління діяльністю великих мас людей, зосереджених у межах великих промислових підприємств, а також набирає обертів так звана «революція менеджерів», коли на зміну одноосібним керівникам - власникам потужних підприємств повсюдно стали приходити перші менеджери, тобто фахівці в сфері управління. Із часом менеджери стали переключатись на вивчення ефективних способів управління людьми в сфері виробництва, а також на пошук систематизованих підходів менеджменту на основі кращого досвіду управління організаціями, що сприяло зміцненню наукового потенціалу класичної школи менеджменту, доктрини людських відносин і поведінкових наук, емпіричної та нової школи науки управління, школи соціальних систем в управлінні, а також системного, ситуаційного та структурно-функціонального підходів у сфері управління та управлінської діяльності.

Четвертий період – інформаційний (який починаючи з 1960 років триває й дотепер) характеризується широкою розробкою спеціальних теорій і концепцій наукового управління різними організаціями, що ґрунтуються на використанні нових

відкриттів у рамках природничих і соціальних наук із залученням математичного апарату. За допомогою використання нового наукового інструментарію та інформаційних технологій відбувається інтеграція об'єктивних управлінських знань на основі математичного аналізу та суб'єктивних рішень успішних менеджерів. Дослідження менеджменту як процесу ефективного управління людьми, працюючими в самих різних організаціях, призвело до широкого використання в управлінській практиці методів системного, синергетичного, ситуаційного та мережевого аналізу в управлінні соціальними організаціями.



Питання 19.

Концептуальна еволюція сучасного менеджменту

Сьогодні навряд чи хто зможе достеменно визначити, як і коли зародилися мистецтво і наука управління. Адже управління соціальними процесами в тій чи іншій формі існувало завжди там, де люди працювали групами і, як правило, в трьох сферах суспільного життя: *політичній* (заради встановлення та підтримання певного порядку в соціальних спільнотах); *економічній* (з метою пошуку, виробництва та розподілу матеріальних ресурсів); *оборонній* (для захисту спільнот від зовнішніх ворогів і диких тварин). Перші, самі найпростіші форми організації управління та впорядкування спільної життєдіяльності людей вже існували на стадії первіснообщинного ладу. Управління суспільними справами в той час здійснювалось спільно, усіма членами групи, роду, племені чи громади.

Приблизно 9-7 тисяч років до н.е. в містах Близького Сходу відбувся перехід від суспільств первісних мисливців і збирачів до принципово нових організаційних форм отримання необхідних для людей продуктів, тобто до їхнього виробництва. Це стало своєрідною точкою відліку в процесі накопичення людьми практичних знань у сфері управління. Наприклад, у Стародавньому Єгипті не тільки сформувався досить розвинений на той час управлінський апарат, але й був накопичений чималий досвід успішного управління державним майном і господарством. І хоча сам термін «*управління*», як наукова категорія, з'явився лише на початку XX століття, питання владних і управлінських відносин, форм і методів організації соціального буття в поєднанні з вивченням суспільної свідомості, мотивації спільної діяльності людей, вироблення та впровадження соціальних настанов досліджувались представниками різних

галузей наукового знання, зокрема, філософії, соціології, психології, правознавства, історії, політології, культурології тощо.

Уже в стародавніх суспільствах (5-3 тис. років до н.е.) – Шумері, Єгипті, Аккаді – спостерігалась помітна трансформація вищої касты жерців у релігійних функціонерів, тобто, по суті, в менеджерів, завдяки переформулюванню релігійних принципів з боку жерців: якщо раніше боги «вимагали» людських жертв, то пізніше, як заявляли жерці, їм стала потрібна суцього символічна жертва, тобто достатнім виявилось підношення віруючими грошей, худоби, ремісничих виробів тощо. Вже тоді існувала велика потреба в особистостях, які б були здатні ефективно координувати та спрямовувати дії великих мас людей на досягнення визначеної мети. Наприклад, єгипетські піраміди – визначна пам'ятка управлінського мистецтва того часу, оскільки будівництво таких унікальних споруд вимагало чіткості в плануванні та організації роботи великого числа людей, а також контролю за їхньою діяльністю.

Вважається, що саме звідси фактично й бере початок *перша управлінська революція* в історії людства, внаслідок якої у світі з'явився новий тип ділових людей, ще не підприємців і не менеджерів, але вже й не релігійних діячів. Заповзятливі жерці незабаром стали найбільш багатим і впливовим соціальним класом. Гроші для них були не самоціллю, а лише побічним результатом релігійно-управлінської діяльності, оскільки жерці, окрім виконання суто ритуальних процедур, збирали податки, керували державною скарбницею, регулювали державний бюджет, розпоряджалися майном тощо. Вони також ретельно вели ділову документацію, бухгалтерські та фінансові розрахунки, юридичні записи, здійснювали збутові, контрольні, планові та інші організаційно-управлінські функції. Побічний результат релігійно-управлінської діяльності жерців – поява *писемності*, якою згодом оволоділи й інші верстви населення. Отже, внаслідок *першої управлінської революції* (яка отримала назву *релігійно-комерційної*) управління сформувалось як окремий вид комерційної та релігійно-державницької

діяльності, перетворюючись з часом на потужний соціальний інститут і престижне професійне заняття певного прошарку людей. Саме в цей історичний період сформувався достатньо розвинений для того часу державно-управлінський апарат, а також його обслуговуючий соціальний прошарок (чиновники, писарі, розпорядники тощо).

Друга управлінська революція, що відбулася приблизно через півтори тисячі років, була пов'язана з іменем Вавилонського правителя Хаммурапі (1790–1750 рр. до н.е.). Ним було створене відоме зведення законів, що містило понад 280 законодавчих актів, які стосувалися різноманітних аспектів управління державою. Це зведення законів – цінна пам'ятка стародавньо-східного права, що знаменує собою черговий етап розвитку управлінської діяльності. Унікальне значення цього управлінського кодексу, який регулював усе розмаїття суспільних відносин, полягає в тому, що він став керівництвом до дії для адміністраторів усієї великої імперії. Окрім того, Хаммурапі розробив і запровадив оригінальний лідерський стиль управління, постійно підтримуючи свій соціальний образ опікуна й захисника своїх підданих. Для традиційного (тоталітарного) метода управління, який характеризував організаційну поведінку минулих династій вавилонських правителів, це було дуже цінним на той час нововведенням. Суть *другої управлінської революції* (яку називають *світсько-адміністративною*) полягає, перш за все, у виникненні суто світської манери управління державними справами, а також першої формальної системи організації та врегулювання відносин між людьми і, нарешті, в зародженні перших паростків лідерського стилю управління та методів управлінського впливу на мотивацію поведінки людей заради досягнення визначеної мети.

Третя управлінська революція відбулася через тисячу років після смерті царя Хаммурапі також у Вавилоні, який знову нагадав про себе як про центр розвитку та вдосконалення управлінської практики. Третя управлінська революція пов'язана

з іншим правителем Вавилону – царем Навуходоносором II (605-562 рр. до н.е.), який був автором досить ефективної на той час системи виробничого контролю, що поєднувала в собі державницько-планові методи управління з організацією дієвого контролю в сфері матеріального виробництва та будівництва. Він першим застосував кольорові смужки на текстильних фабриках, будівельних ділянках, а також у зерносховищах, за допомогою котрих не тільки позначалась, але й реєструвалась вироблена продукція, яка щотижня потрапляла до сховищ. Досягнення Вавилонського правителя Навуходоносора II характеризують *третю управлінську революцію*, котру, на відміну від першої – релігійно-комерційної та другої – світсько-адміністративної називають *виробничо-будівельною управлінською революцією*.

На цьому історичному етапі революційних перетворень практики управління значну кількість управлінських нововведень можна знайти не тільки в Стародавньому Єгипті, де накопичили чималий досвід державного управління, але й в Стародавній Греції та Стародавньому Римі. Зокрема, більшість стародавніх філософів дотримувалась думки про те, що причиною скрутного становища суспільства є відсутність належного управління або порушення старшинства між людьми. Одним із перших, хто дав характеристику управлінню як особливому виду діяльності, був філософ Сократ (470-399 рр. до н.е.), який не тільки проаналізував різні форми управлінської діяльності, але й проголосив принцип універсальності управління. Водночас його учень, філософ Платон (428-348 рр. до н.е.) розглядав управлінську діяльність в ролі найважливішого чинника системи життєзабезпечення суспільства, а також наполягав на розмежовуванні функцій органів державного управління. Ще один древній філософ – Аристотель (384-322 рр. до н.е.) – вказував на необхідність розроблення основ «панської науки», яка б сприяла навчанню рабовласників мистецтву управління рабами.

Велика заслуга в контексті вдосконалення управлінської

практики належить і римському імператору Діоклетіану (244-311 рр. до н.е.), який сформував і запровадив ефективну систему територіального управління, а також Олександру Македонському (356-323 рр. до н.е.), що розвинув практику управління військами, застосувавши штабну організаційну структуру управління ними. Але найбільш предметно проблему ефективного управління виклав в епоху середньовіччя італійський філософ Н. Макіавеллі (1469-1527), який в своїй праці «Государ» сформулював *чотири* принципи, які істотно вплинули на розвиток теорії і практики управління: 1) авторитет або влада лідера кореняться в підтримці його прихильників; 2) підлеглі мають знати, що вони можуть очікувати від свого лідера, і розуміти, що він може очікувати від них; 3) лідер має завжди володіти волею до виживання; 4) лідер – завжди взірць мудрості та справедливості для своїх прихильників. Чимало цікавих управлінських ідей та інновацій можна знайти в організації Римської католицької церкви в епоху середньовіччя, котра завдяки постійному вдосконаленню способів організаційної взаємодії й дотепер вважається найбільш досконалою формою організації управління в сучасному західному світі. Внесок католицької церкви високо оцінюється в таких сферах управлінської діяльності, як управління персоналом, організація системи владних відносин і піднесення авторитету суб'єктів управління, спеціалізація та розподіл управлінських функцій тощо.

Четверта управлінська революція за своїми хронологічними рамками співпадає з індустріальною західною революцією (XVII–XVIII ст.), яка стимулювала розвиток європейського капіталізму та вчинила найбільш суттєвий вплив на розвиток теорії та практики сучасного менеджменту, ніж усі попередні управлінські революції. У міру того як індустрія переростала кордони старої фабричної системи (мануфактури) визрівала й сучасна система акціонерного капіталу, володарі котрого стали відходити від активного управління бізнесом як економічною діяльністю. Унаслідок цього на більшості

підприємств замість одноосібного керівника-власника з'явилося декілька найманих менеджерів – фахівців з управління, які були вихідцями не тільки з привілейованих прошарків населення. Нова система власності на засоби виробництва не тільки прискорила розвиток промислового виробництва, але й сприяла відокремленню управління від виробництва і капіталу, що перетворило адміністративно-управлінську діяльність на окрему та впливову соціально-економічну силу суспільного буття.

Причому адміністрування стало розглядатись як спосіб формулювання загальних цілей та політики компанії, а управління – як ефективний спосіб організації та контролю за їхньою реалізацією. Такою фактично й було первісне, вузькоспеціалізоване трактування сутності управління. Але згодом управління розпалося на велику кількість різних функцій, наприклад, таких як планування, організація, мотивація, комунікація, регулювання, збут, аналіз діяльності, координація, контроль тощо. Кожний виробничий процес, отже, виокремився в самостійну функцію та сферу менеджменту. І як тільки кількість управлінських функцій суттєво зросла, загострилася проблема їх координації на новій організаційній основі. Але практика управління швидко виробила нові спеціальні інструменти координації спільної діяльності людей, зокрема, систему прийняття управлінських рішень, формування стратегії та політики компанії, філософію управління персоналом тощо.

Велика заслуга в поширенні уявлень про управління в цей історичний період, отримавший *назву індустріального періоду* (1776-1890 рр.), належить британському економісту і соціологу А. Сміту (1793-1790). Він був не тільки представником класичної політекономії, але й фахівцем у галузі управління, здійснивши ретельний аналіз різних форм поділу праці та схарактеризувавши обов'язки господаря та держави. Значна роль у формуванні ідей гуманізації управління виробництвом належить англійському філософу, педагогу та реформатору Р. Оуену (1771-1858), який обґрунтував необхідність навчання,

покращення умов праці та відпочинку робітників, що й дотепер залишається актуальним чинником. Але радикальний переворот в теорії та практиці управління на тому історичному етапі пов'язаний зі створенням англійським математиком Ч. Беббіджем (1791-1871) «аналітичної машини» – прообразу цифрової обчислювальної техніки, за допомогою котрої оптимальні управлінські рішення стали не тільки виваженими, але й почали прийматися оперативніше.

Прогресивні ідеї в сфері управління суспільною системою можна знайти також у працях засновника соціології, французького філософа-позитивіста *О. Конта (1798-1857)*, який розглядав соціологічну науку в ролі теоретичної основи ефективної організації суспільного устрою, що базується на формулі: «любов як принцип, порядок як основа, а прогрес як мета». Причому *управління* вчений розглядав як «мистецтво використання наукової теорії до практичних цілей». Він наголошував на комплексному підході до вивчення різних суспільних явищ і процесів: «знати, щоб передбачати, а передбачати, щоб управляти, оскільки без заглядання в майбутнє про управління суспільством не може бути й мови». Контова система ефективного соціального управління, з однієї сторони, базується на так званих чотирьох «П», тобто на принципах передбачення, прогнозування, програмування та планування, а з іншої сторони, вона містить й такі біль спеціалізовані принципи, як *раціоналізації* – опори на розумні рішення, прийняття котрих базується на вивченні питання; *планування* – передбачення об'єктивних умов і майбутніх потреб; *спеціалізації* – використання тільки існуючих матеріалів та інструментів; *стандартизації* – закріплення на практиці кращих зразків і досягнень; *вимірювання* – визначення точними кількісними методами особистого внеску кожного працівника у вирішення певного завдання, тобто ефективності його роботи та кваліфікації.

А британський філософ і соціолог *Г. Спенсер (1820-1903)* у цей самий історичний період обґрунтував структурно-

функціональні закономірності в неорганічній, біологічній та соціальній еволюції, що й дотепер активно застосовуються в теорії та практиці управління. У соціальній еволюції вчений виокремлював два типи суспільства – військове та промислове. *Перше* – *військове* займається головним чином завоюванням нових територій і нової робочої сили. Причому економіка цього військового суспільства побудована на примусовій робочій силі, а основним політичним інститутом, який керує цим суспільством – є держава. Натомість *друге* – *промислове суспільство* відзначається вільною кооперацією виробників на основі взаємовигідного контракту. Основу економіки цього суспільства становить система поділу праці на основі торгових і промислових взаємодій. А його основними рисами є свобода совісті, географічна свобода політичних поглядів індивідів і армія для захисту народу. На основі аналізу цих суспільств, *Спенсер* визначив ключові особливості управління військовим і промисловим суспільством, а організмичні ідеї вченого про рівновагу ідеального стану суспільної системи заклали підвалини для розвитку сучасних систем соціального управління на засадах самоорганізації, самонастроювання та самоврядування. Причому «порушення цієї рівноваги, як наголошував Спенсер, становлять глобальну небезпеку для цілісності всякого соціального організму».

Продуктивні ідеї щодо ролі управління в суспільстві містяться і в працях німецького філософа, соціолога і економіста *К. Маркса (1818-1883)*, який з цього приводу відзначав, що за період свого існування людство не знайшло більш універсального принципу організації спільного буття, чим принцип ієрархічної побудови різних соціальних утворень. Будь-то суспільство, бригада, місто чи сім'я – пірамідальні риси в цих спільнотах простежуються з рівною постійністю. У трудових організаціях, на думку Маркса, така пірамідально-ієрархічна структура є особливо помітною. Виходячи з цього він виводить неминучість ієрархії з загальних закономірностей трудової взаємодії людей. «Всяка безпосередня суспільна чи колективна

праця людей, стверджував Маркс, що здійснюється у відносно великому масштабі, вимагає в більшому або меншому ступені управління, котре встановлює необхідну узгодженість між індивідуальними роботами»... «Окремий скрипаль, підкреслював Маркс, сам управляє собою, а оркестру потрібен диригент». І дійсно, згідно Марксу, не існує більш простого способу ніж організація управління, що забезпечує узгодження масових і групових дій на основі єдності цілей, ієрархічної структури, а також установлення порядку взаємодії між учасниками трудової діяльності

Інший німецький філософ і соціолог *М. Вебер (1864-1920)*, визначив сутнісні ознаки соціальних відносин, під якими вбачав систему соціальних дій, таких як боротьба, любов, дружба, взаємодія, конкуренція, обмін тощо, які не тільки сприймаються людьми як обов'язкові, але й набувають статусу законного соціального порядку, що поділяється на традиційний, ціннісно-раціональний, легальний та афективний. Поряд із цим, Веберу належить і теорія «ідеальної бюрократії», як нормативна модель ефективного управління, суть котрої зводиться до *наступного*: 1) чіткий розподіл праці, що призводить до виникнення висококваліфікованих фахівців на кожній посаді; 2) ієрархічність рівнів управління в кожній організації, за котрої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому; 3) наявність взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів, які забезпечують однорідність виконання персоналом своїх обов'язків і скоординованість різних управлінських задач; 4) дух формальної знеособленості, завдяки котрому офіційні особи установ і організацій виконують свої посадові обов'язки; 5) здійснення найму на роботу у строгій відповідності до технічних і кваліфікаційних вимог претендентів та захищеність працівників від довільних звільнень .

Що стосується французького соціолога *Е. Дюркгайма (1858-1917)*, то він своєю чергою визначав, що сукупність соціальних фактів і соціальних відносин, основу котрих становлять знайомі людські переконання й настрої, формують

детерміновану систему соціального управління, що живе своїм власним життям. Цю систему вчений називав колективною (або загальною) свідомістю, яка не тільки «створює» всяку соціальну систему, суспільство в тому числі, а й утримує її в стані єдності або цілісності, в той час як сама колективна свідомість формується на основі взаємодії індивідів. Вчений наголошував, що діяльність керованого колективу якісно відрізняється від діяльності кожного індивіда. Він відстоював свою думку про первісність соціального, із якого в ході історичного розвитку виділяється індивідуальне, а також наголошував, що поняття священного тотожне соціальному, а тому ритуали, міфи, релігія, мораль, право виникають як відображення соціальної структури управління і ціннісних настанов суспільства. Причому «колективні уявлення», за Дюркгаймом, можуть як сприяти залученню людини до соціальних інститутів і організацій, тобто «нормальні» колективні уявлення, так і віддаляти від певних соціальних інституцій, тобто «патологічні» колективні уявлення». Такий погляд *Дюркгайма* на залежність людського мислення від пануючих у суспільній системі уявлень є вкрай важливим для прогнозування організаційної поведінки та діяльності індивідів у межах систем соціального управління різних ієрархічних рівнів.

Отже, початком *четвертої управлінської революції* стала західна буржуазно-демократична або індустріальна революція, що символізувала вихід на історичну арену нових *соціальних акторів*, – спочатку капіталіста, а згодом найманого керівника-менеджера, тобто початок цього історичного періоду характеризується появою фігури капіталіста, а кінець – появою професійного управлінця-менеджера. Новий клас професійних керівників-менеджерів одразу відокремився від класу капіталістів, що знаменувало радикальний переворот у всіх сферах суспільного буття, який вважається *п'ятою управлінською революцією*. Слід також підкреслити, що в перебігу *четвертої управлінської революції* значні перетворення відбулися не тільки в соціально-економічній, але й в соціально-політичній сфері суспільного життя, що спонукало

багатьох вчених до вивчення проблем розподілу функцій між державою і суспільством, владою і управлінням, власниками засобів виробництва і найманими менеджерами тощо.

П'ята управлінська революція, що припадає на період кінця XIX – середини XX ст., отримала назву *бюрократичної управлінської революції*, оскільки її теоретична платформа базувалася головним чином на науковій концепції бюрократизації організаційних систем управління, що дало змогу сформувати великі ієрархічні структури управління, здійснити чіткий поділ управлінської праці, ввести певні норми і стандарти, а також установити чіткі посадові обов'язки управлінського персоналу та відповідальність останнього за результати діяльності на різних ієрархічних рівнях організаційної системи управління. Зародження акціонерного капіталу, а також поява величезних корпорацій, централізація банківської сфери, інформаційних і транспортних мереж призвели до того, що фігура власника засобів виробництва стала надлишковою. Його місце починає активно займати професійний бюрократ – державний чиновник.

Адміністративні працівники поступово захопили панівні висоти в сфері організації суспільного життя та перетворилися на самостійну, організовану та впливову соціальну групу. Люди, що панують у «бюро», монополізували також технологію та техніку управління людьми, а також усі комунікаційні канали в сфері суспільного життя. Державні чиновники – це ті, хто пройшов спеціальну управлінську підготовку, а також для кого управлінська праця стала повсякденною професійною діяльністю. Ускладнення наявних проблем управління суспільними та виробничими процесами спричинило, отже, монопольне захоплення ключових управлінських функцій з боку закритої статусної групи (бюрократії), що стала суттєво відрізнятися від інших груп своєю ідеологією, здатністю до управління людьми та системою специфічних соціальних цінностей. Саме в цей історичний період фактично й відбулася тотальна бюрократизація управлінського апарату, а

бюрократія перетворилася на панівний, владний елемент соціальної структури суспільства, що перебрала на себе домінуючі позиції не тільки в управлінні суспільними, державними та громадськими справами, а й в сфері *матеріального та духовного виробництва*.

П'ята управлінська революція сприяла становленню наукового менеджменту, розвитку його ключових теоретичних засад, формуванню наукових шкіл, концепцій, моделей і напрямів управління різноманітними організаціями. Причому формування концептуальних основ наукового менеджменту відбувалось спочатку під впливом промислового капіталізму (1776-1890 рр.), потім фінансового і банківського капіталізму (1890-1933 рр.), а згодом національного капіталізму (1933-1950 рр.), що прийшли на зміну одне одному. Якщо в епоху промислового капіталізму основна увага дослідників була зосереджена на оптимізації управління промисловим виробництвом, а в період фінансового і банківського капіталізму – на управлінні фінансовими ресурсами та оптимізації управління банківською сферою, то в епоху національного капіталізму управлінська парадигма змістилась у сторону вивчення ключових проблем управління державними справами, вироблення механізмів врегулювання економічної сфери суспільного буття та обґрунтування оптимальних шляхів встановлення балансу інтересів між різними соціальними групами в суспільстві.

У цей історичний період відбулась також потужна інституціоналізація, концептуалізація та спеціалізація теорії та практики управління, завдяки котрим останнє перетворилось на престижний соціальний інститут, окремий вид професійної діяльності, а також на самостійну навчальну дисципліну та сферу наукового знання. Саме в рамках *п'ятої управлінської революції* формуються нові наукові напрями, потужні наукові школи, творчі колективи, різні наукові течії та підходи в теорії та практиці управлінської діяльності, здійснюється системна

концептуалізація та спеціалізація понятійного апарату наукового менеджменту, вдосконалення самих дослідників та їхніх поглядів. З часом управлінці-менеджери змінювали свої орієнтири від вивчення внутрішніх потреб конкретних організацій на вивчення зовнішніх чинників управління, що діють в їхньому оточенні. Незважаючи на велике розмаїття наукових теорій, концепцій, моделей і підходів до управління різними організаціями, можна визначити головні положення, що лежать в основі тих або інших наукових шкіл, які суттєво вплинули і продовжують впливати на подальший розвиток теорії і практики сучасного менеджмента.

Шоста управлінська революція, що розпочалася в середині 1990-х років і триває дотепер, отримала назву *нової управлінської парадигми* або *тихої самоуправлінської революції*. Головні положення *шостої управлінської революції* базуються на своєрідній відмові від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту та передбачають широке використання системного, ситуаційного та мережевого підходів в управлінні суспільними та виробничими процесами, які не ведуть до негайного руйнування організаційних структур управління та скасування тих систем, форм і методів управління, що склалися в попередній період, а немов би доповнюючи їх, поступово пристосовують ці структури, системи і методи до нових економічних, політичних, соціальних і соціокультурних умов на основі впровадження в управлінську практику принципів самоорганізації, самоврядування та самоуправління. Разом із цим, на сучасному історичному етапі все більшого використання набувають ті системи, моделі й методи організації управління, в основі котрих лежать сучасні способи передбачення майбутніх змін і прийняття на цій основі нестандартних, оптимальних і адекватних управлінських рішень, які вважаються підприємницькими, оскільки дозволяють ураховувати варіативність, незвичність і несподіваність майбутнього соціально-економічного розвитку не тільки різних соціальних організацій, але й суспільства в цілому. Сучасні

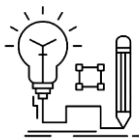
соціальні організації – державні, громадські, приватні все частіше звертаються до апробованих часом методів і процедур стратегічного планування й управління. Причому керуючі суб'єкти цих організацій дивляться на раптові зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі, в новітніх технологіях, формах і способах, а також та ринках товарів, послуг, капіталу і робочої сили, як на реалії сучасного суспільного життя, що потребують адекватних прийомів і способів з боку суб'єктів управління всіх ієрархічних рівнів. Відповідно до змін і коливань у зовнішньому оточенні змінюються й організаційні системи управління, в яких основна перевага віддається децентралізованим моделям, механізмам і методам управління, що краще зорієнтовані на виявлення нових проблем, а також на вироблення, прийняття та реалізацію адекватних управлінських рішень.

Розглядаючи послідовність подій, які відбуваються в перебігу еволюції теорії і практики управління організаціями, можна побачити одну характерну особливість, а саме – стрімкий, потужний і динамічний розвиток теорії та практики менеджменту в усьому світі. Справді, найбільш важливим чинником сучасного менеджменту є стрімке сходження останнього від непомітної периферійної та другорядної наукової дисципліни (яким був менеджмент за часів Ф. Тейлора) до вирішального напрямку сучасної соціальної думки, провідного суспільного та наукового інституту, що визначає не тільки способи наукового мислення, але й способи життєдіяльності мільйонів людей в усьому світі.

Концептуальна еволюція сучасного менеджменту пройшла крізь низку послідовних стадій соціально-історичного розвитку людини і суспільства. Спочатку найвищі лідерські позиції в перебігу розроблення теоретичних основ менеджменту займали в основному фахівці в сфері інженерної справи, які намагались раціоналізувати і механізувати суспільне виробництво. На зміну їм прийшли економісти і фінансисти, котрі вбачали головним завданням менеджменту отримання

максимальних прибутків на основі ефективного управління капіталом. Потім наступив період, коли найвищі ланки управління почали «рекрутувати» правників-юристів, які надавали перевагу в управлінні формальним наказам, розпорядженням, інструкціям, нормативним актам і законодавству в цілому.

У даний час управліннями найвищого рангу, а також розробниками проблем наукового менеджменту все більше стають представники соціально-гуманітарної сфери суспільства, тобто фахівці-персоналознавці, які в центр сучасних концепцій ефективного управління ставлять передусім особистість людини, її потреби, інтереси, мотиви і цілі. За оцінками провідних соціологів, саме фахівці-персоналознавці будуть і надалі обіймати лідерські позиції в управлінні сучасним світом. Іншими словами, кожний керівник організації – це передусім фахівець з кадрового менеджменту, а кожний функціональний менеджер – фахівець з управління персоналом.



Питання 20.

Закони і закономірності менеджменту

Багатогранна діяльність менеджменту соціальної організації, в тому числі й кожного менеджера, підпорядкована дії не тільки законів природи і суспільства, але й дії відповідних законів управління. У найкращому випадку розуміння цих законів і закономірностей, а також напрямів їхньої дії має бути узгоджене з поведінкою персоналу організації, і тоді на менеджерів очікує успіх. У протилежному випадку, коли керуючий суб'єкт намагається будувати свою діяльність, незважаючи на певні закони та закономірності управління або навіть усупереч їм, то на нього очікує невдача або крах. Тому сучасний ефективний менеджмент організацій ґрунтується, як правило, на дії різноманітних законів і закономірностей управління організаціями в умовах ринкових відносин.

Термін *«закон»* у сучасному наукознавстві розуміється у двох основних змістах: *по-перше*, як нормативний акт, прийнятий в установленому порядку вищим представницьким органом державної влади, що має суб'єктивний характер, оскільки відбиває ступінь інтелекту його розробників, розстановку політичних сил в суспільстві, зацікавлених у прийнятті даного закону тощо, *а по-друге*, як необхідні, істотні, стійкі та повторювані відносини і причинно-наслідкові зв'язки між явищами та процесами у природі та суспільстві. Ці *закони*, на відміну від попередніх, мають об'єктивний характер, оскільки існують і діють незалежно від свідомості й волі людей, а також проявляються та реалізуються через колективну людську діяльність.

Об'єктивні закони є найвищим ступенем людського пізнання і мають форму загальності, оскільки відображають найбільш загальні відносини і зв'язки, що властиві природним і соціальним явищам і процесам, у тому числі й управлінським.

Крім поняття *законів* у соціальних та інших науках, в тому числі і в теорії менеджменту організацій розрізняються такі категорії, як *«закономірності»* та *«тенденції»*. Термін *«закономірність»*, на відміну від закону, виявляється як повторюваний зв'язок явищ або процесів суспільного життя чи етапів суспільного прогресу. В цілому ж категорія *закономірності* за своїм обсягом є значно вужчою, ніж категорія закону у просторі та часі. Що стосується категорії «тенденція», то вона визначає основну лінію, або напрям розвитку суспільства, чи його підсистем, але не визначає безліч окремих випадків і відхилень, через які необхідність пробиває собі дорогу.

Закони об'єктивного світу виступають одночасно і законами розвитку останнього. Це, насамперед, об'єктивні закони діалектики, до числа котрих відносяться такі закони: закон єдності і боротьби протилежностей; закон заперечення заперечень; закон переходу кількісних змін у якісні зміни тощо. У сфері менеджменту організації, як і в будь-якій іншій сфері свідомої соціальної діяльності людей, діють свої, специфічні закони і закономірності управління, які надають менеджменту організацій широкі можливості для творчої та ефективної соціальної діяльності, спрямованої на досягнення визначених загальних організаційних цілей.

Закони і закономірності менеджменту – це необхідні та об'єктивно існуючі причинно-наслідкові взаємозв'язки, що постійно відтворюють колективну діяльність індивідів і соціальних груп людей у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних і духовних благ. Вони об'єктивні, оскільки діють незалежно від волі та бажання людей, але водночас визначають їх поведінку у сфері соціально-економічної діяльності.

Закони менеджменту – це істотні та повторювані причинно-наслідкові взаємозв'язки між окремими елементами системи соціального управління, що зумовлюють ступінь цілісності та впорядкованості структури даної системи, а також кількість, якість і результативність керуючого впливу суб'єктів управління на соціальні системи, явища і процеси як об'єкти управління. *Закони менеджменту* виражають, отже, стійку

залежність кінцевих результатів керуючого впливу на соціальні системи, явища й процеси від ступеня, якості та узгодженості дії окремих елементів системи менеджменту кожної соціальної організації. Суть загальних *законів менеджменту* соціальних організацій зводяться до наступного.

1. Закон єдності та цілісності системи менеджменту означає, що система управління (тобто керуюча система) повинна мати організаційну й функціональну єдність, а також містити у собі всі необхідні елементи, які відповідають цілям і завданням управління. Функціональна цілісність означає, що система менеджменту має реалізовувати всі свої функції, необхідні для ефективного розвитку соціально-економічних, політичних або соціально-культурних систем, явищ і процесів у суспільстві. А єдність системи менеджменту передбачає, що ця система являє цілісне утворення, а не суму частин, фрагментів або блоків. Це вказує на той факт, що система менеджменту має бути побудована на основі єдиних принципів і підходів, єдиних інтересів, що аж ніяк не означає уніфікацію та однаковість її ланок, рівнів і підходів щодо організації управління. Порушення єдності й цілісності системи менеджменту зумовлюють неузгодженість і суперечливість нормативних актів органів управління, що діють як у суспільстві, так і в його окремих підсистемах, а також відсутність обґрунтованих спільних дій персоналу, спрямованих на досягнення цілей організації.

2. Закон ступенів свободи системи менеджменту означає, що всяка система управління для ефективного виконання своїх функцій повинна мати необхідне й достатнє число ступенів свободи. Керовані об'єкти як підсистеми системи управління мають виняткове різноманіття за змістом, напрямками і умовами діяльності. В кожному конкретному випадку закони розвитку суспільного виробництва, надання соціальних послуг та організації управління проявляються різними шляхами. Тому система управління повинна забезпечити необхідні ступені свободи керованих підсистем, явищ і процесів. Для цього вона має бути не тільки гнучкою,

володіти необхідними ресурсами, але й відзначатися певною стійкістю і твердістю. Забезпечення необхідного числа ступенів свободи системи управління досягається за допомогою універсальності нормативних актів і коментарів керуючих суб'єктів, що у сукупності й характеризує гнучкість системи управління. Жорсткості системі управління додають і певні суб'єктивні обмеження – рівень кваліфікації управлінського персоналу, їхня здатність ефективно використовувати наявні ресурси, а також їх уміння оцінювати загрози з боку зовнішнього середовища тощо. Причому число ступенів свободи керуючої підсистеми або суб'єкта управління завжди має перевершувати число ступенів свободи керованої підсистеми або об'єкта управління, інакше керуюча підсистема може загальмувати розвиток керованої підсистеми. Це досягається шляхом надання керуючим підсистемам, або суб'єктам управління соціальними організаціями більшого ступеню автономності та незалежності в питаннях використання наявних ресурсів, прийняття ключових управлінських рішень, прояву ініціативи, активності тощо.

3. Закон структурної розмаїтості систем менеджменту полягає в тому, що будь-яка система управління повинна мати необхідну розмаїтість відповідно до потреб керованої підсистеми або об'єкта управління, тому що вони повинні задовольняти низку обов'язкових вимог щодо здійснення управлінської праці у певній сфері суспільної життєдіяльності. Розмаїтість систем управління зумовлена розмаїтістю чинників різної природи, зокрема, галузевих, етнічних, демографічних, професійно-кваліфікаційних, релігійних, соціально-культурних тощо. Розходження в структурі систем управління можуть бути пов'язані з особистістю керівників і менеджерів, формами власності, кліматичними, територіальними та іншими ознаками. Однак в усіх випадках структурно-функціональне розмаїття систем управління має спиратися на відповідні законодавчі і підзаконні акти, норми, традиції та звичаї. Розмаїтість систем управління необхідно розуміти подвійно: з одного боку, як споконвічно необхідна розмаїтість можливих форм управління,

а з другого – як процес послідовної зміни станів систем менеджменту, що мають у більш ефективний спосіб забезпечувати потреби функціонування й розвитку керованих підсистем, або об'єктів управління. Окрім цього, системи управління мають відрізнятися й внутрішньою структурою та пропорційністю, що визначається технологією процесів управління. Типові організаційні структури, організаційні схеми і моделі систем управління, мають служити не догмою, а своєрідними методичними рекомендаціями щодо їх раціоналізації, а також відправною точкою для розробки конкретної системи менеджменту.

4. Закон співвідношення суб'єкта і об'єкта менеджменту означає, що вони мають відповідати одне одному за структурно-функціональними можливостями, рівнями управління, напрямками діяльності, а також цілями та завданнями функціонування і розвитку.

По-перше, співвідношення суб'єкта і об'єкта менеджменту необхідно розуміти з точки зору їхньої адекватності у контексті інтенсивного чи екстенсивного розвитку організації загалом. Якщо ж об'єкт управління розвивається за інтенсивним варіантом, то йому не може відповідати суб'єкт управління екстенсивного типу. Водночас суб'єкт управління інтенсивного типу спроможний виводити керований об'єкт екстенсивного типу в розряд інтенсивних.

По-друге, складності об'єкта управління повинна відповідати й складність керуючого суб'єкта, але більш високого порядку, оскільки даний суб'єкт з обмеженими функціональними можливостями не здатний забезпечити ефективний розвиток керованого об'єкта з високим науково-технічним рівнем.

По-третє, співвідношення суб'єкта та об'єкта управління необхідно розуміти і в тому плані, що вдосконалення керуючого суб'єкта має здійснюватися більш динамічними темпами, ніж керованого об'єкта. Це вимагає випереджального зростання не тільки ресурсних витрат на оснащення керуючого суб'єкта, але й більш ефективного використання з боку даного суб'єкта

сучасних наукових знань під час управління керованим соціальним об'єктом. У цьому процесі значна прогресивна роль належить особистим якостям суб'єктів управління, високому рівню їх управлінської культури, професіоналізму і творчим можливостям, що дозволяє їм використовувати на практиці механізми дії законів менеджменту в управлінні соціальними організаціями.

5. *Закон організації систем менеджменту* показує об'єктивну необхідність відповідності функцій, повноважень, прав і відповідальності на кожному з рівнів системи управління і відбиває залежність ефективності її функціонування від чіткості розподілу та кооперації праці у самій системі управління як у горизонтальному, так і у вертикальному розрізі.

Необхідно зазначити, що спочатку функцію управління здійснював один із найбільш досвідчених і обізнаних працівників, який продовжував виконувати й виробничі операції. Згодом, в міру зростання обсягів кооперованої (спільної) праці, а також із збільшенням кількості внутрішніх та зовнішніх зв'язків, управління виділилося в самостійну функцію (або сферу діяльності), яку став виконувати професійний менеджер, звільнений від виконання виробничих операцій. При цьому економічний ефект від впровадження професійного управління організацією став перевищувати витрати на його утримання.

Поділ управлінської праці істотно підвищує результативність та якість управлінської діяльності загалом. Однак реальний ефект від поглиблення спеціалізації окремих ланок системи управління можна мати лише за дотримання певних умов, і насамперед чіткого розмежування прав, обов'язків та відповідальності, причому все це має бути системно збалансовано. Наділення широкими повноваженнями суб'єктів управління без певної їх відповідальності за доцільність використання своїх прав і повноважень призводить на практиці до волонтаризму. І навпаки, покладання високої відповідальності на менеджерів, не наділених відповідними

правами для прояву ініціативи й творчості, для здійснення певного маневру з метою удосконалення діяльності, також не дає необхідного ефекту. Існує, отже, об'єктивний взаємозв'язок між мірою відповідності прав, повноважень і відповідальності кожної ланки системи управління, кожного керівника і менеджера, з одного боку, і якістю, досконалістю та результативністю управлінської діяльності загалом, – з другого боку. Саме в цьому фактично й виявляється суть закону організації систем менеджменту.

6. Закон зростаючої суб'єктивності та інтелектуальності систем менеджменту є фактично законом управлінських відносин, природа котрих має яскраво виражений подвійний характер – об'єктивно-суб'єктивний. Не слід забувати й про той об'єктивний факт, що управлінські відносини у кінцевому рахунку породжуються способом виробництва, тобто економічним базисом суспільства. У такому ж разі цілком шкідливим виглядає нерозуміння того, що за певних умов, особливо в перебігу науково-технічної та інформаційної революцій, управлінські відносини самі набувають базисного характеру. Вони вчиняють значний зворотній вплив не тільки на соціально-економічну сторону життя суспільства, але й на всі інші сторони суспільної життєдіяльності, визначаючи тим самим темпи соціального прогресу. Відповідно, вкрай важливим є визнання того, що менеджмент, будучи об'єктивною діяльністю різних суб'єктів управління несе на собі відбиток цієї суб'єктивності у вигляді загальної та управлінської культури (її наявності чи відсутності), специфіки традицій та історичного досвіду, інтересів, потреб, установок, інтелекту і позицій тієї чи іншої особистості, що являється лідером, керівником або менеджером. Відтак, чим вищим є рівень управління певного менеджера (лідера), тим більшим є простір для виявлення як позитивної, так і негативної суб'єктності останнього.

7. Закон домінування глобальної мети в системі менеджменту вказує на той факт, що рівень суб'єктивності в управлінні в багатьох випадках залежить від вибору та

обґрунтованості генеральної мети суспільної системи, а також її підсистем і ланок. Закон домінування глобальної мети в розвитку будь-якої соціальної системи, в тому числі й системи менеджменту є основоположним для соціального управління. Суть його полягає в тому, що кожна соціальна система, зокрема й система менеджменту, складається з цілого ряду підсистем, економічної, політичної, соціальної, організаційної, технічної, технологічної, духовно-культурної тощо. У своїй єдності вони складають цілісний організм, однак підтримання цілісності можливе тільки за умов домінування генеральної головної мети над цілями кожної підсистеми і ланки даного організму.

8. Закон спеціалізації систем менеджменту в сучасному соціумі передбачає не тільки розчленування управлінських функцій, але й їх прояв у конкретних умовах, на різних рівнях організації управління, а також у різних сферах і напрямках соціальної діяльності. Тому сучасне управління соціальними системами потребує високого рівня професіоналізму в різних сферах суспільного буття: економічній, соціальній, політичній, психологічній, організаційно-технічній, духовно-культурній, правовій, демографічній, екологічній, виробничій тощо. Суб'єкт управління, засвоюючи різні області професійних знань, а також спираючись на їх різноманітність, інтегрує та об'єднує багатоманітність знань у прийнятих управлінських рішеннях, проєктах, програмах, планах і концепціях. Наприклад, сучасне виробництво товарів і послуг характеризується використанням новітніх технологічних процесів, високим рівнем організації праці та управління, їх інформаційним забезпеченням. Це вимагає вузькоспеціалізованого управління виробничими процесами, глибоких знань у різних галузях науки й техніки, що неминує приводить до розчленовування загальних функцій управління на часткові види управлінської діяльності, до прояву їх у конкретних умовах і на різних рівнях. Менеджмент у цих умовах стає отже спеціалізованим видом професійної діяльності, що потребує володіння певними здібностями.

9. Закон інтеграції систем менеджменту означає поєднання в системі менеджменту різних управлінських дій на різних ієрархічних рівнях і напрямках діяльності соціальної організації в єдиний управлінський процес у рамках єдиного соціального організму – системи менеджменту. В ролі інтеграційних чинників виступають насамперед цілі, задачі, культура, цінності, норми, інтереси й потреби людей як членів соціальної організації, котрі потребують підтримання нормальних умов життєдіяльності та розвитку в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Наприклад, у сфері суспільного виробництва інтеграція впливає з єдності процесів виробництва та управління, де, з одного боку, здійснюється об'єднання структурних підрозділів і окремих виробництв у єдиний виробничий комплекс – підприємство, а з іншого боку – відбувається об'єднання вузькоспеціалізованих управлінських дій, використовуваних менеджерами окремих структурних підрозділів і виробництв у єдиний загально-організаційний управлінський процес. Більше того, в ринкових умовах різні соціальні організації (підприємства, фірми та інші суб'єкти господарювання) поєднуються в нові організаційні форми управління – господарчі комплекси, так як концерни, корпорації, асоціації, акціонерні товариства, холдингові компанії, фінансово-промислові групи тощо шляхом установаження організаційних взаємозв'язків на різних ієрархічних рівнях управління з відповідним науково-технічним, логістичним, матеріально- фінансовим, інформаційно-комунікаційним й кадровим забезпеченням.

10. Закон економії часу в системі менеджменту характеризує ефективність управління, та відповідно, досягнення поставленої мети з урахуванням найменших часових витрат: матеріальних, технологічних, людських, фінансових, що в багатьох випадках залежить від швидкості і адекватності реакції суб'єктів управління на дії керованих ними об'єктів управління. Вирішення будь-якого питання в управлінні організацією в максимально короткий час, позитивно та своєчасно впливає на

кінцевий результат спільної діяльності. Закон економії часу, що лежить в основі будь-яких управлінських дій і процесів, не тільки ефективно впливає на досягнення поставлених цілей, але й визначається необхідною швидкістю реакції менеджменту на потреби ринку та виклики зовнішнього середовища. Адже ухвалення управлінських рішень в системі менеджменту певної організації в найкоротші терміни в порівнянні з конкуруючою стороною забезпечує позитивний вплив на кінцеві результати діяльності даної організації в цілому. Одне слово, вирішення будь-якого питання в сфері управління соціальними організаціями у найбільш короткі часові терміни, позитивно та своєчасно впливає на кінцеві результати їхньої діяльності.

Поряд із законами управління в теорії менеджменту прийнято виділяти й *закономірності менеджменту*, що являють собою логічні форми відображення реальної управлінської практики, які так само як і закони менеджменту недоступні безпосередньому чуттєвому сприйняттю. В цілому поняття «закономірність» розглядається як попередня стадія формулювання законів на початку їх теоретичного дослідження, але, як підкреслює більшість науковців, саме ця частина теорії менеджменту є найменш опрацьованою. Водночас закономірності менеджменту у можуть бути сформульовані лише на основі абстрактного мислення, використання операцій аналізу та синтезу щодо проявів певних тенденцій і взаємозалежностей в різноманітних управлінських явищах і процесах, що відбуваються у сфері управління та управлінської діяльності.

Серед основних закономірностей менеджменту виділяються, зокрема, такі як:

- 1) залежність змісту і структурно-функціональних особливостей менеджменту організацій у суспільстві від соціальної політики держави;
- 2) залежність рівня розвитку систем менеджменту організацій від стратегії та цілей розвитку суспільства і держави;
- 3) залежність ефективності систем менеджменту організацій від структурної повноти та функціональної завершеності системи

органів державної влади та управління;

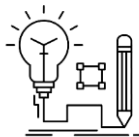
4) залежність результативності задоволення потреб та інтересів громадян від соціальної свідомості, ціннісної орієнтації та компетентної діяльності управлінського персоналу соціальних організацій;

5) залежність ефективності системи менеджменту організацій від несуперечливості довгострокових та короткострокових цілей політики держави щодо розвитку суспільства, регіонів, територій, соціальних груп.

Ефективне здійснення цілей і завдань управління організаціями на безпосередньо контактному рівні, тобто на рівні організаційно-управлінських відносин між керівниками або менеджерами організацій та їх підлеглими (або клієнтами), залежить від урахування дії й таких закономірностей, як: а) комплексність, цілісність та несуперечливість керуючого впливу суб'єктів управління на діяльність керованих ними об'єктів і виробничих процесів, що потребує залученості виконавців із числа персоналу до вироблення механізмів керуючого впливу; б) спільна зацікавленість керівництва та персоналу організацій у кінцевих результатах спільної діяльності, спрямованої на досягнення загально організаційних цілей; в) відповідність прав, повноважень і відповідальності в діяльності як управлінського, так і виконавчого персоналу щодо здійснення ним певних виробничих процесів і операцій, передбачених посадовими інструкціями та функціональними обов'язками, що впливають із завдань діяльності та цілей розвитку організації; г) співвідношення між рівнем професійної компетенції управлінського персоналу та рівнем розвитку керованих ними соціальних об'єктів і складністю виробничих процесів і операцій.

Зазначені вище та інші закономірності управління, так само як і закони менеджменту мають об'єктивний характер і проявляють себе незалежно від волі й бажання людей, їх знання чи незнання. Однак знаючи суть та механізми дії законів і закономірностей управління керівники, менеджери й інші фахівці організації можуть прискорити або призупинити їхню дію

в необхідному для організації напрямку з метою підвищення рівня ефективності, результативності та якості управління та управлінської діяльності, спрямованої на реалізацію перспективних і поточних цілей розвитку соціально-економічної системи.



Питання 21.

Принципи менеджменту

Загалом під *принципом* (від латинської – основа, початок) розуміється певна керівна ідея чи основне правило, що покладене в основу будь-якої діяльності людини, або її внутрішня впевненість, чи погляд на певні речі, що визначають норму поведінки. Що стосується *принципів менеджменту як науки*, то під ними розуміються: *по-перше*, основоположні ідеї, або правила поведінки суб'єктів управлінської діяльності – керівників, менеджерів й інших фахівців управління в процесі виконання управлінських функцій, а *по-друге*, найважливіші вимоги, дотримання котрих забезпечує ефективність менеджменту організацій загалом. «Без принципів, – наголошував відомий дослідник менеджменту А. Файоль, – ми у пільмі та хаосі, оскільки принципи управління – це своєрідні маяки, що допомагають орієнтуватись». «Правильні принципи в руках посередніх людей, вважав інший дослідник менеджменту Г. Емерсон, – виявляються набагато сильнішими за безсистемні та випадкові спроби геніїв... Дайте самому Наполеону помилкові принципи – і результати, яких він зможе досягти, виявляться в кращому випадку посередніми».

Принципи менеджменту впливають із об'єктивних законів і закономірностей управління, відбиваючи об'єктивну реальність, що існує поза і незалежно від свідомості людини, або інакше кажучи, вони є об'єктивними. Водночас принципи управління як певні положення, ідеї чи правила є суб'єктивними будовами чи конструкціями, що використовуються менеджерами різних рівнів управління виходячи зі свого пізнання, а також рівня загальної та професійної культури. А оскільки принципи менеджменту належать суб'єктам управлінської діяльності, то в процесі використання вони

суб'єктивуються в свідомості людей, що вказує на їх суб'єктивний характер. Чим більшим є відображення принципів менеджменту у свідомості керуючих суб'єктів, тим більшим стає їх наближення до законів управління, і тим ефективнішою стає управлінська діяльність менеджерів, спрямована на досягнення організаційних цілей.

Принципи менеджменту, отже, володіють одночасно як об'єктивними, так і суб'єктивними ознаками, що вказує на їх подвійний характер. Подвійність принципів управління вимагає зваженого ставлення до них, що нерідко недооцінюється багатьма керівниками і менеджерами організацій. Це призводить до визнання незалежності даних принципів від суб'єктів управління та породжує сліпу віру в їх всесилля, або перетворює принципи на мистецтво управління, тобто на певні «знахідки» окремих керівників або менеджерів соціальних організацій. У сучасній спеціальній науковій літературі ще не вироблено єдиної класифікації принципів менеджменту, оскільки деякі з проголошених принципів є правилами поведінки менеджерів, а інші впливають із основних принципів управління, тобто є похідними. Це підкреслює той факт, що в теорії менеджменту існує велике розмаїття принципів управління, класифікація котрих має ґрунтуватись на відображенні окремих етапів, сторін чи відносин процесу управління організаціями. Поряд із цим, принципи управління мають відповідати як частковим, так і загальним цілям управління соціальними об'єктами, явищами і процесами. Вони мають також слугувати не стільки побудові абстрактних схем управління керованими об'єктами, скільки виявленню характеру управлінських зв'язків, а також процедурам і технологіям формування управлінських впливів та реалізації управлінських рішень. Виходячи з цих позицій все розмаїття принципів менеджменту прийнято поділяти на *три групи*: 1) загальні принципи; 2) спеціальні або організаційно-технологічні принципи; 3) часткові або особливі принципи менеджменту. Система цих принципів не є завершеною, оскільки вона

залишається відкритою для доповнень і змін, виходячи із нових досягнень наукового менеджменту, а також із успішної практики управління соціальними організаціями.

До першої групи – *загальних принципів менеджменту* – відносяться ті принципи, що носять стратегічний і загальний характер, оскільки їхні норми і правила охоплюють усі сфери, ланки і рівні управління соціальними системами:

1) принцип соціальної орієнтації менеджменту визначає людину в ролі головного чинника ефективності суспільного виробництва, до якої слід ставитися не як витрат, а як до вирішального активу розвитку соціальної організації;

2) принцип об'єктивності менеджменту вимагає врахування дії об'єктивних законів і закономірностей при побудови організаційної системи управління будь-якою соціальною системою;

3) принцип системності і комплексності менеджменту вимагає застосування системного і комплексного підходів в управлінні соціальними організаціями, де перший підхід передбачає використання системного аналізу в процесі підготовки управлінських рішень і вчинення управлінських дій, а другий – всебічне охоплення об'єкта управління, тобто облік усіх його аспектів, сторін, властивостей і напрямів діяльності;

4) принцип централізму та демократизму менеджменту визначає необхідність раціонального поєднання централізованих і децентралізованих засад у системах управління: на рівні держави – це співвідношення між центральними, регіональними і місцевими структурами управління, а на рівні соціальних організацій – це співвідношення прав, повноважень і відповідальності між керівниками, менеджерами та членами колективу;

5) принцип оптимальності менеджменту забезпечує досягнення максимальних (або мінімальних) параметрів розвитку керованого об'єкта шляхом вибору цілеорієнтованих форм і способів керуючого впливу для підвищення ефективності системи управління;

6) принцип конкретності менеджменту передбачає застосування керуючим суб'єктом конкретно-історичного підходу

при здійсненні реального і точного аналізу управлінських ситуацій, оскільки управління будь-яким соціальним об'єктом вимагає вчинення конкретних управлінських дії на основі достовірної соціальної інформації.

7) принцип ефективності менеджменту передбачає, що досягнення поставленої мети повинне здійснюватися у найкоротший термін за умов найменших витрат матеріальних, фінансових, технологічних, людських та інших ресурсів;

8) принцип головної ланки в системі менеджменту означає виявлення із множини управлінських цілей і задач, – одного основного завдання, реалізація котрого забезпечить розв'язання цілого комплексу проблем управління соціальною організацією.

До другої групи – *спеціальних або організаційно-технологічних принципів менеджменту* – відносяться переважно принципи організаційно- нормативної та адміністративно-розпорядчої діяльності, що забезпечують організацію, комунікацію, мотивацію та координацію спільної діяльності персоналу соціальної організації:

1) принцип детермінізму системи менеджменту вказує на об'єктивний характер взаємозумовленості, взаємозалежності, взаємозв'язку та взаємодії суб'єкта управління та об'єкта управління;

2) принцип ієрархічності системи менеджменту передбачає створення багатоступеневої (або скалярної) організаційної структури управління в системі менеджменту, згідно з якою кожний нижчий рівень управління контролюється вищим рівнем управління і підпорядковується йому;

3) принцип поділу управлінської праці в менеджменті організацій передбачає розчленування управлінської діяльності на окремі напрями, функції, процеси, операції та процедури для кожної ланки системи управління отже, що дозволяє чітко визначити повноваження, права, обов'язки і відповідальність кожного структурного підрозділу, а також кожного колективного чи індивідуального суб'єкта управління незалежно від ієрархічного рівня соціальної організації;

4) принцип єдиноначальності та колегіальності в управлінні організаціями передбачає, з одного боку,

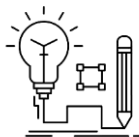
єдиноначальність – надання керівникам широких прав на одноосібне вирішення всіх питань, що входять до їхньої компетенції, а з другого боку, колегіальність – необхідність залучення до підготовки управлінських рішень інших менеджерів, фахівців і виконавців конкретних рішень; дотримання правильного співвідношення між єдиноначальністю та колегіальністю є одним із найважливіших завдань ефективного управління;

5) принцип поєднання галузових і територіальних засад в управлінні пов'язаний з прогресом у сфері галузових і територіальних підходів до ефективності управління, оскільки галузеві засади зумовлюють об'єктивну необхідність диверсифікації виробництва товарів і послуг, поглиблення їх спеціалізації та концентрації, а територіальні – впливають із цільових настанов раціонального розміщення продуктивних сил, врахування вимог екології, ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку інфраструктури, задоволення матеріальних і духовних потреб окремих індивідів і територіальних спільнот;

6) принцип поєднання соціальних і економічних засад в управлінні передбачає узгодження соціальних і економічних чинників у стратегічному плануванні розвитку організації, оскільки між ними є певна суперечність зумовлена різними критеріями – в основі економічної поведінки лежить особиста вигода, а критерієм успіху є прибуток у результаті – виникає диференціація в доходах різних соціальних груп, однак запровадження соціальних пріоритетів, нормативів і стандартів призводить до вирівнювання доходів і споживання соціальних послуг.

До третьої групи – *часткових або особливих принципів менеджменту* – відносяться ті принципи, сфера дії котрих є обмеженою або локальною, наприклад, існують свої особливі принципи управління персоналом в різних соціальних організаціях, серед яких *основними є такі*: 1) принцип плановості; 2) принцип єдності розпорядництва та управлінського впливу;

3) принцип централізації та децентралізації; 4) принцип лінійного, функціонального та цільового управління; 5) принцип відбору, підбору та розстановки кадрів; 6) принцип контролю виконання рішень; 7) принцип концентрації зусиль на вирішенні основних цілей і завдань; 8) принцип систематичного оновлення та наступності кадрів тощо. Натомість у багатьох американських і японських корпораціях широко застосовуються такі спеціальні принципи управління персоналом, як: а) принцип позитивного найму працівників; б) принцип контролю виконання завдань, заснованого на довірі; в) принцип поєднання контролю виконання завдань з корпоративною культурою; г) принцип консенсусного прийняття рішень, тобто обов'язкове їх ухвалення більшістю працівників.



Питання 22.

Методи менеджменту

Реалізація законів і принципів менеджменту, як ключових тенденцій, ідей і положень ефективності функціонування соціальних організацій, неможлива без відповідних способів їхнього впровадження в різноманітну діяльність останніх, інструментальною основою котрих виступають методи менеджменту або управління. *Методи менеджменту* – це сукупність певних способів керуючого впливу суб'єктів управління та об'єкти управління, що являють чітко визначену, попередньо опрацьовану та раціональну схему послідовного досягнення визначених соціально-організаційних цілей і завдань, а також упорядкованості різноманітних трудових операцій на основі реалізації конкретних управлінських рішень. Під час організації управління самими різними соціальними об'єктами, явищами, процесами і змінами *методи менеджменту* виступають універсальними чинниками свідомого впливу керуючих суб'єктів на керовані соціальні об'єкти і процеси, завдяки своїй практичній спрямованості на досягнення спільних цілей.

Це зумовлено насамперед тим, що використовуючи певну сукупність *методів менеджменту* керуючі суб'єкти отримують реальні можливості для вчинення цілеспрямованого, організуючого та регулюючого впливу на керовані ними соціальні об'єкти, явища, процеси та необхідні зміни з метою переведення останніх із вихідного до бажаного стану їх подальшого розвитку. У даному контексті *методи менеджменту* є не стільки раціональними засобами досягнення загальних цілей та виконання функцій управління, скільки вирішальним чинником цілеспрямовано і організуючого впливу на свідомість і поведінку працівників соціальних організацій з метою активізації їхньої трудової діяльності та надання останній впорядкованого, зацікавленого і творчого характеру. При цьому *методи менеджменту* виступають у двох іпостасях: *по-перше*, вони

презентують *механізми управління* соціальними організаціями, спрямованими на вирішення складних проблем і завдань функціонування та розвитку останніх в умовах мінливого зовнішнього середовища, а *по-друге*, сукупність методів менеджменту складає потужний методологічний комплекс теорії соціального управління. Узагалі поняття *методу* (в перекладі з грецької мови) означає буквально «шлях дослідження», засіб досягнення певної мети, або спосіб вирішення конкретних завдань. Під *методом* також розуміється й сукупність спеціальних прийомів і операцій теоретичного і практичного пізнання та освоєння оточуючої дійсності.

У даному контексті *методи менеджменту* розглядаються скоріше як продуктивні способи управлінського впливу на певні виконавські структури, що базуються на прямому і непрямому, або на формальному і неформальному характері даного управлінського впливу, а також на різних варіантах поєднання останнього. Отже, процес управління кожною соціальною організацією являє собою цілий комплекс методів цілеспрямованого впливу як на окремих працівників і груп людей, так і на трудовий колектив соціальної організації в цілому незалежно від її масштабу і сфери діяльності. На кожному з цих *трьох рівнів* соціальної організації (особистість, група, колектив у цілому) менеджмент організації стикається з певними проблемами, що вимагає вироблення з боку керуючих суб'єктів або менеджерів відповідних *методів управлінського впливу*, частина з яких застосовується на кожному рівні, а використання інших методів обмежується тільки одним рівнем.

Наприклад, на *рівні окремого працівника* організації застосовуються наступні методи впливу на поведінку окремих індивідів: 1) методи прямого впливу (шляхом наказу, розпорядження, вказівки, доручення чи завдання); 2) методи опосередкованого впливу через мотиви та потреби (різні форми морального та матеріального стимулювання); 3) методи опосередкованого впливу через систему цінностей (шляхом освіти, виховання, культури, мистецтва); 4) методи опосередкованого впливу через соціальне оточення (шляхом

зміни умов праці, або статусу працівника в межах формальної чи неформальної структури організації тощо).

На *рівні окремого структурного підрозділу організації*, що входить до структури трудового колективу останньої застосовуються, як правило, такі методи впливу: 1) формування складу групи за різними кваліфікаційними, демографічними і психологічними ознаками, або за кількістю розміщення робочих місць тощо; 2) *згуртування групи* шляхом організації різних змагань, вдосконалення стилю керівництва, встановлення дружніх і доброзичливих стосунків у групі, формування корпоративного духу тощо.

На *рівні соціальної організації в цілому* використовуються наступні методи впливу: 1) узгодження формальної та неформальної структури організації шляхом подолання протиріч між запланованими та реальними зв'язками і нормами; 2) демократизація механізмів управління шляхом підвищення ролі громадських організацій, широкого залучення працівників до вироблення рішень, розвиток трудової активності, виборність певних категорій керівного складу організації тощо; 3) впровадження соціального планування для підвищення кваліфікації персоналу, покращення добробуту, умов життя, праці й відпочинку працівників, вдосконалення соціальної структури колективу тощо. Водночас, у залежності від характеру управлінського впливу на працівників організацій застосовуються й такі методи управління: 1) методи стимулювання, спрямовані на задоволення актуальних інтересів і потреб працівників та їх мотивації до ефективної праці; 2) методи інформування, що припускають надання працівникам певних відомостей, які допомагають їм самостійно вибудовувати і врегульовувати свою поведінку; 3) методи переконання, що застосовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників шляхом безпосереднього впливу на їх внутрішній світ, тобто на їхню систему ціннісних преференцій і орієнтацій; 4) методи адміністративного примусу, що застосовуються на тимчасовій основі в екстремальних ситуаціях на основі запровадження

примусових санкцій до окремих працівників.

Під час *управління* соціальними організаціями широкого вжитку набула традиційна класифікація *методів менеджменту*, згідно з якою всі методи управління за характером керуючого впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління поділяються *на три групи*: 1) адміністративні або організаційно-розпорядчі методи управління; 2) економічні методи управління; 3) соціально-психологічні методи управління. Таке групування методів менеджменту є певною мірою цілком умовним, оскільки різні методи менеджменту, з одного боку, мають багато подібних ознак, рис і властивостей, а з другого, – вони володіють взаємопроникненням одне в одного. Водночас різні методи менеджменту мають також і свої відмінності в процедурах, прийомах і способах впливу керуючих суб'єктів на керовані об'єкти, що дозволяє визначати певні особливості кожного метода окремо. Отже, ураховуючи виняткову роль методів менеджменту в перебігу управління різними соціальними організаціями видається цілком доцільним розглянути визначені методи більш докладно.

1. Адміністративні (або організаційно-розпорядчі) методи управління ґрунтуються на дотриманні об'єктивних законах організації спільної діяльності людей та управління нею, виходячи з природних потреб індивідів щодо взаємодії та комунікації в межах установленого соціального порядку. Адміністративні методи базуються на чіткому формальному розмежуванні прав, повноважень і відповідальності між працівниками кожної організації, що фіксуються в положеннях структурних підрозділів, посадових інструкціях і функціональних обов'язках працівників. Ці методи дозволяють формувати та здійснювати розпорядницький вплив, заснований на легальних правах керуючих суб'єктів (тобто керівників і менеджерів) віддавати накази та розпорядження, а також на невід'ємних обов'язках керованих об'єктів (тобто працівників організації) їх виконувати. Ці методи базуються, як правило, на прийомах і способах розпорядницького впливу, чіткій регламентації

трудової діяльності, а також на формальному унормуванні соціально-трудових відносин працівників соціальної організації.

Адміністративні методи менеджменту соціальних організацій нерідко поділяються ще й на три підгрупи: 1) *організаційно-стабілізаційні методи управління*, що сприяють встановленню довгострокових взаємин і регулярних контактів працівників організації, впровадженню певних стратегій управління, формуванню організаційної структури управління, затвердженню штатного розпису, прийняттю інструктивних актів щодо унормування та регламентації виробничої діяльності, а також контролю та нагляду за її виконанням; 2) *організаційно-розпорядчі методи управління* забезпечують оперативне управління спільною діяльністю працівників і структурних підрозділів організації, що реалізуються у формі договорів, контрактів, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій тощо; 3) *організаційно-дисциплінарні методи управління* призначені для підтримання стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності персоналу за виконання своїх обов'язків, дотримання встановлених правил і норм поведінки та передбачають, з одного боку, організацію контролю за поведінкою працівників, а з іншого боку, застосування певних заходів їх заохочення та покарання, виступаючи тим самим надійними стимулами щодо дотримання організаційних норм і правил.

2. *Економічні методи менеджменту* базуються на дії об'єктивних соціально-економічних законів, які надають можливість керуючим суб'єктам впливати на економічні потреби та інтереси як окремих працівників і соціальних груп, так і трудових колективів соціальних організацій в цілому шляхом порівняння витрат і результатів їх трудової діяльності. Ці методи спрямовані на сполучення економічних інтересів суспільства, трудових колективів і особистості, а їхнє застосування передбачає запровадження нормативів довгострокового використання, що встановлюють чіткі межі дозволеної автономії керованих об'єктів і допустимого втручання керуючих суб'єктів у їхню повсякденну діяльність.

До них відносяться різноманітні прийоми та способи соціально-економічного впливу на працівників організації,

зокрема, такі як матеріальне стимулювання, введення господарських розрахунків, соціально-економічне нормування, планування та прогнозування, економічний аналіз діяльності працівників і структурних підрозділів, соціально-економічне обґрунтування рішень, фінансування, ціноутворення, кредитування, оподаткування, позика, страхування, установлення економічних нормативів, дотацій і санкцій, участь працівників у розподілі прибутків організації тощо. Ці методи складають основу організаційно-економічного механізму управління та зображають реальний соціально-економічний потенціал кожної трудової організації, що сприяє подальшому розвитку останньої в сучасних ринкових умовах.

3. Соціально-психологічні методи управління базуються, як правило, на дії об'єктивних соціологічних і психологічних законів, які впливають на духовні потреби та інтереси окремих індивідів, соціальних груп і трудових організацій в цілому, зокрема, на соціальний стан і соціальний настрій працівників, активізацію їхньої трудової діяльності, морально-психологічний клімат у трудовому колективі, дотримання морально-етичних і культурних норм, толерантного ставлення та поваги до членів колективу. Соціально-психологічні методи побудовані на засадах стимулювання та мотивації свідомої та ефективної трудової діяльності працівників шляхом їхнього переконання, формування в них певних ціннісних орієнтацій та позитивних установок. Ці методи є не тільки духовно-моральними, але й матеріальними категоріями соціального менеджменту, які впливають на прибуток або збиток організацій, оскільки різноманітні соціально-психологічні процеси і заходи в останніх розраховуються шляхом визначення витрат і прибутку, отриманих від їх практичного застосування.

Соціально-психологічні методи менеджменту іноді поділяють на дві підгрупи: 1) *на соціальні, або соціологічні методи управління*; 2) *на психологічні методи управління*. Що стосується власне соціальних, або соціологічних методів управління, то вони включають в себе такі прийоми і способи, як соціальне планування (складання планів і програм

соціального розвитку), соціальне прогнозування (вироблення прогнозів соціального розвитку), соціальне унормування (вироблення внутрішніх організаційних норм і етикету), соціальне стимулювання (як трудового колективу у цілому, так і окремих працівників), соціальне регулювання (через контракти, взаємні зобов'язання, систему відбору, а також визначення соціальних потреб тощо), соціальна діагностика (визначення сильних і слабких сторін розвитку працівників, підрозділів і організації в цілому). Ці методи як ефективний засіб управління соціальними об'єктами, процесами і різними змінами, що відбуваються в кожному трудовому колективі, засновані на соціологічних дослідженнях і підходах вивчення соціальних спільнот. Такі дослідження охоплюють різноманітні сторони соціально-економічної діяльності трудового колективу, зокрема, такі як сертифікація робочих місць, рівень кваліфікації персоналу, масштаби захворюваності та виробничих травм, відносини з колегами по роботі, соціально-психологічний стан працівників та багато іншого. У межах таких обстежень застосовуються різні методи збирання соціальної інформації, її повноти, надійності, об'єктивності та своєчасності. Найпоширенішими серед них є методи інтерв'ювання, анкетування, аналізу документів, спостереження, соціального експерименту, створення соціальних паспортів, соціально-структурних карток та інше.

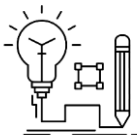
Психологічні методи управління включають в себе прийоми і способи морального стимулювання, гармонізації стосунків між членами організації, установлення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, а також різні форми впливу на особистість працівників через задоволення їхніх духовних потреб, інтересів і намірів, заохочення позитивної та засудження негативної поведінки. При цьому активно застосовуються різні методики переконання, пропозиції, «інфекції ідеї», рекрутингу малих соціальних груп, гуманізації праці, професійного відбору, фахової підготовки та перепідготовки працівників, формування їх професійного

профілю, кар'єрного зростання і розвитку соціально-трудового потенціалу. Форми застосування керуючими суб'єктами методів психологічного впливу на працівників організації є самими різноманітними і багатограними, починаючи з чіткого встановлення цілей, формування продуктивних творчих груп, до особистої мотивації та заохочення кожного працівника.

Наприклад, для реалізації методів гуманізації праці, або формування безпечного та комфортного зовнішньо-виробничого середовища використовуються такі заходи як реєстрація робочих місць, створення майданчиків психологічного розвантаження та відпочинку, виключення монотонності рухів у процесах виробництва тощо. Окрім цього, обов'язково враховується сумісність працівників, їх персональна мотивація до результативної трудової діяльності. Тут використовуються такі психологічні прийоми як моральна мотивація (похвала, нагородження, відзнаки тощо), професійна мотивація (престижні курси перепідготовки, просування в кар'єрі тощо), матеріальна мотивація (премії, надбавки, бонуси, підвищення зарплати тощо). Але найбільш ефективним мотиватором трудової поведінки виступає внутрішній інтерес людини до виконання конкретної ділянки роботи. У таких випадках керуючі суб'єкти використовують й інші чинники, під впливом котрих формується індивідуальне ставлення кожного працівника до виконуваної ним роботи. Це такі чинники як традиції колективу, професійна гордість, престиж професії, перспектива професійного зростання та підвищення виробничого потенціалу, привабливість і комфортність праці в даній організації тощо.

Поряд із цим, *соціально-психологічні методи управління* включають в себе і такі способи впливу керуючих суб'єктів на керовані соціальні об'єкти, як методи соціального впливу, методи управління колективною діяльністю та методи управління індивідуальною поведінкою. До *методів соціального впливу* включаються зокрема, такі з них, як загальні збори працівників організації, участь працівників у роботі

громадських рад, комітетів і комісій з підготовки важливих рішень, розподілу прибутків організації тощо. До *методів управління колективною діяльністю* відносяться такі методи, як формування структури трудового колективу, обмін кращими практиками і технологіями виконання роботи, різноманітні форми наставництва та підтримання рейтингів, а також конкурси, урочисті засідання, професійні вечори, гуртки якості тощо. Натомість *методи управління індивідуальною поведінкою* працівників включають такі методи, як раціональний стиль лідерства, стимулююча особиста ініціатива працівника, особистий приклад керівника, шанобливе ставлення до підпорядкування, номінація працівників до резерву на вищу посаду, делегування підлеглим лідерських прав і додаткових повноважень тощо.



Питання 23.

Технології менеджменту

Технологізація менеджменту є процесом оптимізації управлінських рішень і дій, а також подолання розбалансованості в організаційних системах управління шляхом визначення та використання інноваційних методів, які дозволяють включати в цей процес адекватні способи пізнання та діагностики менеджменту, а також активні методи його зміни за допомогою мотивації, навчання та опанування нововведеннями суб'єктів управління та керованих ними об'єктів управління. При цьому основними характеристиками процесу технологізації менеджменту є: *детермінованість* – однозначність результату перетворення вихідних даних; *дискретність* – розчленованість управлінської технології на окремі стадії, фази, етапи, процедури і операції; *масовість* – використовуваний алгоритм управлінської технології спроможний забезпечувати вирішення будь-якої проблеми чи задачі з класу однотипних на основі вихідних даних.

Під *технологією менеджменту* (або управління) розуміють зазвичай певне мистецтво, майстерність або вміння суб'єктів управління здійснювати послідовні управлінські дії для вибору доцільних процедур інформаційних перетворень та організаційних впливів, спрямованих на перетворення соціальної дійсності або приведення її до бажаного стану. Інакше кажучи *технологія управління* – це певна сукупність формальних і неформальних форм, принципів, способів, методів і прийомів управлінської діяльності, що здійснюються у визначеній послідовності для підтримання якісної специфіки, оптимального режиму функціонування та бажаного розвитку соціальної організації як об'єкта управління. *Технологія управління* – це також сукупність прийомів виконання управлінських різних управлінських дій (функцій або робіт) з метою установлення чи відновлення раціональної схеми організаційної взаємодії лінійних

і функціональних структурних підрозділів, або інших ланок системи менеджменту соціальної організації.

Технологія менеджменту характеризується процесами руху, обробки та аналізу інформації в кожній діючій системі управління соціальною організацією, а також *включає*: послідовність операцій і процедур реалізації функцій управління; систему норм і правил документообігу в організації; порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією (збір, переробка, збереження, використання). Технічні засоби, що використовуються в процесі здійснення функцій управління, формують певну *техніку управління*, до якої також належать відповідні засоби збору, опрацювання, зберігання та передачі інформації. Це дає підстави тлумачити технологію управління в ролі комплексу методів обробки управлінської інформації з метою зіставлення, фіксації та реалізації управлінських рішень і дій.

Основні вимоги, що висувуються до технологій менеджменту полягають у наступному: 1) формулювання проблем, розробка і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні управління організації, на якому для цього є відповідна інформація; 2) інформація має надходити від усіх підрозділів організації, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції; 3) вибір і прийняття рішень мають відображати інтереси та реальні можливості тих рівнів управління, на які буде покладене їх виконання, або які зацікавлені в їх реалізації; 4) суворе дотримання підпорядкованості у відносинах менеджерів і підлеглих згідно прийнятої в організації ієрархії управління, жорстка дисципліна та висока вимогливість управлінського та виробничого персоналу. Щоб правильно організувати технологізації кожного функціонального процесу в організаційній системі управління, менеджеру необхідно: визначати кількість, послідовність і характер операцій, котрі складають той чи інший функціональний процес; підібрати (або розробити) для кожної операції відповідні способи, прийоми, методику, технічні засоби; визначити терміни виконання операцій та конкретних виконавців тощо.

У кожній соціальній організації незалежно від масштабу або сфери діяльності можуть застосовуватися різні технології управління, або їхні сполучення. Наприклад, якщо регулятором практичного використання управлінських технологій будуть різні *способи цільового управління*, що базуються на пріоритеті цілей над ситуаціями, то за цим критерієм виділяються такі технології управління, як: *ініціативно-цільова* (яка не містить визначення строків, методів і засобів досягнення цілей, а тому не гарантує їх реалізації); *програмно-цільова* (з чітким визначенням строків, методів, засобів досягнення цілей та проміжного контролю, яка гарантує досягнення цілей); *регламентна технологія* (з визначенням методів і засобів досягнення цілей, можливих ресурсних обмежень і форм жорсткого контролю, яка гарантує досягнення цілей, але не гарантує в які строки).

Якщо ж основним регулятором використання управлінських технологій будуть практичні інструменти, методи та засоби *процесного управління*, що базуються на пріоритеті результатів і процесів їх досягнення, то за цим критерієм виділяють такі технології управління, як:

1) технології управління за результатами (пріоритет загальної мети над прогнозування і плануванням);

2) технології управління на базі потреб та інтересів (тут пріоритетом є міжособистісні стосунки членів організації);

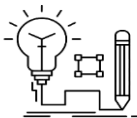
3) технології управління шляхом постійних вказівок і перевірок (тут пріоритет контролю та способи жорсткого управління персоналом);

4) технології управління у виняткових випадках (тут пріоритетом є професіоналізм менеджерів і добре опрацьовані методи та засоби впливу);

5) технології управління на основі штучного інтелекту (тут пріоритетом є сучасні економіко-математичні та інформаційно-комп'ютерні технології);

6) технології управління на базі активізації діяльності персоналу (тут пріоритетом є сучасні способи мотивації та стимулювання праці).

У сучасному менеджменті організацій керуючі суб'єкти найчастіше використовують технології управління за результатами, шляхом постійних вказівок та перевірок, а також на базі штучного інтелекту, як систему підтримки управлінських рішень.



Питання 24.

Функції менеджменту

Передусім зазначимо, що загальний *процес управління* соціальною організацією складається, як правило, з таких стадій або процесуальних дій, як планування, організація, координація, мотивація й контроль, які отримали назву загальних функцій менеджменту. До них додаються й *дві* архіважливі стадії процесу управління – комунікація та прийняття рішення, що так само як і попередні стадії загального процесу управління організаціями іменуються загальними функціями менеджменту, які зв'язують у єдину систему всі управлінські дії керуючих суб'єктів – керівників і менеджерів різних рівнів управління в перебігу функціонування соціальної організації. Така єдина процесуальна управлінська система, що містить зазначені функції-процеси складає так званий *управлінський цикл*, у межах котрого постійно відтворюються загальні функції менеджменту. Взаємозв'язок між цими функціями-процесами в межах управлінського циклу визначає рух загального процесу управління соціальною організацією від *стадії планування* до *стадії контролю*, який уможливується лише шляхом виконання певних видів робіт, пов'язаних із стадією організації виробничого процесу, *стадією мотивації* діяльності людей, працюючих в організації та *стадією координації* діяльності структурних підрозділів, окремих ланок і конкретних виконавців – працівників даної організації.

Функція (або процес) планування – це окремий вид організаційно-управлінської діяльності, пов'язаний з розробленням перспективних і поточних планів діяльності організації та її складових частин і ланок. Відповідно *процес планування* як система містить такі ключові елементи: 1) формування цілей і завдань; 2) розробку стратегій, програм і планів досягнення цілей; 3) визначення необхідних ресурсів, а також їх розподіл за цілями та завданнями; 4) доведення планів до виконавців і тих, хто несе безпосередню

відповідальність за їх реалізацію. Що стосується *функції (або процесу) організації*, то остання передбачає формування певної структури соціальної організації, а також забезпечення її всім необхідним для нормальної життєдіяльності, зокрема, висококваліфікованим управлінським, виробничим і допоміжним персоналом, певними виробничими технологіями, відповідним устаткуванням, матеріалами, будівлями, грошовими коштами тощо. Відповідно *процес організації* як системне утворення містить такі елементи: 1) структурування об'єкта управління; 2) розподіл усього обсягу необхідних робіт на частини; 3) визначення структурних підрозділів і окремих виконавців, відповідальних за виконання певних видів робіт і конкретних завдань; 4) установлення взаємозв'язків між різними видами робіт, структурними підрозділами та виконавцями конкретних завдань.

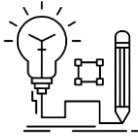
Функція (або процес) мотивації, як окремий різновид організаційно-управлінської діяльності, пов'язаний з активізацією та спонуканням персоналу до ефективного виконання запланованих цілей і завдань організації шляхом матеріального та морального стимулювання, збагачення змісту праці та створення прийнятних умов для прояву активності та розкриття творчого потенціалу людей. Відповідно *процес мотивації* як система складається з таких елементів: 1) установлення та оцінювання незадоволених потреб людей, працюючих в організації; 2) формування цілей і завдань, спрямованих на задоволення потреб персоналу; 3) визначення відповідних дій, необхідних для задоволення наявних потреб людей, працюючих в організації. Натомість *функція (або процес) координації*, як окремий вид організаційно-управлінської діяльності, пов'язаний з визначенням системи відповідних управлінських дій, спрямованих на забезпечення безперервності виробничого процесу шляхом досягнення безперебійності та узгодженості в діяльності всіх структурних підрозділів, ланок і виконавців конкретних видів робіт даної організації на основі встановлення раціональних і дієвих комунікаційних зв'язків між ними та керівництвом соціальної організації.

Водночас *функція (або процес) контролю*, як окремий вид організаційно-управлінської діяльності, полягає в кількісній і якісній

оцінці, а також у обліку результатів виробничої діяльності всіх структурних підрозділів, ланок і працівників соціальної організації. *Процес контролю* як система містить наступні елементи: 1) установа стандартів для виконання усіх видів робіт, передбачених планами організації; 2) вироблення показників результативності виконання усіх запланованих робіт; 3) нагляд за якістю виконання всіх видів робіт, передбачених поточними і перспективними планами організації; 4) вимірювання ефективності виконуваних планів, робіт і завдань, а також порівняння досягнутих результатів із прийнятими стандартами; 5) установа масштабу відхилень результатів від стандартів; 6) прийняття конкретних заходів щодо корекції значних відхилень від запланованих дій працівників організації.

Щодо з'єднувальних функцій-процесів – *комунікації та прийняття рішення*, то вони в межах загального процесу управління соціальною організацією відіграють вкрай важливу роль, оскільки забезпечують постійний взаємозв'язок між усіма іншими функціями-процесами, зокрема, плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією. При цьому *функція-процес комунікації* як система забезпечує постійний обмін інформацією між усіма працівниками і підрозділами усередині організації, а також відповідні контакти останньої за її межами з діловими партнерами, іншими сполучними організаціями та урядовими установами. В основі *комунікативного процесу* лежить установлений обмін інформацією, що містить чотири базових елементи, а саме: 1) *відправника*, тобто особи, що генерує ідеї або збирає та передає інформацію, котрою може бути одна людини чи група людей, які працюють разом; 2) певне *повідомлення*, тобто сама інформація, що закодована за допомогою певних символів (вербальних або невербальних); 3) *канал передачі повідомлення (або інформації)*, тобто відповідний засіб, завдяки котрому певне повідомлення передається відправником до одержувача; 4) *одержувача*, тобто особи, котрій адресовано повідомлення (або інформація), яка інтерпретує та враховує отримане повідомлення при вчиненні певних дій, або здійсненні певної діяльності.

Ще одна ключова з'єднувальна *функція* (або функція – процес) – *прийняття управлінського рішення* – дозволяє інтерпретувати останнє як одночасно розумовий, емоційний і вольовий акт (або висновок) суб'єкта управління, що ухвалений ним за результатами всебічного аналізу та прогнозування проблемної ситуації, що склалася в перебігу функціонування організації. Процес ухвалення *рішення* як система поділяється на три основних етапи: 1) *етап підготовки рішення*, в межах якого здійснюється діагноз проблемної ситуації, а також визначається мета і способи розв'язання останньої; 2) *етап прийняття рішення*, в межах котрого відбувається обговорення різних варіантів проєкту рішення та обрання з них найбільш оптимального варіанту, який формується у вигляді формального документу, як остаточне управлінське рішення; 3) *етап реалізації рішення*, в межах котрого складається організаційний план виконання рішення, який не тільки доводиться до конкретних виконавців, але й дозволяє здійснювати оперативний контроль за процесом реалізації даного рішення.



Питання 25.

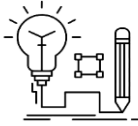
Планування як функція менеджменту

Функція планування – це вид управлінської діяльності, який передбачає розробку й прийняття рішення про те, якими мають бути цілі організації і що має робити персонал, щоб досягти цих цілей. Зміст цієї функції пов'язаний з розробкою певного документу, котрий називається *планом організації* чи її складових частин. Такі документально оформлені *плани* містять перелік того, що повинно бути зроблено, а також визначають послідовність, ресурси і час виконання робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей. Відповідно, структура планування як функції процесу управління містить: 1) постановку цілей і визначення завдань для їх реалізації; 2) розробку стратегій, програм, планів і заходів для досягнення цілей; 3) визначення необхідних ресурсів та їх розподілу між структурними підрозділами згідно цілей і завдань; 4) доведення планів до всіх виконавців, які мають їх виконувати, а також нести відповідальність за їх реалізацію.

Натомість у командно-адміністративній системі управління *планування* роботи організації виконувало роль інструмента постановки завдань підрозділам і розподілу ресурсів між ними для реалізації жорстко заданих зверху цілей. Планування в цій системі було не тільки своєрідним засобом контролю та оцінки результатів діяльності організації, але й створювало основу для стимулювання роботи її працівників. Причому головною рисою планування в цій системі була директивність, яка повною мірою відповідала загальногосподарському плануванню, як єдиній системі планів, кожний із яких повинен точно програмував запропоновані йому цілі та завдання, що забезпечували безперебійну роботу народногосподарського механізму в цілому. Ці вимоги визначали ключову роль функції планування в усіх соціальних організаціях, незалежно від їх масштабів і сфери діяльності.

У ринкових умовах господарювання *плани* не задаються підприємствам зверху, а необхідні ресурси вони «здобуває» самостійно, несучи при цьому повну відповідальність за асортимент, якість і результати діяльності. Планування, отже, стає основою діяльності організацій всіх форм власності та розмірів, оскільки без плану неможливо забезпечувати узгодженість у роботі підрозділів, контролювати різні процеси, визначати потребу в ресурсах, стимулювати трудову активність людей, що працюють в організаціях. Це зумовлене тим, що процес планування дозволяє більш чітко формулювати цільові настанови організації та використовувати систему показників діяльності, необхідну для наступного контролю за результатами. Окрім того, планування суттєвим чином зміцнює взаємодію керівників і менеджерів різних служб організації.

Отже, планування роботи в нових умовах – це безупинний процес використання нових шляхів і способів удосконалювання діяльності організації за рахунок виявлених можливостей, умов і різних чинників. Причому плани в ринкових умовах не можуть бути директивними, а повинні мінятися відповідно до конкретної ситуації, тобто носити індикативний, гнучкий характер. Більше того, органічною частиною функції *планування* стає складання довгострокових прогнозів, які показують можливі напрямки майбутнього розвитку організації в тісній взаємодії з навколишнім середовищем. Прогнози на майбутнє закладаються в основу стратегічних планів, у яких знаходять висвітлення найважливіші для організації зв'язки між цілями, ресурсами і можливостями зовнішнього середовища. Стратегічні плани, в свою чергу, складають основу поточних чи оперативних планів, за допомогою котрих організується і здійснюється вся діяльність кожної організації. Практично в усіх соціальних організаціях розробляються перспективні та поточні плани роботи, зокрема, річний, квартальний, місячний, а подекуди – щотижневий та щоденний. Основними розділами таких планів вважаються: розвиток нових форм і видів виробництва товарів і обслуговування населення; робота з кадрами управлінців, фахівців і робітників; зміцнення матеріально-технічної бази та поліпшення умов праці; контроль за якістю виробленої продукції чи наданих послуг, узагальнення кращого досвіду роботи тощо.



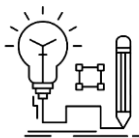
Питання 26.

Організація як функція менеджменту

Функція організації – це вид управлінської діяльності, зміст якої полягає в установленні постійних або тимчасових взаємовідносин і зв'язків між усіма структурними підрозділами організації, а також у визначенні порядку та умов функціонування системи управління в цілому. Це процес об'єднання людей для досягнення поставлених цілей, головним завданням якого є формування певної структури організації та забезпечення її необхідними ресурсами для нормальної продуктивної роботи – персоналом, матеріалами, устаткуванням, будинками, технологіями, коштами тощо. Організувати – це значить розділити роботу організації на частини, делегувати виконання цілей і завдань шляхом розподілу повноважень і відповідальності, а також установлення взаємозв'язків між різними підрозділами та видами робіт. У будь-якому плані, що складається в організації, завжди є стадія організації, тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Нерідко це вимагає перебудови структури виробництва та управління для того, щоб підвищити їх гнучкість і пристосованість до вимог ринкової економіки.

Для багатьох організацій ця задача є новою, тому що в колишніх умовах господарювання використовувались головним чином типові організаційні структури управління, що розроблялись централізовано для різних галузей. У зв'язку з тим, що вони були жорстко пов'язані зі штатним розкладом, організації, а також не прагнули до їх зміни, оскільки це могло призвести до скорочення штатного складу. У нових ринкових умовах всі організації формують організаційну структуру управління відповідно до власних потреб. Аналіз змін показує, що багато організацій відходять від функціонального принципу побудови структур, а також скорочують так звану вертикаль (ієрархію) управління, делегуючи тим самим повноваження зверху донизу. У структуру організації усе більше вводяться нові ланки, що пов'язані з вивченням ринку та розробкою стратегій організаційного розвитку.

Другим, не менш важливим завданням організаційної функції є створення сприятливих умов для формування такої організаційної культури усередині соціальної організації, яка характеризується високою чутливістю до змін, інновацій, науково-технічного прогресу, а також єдиними для всієї організації цінностями. Тут головним є робота з персоналом організації, розвитком у нього системного, гуманістичного та стратегічного мислення, формування схильностей до творчості та нововведень, здатностей не боятися ризикувати, а також брати на себе відповідальність за вирішення проблем організації. Для успішної реалізації функції організації менеджменту необхідно враховувати вимоги таких організаційних принципів: 1) принцип формування цілей організації, оскільки її окремі ланки працюють в ім'я досягнення загальної мети; 2) принцип еластичності організації, оскільки при визначенні завдань і відповідальності повинен бути встановлений оптимум між свободою дій окремих працівників і адміністративними приписами; 3) принцип стабільності організації, що передбачає створення такої системи управління, щоб її елементи не зазнавали докорінних змін під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища; 4) принцип безперервного вдосконалення, що передбачає необхідність систематичної організаційної роботи з удосконалювання процесу організації та реалізації рішень; 5) принцип прямої підпорядкованості персоналу організації, оскільки кожний працівник повинен отримувати завдання тільки від одного безпосереднього керівника; 6) принцип обсягу контролю вказує на той факт, що всякий менеджер здатний забезпечити ефективний контроль за виконанням роботи лише обмеженого числа підлеглих; 7) принцип безумовної відповідальності керівника за діяльність підпорядкованих йому підлеглих; 8) принцип співмірної відповідальності персоналу згідно наданим їм повноваженням; 9) принцип виключення передбачає, що виконання повторюваних, тобто рутинних рішень, доручається нижчим ланкам управління; 10) принцип пріоритетності управлінських функцій передбачає, що саме вони «народжують» орган управління, а не навпаки; 11) принцип комбінування функцій управління, що передбачає збалансовану комбінацію централізму та самостійності.



Питання 27.

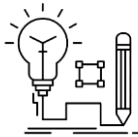
Мотивація як функція менеджменту

Функція мотивації – це вид управлінської діяльності, що має своєю метою активізувати людей, які працюють в організації та спонукати їх до ефективної праці на виконання як особистих цілей, так і цілей організації передбачених планами останньої. У загальному контексті *мотив* – це відображення потреб, тобто нужди людини в тому, що їй вкрай необхідно для реалізації своїх намірів, або певних життєвих стратегій. Тому для розуміння проблем мотивації людей необхідно в першу чергу відштовхуватися від розуміння поняття «потреба». Люди між іншим сильно відрізняються змістом та інтенсивністю своїх потреб. Звідси випливає, що мета функції мотивації може бути представлена як досягнення єдності цілей організації (системи управління) і цілей (потреб) кожного конкретного працівника. У результаті реалізації функції мотивації до праці менеджмент організації має створити такий комплекс внутрішніх спонукальних мотивів активізації трудової поведінки працівників, який у своїй сукупності був би єдиним вектором, спрямованим на оптимальне досягнення загальних цілей організації (системи управління). У цьому зв'язку процес мотивації персоналу організації містить такі основні елементи, як: 1) установа оцінки (розуміння) незадоволених потреб; 2) формулювання цілей, спрямованих на задоволення виявлених потреб; 3) визначення конкретних заходів і дій, необхідних для задоволення потреб людей, працюючих в організації. Дії щодо мотивації персоналу організації включають у себе економічне (матеріальне) і моральне стимулювання, збагачення змісту праці та створення належних умов для прояву активності, розкриття творчого потенціалу та саморозвитку кожного працівника.

Здійснюючи цю функцію, менеджери мають постійно впливати на різні чинники результативної роботи членів організації. До них, у першу чергу, відносяться: розмаїтість роботи за інтенсивністю та змістом, професійне зростання, розширення

кваліфікації та компетентності працюючих, їх задоволення від результатів роботи, підвищення відповідальності працівників та можливостей для прояву їхньої ініціативи, здійснення самоконтролю тощо. Причому дії щодо мотивації працівників – це не тільки використання управлінських важелів, які спонукають людину до підвищення продуктивності праці, але й формування мотивів безпосередньо в процесі трудової діяльності людини, а також їх закріплення як постійно діючої домінанти. Звичайно, що в процесі мотивації склад потреб людини не стрімко змінюється, але їх структура та інтенсивність залежать від засобів управління та впливають на його ефективність.

Тому у процесі реалізації функції мотивації керівництво організацій повинне думати не тільки про те, на які мотиви їм слід спиратися, але й які мотиви необхідно розвивати з огляду на конкретні обставини та результати трудової діяльності у співставленні з цілями управління та наслідками різних чинників мотивації персоналу. У цьому відношенні для менеджменту організацій головними проблемами постають наступні: які мотиви є визначальними для працівників організації, а також яким чином вони впливають на результати їх трудової діяльності? Якими методичними можливостями володіє менеджмент організації для виміру структури мотивів у співвідношенні з результатами праці? Яким чином корелюються між собою зовнішні та внутрішні мотиви управлінської праці менеджерів, які знаходяться на різних рівнях управлінської ієрархії організації?



Питання 28.

Контроль як функція менеджменту

Функція контролю розуміється як вид управлінської діяльності, завдяки котрій забезпечується можливість зосередження зусиль членів організації на важливих ділянках і напрямках соціально-перетворювальної діяльності. Ця функція реалізується за допомогою процедури порівняння або співставлення реальних показників діяльності організації з установленими критеріями або плановими завданнями. Функція контролю є надзвичайно важливою для організації, оскільки вона не тільки забезпечує кількісну та якісну оцінку та облік результатів, але й реалізацію принципу зворотного зв'язку, без якого управління взагалі стає неможливим. На практиці функція контролю здійснюється в організації, як правило, за двома основними напрямками: 1) наглядом за виконанням усіх видів робіт, намічених планом; 2) виробленням конкретних заходів для корекції найбільш значимих відхилень від плану. Тому рішення керівництва організації про те, який саме тип контролю застосовувати, потребує ретельного обмірковування.

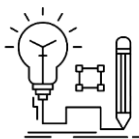
Головними інструментальними засобами здійснення функції контролю в організації є такі, як спостереження, перевірка всіх напрямів діяльності, облік і аналіз. У загальному процесі управління *контроль* виступає як діяльність, за даними якої здійснюється коригування раніше прийнятих рішень, планів, а також норм і нормативів виробничої діяльності організації. Ефективно поставлений контроль обов'язково повинен мати стратегічну спрямованість, тобто орієнтуватись в основному на кінцеві результати, бути своєчасним і досить простим. Остання вимога особливо важлива в сучасних умовах, коли організації прагнуть будувати свою роботу на принципі довіри до людей, а це веде до необхідності певного скорочення контрольних функцій, виконуваних безпосередньо менеджерами. У цих

умовах контроль стає менш жорстким, а більш економічно орієнтованим і демократичним.

Важливим завданням контрольної функції є розробка та впровадження стандартної системи звітності, на основі котрої здійснюється регулярні перевірка як організації в цілому, так і кожного структурного підрозділу. Отже, здійснення функції контролю спирається в першу чергу на організацію системи обліку та звітності, що включає різні фінансові та якісні показники діяльності організації шляхом проведення аналізу їх динаміки. Підвищення ролі функції контролю в управлінні організаціями тісно пов'язане нині з використанням автоматизованих інформаційних систем і електронно-обчислювальної техніки, що дозволяє досить оперативно і точно передавати за призначенням управлінську інформацію, робити її обробку та аналіз, виявляти відхилення від намічених планових показників і приймати в зв'язку з цим оперативні рішення. Це надає можливість керівництву організацій здійснювати систематичний контроль за виробничою і побутовою діяльністю всіх підрозділів у поетапному її здійсненні, а також вчасно вносити необхідні корективи у зв'язку зі зміною умов діяльності організацій.

Під час реалізації контрольних функцій менеджмент організації спирається на наступні види контролю: 1) *попередній контроль*, який здійснюється до початку виконуваних робіт шляхом застосування певних правил, процедур і ліній поведінки стосовно *людських* (аналіз професійних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, відбір кваліфікованих людей), *фінансових* (складання бюджету) і *матеріальних ресурсів* (вироблення стандартів із припустимих рівнів ролі виробництва); 2) *поточний контроль*, який здійснюється безпосередньо в процесі виробництва товарів або надання послуг і ґрунтується на вимірі фактичних результатів, отриманих після проведеної роботи, що забезпечує необхідний зворотний зв'язок; 3) *заключний контроль*, який здійснюється на основі ретельної перевірки результатів виконаних робіт за певною процедурою надає керівництву організації об'єктивну

підсумкову інформацію, необхідну для планування аналогічної діяльності в майбутньому. Поряд із цим, він сприяє мотивації та активізації персоналу, оскільки базується на вимірюванні досягнутого рівня результативності. Технологія контролю здійснюється, як правило, за наступною схемою: а) вибір концепції контролю (система, процес, окрема перевірка); б) визначення цілей контролю (доцільність, правильність, регулярність і ефективність контролю); в) встановлення норм контролю (етичні, виробничі, правові тощо); г) вибір методів контролю (діагностичний, терапевтичний, попередній, поточний, заключний тощо); д) визначення масштабу та сфери контролю (суцільний, локальний, вибірковий, епізодичний, фінансовий, матеріально-технічний, технологічний, кадровий, кількісний або якісний стосовно випуску продукції тощо).



Питання 29.

Координація як функція менеджменту

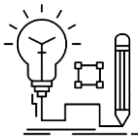
Функція координації, як важливий різновид управлінської діяльності, забезпечує безперерйність і безперервність загального процесу управління організацією. Вона передбачає узгодженість дій усіх елементів усередині системи менеджменту організації, а також її зовнішніх зв'язків із оточуючим середовищем. Функція координації є одним із ключових чинників організації виконання прийнятих рішень, що зумовлює цілісність і стійність системи менеджменту. Основним результатом функції координації є економія зусиль керівництва організації шляхом усунення паралелізму й дублювання дій суб'єктів управління на різних ієрархічних рівнях організаційної системи. Близьким до поняття «координація» являється поняття «регулювання», котре також характеризує процес виконання прийнятих рішень, але на відміну від координації передбачає усунення відхилень від нормального режиму роботи організації та її органу управління. Одним словом, *координація* – це розпорядницька діяльність, за допомогою котрої встановлюється раціональне сполучення зусиль, а також пропорціональність дій учасників вирішення загальних організаційних проблем і завдань.

Головним завданням *функції координації* є досягнення необхідної узгодженості в діяльності всіх підрозділів і ланок соціальної організації на основі встановлення раціональних і постійних взаємозв'язків (комунікацій) між ними. Характер цих внутрішніх взаємозв'язків може бути всіляким, тому що залежить від соціально-економічних процесів, що координуються. Тому для виконання функції координації використовуються, як правило, різноманітні документальні джерела (різні звіти, доповідні, аналітичні матеріали), а також результати колективного обговорення виникаючих виробничих проблем, які розглядаються на виробничих

нарадах, зборах трудового колективу, а також при опитуваннях, бесідах та інших комунікативних заходах із персоналом організації. Велику роль при цьому відіграють технічні засоби зв'язку, що допомагають швидко реагувати на різні відхилення в діяльності соціальної організації. За допомогою цих та інших форм регулярного зв'язку установлюється постійна взаємодія між персоналом різних підсистем, підрозділів і служб організації щодо маневрування різними ресурсами, методами виконання роботи тощо. Завдяки цьому формується організаційна єдність та узгодженість усіх стадій процесу управління (планування, організації, мотивації і контролю), а також усіх процесуальних і функціональних дій лінійних керівників структурних підрозділів і функціональних менеджерів апарату управління організаційної системи.

Водночас в умовах зростання самостійності та відповідальності керівників різних рівнів управління і виконавців відбувається зростання так званих неформальних зв'язків, які забезпечують горизонтальну координацію робіт, виконуваних на одному рівні управлінської структури. Одночасно скорочується й необхідність у вертикальній координації, коли організаційні структури управління стають більш «пласкими», тобто партисипативними за рахунок участі в управлінні широкого кола співробітників організації. Поряд з цим, реалізація координаційної функції в управлінні організацією виявляється також у визначенні та підтриманні необхідного стану організаційної впорядкованості керованого об'єкта у стосунках із оточуючим зовнішнім середовищем, а також в узгодженості спільних дій представників різних підрозділів усередині даної організації як об'єкта управління. Отже, функція координація визначає цілісність і стійкість функціонування організаційної системи, що істотним чином впливає на ефективність діяльності останньої в умовах ринкової економіки. Одним словом, коли в процесі координації забезпечується стійке становище організації у соціально-економічному середовищі, тоді й зростають реальні можливості для реалізації внутрішньої гармонії персоналу організації щодо функціонування й розвитку останньої.

Основними *методами* координації є: *по-перше*, узгодження цілей і завдань учасників спільної діяльності, а *по-друге*, чіткий розподіл об'єктів управлінського впливу і сфер діяльності учасників реалізації прийнятих рішень за місцем і часом при збереженні їхньої функціональності та підпорядкованості безпосереднім суб'єктам управління. Поряд із цим, основними *формами* координації як функції менеджменту являються: 1) розмежування функцій і сфер діяльності; 2) узгодження завдань учасників спільної діяльності; 3) узгодження плану заходів між суб'єктами управління різних рівнів організації за конкретними напрямками, чи окремими загрозами, що надходять із внутрішнього і зовнішнього середовища; 4) узгодження спільних дій між сполучними організаціями, спрямованими на створення сприятливих умов для боротьби із загальними для них джерелами загроз і деструктивних дій. А головними чинниками координації спільних дій є, зокрема, такі *засоби*: а) ухвалення відповідних нормативних актів, вказівок або розпоряджень, що регламентують спільні дії щодо ліквідації зовнішніх загроз; б) утворення координаційних органів, або призначення осіб, відповідальних за виконання спільних планів і реалізацію спільних заходів; в) проведення координаційних нарад; г) затвердження спільних планів виконання робіт тощо.



Питання 30.

Комунікація як функція менеджменту

Функція комунікації як ключовий різновид управлінської діяльності, а також як сполучний процес управління організацією передбачає: *по-перше*, налагодження регулярного спілкування між двома і більше індивідами як членами соціальної організації, заснованого на засадах взаєморозуміння; *по-друге*, створення розгалуженої сукупності інформаційних каналів у рамках системи управління організацією, а *по-третьє*, забезпечення обміну інформацією між учасниками управлінського процесу, яка орієнтована на її смислове сприйняття за допомогою відповідних символів. Отже, розрізняється комунікаційний процес, а також відповідні акти, що його складають. У цих актах реалізуються управлінська, інформаційна та емоційна функції комунікативного процесу.

Виходячи із співвідношення цих функцій в процесі комунікації виділяються такі типи повідомлень: *спонукальні* (наприклад, переконання, навіювання, наказ, або прохання); *інформаційні* (передача реальних або перекручених) відомостей; *експресивні* (зокрема, збудження емоційного переживання). У відповідності з типом взаємовідносин між учасниками комунікаційних процесів у системах управління розрізняються такі *види* комунікацій: міжособиста, публічна і масова комунікація. А в залежності від використовуваних засобів виділяють: *речову* (писемну і усну) комунікацію; *паралінгвістичну* (жести, міміка або мелодія) комунікацію; *знаково-речову* (продукти матеріальної та духовної культури) комунікацію.

Водночас існують й інші типології комунікацій в організаціях: 1) *за напрямками*: внутрішні (усередині організації); зовнішні (які забезпечують взаємодію з середовищем); вертикальні (між керівництвом і підлеглими); горизонтальні (між співробітниками одного рівня); 2) *за цілями*: командні (управлінські, контрольні), які інформують (або сповіщають) і забезпечують прийняття рішень; 3) *за*

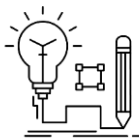
каналами комунікації: вербальні (словесне спілкування, усне бо письмове); невербальні (на підсвідомому рівні); 4) *за формами організації*: ділова розмова; дискусія; нарада; ділова бесіда; спір; ділові переговори; ділові ігри тощо.

Комунікаційний процес у системі менеджменту не зводиться лише до обміну діловою інформацією, оскільки в ньому виявляється не тільки раціональний, але й емоціональний зміст учасників організаційної взаємодії, який відбиває їхні особисті якості, а також сприйняття ними одне одного. Комунікації в системі організації управління включають у себе такі акти комунікаційної взаємодії: *по-перше*, між вищими і нижчими рівнями управління організації; *по-друге*, між системою менеджменту організації та зовнішнім середовищем; *по-третє*, між різними структурними підрозділами організації; *по-четверте*, між співробітниками всередині структурних підрозділів організації; *по-п'яте*, міжособисті контакти членів організації в рамках формальних і неформальних структур. Завдяки своїм винятковим властивостям функція *комунікації* вважається сполучним процесом, оскільки володіючи проникненням у різні соціальні процеси, вона відіграє важливу роль у реалізації інших функцій процесу управління, таких як планування, організація, мотивація, координація, контроль і ухвалення рішень.

Функція комунікації як процес реалізується в організації управління в декілька етапів: на *першому етапі* здійснюється кодування інформації, та її відправлення; на *другому* – передача інформації; на *третьому* – приймання, розкодування та оцінювання інформації, а на *четвертому* – здійснення зворотнього зв'язку. При цьому комунікативна ефективність менеджменту організації полягає в тому, щоб із загального масиву різних комунікаційних повідомлень не тільки швидко обирати корисну для управління інформацію, але й оперативно застосовувати останню в перебігу розвитку організаційної системи. У теорії сучасного менеджменту виділяється чотири базових елементи комунікаційної взаємодії учасників управлінського процесу: 1) відправник інформації (особа, яка генерує ідеї, збирає необхідну інформацію та передає її адресату); 2) повідомлення для передачі адресату (закодована інформація за

допомогою певних символів); 3) канал передачі інформації (певний засіб для передачі інформації); 4) одержувач інформації (особа, яка отримує та інтерпретує інформацію). За наявності зворотного зв'язку відправник інформації та її одержувач міняються між собою комунікаційними ролями. Під час передачі інформації від відправника до одержувача зміст повідомлень може перекручуватись, спотворюватись або повністю втрачатись унаслідок самих різних причин: ненавмисного або випадкового перекручення, свідомого викривлення, помилкових дій технічного персоналу, завдяки фільтрації чи редагуванню інформації, або з інших об'єктивних і суб'єктивних обставин.

У практиці управлінської діяльності велике значення надається поняттю *комунікабельності*, тобто здатності людини до спільної роботи, до спілкування з іншими людьми, до встановлення контактів з ними. Ця здатність необхідна всім керівникам і менеджерам будь-якої організації, оскільки їхня діяльність пов'язана з виконанням наступних комунікаційних процедур і операцій: а) отримання, перевірка та обробка інформації; б) розробка та реалізація управлінських рішень; в) контроль та коригування їх виконання; г) систематизація та збереження даних за виконаними рішеннями тощо. Причому основним способом реалізації управлінської діяльності виступає функція комунікації, що розглядається як процес і як явище. У даному контексті комунікацію як *процес* відображають закономірності та принципи обміну інформацією між людьми, а комунікацію як *явище* – презентують установлені норми, правила, інструкції та положення взаємодії між людьми в рамках соціальних організацій. Отже *комунікація* виступає джерелом життєвої сили будь-якої організації, оскільки одна з головних її цілей полягає насамперед у тому, щоб через обмін інформації забезпечувати субординацію та координацію різноманітних елементів соціальної організації. Комунікація в організаціях може відбуватися різними способами. У постіндустріальному (інформаційному) суспільстві різко зростають обсяги та роль комунікації, оскільки вони безпосередньо пов'язані з послугами та знаннями.



Питання 31. Рішення як функція менеджменту

Управлінське рішення як функція менеджменту виступає, з одного боку, вирішальним різновидом управлінської діяльності менеджменту організації, а з іншого, – сполучним процесом управління організацією в цілому, який передбачає здійснення вибору керуючим суб'єктом однієї чи кількох альтернатив із множини різних дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. Будь-яке **рішення завжди є процесом** творчого мислення керуючого суб'єкта, у результаті якого за результатами всебічного аналізу розвитку та прогнозування реальної чи уявної ситуації визначаються конкретні заходи, яких необхідно вжити з метою розв'язання наявної проблеми, щоб одержати бажаного результату. Унаслідок цього, **управлінське рішення** є нічим іншим як заздалегідь продуманим наміром окремої особи (чи групи людей) як суб'єктів управління щодо вчинення цілеспрямованих дій у межах чітко окресленого соціального простору і часу для розв'язання проблемної ситуації, що виникла в перебігу діяльності соціальної організації.

Процесу прийняття управлінського рішення в організації передуює, як правило, усвідомлення цілей і завдань, збирання необхідної інформації та її аналіз, оцінка реальних ресурсних можливостей і конкретних умов, у яких доведеться діяти менеджменту організації. На зміст і якість ухвалюваного рішення впливають підготовленість, евристичні здібності, темперамент і характер не тільки менеджерів, а й членів організації, залучених до процесу підготовки рішення.

Адже всяке рішення, що ухвалюється, **виступає сукупним результатом процесу творчого** колективного мислення як суб'єкта управління, так і керованого ним певного об'єкта управління, спрямованого на розв'язання проблемної ситуації, що постала в перебігу функціонування соціально-економічної системи.

І хоча однозначного поняття щодо рішення не

сформульовано й дотепер, тим не менше можна зробити висновок, що *управлінське рішення* – це передусім соціальний нормативно-правовий акт, який організовує та спрямовує спільну діяльність трудового колективу в певне русло, виконуючи при цьому роль ключового інструменту досягнення загальної управлінської мети, поставленої перед соціальною організацією.

У даному контексті прийняття *управлінського рішення* є результатом діяльності керівництва організації або її структурних підрозділів, а також менеджерів будь-якого рівня управління, так само як і системи менеджменту в цілому. Поряд із цим, *управлінське рішення* нерідко визначають у якості конкретного плану чи проекту наперед намічених змін у соціальних організаціях, що завдає логіку цілеспрямованого впливу керуючого суб'єкта на керований об'єкт, спрямованого на активізацію та модифікацію організаційної поведінки персоналу організації, удосконалення її структури, або зміни режиму трудової діяльності керованого об'єкта в цілому.

Отже, під управлінським рішенням слід розуміти:

по-перше, свідомо обрану керуючим суб'єктом найбільш прийнятну альтернативу, що забезпечує досягнення визначеної мети з максимальною ефективністю; *по-друге*, свідомий вибір певного напрямку дій, який вчиняє кожний лінійний керівник або функціональний менеджер при виконанні посадових обов'язків; *по-третє*, вольовий акт керуючого суб'єкта кожного рівня управління, що забезпечує вибір оптимального напрямку спільної діяльності, спрямованого на досягнення визначеної мети; *по-четверте*, продуманий намір виконання певних дій, який передбачає попереднє усвідомлення визначених цілей і завдань, а також окреслення ефективних засобів їх досягнення; *по-п'яте*, свідомий вибір керуючим цілеспрямованих дій і вчинків керуючим суб'єктом з метою перетворення соціальної дійсності, зафіксованих у соціально-правовому акті органа управління чи посадової особи згідно їх компетенції та в межах наданих їм прав і повноважень.

Функціональна винятковість управлінських рішень, що ухвалюються в системі менеджменту полягає в тому, що за їх

допомоги плануються, організуються та здійснюються майже всі організаційно-управлінські дії, процеси та функції вкрай необхідні для функціонування сучасних організацій як об'єктів менеджменту.

Наприклад, завдяки управлінським рішенням вчиняються, зокрема, *такі управлінські дії*: 1) формуються цілі діяльності організацій, а також їхніх підрозділів і окремих працівників; 2) закріплюються працівники за конкретними посадами і робочими місцями; 3) визначаються функціональні службові обов'язки, права, повноваження й відповідальність усіх працівників організації; 4) приймаються соціально-правові норми організаційної взаємодії персоналу, правила організаційної поведінки працівників, регламенти та внутрішні розпорядки їх роботи; 5) установлюються різноманітні системи заохочення діяльності працівників, а також накладання стягнень за порушення відповідних умов і правил виконання роботи; 6) визначаються та розподіляються різноманітні ресурси між структурними підрозділами і працівниками організації; зокрема: матеріальні, трудові, соціальні, фінансові, інформаційні, технологічні тощо; 7) оцінюється ефективність діяльності не тільки організації в цілому, але й її структурних підрозділів і працівників, а також якість виробляємої продукції, надаваних соціальних послуг і виконуваних робіт.

Водночас *рішення*, як універсальний засіб управлінського впливу на колективну працю членів організації, приймається не кожним працівником останньої, а *тільки суб'єктом управління* – керівником організації (лінійним менеджером), або колегіальним органом (радою директорів). Будь-яке управлінське рішення, що ухвалюється, в структурному плані складається з таких основних компонентів, як: *суб'єкт* – посадова особа чи орган управління, що приймають рішення; *об'єкт* – трудовий колектив організації чи окремі працівники, які мають виконувати рішення; *предмет* – саме рішення, в якому чітко визначається, що потрібно робити, як саме і що необхідно отримати в результаті виконання даного рішення. За видами рішення можуть бути: імпульсивними або структурованими, ризикованими або поміркованими та іншими.

Процес опрацювання рішення здебільшого поділяється на *три основних етапи*: підготовчий, основний і заключний.

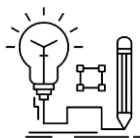
На *першому етапі* здійснюється ретельний аналіз інформації, де фіксується проблемна ситуація, визначається мета і способи розв'язання проблеми, що постала. Водночас проводиться всебічний розгляд процесів і проблем виробничої діяльності у зв'язку з орієнтацією на потреби організації та стратегічні цілі, а також на економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

На *другому етапі* – відбувається безпосередній процес фактичного прийняття керуючим суб'єктом управлінського рішення шляхом обрання з кількох запропонованих варіантів – найбільш ефективного з них варіанту. Цей остаточний варіант рішення формалізується у вигляді відповідного документу, який за структурою поділяється на дві частини: *першу* – констатуючу частину, в якій стисло подається характеристика стану об'єкта управління, а також тих змін, які мають статися в ньому у процесі управлінського впливу; *другу* – ухвалюючу частину, в якій зазначається мета рішення, відповідальні виконавці, терміни та організаційні умови (організаційних план) реалізації.

На *третьому етапі* - здійснюється організація виконання управлінського рішення, відповідно до визначеного організаційного плану. У теорії та практиці менеджменту існують кілька апробованих способів доведення змісту прийнятих рішень до виконавців: *спонукання* (довіра, роз'яснення значущості рішення); *переконання* (апеляція до фактів і аргументів, власного досвіду, практики спільної діяльності); *примус* (за невиконання передбачається застосування примусових заходів).

Зміст кожного управлінського рішення розкривається через певні функції в перебігу загального процесу управління різними соціальними організаціями. Серед основних функцій управлінських рішень виділяються, зокрема, такі: 1) *скеровуюча функція*, що полягає в орієнтації рішення на стратегію управління соціальним об'єктом у контексті довгострокової перспективи, завдяки котрій найкращий результат досягається тоді, коли в межах рішення реалізується принцип: «що вигідно організації, те й вигідно кожному її члену»; 2) *координуюча функція*, яка визначає місце кожного працівника і структурного підрозділу організації у вирішенні поставлених завдань, що забезпечує злагодженість і ритмічність

діяльності трудового колективу з виконання певної програми дій, визначеної даним рішенням; 3 *мобілізуюча функція*, що полягає в забезпеченні активізації завданого напрямку спільної діяльності трудового колективу організації, а також кожного виконавця на досягнення максимального результату, визначеного відповідним управлінським рішенням.



Питання 32.

Типологія управлінських рішень

Управлінські рішення в теорії менеджменту класифікуються за різними підставами, критеріями та ознаками, що надає можливість керуючим суб'єктам різних ієрархічних рівнів обирати ті, чи інші типологічні варіанти управлінських рішень залежно від наявних умов, ресурсних можливостей, термінів реалізації, складності вирішуваних проблем і завдань, а також від тих конкретних проблемних ситуацій, що виникають під час функціонування соціальних організацій як об'єктів менеджменту.

1. *За критерієм призначення рішень виокремлюються:* організаційні, координуючі, регулюючі, методичні, мобілізуючі, активізуючі, планові, контрольні рішення тощо. Наприклад, *організаційні рішення* структурують відносини в організації, визначають повноваження та відповідальність працівників, коло їхніх обов'язків, тобто вони використовуються не тільки для розподілу виробничих завдань, але й застосовується тоді, коли мова йде про створення, реорганізацію чи ліквідацію підприємства. *Координуючі рішення* спрямовані на впорядкування оперативної діяльності членів колективу, що вимагає поділу поточної роботи між її виконавцями. *Регулюючі рішення* мають на меті впорядкування перебігу усіх процесів, які відбуваються в організації, а також усунення різних відхилень від запланованого ритму її діяльності. *Методичні рішення*

спрямовані на запобігання та врегулювання різноманітних організаційних конфліктів і створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі. *Активізуючі рішення* спрямовані на активацію певних дій персоналу організації та заохочення працівників до найкращого виконання своєї роботи. *Мобілізуючі рішення* забезпечують завданий рівень активізації трудового колективу і окремих виконавців, спрямований на досягнення намічених цілей. Натомість *планові рішення* стосуються переважно планування діяльності як організації в цілому та її підрозділів, так і окремих працівників, що передбачає складання довгострокових, середньострокових, поточних, а також оперативних планів соціально-економічної, виробничої та іншої діяльності організації. *Контролюючі рішення* стосуються передусім вибору засобів і методів контролю за перебігом усіх процесів в організації, а також оцінювання поточної діяльності структурних підрозділів і працівників.

2. *За характером організації управлінських процесів і дій виділяються* директивні, нормативні, рекомендаційні, орієнтаційні рішення тощо. *Директивні рішення* розробляються, вищими органами управління організацією з важливих поточних і перспективних проблем її діяльності та є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Особливістю директивних рішень є те, що вони вимагають чіткого і неухильного виконання. *Нормативні рішення*, на відміну від директивних, передбачають можливість вибору методів виконання виробничих завдань. *Рекомендаційні рішення* виробляються певними дорадчими органами, оскільки їх виконання є бажаним, але не обов'язковим. *Орієнтаційні рішення* носять прогностичний характер і адресуються низовим рівням управління, діючим в умовах певної свободи. Ці рішення визначають загальні напрями визначеної діяльності організації та її персоналу, не виказуючи способів виконання завдань.

3. *За часовим інтервалом виокремлюються:* стратегічні, тактичні та оперативні рішення. *Стратегічна* діяльність стосується основних шляхів перспективного розвитку організації, а *тактична* діяльність конкретних засобів їх досягнення. Наприклад, рішення

підприємства завоювати певний сегмент зовнішнього ринку буде *стратегічним*, а рішення підвищення продуктивності праці – *тактичним*. До *оперативних* відносяться рішення, орієнтовані на вимоги сьогодення. Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні, а тактичні та оперативні рішення – на нижчих рівнях управлінської ієрархії. Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх викликів ініціюються на ухвалюються вищим керівництвом, а тактичні - виробляються у вигляді певних приписів, конкретизуючих стратегічні рішення керівництва організації.

4. *За напрямом впливу рішення бувають:* внутрішніми та зовнішніми. *Внутрішні рішення* приймаються всередині організації та спрямовані на вдосконалення її діяльності, наприклад, організації та оплати праці, впровадження нової техніки і технологій. А *зовнішні рішення* орієнтовані на адаптацію організації до збурюючих викликів і реальних змін оточуючого середовища на основі впровадження конкретних і чітких заходів. Наприклад, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення частки ринку, раціонального використання наявних ресурсів тощо. При цьому виходять з того, управлінське рішення не в змозі змінити зовнішнє середовища. Тому *зовнішні рішення* призначені для корекції зв'язків організації з оточуючим світом на основі визначених способів взаємодії в інтересах реалізації місії та досягнення цілей організації.

5. *За способом ухвалення виділяються:* індивідуальні, колегіальні та колективні рішення. *Індивідуальним рішенням*, що приймаються одноосібно керівником організації. Їм притаманний високий рівень творчості та оперативності, оскільки вони не потребують узгоджень. Причому більшість індивідуальних рішень нерідко є ризиковими, що зумовлено непередбачуваністю зовнішнього середовища. Саме тому останнім часом перевага надається колективним або груповим рішенням. *Колегіальні рішення* готуються групою фахівців, а приймаються відповідною групою менеджерів. Різновидом колегіальних рішень виступають *консультативні рішення*, в межах ухвалення яких керуючий

суб'єкт радиться зі своїм оточенням – підлеглими чи експертами. *Колективні рішення* приймаються шляхом узгодження основних позицій з усіма учасниками на основі консенсусу. Різновидом колективних рішень є *парламентські (законодавчі) рішення*, які ухвалюються на основі згоди більшості днпутатів.

6. *За приналежністю керуючих суб'єктів* управлінські рішення поділяються: на рішення органів державної влади, громадських об'єднань, господарчих організацій, а також різних підприємницьких структур. Так, наприклад, *державні органи* реалізують свої рішення шляхом прийняття законодавчих актів, організаційно-нормативних і розпорядчих документів, а також через проведення агітаційної та організаційно-політичної роботи серед населення країни.

7. *За часовим горизонтом* виділяються такі рішення як: довгострокові, середньострокові та короткострокові рішення. *Довгострокові рішення* (терміном на 5 і більше років) мають зазвичай прогностичний характер і формується на основі умов і потреб сучасного стану. У результаті такі рішення нерідко можуть бути нереалізованими, якщо в майбутньому ситуація стане іншою від передбачуваної. *Середньострокові рішення* (терміном від 1 до 5 років) віддзеркалюють в обов'язкових для виконання планах і програмах конкретні практичні заходи щодо розвитку організації. *Короткострокові рішення* (терміном від 1 дня до 1 року) фіксуються, як правило в усних або письмових наказах і розпорядженнях керівництва організації.

8. *За масштабом охоплення виокремлюються* рішення загальні та спеціальні. *Загальні рішення* торкаються в основному однакових проблем, які стосуються всіх структурних підрозділів, або працівників організації (наприклад, строків виплати зарплати, розпорядку робочого дня тощо). *Спеціальні рішення* приймаються керівництвом організації з вузьких проблем, які стосуються одного підрозділу або певної категорії працівників організації.

9. *За характером визначеності управлінські* рішення, як правило, бувають: запрограмованими і незапрограмованими. До *запрограмованих рішень* керівника організації призводить логіка

розвитку ситуації, в зв'язку з чим залишається обрати лише момент початку певної дії, ступінь інтенсивності, а також інші параметри, що оптимізують необхідний результат. Найчастіше такі рішення приймаються в стандартних умовах і ситуаціях шляхом здійснення послідовних кроків (заходів або дій), спрямованих на вирішення наявних проблем. Кількість альтернатив у даному разі є вкрай обмеженою, а остаточний вибір робиться в межах визначених напрямів розвитку організації. Натомість *до незапрограмованих рішень* керівництво організацій звертається у нестандартних умовах і ситуаціях, які є внутрішньо неструктурованими, відносно новими, або зустрічаються вперше. Такі ситуації залежать не тільки від невизначених обставин, але й від впливу непередбачуваних внутрішніх і зовнішніх чинників. Тому незапрограмовані рішення мають не визначену, а вірогідну структуру й довільну процедуру, зумовлену браком наявної інформації. Унаслідок цього *незапрограмовані рішення* вимагають індивідуального творчого підходу, який інтегрує професійні знання, практичний досвід, результати спеціальних досліджень і управлінське мистецтво керівництва організації.

10. За сферою реалізації управлінські рішення поділяються на економічні, політичні, соціальні, соціокультурні, соціально-психологічні, технічні, технологічні, наукові, адміністративні тощо. Так, *технічні рішення* приймаються керівництвом організації з об'єктивних причин виробничої діяльності. *Технологічні рішення* зумовлені виготовленням готового продукту необхідної якості та пов'язані з функціонуванням технологічної складової виробничої діяльності. *Економічні рішення* пов'язані з матеріально-фінансовими витратами організації та зумовленими ними результатами, а також спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації. *Політичні рішення* приймаються з метою вироблення в організації єдиної політики реалізації соціально-економічних і культурних інтересів працівників. *Соціальні рішення* спрямовані на вдосконалення соціальних умов і оплати праці персоналу організації, а також визначення соціальних пільг і гарантій. *Соціально-психологічні*

рішення зорієнтовані на вибір оптимальних методів управління соціальними процесами в колективі. *Наукові рішення* орієнтовані на вибір перспективних напрямів науково-дослідних робіт і впровадження інновацій. *Адміністративні рішення* стосуються адміністративно-розпорядчого управління всією організаційною системою в цілому.

11. За ступенем повноти інформації виокремлюються такі рішення, що приймаються: в умовах визначеності, невизначеності та в умовах ризику. *Рішення в умовах визначеності* ухвалюється керівництвом організації в тому випадку, коли йому точно відомо, що воно приведе до бажаного конкретного результату. При цьому важливою передумовою прийняття раціональних рішень є володіння якомога повною й точною інформацією про об'єкт управління та наслідки управлінського впливу. Якщо рішення приймається в умовах визначеності, то не тільки зростає оперативність його розробки, але й істотно зменшуються витрати на обрання найбільш доцільного варіанту.

Рішення в умовах невизначеності характеризуються тим, що варіанти цих рішень мають низку можливих альтернативних результатів, ймовірність котрих або зовсім невідома, або взагалі не має сенсу. Головними джерелами невизначеності цих рішень є економічні, політичні, соціально-культурні, нормативно-правові, науково-технічні та інші чинники зовнішнього середовища організації. Системний аналіз чинників невизначеності у процесі прийняття рішень дозволяє здійснити вибір адекватних методів і підходів, які дають змогу враховувати ступінь їхнього впливу. Для прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності необхідно спиратись насамперед на достовірну інформацію, практичний досвід, знання та інтуїцію кваліфікованих фахівців-експертів тощо. Найбільш поширеним інструментом прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності є різні варіанти методу експертних оцінок.

Рішення в умовах ризику полягають насамперед у тому, що вони приводять до одного з можливих результатів, причому кожний результат має відому ймовірність прояву. Прийняття рішень у разі

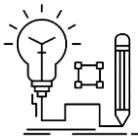
невизначеності нерозривно пов'язане з ризиком. Перш ніж оцінювати ризик, керівництву організації слід усвідомити, що під ним розуміють перш за все можливість, або вірогідність несприятливої події чи ситуації. Усе більше поширюється підхід до означення ризику як несприятливої події з урахуванням не лише ймовірності її прояву, але й усіх можливих наслідків. При цьому ймовірність певної події (ситуації) – це лише один із компонентів ризику, а розмір збитків або втрат організації – інший. Таке двомірне визначення ризику застосовують, як правило, для кількісної оцінки ризику. Існує також й багатовимірний підхід, який ґрунтується на врахування багатьох чинників під час прийняття управлінських рішень.

12. За ступенем ефективності рішення поділяються на: оптимальні та раціональні. *Оптимальні рішення* – це такі рішення, що ставлять за мету вибір самого найкращого рішення, а *раціональні рішення*, в свою чергу, передбачають вибір такого рішення, яке дасть змогу розв'язати певну проблему, але воно не є найкращим, оскільки приймається в умовах ресурсної обмеженості.

13. За методами підготовки рішення поділяють на креативні, евристичні та репродуктивні. *Креативні рішення* (або творчі чи оригінальні) приймаються, як правило, шляхом використання творчого підходу на основі генерування ідей, спрямованих на знаходження оригінальних способів розв'язання наявної проблеми. *Евристичні рішення* (або новітні чи пошукові) приймаються здебільшого шляхом використання евристичних методів, які базуються на так званому «осаянні» свідомості людини. Що стосується *репродуктивних рішень* (або відтворюваних чи традиційних), то вони відтворюють традиційний алгоритм ухвалення рішень, що склався в організації шляхом використання раніше вживаних способів розв'язання подібних проблем.

Зазначена *типологія управлінських рішень* надає суб'єктам управління соціальними організаціями можливість не тільки класифікувати їх за різними типами, але й виявляти в них загальні властивості та характерні риси, що належать їх окремим різновидам. Завдяки цьому для кожного типу або виду

управлінських рішень накопичується певна інформації, що орієнтує керівників організацій стосовно правил і процедур їх підготовки, а також вибору найкращого рішення з пропонованих варіантів, яке після процедури ухвалення набуває статусу офіційного акту, або директивного документу, до якого додається організаційний план заходів його виконання. Управлінською практикою вироблено *три основних правила* ухвалення рішень, незалежно від їхніх типологічних особливостей: *по-перше*, не слід приймати рішення на вищому рівні управлінської ієрархії, якщо їх можна прийняти на низовому рівні; *по-друге*, рішення, що приймається на вищому рівні управління не завжди є найкращими, а найчастіше вони є середньозваженими; *по-третє*, просторові рамки управлінських рішень мають бути чіткими і обмеженими, що дозволяє керуючим суб'єктам, з одного боку, підвищувати загальний рівень ефективності управління керованими об'єктами, а з іншого боку, підвищувати якісні параметри виконання самих управлінських рішень.



Питання 33.

Сучасні моделі прийняття управлінських рішень

Для розв'язання складних і проблемних ситуацій, що виникають у процесі функціонування соціальних організацій в умовах сучасних ринкових відносин використовується, як правило, *чотири основні моделі прийняття управлінських рішень* – класична (або нормативна), поведінкова (або адміністративна), ірраціональна та політична модель прийняття рішень, які дозволяють керуючим суб'єктам ефективно діяти при розв'язанні низки самих різних і складних проблем, а також забезпечувати реалізацію перспективних і поточних цілей, планів і програм розвитку соціальних організацій.

В основу *першої класичної (або нормативної) моделі* прийняття рішень покладений принцип *раціональності*, згідно з яким суб'єкт управління, діє цілковито об'єктивним чином на основі попередньо визначеної організаційної мети, а його поведінка в перебігу ухвалення рішення чітко орієнтована на вибір найкращої альтернативи в умовах повної визначеності проблемної ситуації, яка склалася, що передбачає дотримання таких основних припущень:

1) суб'єкт управління, який ухвалює рішення намагається досягти відомих та узгоджених цілей, а проблеми, що підлягають розв'язанню на основі прийнятого рішення є цілком визначені та чітко сформульовані;

2) при виборі оптимального варіанту рішення керуючий суб'єкт прагне повної визначеності проблемної ситуації шляхом отримання необхідної інформації та врахування всіх припустимих варіантів та їх можливих наслідків для організації;

3) критерії оцінювання альтернативних варіантів рішення повністю відомі суб'єкту управління, на основі котрих обирається оптимальний варіант, що надає найбільшу соціально-економічну

вигоду для керованої організації;

4) суб'єкт управління, що ухвалює рішення має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості, завдяки котрій раціонально підходить до оцінювання варіантів і визначення пріоритетів, а остаточний вибір найбільш оптимального варіанту рішення повною мірою відповідає досягненню цілей організації;

5) мета суб'єкта управління, що ухвалює рішення полягає в тому, щоб зробити найбільш раціональний вибір рішення з усіх можливих варіантів, що суттєво максимізує результати діяльності організації.

Отже, *класична модель* використовується керуючим суб'єктом там і тоді, де і коли умови для прийняття рішення є достатньо визначеними. Маючи повну інформацію про проблему, що підлягає вирішенню, керуючі суб'єкти мають всі підстави для обрання найраціональнішої альтернативи, яка найкращим чином відповідає потребам їхніх організацій. Проте в управлінській практиці, як свідчить аналіз, на процес ухвалення управлінських рішень впливають також численні обмеження як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, що найкраще враховуються за умов використання другої – поведінкової моделі прийняття рішень.

Друга поведінкова (або адміністративна) модель прийняття управлінських рішень найчастіше використовується суб'єктами управління в умовах повної невизначеності проблемних ситуацій, що виникають у перебігу функціонування організаційних формувань. Ця модель ґрунтується на відповідних принципах, які істотно відрізняються від припущень класичної моделі. Принципові засади даної моделі виглядають наступним чином:

1) унаслідок невизначеності цілей рішення, що ухвалюється, суб'єкти управління не здатні досягнути існуючих проблем і можливостей їх розв'язання;

2) відсутність певної інформації про проблемну ситуацію, а також про вибір можливих альтернатив її розв'язання заважає керуючому суб'єкту передбачити наслідки реалізації кожної

альтернативи;

3) раціональні способи прийняття рішень майже не застосовуються керуючими суб'єктами в даному разі, що істотно обмежує об'єктивну оцінку реальних подій;

4) через нестачу необхідних науково-методологічних, організаційних, людських, інформаційних й інших ресурсів пошуки альтернативних варіантів розв'язання наявних проблем у цьому випадку суттєво звужуються;

5) тому в умовах невизначеності більшість суб'єктів управління задовольняється прийняттям припустимих, а не оптимальних рішень, що зумовлено, з одного боку, обмеженістю наявної інформації, а з іншого – невизначеністю критеріїв оптимізації діяльності організаційних формувань. Ця модель більшою мірою є описовою, оскільки відбиває реальний процес прийняття рішень у складних і непередбачуваних ситуаціях, а не диктує суб'єктам управління раціонально-логічний алгоритм прийняття рішень, який наближений до ідеалу, як це пропонується у межах класичної моделі.

Враховуючи характер і можливості *поведінкової моделі* прийняття рішень в соціальних організаціях американський дослідник, лауреат Нобелівської премії *Г. Саймон* запропонував два ключових поняття, спрямованих на вдосконалення зазваної моделі: *по-перше*, це поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що керуючі суб'єкти можуть лише намагатись прийняти раціональне рішення, оскільки їх раціональність завжди буде обмеженою, тому що з теоретичної точки зору завжди існуватиме краще рішення від прийнятого, а *по-друге*, це поняття «досягнення задоволеності».

А оскільки, як вважав дослідник, досягти «повної раціональності» рішень неможливо, то керівники організацій схиляються до того, щоб їх «острах» відносно прийняття не самих кращих управлінських рішень пересиливав намагання досягнення оптимальних рішень. Такий стан суб'єктів управління, що відображає ключовий момент прийняття ними рішень, вчений схарактеризував як «досягнення задоволеності», розуміючи під

ним той вибір, який за даних умов є найбільш адекватним.

Отже, прагнення керівників організацій «досягнення задоволеності» в перебігу ухвалення управлінських рішень, як зазначав дослідник, зумовлені низкою таких причин: а) керівники організацій не можуть ігнорувати власних інтересів та продовжувати пошук нових рішень у той час, коли ними вже ідентифіковано кілька прийнятних варіантів; б) керівники організацій можуть бути й не здатними до оцінки значної кількості альтернативних рішень; в) у керівників організацій цілком можливим може бути втручання їх суб'єктивних інтересів у перебіг процесів прийняття рішень.

Відносно *третьої – ірраціональної моделі прийняття управлінських рішень* необхідно зауважити, що вона базується на принципах попереднього наукового передбачення, згідно з якими управлінські рішення, що спрямовані на розв'язання складних проблемних ситуацій, завдань або питань приймаються керівниками соціальних організацій ще до того часу, коли керуючі суб'єкти лише починають аналізувати альтернативні варіанти вирішення проблемних ситуацій, завдань і питань. Виходячи з цього, ірраціональна модель прийняття управлінських рішень, як показує практика, застосовується керуючими суб'єктами, як правило, в таких випадках:

1) при вирішенні принципово нових проблем і завдань, або в перебігу розв'язання незвичайних ситуацій, тобто таких проблемних питань і завдань, які вкрай важко піддаються вирішенню;

2) при розв'язанні складних ситуацій, проблем і завдань в умовах досить великого дефіциту часу, або взагалі його відсутності для вивчення та обмірковування наявних проблем;

3) за умов наявності у керівництва організацій беззаперечних і достатніх владних повноважень, щоб нав'язати проекти власних рішень більшості членів трудового колективу соціальної організації.

Четверта - політична модель прийняття управлінських рішень застосовується суб'єктами управління в умовах їхньої невпевненості, дефіциту наявної інформації та відсутності єдиної позиції серед керівництва організації щодо цілей та способів діяльності останньої в межах проблемної ситуації, що склалася. Більше того, в перебігу прийняття організаційних рішень бере участь значне коло менеджерів і фахівців, кожний із яких переслідує власні цілі, що примушує їх не тільки обмінюватися думками в процесі обговорення альтернатив, але й в решті решт приходити до консенсусу. Коли ж виникає необхідність ухвалення складних рішень – створюється певна коаліція, що становить неформальний альянс між менеджерами і фахівцями організації, поділяючими певні цілі. У випадку ж неоднозначності результату щодо вибору рішення коаліція добивається підтримки своїх цілей шляхом організації дискусій, переговорів або укладання угод.

Політична модель прийняття управлінських рішень шляхом створення коаліцій (попри гострі дискусії, суперечливі висновки і навіть конфліктні ситуації), все ж таки виявляється найбільш близькою до реальних умов діяльності організаційних формувань у сучасному глобальному соціально-економічному просторі. Виводячи з цього політична модель засновується на таких основним припущеннях:

1) сучасні соціальні організації складаються з різних груп людей, які мають різноманітні інтереси, цілі й цінності, тому менеджери й фахівці по-різному визначають пріоритетність проблемних питань, поділяючи цілі, інтереси й цінності своїх колег, або виражаючи певну незгоду з ними;

2) оскільки необхідна інформація щодо ухвалюваного рішення є нерідко невизначеною та неповною, тому раціональна поведінка суб'єктів управління суттєво лімітована не тільки складністю вирішуваних проблемних питань, але й їх особистими знаннями та організаційними ресурсними можливостями;

3) суб'єкти управління, що ухвалюють рішення, нерідко не володіють певними ментальними властивостями, відповідними можливостями для ідентифікації всіх складових проблем, а також

браком часу для обробки інформації та відповідними ресурсами, тому для зменшення рівня організаційної невизначеності, вони об'єктивно вдаються до налагодження дієвих контактів і постійного обміну думками між менеджерами та фахівцями організації;

4) в умовах невизначеності, дефіциту необхідної інформації та відсутності єдиної позиції серед керівництва організації щодо цілей, інтересів, цінностей і способів розв'язання посталих проблем цілком прийнятним варіантом вироблення альтернатив стають дебати, а саме управлінське рішення є результатом дискусій, переговорів і укладання угод між членами організаційних коаліцій.

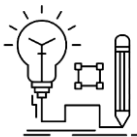
Натомість у сучасній управлінській практиці керуючими суб'єктами нерідко використовується й *трирівнева модель прийняття управлінських рішень*, яка була опрацьована представниками класичної школи наукового менеджменту:

1) *інтуїтивна модель прийняття управлінських рішень* використовується керівниками організацій тоді, коли: *по-перше*, коли в них немає достатньої й точної інформації щодо виниклої проблеми, яка потребує вирішення; *по-друге*, коли їм приходится діяти не тільки в умовах дефіциту часу, але й використовувати обмежену, різнорідну, або гібридну інформацію; *по-третє*, коли вони не володіє даними для оцінювання всіх наслідків рішення, а тому при ухваленні останнього він покладається тільки на власну інтуїцію;

2) *модель прийняття рішень, заснована на судженнях* використовується керівниками організацій в тому випадку, коли при ухваленні рішень враховується минулий практичний досвід самих керівників або залучених ними експертів із використанням *методу аналогії*, суть якого передбачає, з одного боку, перенесення найбільш ефективних властивостей і організаційних форм зі схожими характеристиками з інших об'єктів і процесів, а з іншого, - моделювання типових рішень та визначення умов їх застосування в процесі розв'язання організаційних проблем ;

3) *раціональна модель прийняття рішень* використовується керівниками організацій, як правило, при ухваленні

інноваційних рішень, а також у складних ситуаціях, коли унеможливлене використання минулого досвіду на основі раціонального вибору, а тому прийняття рішень у даному разі здійснюється ними шляхом виконання таких послідовних **кроків**: а) діагностика проблеми; б) формування обмежень і критеріїв; в) вибір альтернативних варіантів рішень та їх оцінка; г) організація виконання та аналіз наслідків ухвалюваних рішень. У процесі діагностики проблеми визначаються головним чином суперечності між бажаними для керівництва організацій варіантами рішення (тобто потенційно можливими) і реально схвалюваними рішеннями, а також визначаються реальні причини відхилень з метою їх врахування при прийнятті рішень у майбутньому.



Питання 34.

Технологія прийняття управлінських рішень

Технологія прийняття рішень, на думку багатьох фахівців сучасного менеджменту, надає переваги керівникам організацій щодо кращого розуміння причин функціонування різних управлінських явищ і процесів, які в розрізненому вигляді видаються випадковими, але об'єднані в певну систему сприяють виявленню закономірностей і тенденцій їх становлення та розвитку. Ці переваги зводяться, як правило, до таких основних можливостей:

1) визначення перспективних і поточних цілей організації (виходячи з наявних внутрішніх і зовнішніх умов), а також з'ясування їхньої пріоритетності й ієрархії до початку прийняття рішень;

2) установлення конкретних завдань для кожної ланки системи управління (взаємопов'язаних з цілями організації), а також чітких термінів їх виконання та надання необхідних ресурсів;

3) розроблення альтернативних варіантів рішень та їх оцінка для отримання максимальних ефектів під час досягненні загальних цілей;

4) здійснення збалансованого розподілу наявних ресурсів з урахуванням пріоритету загальних цілей і конкретних напрямів діяльності кожної ланки системи управління організації;

5) з'ясування доцільності делегованих прав, повноважень і відповідальності управлінському персоналу на різних рівнях організаційної системи управління .

Виходячи з ключових позицій системного підходу цілком логічною постає послідовність управлінських дій керуючих суб'єктів різних рівнів, які відповідають за постановку цілей і завдань під час системної технології прийняття управлінських рішень: *по-перше*, це виокремлення меж керованої системи, що

підлягає оптимізації; *по-друге*, це визначення головних критеріїв ефективності для оцінки варіантів управлінського рішення; *по-третє*, це вибір внутрішніх незалежних змінних, на підставі котрих уможливорюється адекватний опис функціонування об'єкта управління; *по-четверте*, це створення моделі досліджуваного об'єкта управління, яка містить опис взаємозв'язків між змінними та відображає характер впливу незалежних змінних у контексті ефективності даного об'єкта в цілому.

Використання системного підходу у перебігу прийняття управлінських рішень надає керуючим суб'єктам можливість врахування невизначеності поведінки, як складових елементів, так і соціальної системи в цілому, а також пошуку адекватних засобів реалізації загальних цілей в співставленні з цілями різних елементів керованої системи в процесі прийняття управлінських рішень.

Поряд із цим, **логіка розбудови системної технології** прийняття управлінських рішень характеризується такими основними ознаками:

1) рішення приймаються, як правило, відносно окремих елементів, ланок або підсистем соціальної системи, що потребує врахування всієї сукупності взаємозв'язків кожного елемента даної системи з іншими її елементами в рамках загальної управлінської мети;

2) системний аналіз здійснюється за принципом від загального до окремого, тобто спочатку для всього комплексу системних проблем, а вже потім для локальних проблем окремих складових системного утворення;

3) першочергове значення в перебігу прийняття рішень надається таким системним чинникам, як розрахунок часу на виконання певної роботи, її вартість, якість та ефективність;

4) нерідко результати системного аналізу орієнтують керуючого суб'єкта на вибір найбільш прийняттого рішення в конкретних умовах, що складаються;

5) у контексті загальної логіки процесу управління системний аналіз виступає допоміжним чинником прийняття

оптимальних управлінських рішень;

6) системний аналіз дозволяє виділяти не лише процесуальні та логічні засади варіантів управлінського рішення, але й реальне значення кожної з можливих альтернатив останнього;

7) використання комп'ютерних технологій при системному аналізі процесу прийняття рішень застосовується в окремих випадках у якості технічного засобу

Отже, *системна технологія прийняття рішень*, яка останнім часом набула широкого вжитку, виступає не тільки важливим інструментом професіоналізації менеджменту організації, але й ефективності управлінської діяльності керуючих суб'єктів різних ієрархічних рівнів.

Алгоритм системної технології прийняття рішень у структурному плані містить такі *основні етапи*:

1) здійснення діагностики наявної проблеми та визначення проблемної ситуації, що потребує свого оперативного вирішення;

2) формування експертної групи з числа досвідчених фахівців організації, або найбільш кваліфікованих зовнішніх спеціалістів з метою залучення їх до вироблення альтернативних проєктів управлінського рішення;

3) збирання, аналіз та узагальнення внутрішньої та зовнішньої інформації з різних джерел, на основі котрої проведення системно-комплексного розгляду проблемної ситуації та способів її розв'язання;

4) вироблення та ретельне обґрунтування різних варіантів управлінського рішення для розв'язання проблемної ситуації;

5) обговорення за участю експертів різних варіантів рішення, а також обрання найбільш прийнятого варіанту та його затвердження як остаточного управлінського рішення;

6) розроблення організаційного плану реалізації рішення шляхом установаження дієвого контролю за його виконанням;

7) оцінка отриманих результатів і практичного ефекту від виконання прийнятого управлінського рішення.

Матеріально-фінансові, організаційні й інші трудові

витрати на виконання різних етапів системної технології будуть різними на різних етапах підготовки, ухвалення та реалізації стратегічних, тактичних, поточних і оперативних управлінських рішень. Зазначене дає підстави для докладного розгляду змісту робіт, які здійснюються на всіх етапах системної технології у контексті підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

На першому етапі здійснюється діагностика проблеми та виявлення проблемної ситуації, що виникла в перебігу функціонування соціальної організації (установи, закладу, фірми чи підприємства) як об'єкта управління, для вирішення котрої виробляється цілеспрямований вплив керуючого суб'єкта, який формується на основі управлінського рішення. Проблемні ситуації, як свідчить аналіз, виникають, як правило, при різних відхиленнях від нормального перебігу функціонування будь-якої соціальної організації як об'єкта управління в результаті внутрішніх і зовнішніх збурювань. Проблеми можуть виникати також у результаті аналізу підсумків функціонування даної організації в минулому періоді, або в перебігу оцінювання нею ступеня використання наявних ресурсів, результатів ефективності діяльності, якості товарів або послуг тощо. Проблемне питання чи завдання може бути поставлене й керівництвом організації вищого ієрархічного рівня, до складу котрої входить дана організація.

На другому етапі формується експертна група з числа кваліфікованих фахівців організації, або залучення зовнішніх спеціалістів, яка на думку керівництва соціальної організації здатна дослідити наявну проблему, визначити проблемну ситуацію та підготувати альтернативні варіанти її вирішення. У окремих форс-мажорних випадках керівництво організації може самостійно виконувати роботу з діагностики проблеми, що включає наступні підетапи: 1) виявлення та опис проблемної ситуації, що означає усвідомлення протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити досягнення загальної управлінської мети за даних

конкретних умов; 2) установлення способів вирішення проблемної ситуації, тобто визначення бажаного кінцевого результату розв'язання проблемної ситуації; 3) ідентифікація параметрів і критеріїв прийняття рішення, тобто визначення тих ключових ознак, на підставі котрих буде проводитись оцінювання способів вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування різних ознак за ступенем їх важливості.

На третьому етапі експертна група здійснює збирання, опрацювання та аналіз необхідної інформації стосовно наявної проблеми, що виникла, для опрацювання альтернативних варіантів управлінського рішення. До такої інформації, як правило, відноситься різноманітна директивна, нормативна, наукова, а також поточна інформація про діяльність організації в цілому, або її структурних підрозділів у певному зовнішньому середовищі. Ретельному аналізу піддаються й раніше схвалювані рішення, які можуть містити досить цікаву інформацію стосовно споріднених проблем. Одне слово, накопичення інформації щодо наявної проблемної ситуації, що вимагає свого вирішення, означає насамперед оброблення значних масивів різних даних і відомостей з можливих і доступних джерел.

Натомість якість вирішення наявної організаційної проблеми залежить від достовірності та якості отриманої інформації, що оцінюється за допомогою таких критеріїв:

1) об'єктивність інформації – інтегральний критерій, що поєднує в собі наступні часткові чи приватні критерії: *повнота* інформації (наявність відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення); *точність* інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу); *несуперечливість* інформації (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній); *переконливість* інформації (тобто її доведеність або достовірність);

2) лаконічність інформації – стислість і чіткість викладення інформації, що досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати необхідної повноти;

3) актуальність інформації – відповідність отриманої

інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) своєчасність інформації – здатність отриманої інформації задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання термін;

5) комунікативність інформації, тобто її властивість має бути зрозумілою для адресата, якому спрямовується. При цьому якість опрацьованої інформації, що стосується досліджуваної проблеми оцінюється за такими критеріями: вірогідність, точність, повнота, актуальність, цінність і корисність для розв'язання проблемної ситуації. На основі опрацьованої інформації з різних джерел здійснюється ретельний аналіз проблемної ситуації.

На четвертому етапі організовується процес вироблення різних варіантів управлінського рішення шляхом використання як загальнонаукових, так і спеціальних методів пізнання, зокрема, таких наукових методів, як вивчення документів, аналогії, спостереження, опитування, експерименту, оцінювання, імітаційного моделювання, ділових ігор, системного аналізу та синтезу, а також економіко-математичних і статистичних методів тощо.

У кожному альтернативному варіанті управлінського рішення, що готується групою експертів визначаються основні напрями і способи досягнення мети (тобто вирішення проблеми), конкретні відповідальні виконавці реалізації даного рішення, необхідні для цього різноманітні ресурси, терміни досягнення мети, а також матеріально-фінансові витрати, а також соціально-практичні наслідки від реалізації рішення.

Розробка альтернативних варіантів означає при цьому опис і складання переліку усіх можливих варіантів організаційних заходів, що забезпечують вирішення проблемної ситуації. Причому складність для суб'єктів управління соціальними організаціями тут полягає в опрацюванні всієї сукупності можливих альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення загальної управлінської мети. А з іншого боку, збільшення кількості альтернативних варіантів ускладнює та розтягує в часі процес прийняття управлінських рішень. Тому

обґрунтоване зменшення кількості альтернативних варіантів є суттєвим чинником підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень.

При виробленні альтернативних варіантів рішення з метою обмеження їхньої кількості слід враховувати наступні вимоги:

по-перше, взаємне виключення альтернатив, яка впливає з самого акту їх вибору, оскільки однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативні варіанти виключають одна одну;

по-друге, забезпечення однакових умов для опису альтернатив: часових, ресурсних, зовнішніх тощо, тобто однакових «стартових» умов для кожної альтернативи.

На п'ятому етапі на основі предметного обговорення та зіставлення поданих варіантів обирається найбільш оптимальний варіант управлінського рішення, що й затверджується у вигляді формального документу.

Зіставлення та оцінювання альтернативних варіантів кожного управлінського рішення здійснюється з дотриманням в основному *таких критеріїв*:

1) реалістичність рішення – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації (юридичних обмежень, можливостей існуючих технологій, моральних та етичних норм тощо);

2) відповідність рішення наявним ресурсним можливостям даної організації;

3) прийнятність наслідків для організації від реалізації кожної альтернативи.

У якості показників оцінювання різних варіантів рішення можуть використовуватися й такі чинники, як ступінь розв'язання проблеми, обсяг реальних витрат різних ресурсів, тривалість реалізації рішення, соціальні та практичні наслідки від реалізації рішення, як для самої організації, так і для її соціального оточення.

Отже, змістом п'ятого етапу процесу підготовки та реалізації управлінських рішень є **обрання найбільш прийнятного,**

оптимального та адекватного варіанта управлінського рішення, а також його затвердження в установленому порядку керівником організації.

На шостому етапі здійснюється розроблення і ухвалення детального плану організації виконання прийнятого рішення. На цьому етапі забезпечується доведення прийнятого рішення до безпосередніх відповідальних виконавців, які розробляють відповідні заходи щодо його виконання та доводять їх до відома керівництва організації, яке ухвалило дане рішення.

З метою підвищення відповідальності за процесом виконання рішення, а також створення необхідних передумов для ефективного поточного контролю за його реалізацією, управлінське рішення має бути формально документованим.

Форма документування кожного управлінського рішення, як свідчить аналіз, залежить від його призначення, а змістові параметри рішення повинні відповідати таким основним вимогам: у документованому рішенні відображають, як правило, мету, визначають засоби досягнення мети у вигляді конкретних заходів, зазначають очікувані результати, встановлюють терміни виконання кожного заходу та призначають конкретних посадових осіб організації, які нести будуть персональну відповідальність за реалізацію управлінського рішення.

На сьомому етапі здійснюється безпосередній контроль за оцінюванням конкретних результатів від застосування прийнятого рішення. Процес реалізації прийнятого рішення тісно пов'язаний з організацією дієвого контролю за його виконанням.

Ефективний контроль за виконанням рішення неможливий без постійного нагляду та чіткого обліку виконання окремих видів робіт, передбачених планом організації виконання рішення.

В управлінській практиці найчастіше *використовується три види обліку виконуваних робіт*: статистичний, бухгалтерський та оперативний. Водночас основним завданням дієвого контролю за виконанням управлінських рішень є своєчасне виявлення різноманітних відхилень від визначеного плану їх реалізації, а

також їх упередження та оперативне усунення. Більше того, за допомогою дієвого контролю не тільки виявляються певні відхилення від запланованих заходів і завдань, сформульованих у самих рішеннях, але й визначаються конкретні причини виявлених відхилень та їхні наслідки для організації.

Що стосується **технології оцінки соціальних результатів і практичних ефектів** для організації, отриманих від реалізації управлінських рішень, то існують даної технології полягає в аналітичному співставленні отриманих ефектів із попередньо установленими цілями, плановими показниками і очікуваними результатами. Якщо отримані результати та ефекти не збігаються з прогностичними цілями і плановими показниками, то здійснюється корекція відповідних заходів з метою досягнення запланованого результату, тобто виникає цілком об'єктивна необхідність у виробленні та прийнятті нового управлінського рішення.

Поряд із цим, важливим **елементом системної технології прийняття управлінських рішень** є проблема якості даних рішень, яка визначається на основі врахування таких основних ознак, як:

1) *оптимальність рішень* забезпечується на основі вибору з кількох варіантів саме того рішення, яке найкоротшим шляхом і з найменшими витратами приведе організацію до бажаного результату з урахуванням не тільки позитивного, але й негативного ефекту від реалізації даного рішення;

2) *обґрунтованість рішень* виявляється в необхідності врахування всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, обставин і умов, пов'язаних з процесом їх опрацювання, у межах котрого важлива роль відводиться якості й достовірності інформації, а також повноті та своєчасності її надходження;

3) *цілеспрямованість рішень* зумовлена загальними цілями розвитку організації, а також різними планами і програмами з урахуванням конкретної ситуації в регіоні, країні й світі;

4) *кількісно-якісна визначеність рішень* передбачає досягнення реальних результатів, які фіксуються у різних кількісно-якісних показниках;

5) *своєчасність рішень* забезпечує адекватну реакцію керуючих суб'єктів на проблемну ситуацію, яка змінюється, оскільки навіть вивірене рішення може нанести певної шкоди, якщо воно прийняте передчасно, або з запізненням;

6) *несуперечливість рішень* вказує на необхідність їх узгодження з загальними управлінськими цілями організації та цілями структурних підрозділів, а також із іншими управлінськими рішеннями, прийнятими в організації;

7) *конкретність рішень* передбачає, що дії керуючих суб'єктів у межах управлінського рішення мають бути завчасно спланованими і чітко структурованими у формі конкретних завдань і термінів їх виконання для відповідальних посадових осіб, які забезпечують реалізацію управлінського рішення;

8) *правомірність рішень* передбачає їх відповідність правовим і моральним нормам, а також прийнятим в організації вимогам;

9) *гнучкість рішень* забезпечує можливість внесення відповідних змін на різних етапах, підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень;

10) *директивність рішень* вимагає їх формально-документаційну фіксацію згідно відповідних вимог і правил, прийнятих в організації.

Поряд із цим, управлінська практика показує, що прийняття управлінських рішень **не є разовим соціально-правовим актом**, оскільки його формальне оформлення в ролі директивного розпорядження не означає завершення процесу його прийняття. Це зумовлене наявністю значної кількості проблем, які не пов'язані з невизначеністю впливів на організацію з боку зовнішнього середовища. Але управлінські рішення, що приймаються в таких умовах вимагають впровадження ітераційного процесу їх підготовки та ухвалення.

Тому в перебігу прийняття управлінських рішень використовується апробований практикою алгоритм, згідно з яким спочатку вивчається наявна проблема (чи проблемна ситуація), потім виробляються проєктивні варіанти їх вирішення,

що обстежуються за допомогою методів імітаційного моделювання, а згодом проводиться випробування опрацьованих варіантів рішення в реальних умовах соціального простору. І тільки на основі успішного експериментування приймається остаточний варіант рішення, що документується у вигляді розпорядчого чи нормативно-правового акту.

Отже, *системна технологія прийняття управлінських рішень* у контексті соціально-поведінкових наук виглядає складним і багатогранним явищем, а в межах системного підходу – інтегральним і цілісним системним утворенням, яке завдяки сукупності свого компонентного складу утворює своєрідну *системну модель прийняття управлінських рішень*, до складу котрої входять такі чинники:

1) відповідна та всебічна соціальна інформація з різних джерел, на основі котрої моделюються різні варіанти управлінського рішення;

2) визначені правила і процедури, тобто відповідні умови та обмеження, що потребують врахування в перебігу вироблення проєктів управлінських рішень;

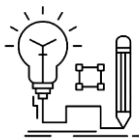
3) обрані показники чи критерії, що виступають ключовим чинником конкретизації загальної управлінської мети організації, серед яких мінімізація витрат наявних ресурсів, реальне збільшення обсягів виробництва, підвищення продуктивності виробничої діяльності тощо;

4) науково обгрунтовані способи , операції та процедури опрацювання, інтерпретації та вербалізації різних варіантів управлінського рішення;

5) ретельно опрацьовані альтернативні варіанти рішення як суб'єктивні способи раціонального розв'язання проблемних ситуацій, що різняться між собою.

Сукупність зазначених компонентів утворюють своєрідну формальну структуру системної технології прийняття управлінських рішень, серцевиною котрої виступає колегіальна (колективна або групова) форма відтворення даної технології, оскільки колективна форма прийняття рішень у порівнянні з

індивідуальною формою володіє більш значимими перевагами та можливостями. І хоча в перебігу прийняття управлінських рішень на основі системної технології спостерігається певна внутрішня розбіжність індивідуально напрацьованих варіантів майбутнього рішення, тим не менше завдяки механізмам вербалізації низка індивідуальних проєктів під час колективного обговорення перетворюється на цілком прийнятний, адекватний і оптимальний колегіальний варіант управлінського рішення, який після процедури ухвалення керуючим суб'єктом у встановленому порядку набуває статусу директивного соціально-правового документу.



Питання 35.

Особливості управлінської праці менеджерів

Менеджмент у будь-якій галузі чи сфері соціальної діяльності нерозривно пов'язаний з людьми, зайнятими виконання функцій управління. Тому праця в сфері управління різними організаціями одержала назву управлінської (або менеджерської) діяльності. А людей здійснюючих цю діяльність прийнято називати управлінським персоналом. Управлінська праця – це специфічний вид людської діяльності, що відокремилась в процесі поділу і кооперації суспільної праці. Це відокремлення є об'єктивно необхідною умовою розвитку не тільки суспільного виробництва, але і суспільства в цілому. У порівнянні з іншими видами діяльності в організації, управлінська праця має свої особливості, що виявляються в її характері, меті, предметі, результатах і використовуваних організаційно-управлінських засобах.

Специфіка розв'язування у сфері менеджменту завдань визначає переважно розумовий і творчий характер управлінської праці, у межах котрої постановка мети, розробка способів і прийомів її досягнення, а також організація спільної діяльності членів організації складає головний сенс і зміст діяльності людей, які відносяться до управлінського персоналу. У цієї категорії працівників особливий предмет праці – інформація, на основі опрацювання котрої вони виробляють і ухвалюють рішення, необхідні для зміни стану керованих об'єктів. Тому знаряддям праці менеджерів виступають засоби роботи з інформацією (організаційна й обчислювальна техніка), а результат їхньої діяльності виявляється у впливах на людей на основі рішень і оцінюється ступенем досягнення мети, поставленої перед організацією.

У зв'язку з цим постає необхідність з'ясування понять «управлінський персонал» і «менеджер», які в спеціальній

літературі трактуються широко і неоднозначно. Під управлінським персоналом прийнято розуміти сукупність фахівців, що здійснюють функції управління. На практиці – це працівники апарата управління будь-якої організації, помічники керівника. Міжнародна організація праці (МОП) розглядає управлінський персонал як частину більш широкої категорії працівників, до якої, крім менеджерів, входять й інші фахівці-професіонали. Підставою для цього слугує тісний зв'язок у роботі менеджерів і фахівців, які працюючи у тісному контакті (і залежачи один від одного), забезпечують запланований розвиток організації. Водночас американський дослідник *Д. Бернхем* у своїй книзі «Революція менеджерів» пропонує розрізняти такі категорії управлінського персоналу: 1) фінансист – особа, яка здійснює фінансовий контроль над підприємством, але не керує ним; 2) технічний керівник або інженер, який забезпечує функціонування виробничих процесів на підприємстві, має необхідні для цього наукові та спеціальні знання, уміє застосовувати їх на практиці; 3) комерсант, який реалізує продукцію підприємства; 4) менеджер-управитель, організатор, який є головною фігурою як на приватних, так і на державних підприємствах.

У плановій і обліковій практиці України прийнято виділяти наступні основні посади управлінського персоналу на підприємствах і в організаціях: 1) керівники і їхні заступники (у тому числі майстри); 2) головні спеціалісти; 3) інженери, техніки, механіки; економісти, інженери-економісти; 4) лічильно-бухгалтерський, канцелярський і юридичний персонал; 5) інші працівники. Керівники складають одну з найбільш значимих груп управлінського персоналу. Їхня праця є найбільш складною і відповідальною. Натомість в сучасній Україні співіснують підприємства різних організаційно-правових форм у сфері дрібного, середнього і великого бізнесу. У цих умовах управління різними підприємствами зайняті: *по-перше*, «класичні» менеджери – господарчі керівники, що керують державними (рідше приватними) підприємствами на основі

найму, тобто; *по-друге*, менеджери-співвласники – господарські керівники акціонованих підприємств (як правило, дрібних і середніх), що працюють по найму і одночасно мають пакети акцій цих підприємств; *по-третє*, менеджери-бізнесмени (або підприємці) – приватні власники переважно дрібних підприємств і фірм, якими вони управляють особисто.

Що стосується терміну «менеджер», то в сучасному розумінні – це *керівник – управитель*, який займає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями прийняття управлінських рішень із конкретних видів діяльності організації. Менеджер, отже, є фахівцем з управління процесами виробництва та обігу товарів, найманим управляючим. Він є посадовою особою будь-якої фірми (компанії), у якій працює і входить до її керівного складу. Термін *менеджер* є досить поширеним і нерідко вживається в самому загальному вигляді стосовно таких категорій управлінського персоналу: 1) керівника організації в цілому чи її підрозділів (управлінь, відділень, відділів і інших структурних ланок); 2) керівника по відношенню до підлеглих; 3) організатора конкретних видів праці у рамках окремих підрозділів, або програмно-цільових груп; 4) адміністратора будь-якого рівня управління, що організує роботу на основі сучасних методів.

Отже, менеджер – це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі. Однак не всі менеджери відіграють однакову роль в організації; не усі вони займають у ній однакову позицію, тому що завдання, розв'язувані різними менеджерами, далеко не однакові; нарешті, функції, виконувані окремими менеджерами, теж не ідентичні. У сучасній теорії і практиці менеджменту розрізняють, наприклад, лінійних і функціональних менеджерів (керівників, управляючих). До лінійних менеджерів відносяться особи, що діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан і розвиток організації в цілому чи її підрозділів (цехів, ділянок, бригад). В соціальних організаціях – це директори, начальники відділів, окремих підрозділів. До функціональних менеджерів

зараховують працівників, відповідальних за визначену сферу діяльності в системі управління і функціональних підрозділів, які вони очолюють. Маються на увазі керуючий маркетингом, головний економіст, начальник відділу кадрів або відділу праці і заробітної плати. Це зв'язано насамперед з тим, що в будь-якій організації існує ієрархія, виконуються різні функції і, нарешті, з тим, що існують різні види управлінської діяльності.

У зв'язку з цим, а також з метою підвищення результативності менеджменту, здійснюється розподіл праці менеджерів, тобто спеціалізація управлінських працівників на виконанні визначених функцій (видів діяльності), розмежування їхніх повноважень, прав і сфер відповідальності. Відповідно до цього в сучасних організаціях (як державного, так і ділового сектора) виділяють такі види поділу управлінської праці менеджерів: 1) функціональний; 2) структурний (по вертикалі та горизонталі); 3) технологічний або професійно-кваліфікаційний.

Функціональний поділ праці менеджерів ґрунтується на формуванні груп із працівників управління, що виконують однакові функції менеджменту – планування, організація, контролю тощо. Відповідно до цього одні працівники органу управління спеціалізуються на плануванні, інші направляють свої зусилля на організацію виконання планів, а треті – зосереджені на контролі за ходом діяльності організації, зміною її результатів, оцінювані роботи організації в цілому або її підрозділів і окремих працівників.

Структурний поділ праці менеджерів будується, виходячи з характеристик об'єкта управління (таких, як організаційна структура служби, масштаби і сфери її діяльності, галузева чи територіальна специфіка). Через величезну розмаїтість факторів, що впливають на структурний поділ праці, він завжди є специфічним для кожної конкретної організації. Разом з тим, можна виділити деякі найбільш загальні риси спеціалізації, що стосуються, перш за все, вертикального і горизонтального поділу праці менеджерів.

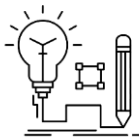
Вертикальний поділ праці менеджерів у соціальних

організаціях побудованих на виділенні трьох рівнів управління: вищого, середнього і низового. *Вищий рівень управління* складає адміністрація підприємства (в особі керівника і заступників), яка здійснює загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, а також її різними функціональними і виробничими або господарськими підрозділами. На цьому рівні зайнято не більш 3-7% всього управлінського персоналу, що розробляє стратегічні плани, формує мету фірми, а також здійснює адаптацію організації до різного роду змін і забезпечує її зв'язок із зовнішнім середовищем і суспільством. *Середній рівень управління* є найбільш чисельним, який складає від 50 до 60 % із загального числа управлінського персоналу організації. Він включає менеджерів, відповідальних за управління, координацію діяльності працівників і хід виробничого процесу в підрозділах служби, що складаються з декількох первинних структурних одиниць. Сюди відносяться також менеджери штабних функціональних служб апарата управління соціальною службою, її філій і відділень, а також керівники допоміжних обслуговуючих виробництв, цільових програм і проєктів. Типовими посадами менеджерів середньої ланки є: завідувач відділом, начальник підрозділу, директор філії, управляючий напрямом послуг, проєктом, відповідальний за регіон. *До низового рівня* управління відносять менеджерів, які мають у своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці. Це майстри, начальники ділянок і змін, керівники функціональних підрозділів у цехах, бригадири. В соціальних службах вони здійснюють оперативне управління первинними підрозділами (безпосередньо соціальних працівників) і зайняті в основному щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної соціальної роботи (без зривів) по наданню соціальних послуг.

Необхідно підкреслити, що фактичне число ієрархічних рівнів управління в організаціях може відрізнятися великою розмаїтістю і коливатися від одного-двох на малих підприємствах до восьми-десяти і більш у великих об'єднаннях і

корпораціях. Відповідно буде мінятися і зміст завдань, розв'язуваних на кожному рівні менеджменту. Однак загальним є те, що на кожному з них передбачається визначений обсяг робіт з функцій управління, тобто горизонтальний поділ праці менеджерів за функціями. Своєю чергою, функціональна структура робіт на рівнях не однакова. Так, при русі від нижчого рівня до вищого збільшуються число і складність завдань щодо розробки планів, програм і організації всієї діяльності служби, підвищується значення розпорядчої і конторської функцій. На низовому і середньому рівнях менеджери більше зайняті координацією спільної діяльності співробітників і мотивацією їх на досягнення більш високих результатів, тому ці функції стають для них більш важливими.

Технологічний і професійно-кваліфікаційний поділ управлінської праці менеджерів ураховує види і складність виконуваних ними робіт. За цими критеріями у складі апарату управління кожної організації виділяють *три категорії* управлінських працівників: керівників, фахівців і службовців. Якщо розглядати їхню працю з погляду технології процесу управління, то завдання керівників в основному зводиться до прийняття рішень і організації їх практичної реалізації. Фахівці, в свою чергу, здійснюють проектування і вироблення варіантів рішень. Службовці займаються, головним чином, інформаційним забезпеченням усього процесу управління. У цілому ж усі категорії управлінських працівників вносять свій внесок у розробку і реалізацію управлінського впливу, спрямованого відносно, поведінку й діяльність членів організації заради досягнення цілей розвитку останньої.



Питання 36.

Основні функції та ролі менеджерів в організації

Будучи суб'єктом управлінської діяльності, менеджери виконують в організаціях низку різних функцій і ролей, котрі можуть змінюватись у залежності від їхнього соціального положення (статусу), а також від масштабів і змісту безпосередньої управлінської діяльності у межах певної соціальної організації. Поняття «функція» в контексті управління розглядається зазвичай у двох значеннях: *по-перше*, як стійка сукупність ролей і операцій, які має виконувати елемент системи (в даному випадку менеджер як суб'єкт управління), кожна з яких повинна завершуватись певним результатом, а *по-друге*, як вид взаємодії між елементами даної системи (суб'єктами), за якої певні зміни одного з них, тягнуть за собою зміни в інших. Система управління в сучасному розумінні сприймається як система взаємопов'язаних елементів, які мають загальну мету – забезпечити оптимальний режим функціонування й розвитку. Отже управління – це взаємодія *двох сторін*, одна із яких стосовно другої сторони є *керуючою* (суб'єктом управління), що породжує управлінські впливи шляхом ухвалення рішень та організації їх виконання, а інша сторона – *керованою* (об'єктом управління), що сприймає впливи та забезпечує виконання рішень. Суб'єкт і об'єкт управління в сукупності утворюють систему управління. Тому управління можливе тільки в рамках систем управління.

Виходячи з цього, менеджери як суб'єкти управління організаційними системами забезпечують виконання ними свого основного призначення; проєктують і налагоджують взаємодію між окремими операціями і діями, що виконуються людьми як членами організації; забезпечують контакти організації зі споживачами її виробів або послуг; виступають основною ланкою взаємодії організації з зовнішнім оточенням;

несуть формальну відповідальність за результати діяльності організації, а також офіційно представляють її в різних церемоніальних заходах. Отже, менеджери як суб'єкти управління, виконуючи свої професійні обов'язки, реалізують низку різноманітних функціональних імперативів, спрямованих на досягнення загальних цілей керованої організаційної системи, а також на забезпечення оптимального режиму її функціонування й розвитку у межах зовнішнього середовища.

Досліджуючи специфіку управлінської діяльності керівників і менеджерів різних організацій, відомий теоретик менеджменту П. Друкер звернув увагу на той факт, що *менеджер виконує два специфічні обов'язки*, котрих немає ні в кого з інших працівників організації. *Перший* полягає в тому, щоб створити з наявних у його розпорядженні ресурсів справжню виробничу єдність. Тут менеджер подібний диригенту оркестру, але диригент має вже написану композитором партитуру і тільки інтерпретує її в перебігу вистави, а менеджер виступає одночасно і диригентом, і композитором. *Другий обов'язок* полягає в тім, що в кожному рішенні й дії щодо поточного моменту функціонування організації, менеджер завжди повинен пам'ятати про її майбутнє, про перспективи розвитку своєї організації.

Ефективному здійсненню цих специфічних обов'язків, як вважає П. Друкер, сприяють *п'ять* базових функцій у роботі кожного керівника і менеджера, у якій би сфері чи галузі він не працював. Завдяки цим функціям забезпечується інтеграція всіх наявних ресурсів для підтримання життєздатності, а також зростання організації в конкурентному зовнішньому середовищі:

1. Менеджери визначають мету ділової організації і вирішують, що необхідно зробити для її досягнення, а також забезпечують її реалізацію шляхом постановки конкретних завдань перед людьми;

2. Менеджери організують, класифікують і розподіляють роботу між людьми, створюючи для цього необхідну

організаційну структуру управління, а також підбирають відповідний склад керівників і виконавців;

3. Менеджери забезпечують спонукальні мотиви і взаємозв'язок між працівниками організації, формуючи тим самим трудовий колектив із осіб, відповідальних за різні ділянки роботи в організації, використовуючи для цього відповідні засоби, такі як премії, нагороди та висування на більш високу посаду; вони досягають необхідної узгодженості дій всього колективу організаційної системи через постійний зв'язок як від себе до підлеглих, так і в зворотньому напрямку;

4. Менеджери не тільки аналізують діяльність організації в цілому, визначають норми трудової діяльності кожного підрозділу та працівника, але й оцінюють результативність роботи всіх осіб, працюючих в організації;

5. Менеджери забезпечують зростання членів організації, а залежно від сумлінності виконання своїх функцій, вони або сприяють їх зростанню, або, навпаки, утруднюють його, або зміцнюють єдність керованого трудового колективу, або руйнують його.

Кожний менеджер, як наголошував П. Друкер, неодмінно виконує всі перераховані функції незалежно від того, усвідомлює він це чи ні. Він може робити все це добре чи погано, але він завжди це робить. При цьому слід мати на увазі, підкреслює далі науковець, що кожна з цих функцій являє собою комплексну форму управлінської діяльності, яка розкладається на елементарні частини. Тому робота менеджера уявляється як складний комплекс різних операцій, процесів і завдань, виконання котрих вимагає від нього різних якостей і професійних кваліфікацій. Отже, людина може поліпшити свої результати діяльності як менеджер, тільки поліпшивши результативність операцій, що складають його роботу.

При цьому різноманітні *функції* керівника-менеджера прийнято поділяти на дві великі групи: 1) функції-процеси; 2) функції-завдання. *Перша група*: функцій-процесів своєю чергою підрозділяється на три підгрупи: а) функції попереднього

управління, що включають цілепокладання, прогнозування та планування; б) функції оперативного управління, що передбачають організацію процесу виробництва, організацію процесу праці, а також стимулювання і мотивацію трудової діяльності персоналу; в) функції заключного управління, що включають контроль, облік і аналіз діяльності організації. *Друга група*: функцій-завдань містить у собі: представницьку, кадрову, соціальну, юридичну, інформаційну та координаційну функції.

Будучи суб'єктом здійснення управлінської діяльності, менеджери виконують в організації, окрім функцій і ряд різноманітних ролей. Як вказував Шекспір, життя – це сцена, а люди – актори. Всі ми граємо визначені ролі: матері-батька, чоловіка-дружини, викладача, інженера, банкіра чи службовця. Менеджери також грають певні ролі в залежності від положення й змісту їх діяльності в соціальній організації. Наприклад, на думку вітчизняних дослідників, менеджери також можуть виступати в ролях: адміністратора, організатора, фахівця, вихователя, комунікатора, підприємця, громадського діяча тощо. Тим часом, американський науковець Г. Мінцберг у своїй роботі «Природа управлінської праці» (1973) виділив *десять* управлінських ролей, розподіливши їх на *три групи*.

До першої групи – *міжособистісних ролей* – він включив наступні ролі: 1) *номінального глави*, пов'язаної з представленням організації за її межами, що включає так звані протокольні функції – присутність на нарадах, конференціях, обідах тощо; 2) *лідера*, яка передбачає формування згуртованої команди для досягнення поставлених цілей; 3) *зв'язкового*, що включає контакти з іншою групою підприємств, їх частиною, або усім зовнішнім середовищем.

До другої групи – *інформаційних ролей* – вчений відніс такі ролі: 4) *аналітика*, що намагається співвіднести досягнуте з наміченим; 5) *речника*, що спрямовує передачу та роз'яснення інформації про політику фірми співробітникам, колективу чи підрозділам; 6) *представника*, що офіційно представляє свою організацію в органах влади і засобах масової інформації та

роз'яснює її позицію.

До третьої групи – *вирішальних ролей* – дослідник включив такі ролі: 7) *підприємця*, що обумовлена творчим підходом до виконання завдань; 8) *охоронця порядку*, що намагається повернути справи і дії організації в потрібне русло; 9) *розподільника ресурсів*, що полягає в розподілі засобів для їх більш ефективного використання при досягненні поставленої мети; 10) *посередника*, що вимагає пошуку аргументів для одержання додаткових ресурсів для організації.

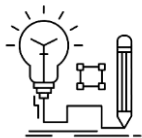
Не дивлячись на різні підходи щодо ролей менеджерів у організаціях, серед них можна виокремити принаймні *три ключові управлінські ролі*, що притаманні цій категорії управлінського персоналу: *по-перше*, це роль, яка пов'язана з прийняттям рішень в організації; *по-друге*, це інформаційна роль, яка забезпечує комунікативну взаємодію персоналу організації; *по-третє*, це роль головного керівника, або глави організації, що забезпечує формування ділових стосунків як усередині організації, так і поза її межами, спрямовуючи тим самим дії всіх членів організації на досягнення цілей останньої. Тож розглянемо три ключові управлінські ролі менеджерів організацій більш докладніше.

1. Менеджер як суб'єкт прийняття рішень визначає цілі та напрямки розвитку організації, вишукуючи для цього всі можливості як усередині організації, так і за її межами; він розробляє та запускає різні проекти щодо вдосконалення діяльності організації, ініціюючи тим самим організаційні зміни; він контролює розробку та реалізацію всіх проектів розвитку організації, а коли організація стикається з несподіваними викликами та порушеннями, менеджер відповідає за коригувальні дії; він відповідає і за розподіл усієї сукупності ресурсів організації, а також представляє її на всіх значних і важливих переговорах.

2. Менеджер як основний центр комунікації збирає та розповсюджує різну інформацію спеціалізованого характеру про зовнішнє та внутрішнє середовище, яку використовує в

інтересах діяльності організації та загальної справи; він виступає як нервовий центр внутрішньої та зовнішньої інформації, що надходить в організацію, який розподіляє отриману інформацію у вигляді фактів і нормативних установок між підлеглими, а також формує та роз'яснює політику і основні цілі розвитку організації. Він передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, перспективної й поточної діяльності, а також і результатів роботи організації, діючи при цьому як експерт із питань певної галузі чи сфери.

3. Менеджер як символічний глава організації, в обов'язки котрого входить прийняття ключових управлінських рішень, а також виконання обов'язків правового і соціального характеру, які забезпечують мотивацію, активізацію і мобілізацію підлеглих на досягнення цілей організації; він координує їх зусилля, відповідає за підбір, підготовку та просування працівників організації, забезпечує роботу мережі внутрішніх і зовнішніх контактів і різних джерел інформації, що стосуються результатів діяльності організації щодо якості вироблених товарів і наданих послуг. Справжній менеджер – це насамперед особистість, за якою люди готові йти, ідеям якої вони готові вірити. У сучасних умовах підтримка членами організації свого керівника є тим фундаментом, без якого жоден менеджер не зможе успішно керувати колективом. Ілюстрація основних параметрів змісту діяльності керівника-менеджера може бути подана в такий спосіб. У залежності від позиції менеджерів в організаціях, характеру виконуваних ними функцій і розв'язуваних завдань дані ролі можуть бути притаманні їм у більшій чи меншій ступені. Однак, незалежно від цього, кожний менеджер обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником стосовно підлеглих йому працівників – членів організації.



Питання 37.

Стилі керівництва в організаціях

Під *стилем керівництва (або управління)* розуміється сукупність своєрідних прийомів і способів цілеспрямованого впливу на людей як членів організації заради досягнення її цілей, або як манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих. Стиль керівництва визначається характером цілей й завдань, які стоять перед колективом організації, рівним його розвитку та особистістю керівника, менеджера або лідера. Стиль керівництва, котрий цілковито виправдав себе в одних умовах, може виявитися зовсім неприйнятним у інших умовах. Звідси випливає, що різні стилі керівництва можуть використовуватися в різних сполученнях у залежності від обставин, що складаються в процесі управління. Адже реальний стиль кожного конкретного керівника чи менеджера – це завжди комбінація з множини стилів, але, звичайно, з переважанням якогось одного із них

Можливо, найперше дослідження ефективності стилів лідерства із застосуванням поведінкового підходу проведене під керівництвом німецького психолога і соціолога *К. Левіна (1890-1947)* наприкінці 1930-х років. Стиль керівництва в контексті управління розумівся ним як манера поведінки керівника стосовно підлеглих, щоб чинити на них вплив і спонукати на досягнення цілей організації. Під стилем керівництва вчений також вбачав типову для керівників систему прийомів впливу на підлеглих.

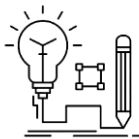
На підставі ретельного і ґрунтовного аналізу, *Левін* визначив *три основні стилі* керівництва: 1) *авторитарний* (побудований на жорстких методах управління, припиненні всякої ініціативи і обговорення рішень, що приймаються); 2) *демократичний* (побудований на колегіальності та заохоченні ініціативи); 3) *ліберальний* (побудований на усуненні від керівництва головного суб'єкта управління).

Об'єктом дослідження *Левіна* були 10-річні хлопчики, розподілені ним на декілька груп, а також за різними клубами; на чолі кожного клубу стояв дорослий керівник, що сповідував автократичний, демократичний або ліберальний (поблажливий) стиль керівництва. Завдяки цьому Левін створив для хлопчиків серію класичних експериментальних ситуацій, у яких могли б оцінюватися поведінкові наслідки навмисних варіацій трьох стилів керівництва. Водночас дорослі керівники цих клубів отримали від Левіна інструкції щодо використання у різних групах хлопчиків різних стилів керівництва: авторитарного, демократичного і ліберального.

Ліберальний стиль управління характеризувався тим, що керівник давав підлеглим повну свободу у визначенні своїх цілей, прийнятті власних рішень і в контролі за своєю роботою. *Авторитарне керівництво* характеризувалося одноосібною владою керівника: керівник сам визначав усі стратегії діяльності групи; при цьому ніяких повноважень групі не делегував. Демократичне керівництво характеризувалося розподілом влади та участю членів організації (групи) в управлінні, тобто відповідальність тут не концентрувалася, а розподілялася.

У своєму дослідженні *Левін* виявив, що авторитарне керівництво прагнуло виконання значно більшого обсягу роботи, ніж демократичне керівництво. Однак на другій чаші вагівниці за використання авторитарного стилю були такі негативні явища, як низька мотивація, менша оригінальність і значно менші дружні стосунки між членами групи, відсутність групового мислення, більша агресивність, що виявлялася по відношенню як до керівника, так і до інших членів групи, велика придушена тривога і одночасно – більш залежна і покірنا поведінка підлеглих. Він також виявив, що за ліберального керівництва (порівняно з демократичним) обсяг виконуваної роботи зменшувався, але з'являлось більше гри, чим справи і при опитуваннях підлеглі надавали перевагу демократичному керівництву.

Вибір оптимального стилю керівництва в діапазоні: «авторитарність – демократизм» – непросте завдання для кожного суб'єкта управління. Адже різні характеристики роботи підлеглих регулюються різними методами: будити ініціативу, формувати творчу атмосферу можна тільки на основі демократичних засобів, а підвищувати рівень виконавської дисципліни та ретельність – переважно авторитарними. У кожному конкретному випадку добрим виявиться той менеджер, який зуміє використати ситуацію, що виникла. Для цього необхідно знати властивості та здібності підлеглих, можливість виконання ними завдань, свої здібності та повноваження. У процесі виконання завдання може змінитися ситуація, і це вимагатиме іншого способу впливу на підлеглих, тобто зміни стилю керівництва. Отже, лідерство менеджера є певною мірою мистецтвом. Ефективним виявиться той менеджер, який буде здатний за необхідності коригувати свій стиль керівництва, тобто орієнтуватися на реальні умови виробництва та оточуючого середовища. Такий підхід називають *адаптивним керівництвом*, або керівництвом активного впливу на реальну ситуацію з тим, щоб її покращити, або пристосувати для досягнення поставленої мети.



Питання 38.

Вимоги до професійної компетенції менеджерів

Порівняно з іншими видами праці в організації, управлінська діяльність має ряд своїх специфічних особливостей: вона є розумовою працею, що складається з *трьох* видів діяльності: 1) організаційно-адміністративної та виховної; 2) аналітичної та конструктивної; 3) інформаційно-технічної. Менеджери як суб'єкти управління організаціями беруть участь у створенні матеріальних і духовних благ і наданні соціальних послуг опосередковано, через працю інших працівників організації. Унаслідок цього *предметом* їхньої управлінської праці є відповідна інформація, основними засобами організаційна та обчислювальна техніка, а результатом – управлінські рішення, що активізують та мобілізують членів організації на досягнення визначених цілей. Водночас для ефективного виконання своїх управлінських функцій, менеджери повинні мати не тільки спеціальні теоретичні знання, але й здатності використовувати їх у повсякденній практичній діяльності з управління організаційною системою. Вимоги, що висувуються суспільством до їхньої професійної компетенції можна умовно поділити на *дві основні* групи.

Першу групу вимог становлять певні знання та вміння щодо професійного виконання роботи з управління, що *включають*: а) вміння обґрунтовувати й ухвалювати управлінські рішення в різних ситуаціях, для котрих характерні висока динамічність і невизначеність; б) знання поточної інформації з питань розвитку галузі, в якій працює організація, зокрема: про стан наукових досліджень, розвиток нової техніки і технологій, специфіку конкуренції, динаміки попиту на продукцію тощо; в) знання теоретичних засад сучасного менеджменту, зокрема: ключових теорій і концепцій, закономірностей, принципів і методів управління соціально-економічними системами, а також кращого світового досвіду ефективного управління в інших організаціях і

галузях; г) уміння управляти використанням ресурсів, прогнозувати та планувати діяльність організації, а також володіти сучасними технологіями ефективності управління персоналом організації; д) уміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікації та зв'язку. Друга група вимог пов'язана зі здатністю менеджерів працювати з людьми і управляти собою володіти такими особистісними якостями, які підсилюють довіру та повагу з боку інших, зокрема: а) високим почуттям обов'язку і відданості справі; б) бути чесним і толерантним у відносинах з людьми, ставитись із довірою до партнерів; в) уміння чітко висловлювати свої думки й переконувати інших; г) поважно ставитись до людей незалежно від їхнього становища в організаційній ієрархії; д) уміти швидко відновлювати свої фізичні та психічні сили, критично оцінювати власну діяльність.

У сучасній літературі з менеджменту продовжується обговорення та уточнення сукупності певних особистих якостей та відповідних вимог, які висуваються до менеджерів як суб'єктів управлінської діяльності. Так, засновник адміністративної школи управління А. Файоль серед основних якостей менеджерів вказував такі: 1) фізична форма (здоров'я, сила, спритність); 2) розумові якості (кмітливість, легкість засвоєння, розсудливість, сила та гнучкість розуму); 3) моральні якості (енергійність, стійкість, усвідомлення обов'язку, ініціативність, відчуття обов'язку, такт, почуття гідності); 4) загальний розвиток (запас різних понять, що не стосуються області виконуваних функцій); 5) спеціальні знання (наявність знань, що стосуються якої-небудь однієї функції); 6) досвід (знання, що впливають з практичної роботи, спогади про певні уроки, винесені особисто з реальних фактів). Натомість британські науковці з менеджменту М. Вудкок і Д. Френсис пропонують власний перелік знань, умінь і навичок, якими мають володіти сучасні менеджери: 1) здатність керувати собою; 2) розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі, упор на постійне особистісне зростання; 3) навичка вирішувати проблеми; 4) винахідливість і здатність до інновацій; 5) висока здатність впливати на оточуючих; 6) знання сучасних управлінських підходів;

7) здатність до управління людьми; 8) уміння навчати і розвивати підлеглих; 9) здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

У відповідному переліку американського професора з менеджменту П. Вейла пропонуються такі найголовніші вмінні й здатності, якими мають володіти сучасні менеджери: *по-перше*, це нове сполучення інтелекту та оперативних якостей, а *по-друге*, це вміння працювати у стресових ситуаціях, тому що, як наголошував вчений, «діяльність сучасних керівників наповнена стресами, а працюючи в умовах стресів, вони розвивають у собі здатність блокувати їхній вплив на здатність виконувати управлінські функції». А інший американський дослідник Р. Катц вважає, що успіх в управлінні жадає від менеджерів як мінімум трьох основних умінь: *по-перше*, це практичні (чи технічні) вміння, що передбачають володіння практичними предметами, інструментами, устаткуванням тощо; *по-друге*, це володіння спеціальними виробничими знаннями та вміннями застосовувати сучасні технології ефективного виробництва товарів і послуг; *по-третє*, це здатність мислити концептуально, що містить у собі три компоненти: перспективне чи стратегічне планування; формування дієвих відносин усередині організації; побудову корпоративних норм і правил поведінки організації в суспільстві, а найважливішими, вважає дослідник, є знання та вміння з людинознавства, тобто здатність працювати з людьми і серед людей, об'єктивно оцінювати людей та їхні спонукальні мотиви, ефективно керувати ними в різних ситуаціях.

Наявність цих трьох основних умінь, підкреслював Р. Катц, необхідні менеджерам усіх трьох рівнів управління, однак на кожному із них ступінь їхнього прояву є різною. Виключення складають лише людинознавчі вміння, тобто вміння працювати з людьми, що рівною мірою необхідні менеджерам на кожному рівні управління організацією. Що стосується практичних (або технічних) і концептуальних умінь, то справа тут є дещо інакшою. Так, менеджери низової ланки управління мають бути добре підготовлені практично (тобто технічно), оскільки саме до їхнього

обов'язку входить навчати, направляти, спонукати та надихати низову робочу силу. Менеджерам середньої ланки управління рівною мірою потрібні технічні (практичні) і концептуальні уміння. А керівники вищої ланки управління цінуються не стільки за практичні (тобто технічні) вміння, скільки за концептуальні та людинознавчі вміння й навички.

Однак останнім часом велика роль надається умінням менеджерів працювати в одній команді (мова про керівників вищої ланки). Цю необхідність визнають як зарубіжні, так і вітчизняні фахівці з менеджменту. Адже справжня управлінська команда складається з професіоналів, знайомих з теорією менеджменту і практикою управлінського консультування. Чому ж саме необхідна робота в команді? Одна з головних причин полягає в тому, що всі підрозділи сучасної організації настільки тісно взаємозалежні між собою, що різномірні менеджерські стилі є просто не ефективними. Інша важлива причина – це багатогранність і велика складність розв'язуваних менеджерами проблем, їх комплексний характер. Збіг в одній особі керівника організації технічної компетентності, володіння економічними, правовими й управлінськими знаннями при їх нинішньому обсязі – явище неймовірне. Тому сучасний менеджер зобов'язаний спиратися на знання, досвід та інтелект своїх колег, які відповідають за різні сфери діяльності в організації.

Що ж заважає вітчизняним менеджерам визнати й прийняти даний імператив до практичного виконання? *По-перше*, кожний керівник, який є офіційним лідером організації, звик діяти за принципом єдиноначальності, і перебороти цей традиційний підхід не так просто; *по-друге*, кожний член потенційної команди звичайно прагне до лідерства; *по-третьє*, в зв'язку з необхідністю приймати швидкі рішення не завжди є час для колективного обговорення наявних проблем; *по-четверте*, практично в усіх організаціях діє система винагороди за особисті, а не групові результати діяльності; *по-п'яте*, у вітчизняних фірмах найбільшу проблему для управлінської команди становлять професіонали, оскільки невідповідність між їх високим творчим потенціалом і

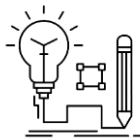
необхідністю виконувати рутинну роботу «заради грошей» створює підвищену напруженість, із якою не завжди вдається справлятися лідеру і команді, а *по-шосте*, командність вимагає загальної та професійної культури, яка у більшості випадків практично відсутня.

Але командна робота, як свідчить практика, може бути ефективною лише при взаємному бажанні сторін. Другим чинником успіху є правильний підбір членів команди, в основі котрого лежить «принцип доповнення», тобто формування команди здійснюється з урахуванням сильних і слабких сторін лідера. Лідер, як правило, добре знає свої якості, а тому при створенні команди обирає людей, здатних компенсувати його слабкі сторони. Дуже важливо встановити гарні робочі взаємини в команді, ретельно продумати прийнятні способи спільної роботи, що задовольняють усіх. Члени команди повинні всебічно обговорювати свою роботу, аналізувати спільні дії, а це вимагає колективної самосвідомості, відкритості та зрілості. Нині, нарешті, починає формуватися новий підхід до рядових працівників організації. Але тут необхідне усвідомлення того факту, що вони є партнерами, кожен з яких вносить свій внесок у її розвиток. Для цього в організації має бути створена така обстановка, щоб кожен, знаючи цілі організації, міг узгодити з ними свої особистісні установки, а також взяти активну участь у вирішенні виникаючих проблем. І це стає одним з найважливіших завдань діяльності сучасного менеджера, для реалізації якого він повинен вміти поєднувати та зацікавлювати членів колективу, будити в них ініціативу та заповзятливість, постійно інформувати їх про стан справ в організації. «Дайте людям свободу використовувати свої здібності, покладіть на них відповідальність, заохочуйте їхню незалежність, і вони будуть горіти бажанням приймати участь в управлінні». Дана концепція, яка одержала назву теорії партисипативного управління, широко застосовується в країнах розвиненої ринкової економіки.

Практика показує, що *менеджери* – це люди, які складають ядро кожної соціальної організації. Вони забезпечують лідерство, визначають напрямки розвитку організації, виробляють і

приймають усі найважливіші рішення. У кожній країні перед менеджерами повстають практично ті самі завдання. Вони повинні продумати місію (призначення) організації, встановити її цілі та організувати ресурси для одержання результатів, які організація має дати суспільству. Окрім цього, менеджери повинні виконувати і підприємницьку функцію, тобто направляти мислення та ресурси туди, де вони дадуть найбільш відчутні результати, внесуть найбільший внесок у суспільне благо. При виконанні цієї функції вони всюди зіштовхуються з тими самими проблемами. Менеджери мають зробити роботу в організації продуктивною, а також вести працівників до ефективності та особистих досягнень, нести відповідальність за вплив організації на соціальне й природне середовище. Але, насамперед, вони відповідають за досягнення результатів, заради яких організація існує, – зайнята вона комерційною чи виробничою діяльністю, навчанням студентів, або лікуванням хворих.

Це означає, що успішні менеджери практикують менеджмент, як лікарі практикують медицину. На практиці менеджери користуються певними прийомами та інструментами, взятими з арсеналу наукового менеджменту. Але є й специфічні менеджерські прийоми й навички, які беруться власне з практики менеджменту при забезпеченні системи комунікацій в організації, виробленні управлінських рішень в умовах невизначеності, стратегічному плануванні та управлінні в складних умовах, глобальних соціально-економічних змін і суспільних трансформацій. Як специфічна область діяльності і знань, менеджмент має власні базові проблеми, специфічні підходи і труднощі. Тому менеджери, котрі розуміють, що таке менеджмент як практична дисципліна, можуть бути цілком ефективними, навіть першокласними управляючими, володіючи лише мінімальною компетентністю у використанні інструментів і прийомів. Але люди, які добре знають інструменти і технологію управління, але не розуміють фундаментальних основ сучасного менеджменту, – не керівники, а в кращому випадку, це техніки, виконавці.



Питання 39.

Школа наукового менеджменту

Школа наукового менеджменту (1885 – 1920) була заснована відомим американським теоретиком і практиком управління Ф. Тейлором (1856–1915), який першим запропонував новий підхід до організації спільної практики та раціональної системи наукового управління промисловим виробництвом. Він не тільки започаткував рух за раціоналізацію виробництва, але й використання людських ресурсів, створивши для цього систему методів організації та нормування праці, управління виробничими процесами, а також підбору, розстановки та відрядної оплати праці. При встановленні норми виробітку для працівників підприємства *Тейлор* обирав найбільш фізично сильних і вправних робітників, попередньо навчених досконалим методам виконання роботи. Показники роботи цих робітників, фіксувались за допомогою наукових хронометражних спостережень, а потім установлювались у якості норми, обов'язкової для виконання всіма робітниками підприємства. Це не тільки надавало можливість установлювати високі норми виробітку, але й призводило до різкої інтенсифікації виробничих процесів. Щоб матеріально зацікавити робітників у виконанні та перевиконанні високої норми, він розробив спеціальну систему заробітної плати, згідно якої робітники, які виконали та перевиконали норму, оплачувались за підвищеними, в порівнянні зі звичними тарифними ставками і розцінками, а ті робітники, які не виконали норму, оплачувались за зниженими ставками.

Концепція тейлоризму, отже, виходить з переконання, що зростання продуктивності праці можливе за примусового введення стандартизації методів, знарядь і прийомів виконання роботи, а також за умов механічного виконання необхідних операцій. Виходячи з цього, суть *наукового управління*, запропонованого *Тейлором*, базується на таких *принципах*, як:

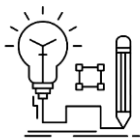
- 1) створення наукового фундаменту для нових методів роботи,

що замінюють собою старі, практичні та неефективні методи, а також наукове дослідження кожної окремої трудової дії; 2) відбір робітників і менеджерів, їх постійне тренування і навчання на основі наукових критеріїв (пізніше таку процедуру вчені назвуть профвідбором, профконсультуванням і профнавчанням) 3) співробітництво між адміністрацією та робітниками підприємства у справі практичного запровадження наукової організації праці; 4) рівномірний та справедливий поділ обов'язків і відповідальності між робітниками і менеджерами, кожний із них є учасником виробничого процесу і повинен точно виконувати своє коло виробничих завдань; 5) забезпечення робітників необхідними ресурсами для ефективного виконання виробничих завдань; 6) систематичне використання засобів матеріального стимулювання з метою підвищення продуктивності праці; 7) виокремлення роботи з планування та обміркування, тобто з управління в окремий процес та ствердження менеджменту як самостійного виду діяльності та наукових знань.

Система ефективної організації управління виробництвом, що була сформульована Тейлором, у повному обсязі була апробована в США на конвеєрах автомобільних заводів Г. Форда в 1920-х роках. Вона не тільки виказала свою високу ефективність, але й набула значного поширення на підприємствах багатьох країн світу. Ідеї Тейлора незважаючи на певну критику мали чимало послідовників, які продовжили його вишукування та доповнили його концепцію наукового менеджменту новими принципами та методиками. Найбільш яскравими з них були подружжя Френк (1868–1924) і Ліліан (1878–1972) Гілберти, Г. Гант (1861–1919) і Г. Форд (1863–1947). Наприклад, Гілберти займались вивченням структури трудових дій і прийомів шляхом поділу їх на дрібні рухи, що мають логічно завершеного вигляду. На основі свого методу вони спроектували раціональні трудові прийоми для різних видів робіт. Методологія вивчення трудових процедур *Гілбетів*, застосовується в сфері праці й понині. Водночас *Гант* запропонував простий метод планування системи

взаємопов'язаних робіт, які виконуються не одним робітником, а колективом бригади, дільниці чи цеха. Він виходив з розуміння того, що всі роботи пов'язані між собою, і одну певну роботу (названу подальшою) можна починати тільки після завершення однієї чи кількох інших робіт (названих попередніми). Так, заливати фундамент будинку можна після того, як зроблена опалубка (одна робота), завезено необхідний матеріал (інша робота) і так далі. Формальне представлення *Гантом* структурованої в часі системи різних робіт отримало назву карти (або лінійного графіку) робіт Ганта.

Що стосується «короля автомобілебудування» *Г. Форда (1863–1947)*, то він розробив власну концепцію організаційно-технічного управління, котрою керувався в своїй управлінській діяльності. Суть його *моделі управління підприємством* зводиться до таких *принципів*: 1) суворі вертикальні організація управління об'єднанням підприємств, кінцева мета котрих – виготовлення автомобіля, де всі етапи виробництва управляються з єдиного центру; 2) масове виробництво, що забезпечує найменш можливу вартість виробу, а також спрямоване на задоволення масового попиту покупців і найбільший прибуток; 3) розвиток стандартизації, котра надає можливість швидко і без зайвих витрат переходити на нові модифікації автомобіля за сталості базової моделі; 4) запровадження конвеєра з глибоким поділом праці, розчленованої на тисячі дрібних операцій, що забезпечує налаштування безперервного масового виробництва, а праця на потоці не потребує високої кваліфікації; 5) постійне вдосконалення практики управління виробництвом.



Питання 40.

Адміністративна або класична школа управління

Адміністративна або класична школа управління (1920 – 1950) була сформована відомим французьким дослідником і менеджером-практиком *А. Файолем (1841–1925)*. Представники даної школи не тільки розглядали виробничу організацію як систему в цілому, а й започаткували системно-процесуальний підхід до організації управління промисловим підприємством з позицій функціонально-організаційної цілісності останнього. Причому класична школа управління отримала назву адміністративної саме тому, що переважна більшість її представників обіймали найвищі адміністративні посади у великих корпоративних структурах. До речі й сам *Файоль* більше 30 років очолював потужний гірничодобувний концерн, який на момент його приходу до керівництва перебував на межі краху. Натомість у момент виходу *Файоля* у відставку цей концерн перетворився на одне з найбільш ефективно працюючих підприємств, що сприяло зміцненню обороноздатності Франції під час першої світової війни. Свою точку зору на процес управління, який *Файоль* розглядав як функцію адміністрування, призначену для допомоги адміністративному персоналу в реалізації цілей організації, він виклав у праці «Загальне та промислове управління» 1916 році.

Концептуальний базис досліджень *Файоля* виділяє в будь-якому підприємстві, як цілісному соціально-технічному утворенні, *два організми*: матеріальний і соціальний. *Перший* містить працю, засоби, знаряддя і предмети праці в їх сукупності, а *другий* – відносини та зв'язки між людьми в процесі праці. Ці відносини фактично й стали предметним полем запропонованої *Файолем* особливої *науки управління людьми*, як частини загального вчення про управління підприємством. Адміністрування, на думку вченого, є основою управління підприємством як системою, що

містить *шість* основних видів діяльності: технічну та технологічну діяльність (виробництво, виготовлення, переробка); комерційну діяльність (закупівля, продаж, обмін); фінансову діяльність (залучення капіталів і ефективне управління ними); охоронну діяльність (охорону власності підприємства і фізичних осіб); облікову діяльність (інвентаризація, балансові відомості, витрати виробництва, ведення статистики); 6) адміністративну діяльність (передбачення, організація, розпорядництво, координація і контроль).

Причому керівництво переліченими видами діяльності *Файоль* ідентифікував як загальне управління, а основну увагу зосереджував на адміністративній діяльності, суть котрої полягає в управлінні персоналом. Натомість технічні, комерційні, фінансові та інші дії та операції дослідник розглядав як об'єкти впливу адміністративної функції, що має інтегруючу основу. Він висунув рекомендації щодо використання санкцій як основного методу управлінського впливу. Під *загальною теорією управління* він розумів теорію адміністрування, що являє сукупність правил, прийомів і принципів, спрямованих на підвищення ефективності підприємницької діяльності, а також на раціональне використання всіх ресурсів підприємства. Збагатила світову управлінську науку й сформульована *Файолев* продуктивна *система* загальних принципів управління організаціями, тобто фундаментальних і універсальних правил управлінської діяльності.

Натомість його головний внесок у *теорію управління* полягає в тому, що він першим представив *управління* в ролі універсального процесу, що складається з таких основних функцій, як передбачення, організація, розпорядництво, координація і контроль, а також сформулював *14 принципів* ефективного управління будь-якою організацією. *Файоль* також стверджував, що вся діяльність керівництва підприємства, має бути спрямована на підвищення його ефективності, а загальний розподілений на вищеперелічені шість груп, або сфер діяльності підприємства. Виходячи з цього *Файоль* неодноразово

наголошував, що на будь-якому підприємстві незалежно від його масштабів завжди присутні ці *шість сфер* або груп діяльності. Але провідне місце серед них належить *шостій групі* – *управлінській діяльності*, що приводить в дію всі інші групи й види діяльності підприємства. Саме для цієї *шостої групи* – управлінської (або адміністративної) діяльності, *Файоль* і розробив свої 14 загальних принципів управління, що полягають у наступному: 1) *принцип розподілу праці*, який передбачає розширення спеціалізації, що призводить до підвищення кваліфікації та рівня виконання роботи, а відтак до зростання обсягів виробництва і якості продукції; 2) *принцип влади* передбачає право не тільки віддавати певні накази та розпорядження, але й нести відповідальність за їхні результати; 3) *принцип дисципліни* передбачає слідування угодам, досягнутим між підприємством і найманими працівниками, що забезпечується багатьма чинниками, в тому числі повагою та справедливими санкціями; 4) *принцип єдиноначальності* припускає, що кожний працівник при виконанні розпоряджень підкоряється тільки безпосередньому начальнику; 5) *принцип єдності керівництва* або напряду дій передбачає, що група людей, яка діє в рамках однієї мети має бути об'єднана на основі єдиного плану та підпорядковуватись одному начальнику; 6) *принцип підпорядкування індивідуальних інтересів* загальним полягає в тому, що інтереси однієї особи або групи осіб не повинні превалювати над інтересами організації в цілому; 7) *принцип винагороди персоналу* передбачає, що оплата праці має бути справедливою, відображати реальний стан організації та стимулювати працівників до роботи з віддачею; 8) *принцип централізації* передбачає, що рівень централізації та децентралізації повинен залежати від ситуації та обиратись отже, щоб забезпечувати найкращі результати; 9) *принцип скалярного ланцюга*, чи лінії влади передбачає чітку ієрархічну залежність для проходження розпоряджень від керівництва до підлеглих і в зворотному напрямі; 10) *принцип порядку* передбачає, що кожний працівник має чітко знати своє місце в організації;

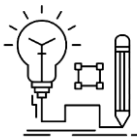
11) *принцип справедливості* передбачає ввічливі та справедливі стосунки між керівниками і працівниками організації; 12) *принцип стабільності робочого місця* персоналу передбачає, що кадри організації повинні знаходитись у стабільному стані; 13) *принцип ініціативи* означає, що керівництво організації має постійно спонукати підлеглих до продукування та висунення нових ідей; 14) *принцип корпоративного духу* передбачає створення в колективі духу єдності та гармонії персоналу, що спонукає людей до спільних дій і відносин у рамках організації та формування сприятливого корпоративного середовища.

Вважаючи запропоновані принципи універсальними, *Файоль*, тим не менше підкреслював, що їх використання в практиці управлінської діяльності має бути гнучким і залежати головним чином від конкретної ситуації, що складається в процесі управління підприємством. Разом із цим, він також зазначав, що для керівників-менеджерів «необхідний справжній талант, щоб координувати спільні зусилля великої маси працюючих людей, заохочувати їх захопленість, використовувати можливості кожного працівника, а також винагороджувати кожного з них лише за конкретні заслуги без можливого примусу, заздрості і порушення гармонійних відносин».

Послідовники *Файоля*, зокрема, американські дослідники і практики управління Л. Гьюлік (1892–1978), Д. Муні (1892–1960), А. Слоун (1875–1966), Г. Черч, О. Шелдон (1894–1951), Г. Емерсон (1853–1931), британський науковець Л. Урвік (1891–1983) й інші поглибили основні положення Файольової доктрини. Наприклад, Гьюлік і Урвік у своїй *комплексній концепції управління* додали до теорії адміністративного менеджменту Файоля наступні принципи побудови формальної організації: 1) відповідність людей структурі, тобто спочатку розробляється структура організації, а потім проводиться підбір фахівців у відповідності з її вимогами; 2) створення двох керуючих штабів в організації: *спеціального*, який здійснює розробку рекомендацій для керівництва та *генерального*, який здійснює підготовку та доведення наказів керівництва до виконавців, контроль поточної роботи та

координацію діяльності штабних фахівців; 3) порівнянність прав і відповідальності керівного складу – кожний лінійний керівник згідно посади повинен мати владу та рівну їй відповідальність; 4) діапазон контролю – певне число осіб, безпосередньо підпорядкованих керівнику); 5) спеціалізація – можливі три типи спеціалізації управлінських працівників: за ознакою мети або операцій; за типом споживачів; за географічною ознакою; 6) визначеність діяльності організації досягається тоді, коли для кожної посади письмово визначені права, обов'язки, відповідальність і взаємозв'язки з іншими працівниками.

Інший представник *адміністративної доктрини управління* Файоля, американський науковець *Г. Черч*, у своїй основній праці «Основи управління виробництвом» сформулював ключові засади системного аналізу як складового елементу науки управління, а також виокремив загальні правила організації праці, серед яких головними є принципи поділу, організації, координації та винагороди. Причому увесь виробничий процес він поділив на ряд функцій, необхідних для здійснення кінцевої мети – виробництва необхідного продукту. Говорячи про представників школи класичного менеджменту, слід відмітити, що про *Г. Черча* в спеціальній літературі згадують доволі рідко, проте саме йому спільно з *Г. Емерсоном*, який розробив свої відомі 12 принципів продуктивності, належить створення перехідного містка від суто адміністративного управління до широкої реалізації соціальних чинників у діяльності управлінських працівників і перетворенні їх на компетентних менеджерів. На основі розробок *Файоля* та його послідовників сформувалась класична системна модель управління організаціями, що базується на таких *чотирьох* принципах: 1) чіткий функціональний розподіл праці; 2) передача команд і розпоряджень зверху вниз; 3) єдність розпорядництва (тобто «ніхто не працює більш ніж на одного боса»); 4) дотримання діапазону контролю, тобто здійснення керівництва обмеженим числом підлеглих.



Питання 41.

Школа людських відносин і поведінкових наук

Школи людських відносин і поведінкових наук (1930 – дотепер) була створена американським соціологом і психологом *Е. Мейо (1880–1949)*, який в основу доктрини людських відносин поклав такі передумови: *по-перше*, суттєві досягнення соціально-поведінкових наук, зокрема, соціології та психології, в рамках котрих сформувався гуманістичний напрям в управлінні організаціями, а *по-друге*, осмислення результатів соціального експерименту (що проводився 12 років у компанії «Вестерн Електрик» в місті Хоторн біля Чикаго під керівництвом *Е. Мейо*), на основі которого було встановлено, що продуктивність праці робітників може зростати не тільки завдяки підвищенню рівня заробітної плати, але й через зміну людських взаємин між виконавцями і менеджерами, а також унаслідок зростання задоволеності працівників своєю роботою та доброзичливими стосунками у трудовому колективі.

Висновки Хоторнських експериментів докорінно відрізнялись від ключових положень «доктрини наукового менеджменту», оскільки центр уваги дослідників переміщався від вивчення формальних завдань, операцій і функцій, виконуваних робітниками підприємства, в сторону дослідження взаємовідносин між людьми, а фактично особистості людини, котра почала розглядатись не в ролі додатка до машин, а як жива соціальна істота. На відміну від *Тейлора*, він не вважав, що людина за своєю природою потребує жорсткого зовнішнього контролю. А навпаки, *Мейо* стверджував, що якщо на підприємстві будуть створені належні соціально-виробничі умови та встановлені доброзичливі відносини, то людина буде працювати з великим інтересом та ентузіазмом. Він також підкреслював, що менеджери мають не тільки більше довіряти робітникам, але й зосередити свою увагу на створенні

сприятливих і доброзичливих взаємин у колективі. Адже підвищення продуктивності праці робітників, так само як і ефективної діяльності підприємства в цілому – один із результатів і наслідків розвитку сприятливих відносин у виробничих групах і соціальних якостей у кожного працівника. Це підтвердили й результати Хоторнського експерименту, проведеного під керівництвом *Е. Мейо*, що лягли в основу *доктрини людських відносин*, які були співзвучні з принципами гуманістичного підходу в соціології та соціальній психології.

Отже, висновки Хоторнського експерименту *Мейо* зводяться до таких ключових положень: 1) кожна людина – це соціальна істота, яка може бути вільною та щасливою тільки в соціальній групі; 2) кожна людина володіє значними здібностями, які занадто слабо використовуються в рамках механічної або «машинної» організації; 3) праця людини може приносити їй не менше задоволення, ніж гра, якщо вона є цікавою та змістовною; 4) пересічна (середня) людина устроєна до відповідальності, тому ці якості мають бути повною мірою використані на виробництві; 5) роль економічних (матеріальних) форм стимулювання праці є обмеженою, тому що вони не являються єдиними, а тим більше універсальними; 6) виробнича організація – це сфера не тільки докладання зусиль з трудової діяльності, але й сфера задоволення соціальних потреб людини, а також вирішення соціальних проблем суспільства; 7) в цілях підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності організації слід відмовитись від принципів управління, заснованих на формальних ієрархічних відносинах, а також на жорстких методах програмування, нормування та спеціалізації праці, тому що вони не являються природними та суперечать соціальній природі людини; 8) проблема встановлення соціальної гармонії та співробітництва між людьми є не тільки сферою діяльності держави та суспільства, але й важливою сферою виробничих організацій, і насамперед їх керівників і менеджерів.

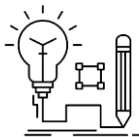
Отже, концептуальні ідеї, та винаходи представників школи людських відносин і поведінкових наук, яка є однією з

найбільш потужних наукових шкіл сучасного менеджменту, стали основою для створення новітньої *системної моделі* соціальної організації, згідно з якою успішне функціонування організаційних систем, незалежно від сфери діяльності та форми власності залежить насамперед від реалізації ними таких *ключових положень*, як задоволення інтересів і потреб своїх працівників, максимального повного використання їхнього соціально-трудового потенціалу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, установлення дружніх ділових стосунків, як по горизонталі – між працівниками організації, так і по вертикалі – між працівниками організації та керівниками-менеджерами останньої. У даному зв'язку, слід відмітити значний внесок у розбудову *теорії соціального управління*, зроблений Мейо, котрий одним із перших вказав на важливість *ролі неформальних чинників* у діяльності кожної організації, зосередивши увагу керівників на вивченні групових стосунків, наголошуючи на тому, що *групові цінності* – найважливіший чинник, який потребує врахування при організації управління, а також експериментально довів залежність результатів людської праці від правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками в рамках виробничого колективу.

Виникнення *школи людських відносин* пов'язане також із німецьким психологом *Г. Мюнстербергом (1863–1916)*, який в своїй праці «Психологія і промислова ефективність» сформулював основні принципи, згідно з якими необхідно здійснювати ретельний відбір працівників на керівні посади, а також одним із перших усвідомив важливість гуманізації процесу управління, оскільки менеджер повинен керувати передусім людьми, а не машинами. Серед знаних дослідників цього напрямку особлива роль належить американському філософу та психологу *М. Фоллетт (1868–1933)*, яка не тільки проаналізувала ефективність різних стилів управління, але й розробила системну концепцію лідерства. Вона вважала, що задля успішного управління людьми в організації менеджер повинен повністю відмовитись від формальної взаємодії з робітниками, і бути

передусім лідером, визнаним останніми, а не спиратись тільки на силу владних повноважень. А її трактовка менеджменту «як мистецтва добиватись намічених результатів, використовуючи діяльність і мотиви поведінки інших людей» ставила на чільне місце гнучкість і гармонію у відносинах між менеджерами і робітниками. Водночас *Фоллетт* наголошувала, що кожний менеджер має завжди виходити із конкретної ситуації, що складається та управляти трудовим колективом згідно з тим, що вона диктує, а не з тим, що диктують функції управління.

Представники школи людських відносин і поведінкових наук у своїх напрацюваннях виходили з того, що правильне застосування результатів наукових досліджень про поведінку індивідів на робочому місці істотно сприятиме підвищенню продуктивності праці не тільки окремих робітників, а й трудових осередків у цілому. Окрім зазначених концепцій іншими представниками даного напрямку, зокрема, такими як К. Арджиріс (1923), Г. Браверман (1922–1976), Н. Вітке, Ф. Герцберг (1923–2000), Р. Лайкерт (1903–1981), К. Левін (1890–1947), Д. Мак-Грегот (1906–196), Д. Мак-Клеланд (1917–1998), Р. Майлс (1932), А. Маслоу (1908–1970), Ф. Фідлер (1922–2017), Е. Шейн (1928) та іншими науковцями активно досліджувались різні аспекти соціальної взаємодії, трудової мотивації, владних відносин і авторитету, організаційної структури, комунікацій, стилів керівництва і лідерства, змісту управлінської праці та технологій ухвалення рішень. Це надавало допомогу керівникам і менеджерам в усвідомленні ними своїх можливостей щодо побудови організацій та ефективного управління ними, виходячи з ключових ідей доктрини людських відносин про те, що підвищення рівня ефективності організації залежить насамперед від ефективності її людських ресурсів. Численні розробки представників школи людських відносин надавали також можливість керуючим суб'єктам не тільки сприймати кожного працівника організації як особистість, але й застосовувати до нього індивідуальний підхід.



Питання 42.

Емпірична школа управління

Виникнення в кінці 1950-х років емпіричної школи управління було зумовлене, з одного боку, боротьбою школи наукового менеджменту та школи людських відносин стосовно ключових важелів ефективного управління соціальними організаціями, а з іншого, – концептуальним розвитком самої управлінської думки, що вимагала емпіричних доказів і підтверджень зі сторони управлінської практики. Причому довкола емпіричної школи об'єднались, як правило, ті науковці, котрі в своїй дослідницькій роботі поєднували формулювання теоретичних засад менеджменту з вивченням успішної практики управління організаціями на основі синтезу ключових ідей школи наукового менеджменту та школи людських відносин.

Основною метою емпіричної школи в управлінні було насамперед узагальнення та впровадження передового практичного досвіду управлінської діяльності, а також передача достовірних і апробованих знань з теорії та практики управління, як студентам вищих закладів освіти, так і менеджерам-практикам, задіяним в управлінні різними соціально-економічними системами. Виходячи з цього головними напрямками *емпіричної школи в управлінні* стали: *по-перше*, дослідження практики досконалого управління організаціями різних форм власності та сфер діяльності; *по-друге*, визначення основних форм, принципів, методів, технологій, тенденцій і закономірностей управління організаціями в умовах ринкового суспільства; *по-третє*, вивчення етапів, процедур і операцій процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень в різних умовах зовнішнього середовища з використанням комп'ютерних технологій та інформаційних банків даних; *по-четверте*, дослідження процесуальних основ управлінської діяльності, її засадничих ознак, структурних і функціональних особливостей, а також основних шляхів і параметрів інституціоналізації та

професіоналізації управлінської праці, перетворення останньої не тільки на самостійний і специфічний вид соціальної діяльності, але й на особливу професію.

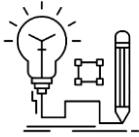
До засновників емпіричної школи в управлінні відносять таких відомих теоретиків і практиків менеджменту, як П. Друкер (1909–2005), Р. Девіс, Л. Ньюмен, Т. Пітерс (1942), Е. Плоумен, Т. Санталайнен, А. Слоун (1875–1966), Р. Вотермен (1946), А. Чандлер (1918–2007) Л. Епплі, Лі Якокка (1926–2019) та інших дослідників, які вважали, що головним завданням вчених є збирання та узагальнення емпіричних матеріалів успішної управлінської практики і вироблення на цій основі відповідних порад і методичних рекомендації керівникам і менеджерам різних соціальних організацій. При цьому вони наголошували, що сучасний керівник або менеджер не повинен бути вузьким спеціалістом, а навпаки, він має володіти сучасними знаннями соціально-філософського, гуманітарного, технічного, економічного та інших профілів, а головне – найбільш досконало володіти та користуватись науково-обґрунтованими формами, методами, засобами та технологіями організації управління.

Один із найбільш знаних представників і фундаторів *емпіричної школи управління*, американський вчений австрійського походження *П. Друкер (1909–2005)*, вивчаючи практику управління провідними компаніями світу стверджував, що управління завжди має починатись з вироблення *цілей* організації, а вже потім переходити до визначення функцій, формування системи взаємодії та управлінського процесу. У своїй *системній концепції управління за цілями*, яка вчинила революційний переворот у сфері управління соціальними організаціями, *Друкер* наголошував на виробленні наукової методології визначення цілей, цільовій організації процесу управління, а також на мотивації людей в перебігу досягнення організаційних цілей. Водночас він вважав, що характер цільового управління будь-якою соціальною організацією, зводиться, як правило, до *трьох* найбільш суттєвих елементів: *по-перше*, до постановки системи чітких і стислих загально-

організаційних цілей; *по-друге*, до активної участі в процесі вироблення системи організаційних цілей усіх тих, хто буде працювати в рамках виконання даної системи загально-організаційних цілей; *по-третє*, до визначення чітких критеріїв та оцінювання за їх допомогою ступеня ефективності досягнення загально-організаційних цілей на основі отримання конкретних результатів. Окрім цього, *Друкеру* належить *вчення про менеджмент як професійну діяльність*, а також виокремлення менеджменту в ролі навчальної дисципліни задля вивчення її у вищих навчальних закладах і в системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Він також вважав, що «головне завдання менеджменту полягає в тому, щоб робити людей продуктивними». А відтак менеджери мають постійно піклуватись про досягнення економічних цілей організації, а також і про своїх клієнтів, та вибудовувати свою роботу на основі взаємної поваги до людей. Не дивлячись на значну кількість продуктивних ідей в сфері організації та управління, висунутих *Друкером*, стрижнем його вчення (підкріпленого емпіричними даними) все ж таки виступає ідея про виключну роль і виняткове значення професійних менеджерів у сучасному суспільстві. При цьому *Друкер* підкреслював, що управлінська еліта, яка здійснює підприємницьке управління, засноване на інноваційних формах і методах впливу для отримання конкретного результату, є основою бізнесу та покликана відігравати провідну роль у розвитку не тільки сучасного бізнесу, а й сучасного суспільства.

Варто відмітити, що в останні роки свого життя *Друкер* сформував ще одну оригінальну *теорію інноваційної економіки* в підприємницькому суспільстві. В основі цієї теорії лежить уявлення вченого про новітнє інформаційне суспільство, яке характеризується не тільки постійними, але й непередбачуваними змінами. У світі майбутнього, підкреслював *Друкер*, «творча деструкція» буде основною ознакою суспільства в цілому, а не тільки його економічної сфери. Тому професіонали-управлінці наступаючої епохи виявляться перед необхідністю пристосовуватись до ситуації періодичних трансформацій, коли

останні перестануть сприйматись як виключення і стануть нормою людського життя. «У періоди докорінних структурних перетворень, – наголошував *Друкер* у своїй книзі «Задачі менеджменту в XXI столітті»(2000) , – виживають тільки лідери соціально-економічних змін – ті, хто чуйно вловлюють тенденції змін і миттєво пристосовуються до них, використовуючи собі на благо ті можливості, що відкриваються». Але, більше того, в бізнесі, як і в громадській діяльності не можна сьогодні досягти успіху, якщо не генерувати зміни, постійно задаючись питанням про причини недостатньої ефективності тих чи інших аспектів організаційно-управлінської роботи.



Питання 43.

Нова школа науки управління

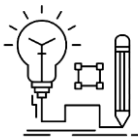
Виникнення нової школи науки управління або школи кількісних методів на початку 1960-х років стало об'єктивним наслідком стрімкого розвитку та використання в сфері управління методів точних наук, зокрема, математики, кібернетики, інженерних наук, теорії систем, теорії ймовірності, теорії дослідження операцій, статистики і комп'ютерних технологій, з одного боку, та активного застосування кількісної методології, спрямованої на обґрунтування оптимальних управлінських рішень у різноманітних сферах суспільного буття, з іншого боку. Відомі представники нової школи науки управління, такі як Р. Акофф (1919–2009), Е. Бір (1926–2002), А. Гольдбергер, Д. Екман, А. Ентховен, Е. Квейд, Л. Клейн, Р. Люс, М. Месарович (1928), Дж. Форрестер (1918–2016), Ч. Хітч, С. Янг та інші науковці стали розглядати систему управління різноманітними організаціями крізь призму ймовірнісних математичних моделей, в основі котрих лежали кількісні методи наукових досліджень.

В основу *нової школи науки управління* була покладена ідея про те, що управління організаціями є логічним процесом, який можна зобразити за допомогою математичних символів, рівнянь та залежностей. В центрі уваги нової школи стала знаходитись *математична модель*, за допомогою котрої будь-яку управлінську проблему можна подати або передати у вигляді основних цілей, функцій чи взаємозв'язків. Причому ключовою характеристикою *даної школи* стала заміна різних словесних виразів і уявних міркувань конкретними моделями, символами та кількісними значеннями. У даному контексті важлива роль відводилась *комп'ютеру*, який дозволив дослідникам різних організаційно-управлінських проблем конструювати різні математичні моделі зростаючої складності, наприклад, розподілу ресурсів, управління запасами, масового обслуговування клієнтів, вибору стратегії розвитку організації тощо. Отже, модель виступає

своєрідною формою представлення реальності, яка спрощує останню та полегшує дослідникам розуміння її складнощів. Після створення моделі змінним задаються кількісні характеристики (значення), що дозволяє об'єктивно порівняти та описати кожну змінну і відношення між ними. Застосування моделей є особливо важливим в практиці управління організаціями, коли необхідно приймати рішення в складних ситуаціях, що вимагають оцінки декількох альтернатив. Модель, отже, спрощує проблему, скорочуючи число змінних, що підлягають розгляду, до певної керованої кількості.

У рамках нової школи науки управління розрізняють *два* головних напрями: *перший* – зосереджений на розгляді суспільного виробництва як системного утворення з використанням системного, процесного та ситуаційного підходів, а *другий* – базується на вивченні різних проблем, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень на основі системного аналізу з використанням кібернетичного підходу, математичних методів і комп'ютерних технологій. Натомість особливості формування нової школи науки управління були пов'язані не тільки з виникненням кібернетики, але й теорії дослідження операцій. Спочатку дослідження операцій зводилось до розробки способів кількісного аналізу завдання як цілого без виділення його частин. За своєю суттю дослідження операцій – це насамперед застосування методів наукового дослідження до різних організаційно-управлінських проблем будь-якої організації. Важливим є також і той факт, що теорія прийняття рішень є подальшим розвитком ідей нової школи науки управління, які стосуються таких важливих напрямків, як розробка методів математичного моделювання процесів прийняття рішень в організаціях; створення алгоритмів оптимальних рішень із застосуванням теорій статистики та ігор; розробка кількісних прикладних і абстрактних моделей соціально-економічних процесів і явищ, у тому числі моделей відтворення структури організації, моделей балансу витрат і випуску продукції, моделей прогнозування науково-технічного та соціально-економічного

розвитку організаційних формувань. У даний час дослідження представників нової школи науки управління спрямовані на розроблення методів математичного моделювання процесів прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища; способів застосування теорії статистичних рішень у кількісних прикладних і абстрактних моделях соціально-економічних явищ, у тому числі й моделей їх відтворення як у масштабах суспільства в цілому, так і окремих організацій, а також моделей балансу витрат і випуску продукції, моделей прогнозування науково-технічного та соціально-економічного розвитку різних систем креаційного характеру.



Питання 44.

Школа соціальних систем менеджменту

Починаючи з першої половини 1970-х років гучно заявила про себе школа соціальних систем менеджменту, що відкрила перехід від методології універсалізму до активного використання системного та ситуаційного підходів під час вивчення різних аспектів управління соціальними організаціями. Засновниками цієї школи: І. Ансоффом (1918–2002), А. Гоулднером (1920–1980), Ч. Барнардом (1886–1961), А. Етціоні (1929), Н. Луманом (1927–1998), Д. Марчем (1928–2018), Т. Парсонсом (1902–1979), Г. Саймоном (1916–2001), Ф. Селзніком (1919–2010) та іншими вченими була сформульована *ключова ідея про те*, що будь-яка людська організація, як відкрита соціальна система, має тенденцію пристосування до різних викликів зовнішнього середовища, а головні причини того, що власне відбувається всередині тієї чи іншої соціальної організації, варто шукати в основному за її межами, тобто ззовні неї. На думку засновників *школи соціальних систем* науки управління, така штучно створена соціальна організація, як системне утворення, з одного боку, не є самодостатньою, оскільки повною мірою залежить від інформації, енергії та матеріалів, які надходять до неї ззовні, а з другого боку, вона володіє неабиякою адаптивною здатністю пристосування до різних змін свого оточення, а також до виживання в складному та мінливому зовнішньому світі.

Поряд із цим, представники даної школи розглядають кожну соціальну організацію як «співпрацюючу коаліцію», котра є життєздатною в умовах ринкового суспільства лише настільки, наскільки сама організація зможе забезпечити своїм членам задоволення їхніх інтересів і потреб на рівні, достатньому для того, щоб гарантувати продовження їхнього внеску в досягнення загальних організаційних цілей. Згідно *теорії соціальних систем*, кожне підприємство, фірма, компанія чи організація є, отже,

системою, котра перетворює певний перелік вкладених у виробництво ресурсів – витрат на сировину, обладнання, технології та працівників – у відповідні товари, продукти та послуги. Таке системне утворення, яке складається із взаємодіючих між собою різних підсистем, функціонує, як правило, всередині більш великого системного утворення в рамках суспільної системи – зовнішньополітичного, соціально-економічного чи техніко-технологічного середовища – постійно вступаючи з ним у складні взаємозв'язки різного характеру.

Це вказує на той факт, що порушення функціонування в одній частині даної системи викликає певні проблеми чи збурення в інших частинах системного утворення. Отже, усяка формальна соціальна організація, як системне утворення, повинна мати певну систему функціонування, тобто визначену форму структурного поділу; систему стимулювання, що мобілізує персонал до внеску у загальні групові дії; систему влади, що забезпечує прийняття необхідних рішень, необхідних на досягнення спільних цілей. Завдяки цьому було сформовано системний погляд на організацію, як штучно створену цільову, поліфункціональну систему, яка складається з різнорідних, зв'язаних між собою елементів (або підсистем), тобто як на багатопланове й складне соціальне явище, що зв'язує в єдине органічне ціле такі складові даного утворення як цілі, ресурси і різноманітні процеси, що протікають як усереднені даного цілого, так і поза ним в перебігу взаємодії з зовнішнім оточенням.

Один із найвпливовіших представників *школи соціальних систем в управління*, американський соціолог Парсонс (1902-1979), створив декілька оригінальних системних концепцій, найбільш важливою серед яких стала *теорія соціальної дії*, в якій останню він визначав як самоврядну динамічну систему, основними компонентами котрої є: *по-перше*, «діяч» – індивід або група, що здійснює соціальну дію, а *по-друге*, «ситуація» – сукупність зовнішніх чинників, які визначають середовище, в котрому здійснюється соціальна дія. Відмінність соціальної дії від будь-якої біологічної та фізичної дії Парсонс вбачав у її

«волютаризмі», що виявляється в орієнтації діяча, тобто суб'єкта на власне розуміння ситуації, а також у наявності специфічних механізмів регуляції соціальної дії, зокрема: *символічних* (мова, культура) і *нормативних* (загальнозначущі норми, цінності й правила поведінки).

Водночас мотивація соціальної дії, на думку вченого, визначається наявністю в діяча прагнень до задоволення конкретної потреби, а також його здатністю до *когнітивної* (виділення й типізація елементів середовища), *катектичної* (виокремлення значущих для задоволення його потреби елементів середовища) та *оціночної орієнтації* (порівняння цих елементів з уявленнями діяча щодо форми задоволення потреби). Отже, оцінюючи наслідки *соціальної дії* (тобто тих тимчасових змін, які дана дія привносить у ситуацію, що складається), діяч як соціальний суб'єкт ставить перед собою мету та домагається її реалізації. На оцінювання ситуації, як і самої соціальної дії, впливають наявні в кожного з її учасників уявлення про поведінку інших учасників (тобто їхні взаємні очікування), сформовані під впливом значимих для всіх цінностей (зовнішніх символів – еталонів оцінки даної дії). До окремих підсистем соціальної дії, як цілісної динамічної системи, *Парсонс* відносив: *по-перше*, індивідуальний психологічний стан людини; *по-друге*, мотиваційну структуру індивіда, спрямовану на досягнення цілей як спосіб задоволення потреб; *по-третє*, сукупність зразків поведінки, закріплених у суспільстві; *по-четверте*, ціннісно-нормативну підсистему, що забезпечує стабільне функціонування суспільства. Причому самі індивіди, що здійснюють соціальну дію, є акторами, які можуть вступати у взаємодію з іншими індивідами з емоційних причин (афективність), або ґрунтуючись на інструментальних причинах (афективна нейтральність). При цьому *Парсонс* відмічав, що соціальні дії індивідів спрямовані, як правило, на широкий спектр соціальної діяльності («дифузність»), або на досягнення специфічних і структурованих цілей («спеціалізація»). Виходячи цього соціальна поведінка особистості перетворюється в систему соціальних статусів і

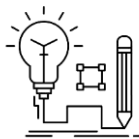
соціальних ролей, які врегульовують та відтворюють соціальні дії індивідів і соціальних груп у суспільній системі.

Теорія соціальної дії отримала подальший розвиток у рамках *загальної теорії соціальної системи*, в якій *Парсонс* у співпраці з іншим американським соціологом *Е. Шилзом* (1910–1995) визначив набір певних функціональних елементів, необхідних для існування всякої соціальної системи, в тому числі й системи управління. Серед них головними функціональними елементами системи є такі: 1) адаптація системи до викликів зовнішнього середовища; 2) досягнення системою визначених цілей; 3) внутрішня інтеграція системи (ліквідація конфліктів і зняття напруги між елементами системи); 4) відтворення системи (підтримання існуючих відносин і механізмів їх врегулювання). У суспільстві, як соціетальній системі, функція її *адаптація* до зовнішнього середовища забезпечується економічною підсистемою, функція *ціледосягнення* – політичною підсистемою, функція *інтеграції* – правовими інституціями та культурними звичаями, а функція *відтворення* – різними формами соціального знання – релігією, мораллю, освітою, наукою, а також агентами соціалізації людей (сім'я, первинні групи, освітньо-виховні заклади тощо). Культура у даному контексті розглядається *Парсонсом* у суто функціональному аспекті – як частина соціальної системи, котра забезпечує структурування та існування різних ціннісних форм.

У своїх пізніх роботах другої половини 1970-х років, аналізуючи еволюційний розвиток суспільних систем, *Парсонс* виявив тенденцію до зростання в них адаптивних можливостей, які зумовлені функціональною диференціацією соціальних структур і груп, що спеціалізуються на реалізації певних соціальних функцій. З цієї точки зору він поділяв суспільні системи на примітивні, проміжні та сучасні. Зміну примітивних систем (які не знали соціальної диференціації) на проміжні (в яких функціональні підсистеми тісно змикаються одна з одною) вчений пов'язував з виникненням писемності та соціальної стратифікації. А виникнення сучасних суспільних систем так

званого модерну *Парсонс* пов'язував з розгортанням ринкової економіки, виборної демократії, державної бюрократії, універсалізації правової системи, що знаменувало собою послідовне відділення економіки від політики, релігії від права, науки від релігії, а також виокремлення самостійних освітніх інститутів.

Сучасне суспільство як соціальна система складається, на думку вченого, з численних компонентів, функціонально інтегрованих у єдине ціле, що характеризує складність її соціальної структури, в якій *Парсонс* виділяє чотири взаємопов'язаних *рівня*: індивід – групи (колективи) – інститути – суспільство як ціле. На кожному з чотирьох рівнів соціальної системи існує своєрідний *механізм* соціальної саморегуляції та соціальної ієрархії: *на першому рівні* – технічний; *на другому* – управлінський; *на третьому* – інституційний; *на четвертому* – соціетальний. Чим вищим є рівень соціальної саморегуляції, вважав *Парсонс*, тим більшим стає ступінь цілісності соціальної системи. Якщо на первинному рівні превалюють диференціація та відокремлення елементів (тобто індивідів), то на вищому рівні – єдність та інтеграція. Остання забезпечує гармонійне й узгоджене функціонування, а також зміну елементів соціальної системи. Органічна цілісність і стійкість сучасних суспільних систем, на думку *Парсонса*, забезпечується за рахунок *двох* головних чинників: *по-перше*, згоди більшості індивідів щодо спільності базових цінностей, *а по-друге*, взаємного дотримання ними встановлених норм і правил соціальної поведінки. Індивіди беруть участь у всіх процесах соціальної взаємодії шляхом виконання соціальних ролей, тобто певних вимог до їхньої соціальної поведінки, зумовлених їх соціальним статусом, тобто місцем у структурі соціальної системи.



Питання 45.

Школа організаційної культури в менеджменті

Школа організаційної культури в менеджменті, що виникла на початку 1990-х років стала своєрідним проривом у розвитку теорії та практики управління соціальними організаціями. Головна ідея даної школи полягала в тому, що *культура людей*, працюючих в організації, стала використовуватись у якості потужного інтеграційного інструменту управління, котрий немов у фокусі, вбирає в себе всі особливості організації – системні, організаційні, ментальні, поведінкові, соціальні, культурні тощо. Більше того, ці особливості не тільки ретельно визначаються, але й використовуються керівництвом організацій в перебігу формування різноманітних програм, проектів, планів і технологій стратегічного управління та планування соціально-культурного розвитку персоналу організацій. Цей науковий напрям, який досить активно розробляється американськими та японськими фахівцями, став по суті модерним нововведенням провідних світових шкіл менеджменту та бізнесу кінця XX – початку XXI століття.

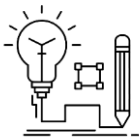
Фундатори школи організаційної культури в управлінні, зокрема, Е. Браун, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Мацумото (1959), Т. Парсонс (1902–1979), Дж. Рорбах (1889–1968), В. Сате, Т. Уотсон (1914–1993), К. Шольц (1836–1907), Г. Хофстеде (1928–2020), Е. Шейн (1928) та інші вважають, що *сучасна організація* – це складний соціальний організм, основою життєвого потенціалу котрого є *організаційна культура* – те, заради чого люди стали членами організації; те, як вибудовуються відносини між ними; те, які цінності, норми, принципи життя та діяльності організації вони поділяють; те, що, на їх думку, добре, а що погано і багато чого іншого із того, що має відношення до соціальних цінностей і норм. Усе це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й зумовлює успіх її функціонування та виживання в довгостроковій

перспективі. Тому управління не тільки відповідає організаційній культурі, але й сильно залежить від неї і, що є найбільш важливе, саме управління може вчиняти істотний вплив на формування та розвиток організаційної культури як такої.

Засновники даної школи під *організаційною культурою* розуміють найважливіші припущення членів організації, що відображаються в тих цінностях і нормах, які визначають орієнтири поведінки та спільної діяльності людей. Організаційна культура – це сформована впродовж усієї історії соціальної організації сукупність певних прийомів і правил, спрямованих, з одного боку, на адаптацію соціальної організації до вимог зовнішнього середовища, а з іншого, – на формування внутрішніх зв'язків і відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує, отже, політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи *організаційної культури* виступають ключовим орієнтиром при ухваленні керівництвом організації найбільш важливих управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі аналізу різних виробничих, господарських і соціальних ситуацій.

Загальною метою *організаційної культури* є насамперед створення в організаціях здорового морально-психологічного клімату для з'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності. Результати багатьох досліджень свідчать, що високоефективні компанії, організації та установи характеризуються досить розвиненою організаційною культурою. А переважна частина найбільш прибуткових компаній, корпорацій і фірм мають у своїй структурі спеціалізовані підрозділи, які безпосередньо відповідають за впровадження морально-етичних цінностей шляхом розробки та реалізації відповідних програм формування соціокультурного капіталу у працівників, а також підтримання сприятливої ділової атмосфери в трудовому колективі. *Організаційна культура* має *дві* особливості: *по-перше*, багаторівневість, тому що її елементи

формують певні ієрархічні рівні, а *по-друге*, багатогранність і багатоаспектність, оскільки культура організації складається з субкультур її окремих підрозділів або груп працівників. Більшість дослідників до ключових елементів структури *організаційної культури*, як системного явища відносять: 1) організаційні цінності, які є орієнтирами поведінки членів організації; 2) місію, тобто головні стратегічні цілі та гасла існування та суспільного призначення організації; 3) організаційну філософію компанії, тобто систему ключових цінностей останньої, які відображають її самосприйняття; 4) обряди, традиції та ритуали – стандартні організаційно-культурні заходи, спрямовані на підкреслення значимості певних подій, цілеспрямованого соціально-психологічного впливу на працівників з метою їх згуртування, а також формування в них відданості компанії, необхідних переконань і цінностей, звичаїв і звичок; 5) організаційні норми та стиль поведінки працівників один з одним, також з іншими суб'єктами зовнішнього середовища; 6) різні історії, розповіді, легенди та корпоративні міфи про найважливіші події в житті людей та організації в цілому; 7) організаційну символіку – емблеми, товарні знаки, уніформу та інші атрибути зовнішнього вигляду персоналу, включаючи дизайн приміщень, обладнання робочих місць персоналу тощо.



Питання 46.

Наукові підходи у менеджменті

Узагалі під *науковим підходом* розуміється сукупність ключових ідей, способів, принципів і методів розв'язання наукових проблем і завдань з метою або отримання новітніх знань, або наукового узагальнення й поглиблення розуміння сутності, природи, структури та функцій складних об'єктів, явищ і процесів природного та суспільного буття. Наукові підходи, що використовуються в менеджменті з певною ідеологією та певними наслідками. У кожного з них своя ідеологія, свої процедури та операції, свої наслідки та історичні умови становлення й розвитку. Всі вони застосовуються в менеджменті на різних рівнях професійної підготовки менеджерів і персоналу організацій, а також залежно від масштабів і сфери діяльності останніх, від соціально-економічного й політичного устрою країни, її соціокультурного розвитку тощо. В сучасній теорії менеджменту опрацьована ціла низка різноманітних підходів до управління організаціями, розгляд основних із них є найбільш доцільним, як у наукових, так і освітніх цілях. Тож зупинимось на їх розгляді більш докладно.

1. *Комплексний підхід*, як специфічний спосіб аналізу різних систем менеджменту в горизонтальному аспекті, ґрунтується на принципах міждисциплінарної інтеграції та кооперації наукових знань. Він дає змогу враховувати все різноманіття чинників, які прямо чи опосередковано впливають на результати дослідження та розширювати уявлення про сутнісні ознаки взаємодії керуючих суб'єктів і керованих об'єктів у рамках в системи менеджменту та виявляти об'єктивні закономірності відтворення й розвитку цього феномену. Водночас *комплексний підхід* має певні обмеження, які зумовлені тим, що під терміном «комплексний» розуміється, як правило, поєднання і взаємозв'язок різних компонентів у статистиці. А в разі вивчення динамічних характеристик певного

комплексу (як наприклад, системи менеджменту) «статика» як відносна нерухомість поступається місцем динаміці (руху), у результаті котрої цей комплекс спочатку як статичний (або кількісний) перетворюється на нове якісне утворення, тобто на систему. Використання комплексного підходу дає можливість зробити начебто низку миттєвих «фотографій» досліджуваного явища, на кожній із яких буде відображений певний стан цього явища з усією множиною його елементів і зв'язків. Водночас монтаж цих «фотографій» (як частин єдиного «фільму») дає змогу побачити нове системне утворення, що за своїми властивостями поступається комплексу. Але «побачити» це нове системне утворення можна лише за допомогою іншого спеціального методу наукового пізнання, що дістав назву системного підходу.

2. *Системний підхід* у менеджменті, як універсальний принцип наукового пізнання управлінських процесів і явищ дістав останнім часом значного поширення як універсальний спосіб експліцитного вираження об'єктів, явищ і процесів як систем і методів їх опису, пояснення, передбачення, конструювання тощо. Йдеться не просто про певний перелік процедур, операцій та прийомів, а головним чином про сукупність принципів, які визначають загальну мету і стратегію теоретичної та практичної діяльності в сфері управління. Специфічні особливості системного підходу до менеджменту зводяться до таких його характерних ознак: 1) вихідним пунктом системного дослідження менеджменту є уявлення про цілісність як системного утворення; 2) це уявлення конкретизується через поняття зв'язку, що використовується в будь-якому системному дослідженні; 3) сукупність зв'язків та їх характеристика приводять до визначення структури та способів організації системи менеджменту, тобто через ці зв'язки виражається упорядкованість даної системи, а також спрямованість цієї упорядкованості; 4) структура системи менеджменту може бути охарактеризована як по горизонталі, коли йдеться про зв'язки між компонентами одного типу чи порядку, так і по вертикалі,

коли йдеться про зв'язки між елементами різного типу чи порядку. Отже, зв'язок, цілісність і стійка структура, яку вони зумовлюють, – це ключові ознаки, що вирізняють будь-яку систему менеджменту. Отже, системний підхід дає змогу менеджменту організацій не тільки розкрити сутність і структуру, тобто внутрішній устрій системи менеджменту як цілісного утворення, але й установити функціональний взаємозв'язок її компонентів із зовнішнім середовищем. Системне пізнання сутності менеджменту як системи управління соціальними організаціями дає змогу, з одного боку, дослідити її внутрішню структуру, механізми функціонування та відтворення, а з другого, – розкрити якісну специфіку цього феномену як системного утворення.

3. *Ситуаційний підхід*, який набув широкого вжитку останнім часом, створює реальні можливості для менеджменту організацій стосовно прямого застосування наукових знань до конкретних ситуацій і умов, у яких опиняється організація в перебігу функціонування та розвитку. Центральним моментом тут виступає *ситуація*, тобто конкретний набір певних обставин, які суттєво впливають на діяльність організації в даний момент. Тому ситуаційний підхід не є простим переліком запропонованих до керівництва дій і правил, а специфічним способом мислення та діяльності менеджменту організацій в складних умовах невизначеності зовнішнього середовища. Методологія даного підходу передбачає наступні кроки з боку менеджменту організації в перебігу розв'язання проблемних ситуацій: 1) керівник організації повинен бути знайомий із засобами професійного управління, розуміти сам процес управління, мотивами індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу ситуацій, методами управлінського впливу тощо; 2) кожна концепція і методика управління має сильні і слабкі сторони, тому керівник повинен передбачити можливі *наслідки*, як позитивні, так і негативні. 3) керівник повинен правильно інтерпретувати наявну проблемну *ситуацію*, що склалася тобто, визначити, які чинники є найбільш важливими, який ефект може бути завдяки

їм; 4) керівник повинен вміти прив'язувати конкретні прийоми до певного середовища діяльності, які б не викликали негативних ефектів, а навпаки, забезпечували б раціональний підхід до розв'язання проблемних ситуацій в тих обставинах, що склалися. При цьому ключовим чинником в процесі ситуаційного управління є *третій етап*, який полягає у виборі найбільш важливих для даної ситуації внутрішніх і зовнішніх змінних.

Отже, *суть ситуаційного підходу* в управлінні полягає у спробі теоретично визначити, перевірити і потім практично рекомендувати різні типові рішення в галузі організації та управління виробництвом: системі управління, внутріфірмового планування, бухгалтерського обліку, інформаційних систем щодо добору кадрів відповідно до кожної конкретної ситуації. Використовуючи ситуаційний підхід, менеджери можуть визначати, які методи і засоби будуть найкраще забезпечувати досягнення цілей організації в конкретних ситуаціях. Саме він припускає вибір прийомів і методів, що максимально відповідають конкретним умовам. Це дозволяє враховувати сукупність факторів, що впливають на організацію у той чи інший період. Системний і ситуаційний підходи є методами, які дозволяють поєднувати, приводити до відповідності, взаємопов'язувати частини цілого і тому є методичним апаратом організації управління.

4. *Процесний підхід* розглядає процес управління організацією як серію взаємопов'язаних організаційно-управлінських дій керівників-менеджерів, що іменуються загальними функціями управління, які реалізуються у такій послідовності: планування, організація, мотивація, контроль тощо. Кожна функція управління, в свою чергу, складається з низки відповідних і взаємопов'язаних підфункцій. Отже, процес управління організацією є загальною сумою усіх функцій та підфункцій. Цей підхід уперше був введений до наукового обігу французьким вченим і практиком менеджменту А. Файолем, який визначив п'ять вихідних загальних функцій процесу управління підприємством, що становлять внутрішню основу

управління як такого: планування, організація, розпорядництво, координація і контроль. Нині в теорії та практиці менеджменту широкого використовується інша версія процесу управління організацією, згідно з якою до нього включають такі чотири функції, як планування, організація, мотивація та контроль. Ці первісні функції управлінського процесу об'єднуються в єдиний управлінський цикл за допомогою двох інших функцій – комунікації та прийняття рішень, які іменуються дуже важливими функціями – зв'язуючими процесами. Отже, процесний підхід дозволяє керівникам і менеджерам організацій розглядати управління як процес, який складається з серії взаємопов'язаних між собою організаційно-управлінських дій, тобто з суми всіх функцій і підфункцій управління.

5. *Тектологічний підхід*, як специфічний спосіб наукового пізнання систем менеджменту, ґрунтується на принципах тектології – загальної організаційної науки, засновник котрої О. Богданов свого часу наголошував, що «важким завданням для людства є організувати себе, свої зусилля та свої активності в окремій особистості та в колективі... Самоорганізація людства – це боротьба з його внутрішньою стихійністю – біологічною та соціальною, в якій знаряддя організації не менше необхідні для нього, ніж у боротьбі з зовнішньою природою». *Першим* таким «знаряддям», на думку дослідника, є слово, за допомогою котрого організується будь-яке співробітництво людей; *другим* знаряддям є ідея, яка завжди є організаційною схемою у вигляді технічного правила, наукового знання чи художньої концепції; *третьє знаряддя* – це соціальні норми, тобто сукупність звичаїв, норм права, моралі, етикету, що встановлюють і оформлюють відносини людей у колективі, закріплюють їхні обов'язки. Тектологічний підхід, отже, дає змогу вивчати організаційну взаємодію в системі управління крізь призму самоорганізації суспільного життя, використовуючи для цього семантичні елементи, які входять до структури організаційної взаємодії людей в системі менеджменту на різних рівнях суспільної організації.

Натомість тектологічний підхід до вивчення організаційної взаємодії в системі менеджменту доповнюється *управлінським підходом*, в основу якого покладені такі поняття, як «організація» та «управління». Концептуалізація цих понять надає змогу вивчати процеси формування та відтворення організаційної взаємодії керуючих суб'єктів і керованих об'єктів у рамках систем менеджменту різного типу, що скеровують діяльність різних соціальних об'єктів (підприємств, установ, організацій тощо). Адже управління виникло як об'єктивна потреба в узгодженні колективних дій людей заради досягнення результатів спільної діяльності. Щодо стосується індивідуальної діяльності, то вона теж потребує певного узгодження, яке здійснює сама людина, прагнучи отримати певний результат. Узагалі під управлінням розуміється «елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їхньої структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності».

Управління спільною діяльністю людей є продуктом організації їхньої взаємодії, спрямованої на досягнення мети, а ефективність такого управління залежить від ефективності взаємодії людей у рамках сформованих систем менеджменту. Саме розвиток взаємодії людей у межах організованої спільності надає змогу передбачати не тільки можливий результат спільної діяльності, але й оцінювати його відносно рівня задоволеності потреб людей. Накопичення людьми знань, досвіду і уявлень щодо організації спільних дій заради бажаного результату сприяє підвищенню їх можливостей в узгодженні цих дій, а відтак і підвищенню рівня ефективності управлінської діяльності в цілому. Цей взаємозв'язок здійснюється за рахунок взаємодії людей в організаційних структурах управління, що виступають реальним механізмом упорядкування спільної життєдіяльності людей кожного суспільства. Отже, *управлінський підхід*, що використовується в межах аналізу організаційної взаємодії людей в системах менеджменту

знаходить своє функціональне відображення у найбільш концентрованому вигляді.

6. *Психологічний підхід* до вивчення організаційно-управлінських явищ і процесів полягає в з'ясуванні суті організаційної взаємодії людей в межах різних моделей управління через виявлення характерних ознак соціально-психологічних компонентів, таких як організаційна свідомість, організаційні почуття, емоції, настрої, настанови тощо. Цей підхід сформувався на початку XX ст. у результаті узагальнення результатів Хоторнських експериментів Е. Мейо, які дозволили йому зробити принциповий висновок про те, що зміни продуктивності праці персоналу неможливо пояснити лише за рахунок таких об'єктивних чинників, як матеріальні умови та режим праці. Для розуміння проблем продуктивності трудової поведінки більше значення, на думку Е. Мейо, мають суб'єктивні чинники, зокрема, такі як організаційний дух, стиль керівництва, атитюди працівників стосовно підприємства, міжособистісні стосунки працівників, а також працівників і менеджерів. У результаті цих обставин і сформувалася потреба в науковій організації праці, впорядкуванні структури систем менеджменту, а також у кваліфікованих фахівцях з управлінської діяльності. Психологічний підхід застосовують для вивчення широкого кола різноманітних організаційно-управлінських явищ і процесів – від мотивації праці, морального духу та продуктивності діяльності персоналу до стилів керівництва та лідерства суб'єктів управління і ефективності їхнього впливу на підлеглих у рамках не лише малих груп, але й в межах великих корпорацій. Крізь призму психологічного підходу можна вивчити структуру організаційних відносин (взаємодій) з метою підвищення рівня задоволеності суб'єктів трудової діяльності, а також підвищення рівня продуктивності самої праці як такої. Психологічні компоненти організаційної взаємодії людей в системах менеджменту є, отже, результатом закономірного відображення об'єктивних організаційних потреб, що нерідко складаються емпіричним шляхом, але водночас є характерною

ознакою відповідної організаційної поведінки індивідів і соціальних груп.

7. *Поведінковий підхід*, як специфічний метод вивчення організаційної поведінки індивідів і соціальних груп, надає можливість продуктивного дослідження характеру їхньої взаємодії в структурах менеджменту різних рівнів. Узагалі термін «організаційна поведінка» виник у науковому вжитку на початку 1960-х років для пояснення тих процесів, що відбуваються в організаціях, між ними, а також між внутрішнім та зовнішнім середовищем організаційних формувань. Організаційна поведінка як напрям досліджень належить до галузі знань, що намагається не тільки зрозуміти й передбачити поведінку людей в організаціях, але й управляти нею. За допомогою *поведінкового підходу* досліджується, отже, багато факторів, які впливають на ефективну організацію управління в умовах змінного середовища. Вивчення організаційної поведінки дозволяє керівництву підприємств зрозуміти й оцінити ті сили, що впливають на дії людей, на ухвалення управлінських рішень, спрямованих на мотивацію й координацію їх діяльності, раціональне використання наявних ресурсів заради досягнення організаційних цілей. Тому гармонізація організаційних відносин, яка лежить в основі продуктивної діяльності індивідів (як і соціальних груп), залежить від сформованості в них певних організаційних якостей, здібностей та знань, на основі яких відбувається інтеріоризація людьми організаційних норм. Через організаційні цінності та здібності особистості можна, отже, простежити процес формування організаційної взаємодії в управлінні, адже здібності – у широкому сенсі – це психічні властивості індивідів, які регулюють їхню соціальну поведінку та слугують важливою умовою їхньої життєдіяльності. Більше того, організаційні здібності людини (як елементи структури організаційної взаємодії) є мірою розвитку організаційної сутності індивідів як суб'єктів і об'єктів соціального управління. У своєму конкретному прояві ці здібності являють собою сукупність

організаційних якостей і властивостей особистості, необхідних їй для входження в систему організаційних відносин і зв'язків. Організаційні здібності, отже, відображають індивідуальні особливості людини, які дають їй змогу усвідомлювати організаційні норми й цінності для здійснення раціонального вибору у повсякденному житті, а також у контексті налагодження дієвих відносин у процесі організаційно-управлінської діяльності в цілому. Але для успішного керівництва соціальними об'єктами наявності організаторських здібностей у менеджерів, як свідчить аналіз, виявляється недостатньою: їм необхідна ще й відповідні мотивація, теоретична підготовка та управлінська практика.

8. *Педагогічний підхід*, як особливий спосіб наукового аналізу суб'єктів і об'єктів управління, спрямований головним чином на формування та виховання відповідних організаційних якостей, умінь і навичок управлінського персоналу як компонентів взаємодії людей в межах соціальних організацій. Зміни в соціально-економічному і політичному житті країни зумовлюють об'єктивну потребу в підготовці випускників школи до життєдіяльності в умовах мінливого ринкового середовища. Важливим чинником у цьому є набуття учнями насамперед нових знань, умінь і навичок, пов'язаних з ефективними організаційними комунікаціями, організацією власної справи, створенням команди і вмінням працювати в ній, мистецтвом вести переговори, а також здатністю ефективно діяти в умовах невизначеності. Виходячи виникає об'єктивна необхідність у посиленні орієнтації сучасних старшокласників на розвиток необхідних організаційно-управлінських якостей, таких як воля, наполегливість, самодисципліна, ініціативність, здатність до конкуренції, ділового спілкування тощо, які формується в рамках педагогічного підходу.

Серед важливих рис характеру особистості керівників і менеджерів (поряд із самостійністю, ініціативністю, комунікабельністю тощо) називається й *організованість*, що інтерпретується як здатність (або властивість), якій притаманна

зосередженість, самодисципліна, вміння діяти точно і планомірно. Формування в них організованості сприяє не тільки оптимальному розв'язанню складних управлінських проблем і завдань, але й забезпечує оптимальний ефект впорядкування систем менеджменту відповідно до цілей організаційного розвитку соціальних об'єктів. Для формування в управлінців організаційних умінь і навичок активно застосовується останнім часом така форма освіти як організаційний тренінг, який забезпечує навчання рефлексивному аналізу, умінню об'єднувати людей та ресурси в єдину систему, через яку можна не тільки вирішувати певні завдання, але й створювати такі ситуації, що приводять в дію механізми самоорганізації та саморозвитку трудових колективів.

9. *Культурологічний підхід*, як спеціальний спосіб наукового пізнання, дозволяє вивчати організаційну взаємодію людей у системах управління крізь призму організаційної культури, що формується в індивідів у процесі їхньої соціалізації (навчання та виховання). Цей соціальний феномен існує, з одного боку, як організаційна культура особистості, яка може бути професійною чи повсякденною, а з другого – як організаційна культура певної соціальної організації чи суспільства в цілому. Унаслідок своїх виняткових особливостей організаційна культура є не тільки серцевиною взаємодії особистості в суспільстві, але й відображенням творчої діяльності людей в перебігу організації суспільного життя. Отже, через виконання певних організаційно-управлінських функцій, люди як носії організаційної культури, включаються в розгалужену систему організаційної взаємодії в соціальному управлінні. Завдяки цій взаємодії формується цілеспрямований вплив керуючого суб'єкта на керований ним соціальний об'єкт, що веде до певних змін у соціально-економічному та політичному житті суспільства. В умовах сучасного життя організаційна культура більшою мірою виявляється у дисциплінованості та досконалості трудової діяльності, її продуктивності та якості, ефективному управлінні нею тощо. У

сучасному суспільстві організаційна культура є об'єктивною умовою формування організаційних цінностей як складового чинника ефективної організаційної взаємодії людей в системах менеджменту, а також у різних сферах життєдіяльності суспільства в цілому.

10. *Аксеологічний підхід*, як науковий метод пізнання організаційних цінностей індивідів і соціальних груп у межах систем менеджменту, набуває останнім часом більш широкого вжитку. У сучасній науковій літературі категорія *організаційних цінностей* як складова організаційної взаємодії в управлінні не набула належної визначеності та логічної чіткості. Серед базових цінностей, які вважають принциповими для формування суспільної свідомості, розвитку мислення та діяльності індивідів і соціальних груп, розрізняють матеріальні, духовні, економічні, політичні, організаційні цінності. Причому організаційні цінності є визначальним компонентом відтворення організаційної взаємодії в системах управлінні; їх можна збагнути завдяки осягненню організаційної культури. Аксіологічний підхід, отже, дозволяє опосередковано вивчати особливості організаційної взаємодії як окремої особистості, соціальної групи, так і конкретного людського суспільства через властиві їм організаційні цінності. Водночас вивчення особливостей організаційної поведінки, організаційної культури та організаційних цінностей – як складових процесу взаємодії людей в системах менеджменту – обмежується конкретними соціальними організаціями як інституційними об'єднаннями людей.

11. *Структурно-функціональний підхід*, як важливий засіб аналізу внутрішнього середовища соціальної організації, надає можливість менеджменту виявляти не тільки цілеспрямованість і активність людської діяльності та поведінки, але й функціональну їх залежність від інших структурних компонентів менеджменту як системи управління. Цей підхід орієнтований головним чином на виявлення елементів і механізмів організаційної взаємодії суб'єктів і об'єктів соціального

управління, а також засобів самовідтворення даного феномену без зміни основних параметрів функціонування системи менеджменту в цілому. Інакше кажучи, цей підхід спрямований на вивчення функціональної залежності різноманітних елементів структури організаційної взаємодії в системах управління, тобто на вимірювання того, якою мірою зміни в одній складовій структури організаційної взаємодії виявляються похідними від змін в іншій складовій даної структури. Важливе значення при цьому має розуміння поняття *функції*, яке відбиває, по-перше, службову роль (призначення) одного структурного елемента системи менеджменту стосовно іншого елемента або до системи в цілому, а по-друге, залежність суб'єктів управління в рамках даної системи менеджменту, за якої зміни в діях одного керуючого суб'єкта виявляються похідними (функцією) від зміни в діях іншого керуючого суб'єкта. Тобто без глибокого розуміння функціональних залежностей керуючих суб'єктів і керованих об'єктів і системах менеджменту унеможлиблюється обґрунтування механізмів формування та відтворення їх організаційної взаємодії. Однак виявлення функціональних залежностей суб'єктів і об'єктів організаційної взаємодії в системах управління хоча й важлива, але недостатня умова для розкриття її динамічних характеристик. Річ у тім, що, вивчаючи організаційну взаємодію в системах менеджменту з позицій структурно-функціонального підходу, її можна спостерігати такою, якою вона є на даний час.

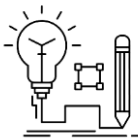
12. *Конкретно-історичний підхід*, як спосіб вивчення динамічних характеристик керуючих суб'єктів і керованих об'єктів у різних системах менеджменту, дозволяє знайти відповіді на питання, чому саме взаємодія людей в певній системі управлінні стала такою, а не іншою, і якою вона взагалі має стати в майбутньому. Динамічні характеристики цього феномену аналізуються зазвичай в рамках конкретно-історичного підходу, який базується на принципі історизму (руху, розвитку). Цей підхід передбачає вивчення організаційної взаємодії в системах менеджменту у межах конкретного

історичного часу. Він дає змогу досліджувати насамперед процеси виникнення, функціонування й розвитку систем управління, враховуючи при цьому їх наступність, загальність та специфічність на різних історичних етапах суспільного розвитку. Поряд з цим він надає змогу для з'ясування причин ускладнення структури або розширення функцій взаємодії людей в системах управління, її перехід від одного якісного стану до іншого, а головне – виявляти шляхи еволюції, а також закономірності, тенденції та тренди динамічного розвитку даного соціального феномену в історичній ретроспективі та перспективі.

13. *Діяльнісний підхід*, як важливий спосіб наукового пізнання особливостей управлінської діяльності в системах менеджменту, базується на принципі зв'язку свідомості та діяльності. Цей зв'язок, *по-перше*, впливає з тієї обставини, що людська діяльність, у тому числі й організаційно-управлінська, завжди містить акт свідомості у вигляді постановки суб'єктом діяльності певної мети, що розкривається через діяльність індивідів і соціальних груп; *по-друге*, діяльність – це завжди активність особистості (або групи людей), спрямована на досягнення мети, а *по-третє*, компоненти свідомості та діяльності розвиваються, як правило, в процесі організаційної взаємодії індивідів і соціальних груп у межах штучно організованих систем менеджменту. Отже, взаємозв'язок свідомості та діяльності є не одностороннім актом, а процесом організаційної взаємодії, що потребує участі обох сторін. Отже, суб'єкт управління, активно перетворюючи навколишній світ, а також реалізуючи в ньому наслідки дій інших людей, може залежно від ситуації сприяти (або перешкоджати) здійсненню певної діяльності. Але змінюючи навколишній світ, суб'єкт управління змінює й самого себе (свої якості, знання, потреби, інтереси, здібності, способи впливу й перетворення світу, тобто структуру свідомості). Тому *діяльнісний підхід*, як спосіб вивчення управлінської діяльності дозволяє вивчати не тільки процес установалення організаційних відносин людини з іншими людьми в певних історичних умовах,

але й структуру організаційно-управлінської діяльності, що породжує ці відносини. Отже, завдяки діяльнісному підходу різноманітні організаційно-управлінські явища і процеси, в тому числі й процеси ефективного управління соціальними об'єктами, розглядаються як продукти людської діяльності, крізь призму котрої реалізуються організаційні якості індивідів і соціальних груп, а також здійснюється їхня взаємодія із суспільством у цілому.

Перераховані наукові підходи відбивають основні тенденції наукового аналізу актуальних проблем організації систем сучасного менеджменту, але не вичерпують усіх можливих методологічних інструментів даного аналізу. Між представниками різних наукових шкіл і напрямів ведеться постійна полеміка, зумовлена складністю досліджуваного феномену та вихідними позиціями авторів. Це вказує на той факт, що в межах кожного з названих підходів взаємодія людей в організаційних системах управління вивчається крізь структурні елементи, що становлять систему взаємодії в суспільстві, або через зовнішнє виявлення функціональних засад даного феномену в тих організаційно-управлінських процесах і явищах, ядром котрих є взаємодія людей на різних рівнях організації суспільної системи.



Питання 47.

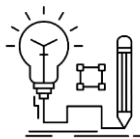
Мета і завдання менеджменту організації

Узагалі *мета* або *ціль управління* розуміється як той результат, який ставить перед соціальною організацією (і конкретно перед – об'єктом) суб'єкт управління в ролі кінцевого. Сформовані менеджментом організації цілі використовуються не тільки для встановлення критеріїв оцінки ефективності останньої, але й створюють загальний орієнтир для її діяльності. До цілей менеджменту висуваються певні вимоги, до числа котрих можна віднести: 1) усебічна наукова та практична обґрунтованість; 2) по можливості однозначна їх визначеність, тобто їх формулювання в поняттях і термінах реально досяжного стану; 3) чітке формулювання необхідних і достатніх умов їх реалізації щодо ресурсів, термінів і виконавців. Прийнята та затверджена авторитетом влади суб'єкта управління будь-яка ціль, починає як закон, визначати спосіб і характер дій не тільки окремої людини як члена організації, но й всієї системи менеджменту в цілому. До цілей управління застосовуються всі положення теорії систем: загальна ціль, яка стоїть перед системою менеджменту в цілому, або перед окремою особистістю, може бути піддана декомпозиції на складові підцілі різного рівня. При цьому утворюється «дерево цілей», котре становить важливу основу реалізації сучасних підходів і способів управління будь-якою соціальною структурою: від малої групи до суспільства в цілому.

В ролі цілі може бути придбання, або збереження певних чинників виробництва. Цілі завжди базуються на гіпотезах розвитку організації в майбутньому. Тому їх обґрунтованість залежить від точності гіпотетичних уявлень менеджменту організацій. Чим більш віддалений період розглядається, тим вище невизначеність майбутнього, тим у більш загальній формі повинні ставитися цілі. Останні мають цілий ряд характеристик: конкретні й вимірні цілі. Виражаючи цілі в конкретних вимірних формах, керівництво створює чітку базу відліку для наступних рішень і оцінки ходу

роботи. За такої умови буде легше визначити, наскільки добре працює організація в напрямку здійснення цілей; орієнтація цілей у часі. У першу чергу формулюють довгострокові цілі, потім виробляються середньо- і короткострокові цілі для забезпечення довгострокових; досяжні цілі. Цілі встановлюються в такий спосіб, щоб вони ніяким чином не перевищували реальні можливості організації, а були взаємопідтримуваними цілями. Причому певні дії та рішення суб'єкта управління, що необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Мета управління формується, як правило, в певних категоріях, які визначають кінцеві значення найбільш важливих параметрів системи менеджменту. По цій причині формулювання цілі завжди супроводжується обґрунтуванням переліку конкретних *задач*, послідовне та повне вирішення котрих, визначає зміст і сферу діяльності підсистем (підрозділів) системи менеджменту організації у результаті її досягнення. Завдання являють собою відносно спеціалізовані види діяльності (дії, прийоми та операції), які безпосередньо забезпечують досягнення цілі системи управління в цілому. Завдання завжди співвідносяться з конкретними суб'єктом діяльності, котрий може виступати як в ролі виконавця (керованого об'єкта управління), так і в ролі управителя (суб'єкта управління). А оскільки *задачі* являють собою єдність питань і умов їх розв'язання, то утворюється логічний ланцюжок: «ціль - задачі - результат». Отриманий результат порівнюється з раніше встановленою ціллю та служить основою для постановки нової, уточненої цілі, рішення задач і отримання нового результату. Отже, завдання вказують на безпосередні цілі організації, що піддаються кількісній характеристиці. Задачі нерідко визначають як пропоновану роботу, або серію робіт, яка повинна бути виконана у визначений термін. З технічної точки зору, завдання пропонуються не працівникові, а його посаді. Кожна посада включає ряд завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації. Завдання організації діляться на три категорії: 1) робота з людьми (завдання лінійного менеджера, наприклад, майстра); 2) робота з предметами (наприклад, завдання робітника в цеху); 3) робота з інформацією (наприклад, завдання скарбника).



Питання 48.

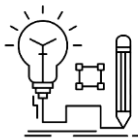
Цілі соціальної організації

До цільових настанов соціальної організації висуваються, як правило, наступні вимоги: необхідність виведення цілей з наступних питань: У чому полягає наш бізнес? Чим він буде? Чим він повинен бути? Цілі повинні бути не абстрактними, а конкретними та операційними. Вони повинні не тільки перетворитися в конкретні робочі завдання, але й бути придатними в ролі базису мотивації працівників на їх виконання, а також націленими на концентрацію раціонального використання наявних ресурсів і колективних зусиль персоналу організації.

Серед численних цілей менеджмент організацій має обирати найбільш фундаментальні з них для того, щоб зосередити для їх досягнення наявні ресурси; множинність цілей. Організації покликані вирішувати велику кількість проблем. Отже, ціллю може бути не тільки одержання прибутку, але й нагромадження коштів, необхідних для продовження діяльності організації, надання можливості співробітникам реалізувати себе, досягнення передових позицій на ринку; формулювання цілей у всіх областях, від яких залежить виживання організації. Як правило, ці області ціллю для всіх організацій (виробництва, маркетинг, фінанси, інновації, персонал, менеджмент). Цілі ж у цих областях залежать від конкретної стратегії. В області інновацій пріоритетними цілями може бути завоювання передових позицій по виробництву нових видів продукції. В області маркетингу – вихід на перше місце з продажу певного товару, створення певного іміджу в товару. У сфері виробництва – досягнення найвищої продуктивності праці, підвищення ефективності. У фінансовій сфері – збереження й підтримка на необхідному рівні всіх видів фінансових ресурсів, їх раціональне використання. В управлінні персоналом – забезпечення умов, необхідних для розвитку

творчого потенціалу працівників, підвищення рівня зацікавленості й задоволеності співробітників. В області менеджменту – визначити критичні напрями для управлінського впливу.

Усе різноманіття цілей, які організація переслідує у своїй діяльності, може бути типізоване за наступними критеріями: 1) за часовим періодом установлення: стратегічні, тактичні, оперативні; 2) за змістом: економічні, соціальні, організаційні, політичні, наукові; 3) за сферою дії: маркетингові, виробничі, інноваційні, фінансові, кадрові, адміністративні; 4) за певним середовищем: внутрішні, зовнішні; 5) за пріоритетністю: особливо пріоритетні, пріоритетні, інші; 6) за вимірністю: кількісні, якісні; 7) за повторюваністю: постійні, разові; 8) за ієрархічністю: цілі організації, структурних підрозділів; окремих працівників; 9) за стадією життєвого циклу організації: цілі проектування чи створення об'єкта, зростання чи зрілості функціонування, завершення діяльності.



Питання 49.

Дерево цілей, завдань і рішень організації

Кількість цілей і завдань в організації є настільки значною, що без комплексного, системного підходу до визначення складу й взаємозв'язків не може обійтися жодна організація, незалежно від розмірів. На практиці для цього використовується побудова цільової моделі у вигляді деревоподібного графа – дерева цілей. Дерево цілей – структурована, побудована по ієрархічному принципі (розподілена по рівнях, ранжована) сукупність цілей організації, у якій виділені головна мета ("вершина дерева") і підлеглі їй підцілі першого, другого й наступних рівнів. Основу дерева цілей складають завдання, що становлять собою формулювання робіт, які повинні бути виконані певним способом у встановлений термін.

Дерево цілей повинно складати завдання, які можуть бути виконані певними способами, у заздалегідь встановлені строки. Але цілі ланцюгів дозволяють: забезпечити чітку координацію зусиль структурних підрозділів організації; погодити обов'язки посадових осіб і підвищити їхню взаємну відповідальність; встановити конкретні завдання, виконавців, строки реалізації; забезпечити чіткий контроль виконавської дисципліни; погодити високий ступінь керованості всіма процесами; зробити організацію більш підготовленою до раптових змін. Кількість і різноманітність цілей і завдань менеджменту вимагає системного підходу до визначення їх складу. У якості зручного й апробованого на практиці інструмента можна використовувати модель у вигляді дерева цілей.

За допомогою дерева цілей описується їх впорядкована ієрархія, для чого здійснюється послідовна декомпозиція головної цілі на підцілі за наступними *правилами*: 1) загальна мета повинна містити опис кінцевого результату; 2) при розгортанні загальної цілі в ієрархічну структуру виходять із того,

що реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною й достатньою умовою досягнення цілей попереднього рівня; 3) при формулюванні цілей різних рівнів необхідно описувати бажані результати, а не способи їх одержання; 4) підцілі кожного рівня повинні бути незалежні одна від одної й невиведеними одна з одної; 5) фундаментом дерева цілей повинні бути завдання, що являють собою формулювання робіт, які можуть бути виконані певним чином у встановлений термін. б) кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, від організаційної структури.

Важливим моментом визначення цілей є моделювання не тільки ієрархії цілей, але і їх динаміки в аспекті розвитку за певний період часу. При розробці перспективних планів підприємства використовується динамічна модель. Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які здійснюються для вирішення існуючої проблеми. Компоненти графіку «дерева рішень»: 1) *три поля*, які можуть повторюватися в залежності від складності самої задачі: а) поле дій (поле можливих альтернатив); тут перераховані всі можливі альтернативи дій щодо вирішення проблеми; б) поле можливих подій (поле ймовірностей подій); тут перелічені можливі ситуації реалізації кожної альтернативи та визначені імовірності виникнення цих ситуацій; в) поле можливих наслідків (поле очікуваних результатів); тут кількісно охарактеризовані наслідки (результати), які можуть виникнути для кожної ситуації; 2) *три компоненти*: а) перша точка прийняття рішення, яка зображена на графіку у вигляді чотирикутника та вказує на місце прийняття остаточного рішення, тобто на місце, де має бути здійснений вибір курсу дій; б) точка можливостей, яка зображується у вигляді кола та характеризує очікувані результати можливих подій; в) гілки дерева, що зображуються лініями, які ведуть від першої точки прийняття рішення до результатів реалізації кожної альтернативи.

Ідея методу «дерева рішень» полягає у тому, що він показує шлях просування гілками дерева у напрямку справа

наліво, тобто від вершини дерева до першої точки прийняття рішення, що: а) дозволяє спочатку розрахувати очікувані виграші по кожній гілці дерева; б) порівнювати очікувані виграші, а також робити остаточний вибір найкращої альтернативи. Використання цього методу передбачає, що вся необхідна інформація про очікувані виграші для кожної альтернативи та ймовірності виникнення всіх ситуацій була зібрана заздалегідь. Метод «дерева рішень» застосовують на практиці у тих ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних і зважених рішень.



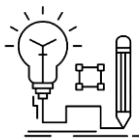
Питання 50.

Концепція управління за цілями

Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що постають перед соціальною організацією. Тому керівники і менеджери на всіх рівнях управління повинні мати чіткі цілі в межах покладених на них обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу менеджер повинен забезпечувати протягом планового періоду часу. Цілі й завдання менеджменту доводяться і узгоджуються з менеджерами всіх рівнів, які спрямовують свої зусилля, ресурси й енергію на їх досягнення. *Концепція управління за цілями*, яка була запропонована американським науковцем П. Друкером, складається з таких чотирьох *етапів*: 1) визначається коло повноважень і обов'язків менеджерів усіх рівнів; 2) здійснюється розробка й узгодження цілей і завдань управління в межах встановлених обов'язків; 3) складаються реальні плани досягнення поставлених цілей; 4) здійснюється контроль, вимір, оцінка роботи й отриманих кожним менеджером показників і по каналах зворотного зв'язку – коректування завдань, що може вимагати нового узгодження цілей.

Концепція управління за цілями, яка становить системну модель, має ряд таких позитивних якостей, а саме: 1) підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітку уяву як про свої особисті цілі, так і про цілі організації; 2) посилення мотивації до роботи шляхом особистої участі всіх керівників у виробленні та узгодженні цілей; 3) можливість просування до кінцевого результату малими кроками, оскільки планами розвитку організації визначений конкретний результат, а також установлені терміни його досягнення; 4) поліпшення ділових взаємин між керівниками та підлеглими, удосконалення систем контролю та оцінки роботи кожного члена організації.

Поряд із цим, дана концепція, як системна модель управління за цілями, має й певні обмеження щодо її ефективного застосування: 1) система не приносить успіху на слабо організованому й керованому підприємстві, де прийнято за правило «спускати» цілі зверху, не залучаючи до їх вироблення та узгодження керівників інших рівнів управління; 2) систему досить важко використовувати, якщо відсутня не тільки особиста мотивація в керівників і членів організації, але й необхідна для управління інформація за умов незадовільної організації контролю; 3) увага керівників більшою мірою концентрується на поточних і короткострокових результатах, замість надавання переваги досягненню довгострокових цілей; 4) за відсутності відповідних умов використання концепції управління за цілями може пригнічувати творчу ініціативу управлінського персоналу організації.



Питання 51.

Концепція управління за результатами

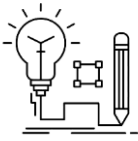
Представники емпіричної школи управління – фінські науковці *Т. Санталайнен, Э. Воутілайнен, П. Порреніе та І-Х. Ніссен* у своїй відомій праці «Управління за результатами» (1988) запропонували власний підхід до удосконалення управління організаціями на основі зміщення акцентів з процесу управлінської діяльності на результати діяльності управлінського персоналу організації. Стимулом для вироблення *концепції управління за результатами* стала невдоволеність керівників фінських підприємств американською системою управління за цілями. Виходячи з цього, фінські науковці визначили, що *управління за результатами* – це передусім сукупна система управління, мислення та організаційного розвитку, за допомогою котрої досягається визначена мета, узгоджена з усіма членами організації. За такої системи управління більш ефективно використовуються особливості господарської ситуації, творчі здібності людей, а також стиль і техніка управління соціально-економічними системами.

Водночас дослідники наголошували на тому, що *система управління за результатами* в кожній конкретній організації є унікальною, тому що формується вона шляхом роз'яснення кожному працівникові сенсу його праці щодо створення відповідних умов для вільного розвитку фізичних і розумових здібностей людини в перебігу досягнення спільно узгоджених результатів, спрямованих на поліпшення рівня життя людей. Праця в системі управління за результатами не має примусового характеру, оскільки її зміст, послідовність, місце і час виконання обумовлюються тільки результатами, у визначенні котрих бере участь як керівництво, так і всі працівники організації.

Основними етапами процесу управління за результатами вважається послідовність певних кроків або дій керівництва організації: *по-перше*, це визначення чітких кінцевих результатів діяльності організації та її персоналу; *по-друге*, це способи

управління конкретними ситуаціями, що складаються в перебігу руку організації до отримання намічених результатів; *по-третє*, це організація дієвого контролю за результатами. Виходячи з цього, фінськими розробниками концепції управління за результатами пропонується наступна *схема* управління організаціями: 1) *управління діяльністю*, що складається з планування діяльності, постановки виробничих завдань, створення системи вимірювання виробничих дій і операцій, контролю за виконанням виробничих завдань; 2) *управління персоналом*, до якого відносяться способи забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрова політика, навчання, інформування та мотивація працівників; 3) *управління найважливішими зв'язками* організації зі своїм зовнішнім оточенням; 4) *постійне вдосконалення системи управління* діяльністю організації та її персоналу, а також зовнішніми зв'язками організації на основі поліпшення перспективного та оперативного планування, дослідження і розвитку мікроклімату в організації, вдосконалення системи поділу праці.

Причому в умовах управління за результатами найціннішим ресурсом організації стає ініціативний і творчий персонал. Тому що джерелом такого управління є переконання в тому, що кожна людина здатна до саморозвитку незалежно від того, на якому рівні організації вона працює. При цьому керівник організації повинен бути демократичним, гнучким, готовим до співпраці, приділяти основну увагу результату, довіряти працівнику і делегувати йому обов'язки, а також надавати можливості усім підлеглим досягати максимального успіху. За своїм характером управлінська діяльність такого керівника, на відміну від традиційних методів управління, що ґрунтуються на адміністративних важелях (наказах і розпорядженнях), полягає в тому, що вплив на поведінку і дії людей здійснюється керівником через їхнє мотивування на досягнення загальних цілей та кінцевих результатів організації. Причому дії керівника в цьому випадку визначаються тим, як він уявляє свої управлінські функції та завдання, яку позицію він займає по відношенню до них, із яких передумов виходять його керівні дії тощо. Отже, дії керівника – це насамперед стиль і спосіб його управлінської роботи, спрямований та кінцевий результат діяльності організації в цілому.



Питання 52.

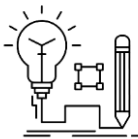
Організаційна структура управління

Під *структурою управління* організацією (або організаційною структурою управління) розуміється, як правило, впорядкована сукупність взаємозалежних елементів, що перебувають між собою в стійких відносинах, які забезпечують функціонування організації як єдиного цілого. Отже, організаційна структура управління є нічим іншим як сукупністю управлінських ланок, розташованих у строгій підпорядкованості, що дозволяє забезпечувати регулярний взаємозв'язок між керуючою (суб'єктом управління) та керованою (об'єктом управління) системами. Організаційну структуру управління зображають зазвичай у вигляді відповідної схеми, що складається з трьох ключових елементів: ланка, зв'язок і рівень управління. У рамках даної структури протікають різноманітні процеси управління, між учасниками котрих чітко розподілені організаційно-управлінські функції та завдання. Отже, організаційна структура управління виступає раціональною формою розподілу та кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбуваються всі процеси управління, спрямовані на досягнення цілей організації.

Звідси випливає, що організаційна структура управління містить у собі всі цілі, розподілені між різними ланками, зв'язки між котрими забезпечують координацію щодо їх виконання. Основними елементами організаційної структури управління є: 1) працівник управління – людина, що виконує певні функції управління; 2) орган управління – група працівників, пов'язаних між собою певними управлінськими відносинами, яка складається з первинних груп; 3) первинна група – колектив працівників управління, у якого є загальний керівник, але немає підлеглих. Структура управління характеризується

наявністю зв'язків між її елементами. Горизонтальні зв'язки носять характер узгодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки, тобто зв'язки підпорядкування виникають при наявності декількох рівнів управління. Вертикальні зв'язки можуть носити лінійний та функціональний характер. Лінійні зв'язки означають пряме підпорядкування лінійним керівникам з усіх питань управління організацією, а функціональні зв'язки виникають при підпорядкуванні за певною групою специфічних проблем функціональному керівникові.

Організаційна структура управління відображає, як правило, всі цілі та завдання системи менеджменту організації, які підпорядковані основному виду діяльності – виробництву певних товарів або наданню відповідних послуг і змінюються разом з останнім. Структура управління відображає, як правило, функціональний поділ праці в організації, а також обсяг повноважень працівників управління. Причому обсяг повноважень в організації визначається її політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями та розширюються, як правило, в напрямку вищих рівнів управління. Повноваження керівників обмежуються чинниками зовнішнього середовища, певним рівнем культури, ціннісними орієнтаціями, традиціями й нормами, прийнятими в суспільстві. Важливе значення тут має реалізація принципу відповідності між функціями й повноваженнями, з одного боку, та кваліфікацією управлінського персоналу і рівнем його організаційної культури – з іншого боку. Організаційні структури управління відрізняються одна від одної великим розмаїттям організаційних форм, згідно з якими вони поділяються на *механістичні структури управління*: лінійна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна та дивізійна, а також на *органічні (або адаптивні) структури управління*: проєктні, програмно-цільові, матричні, бригадні тощо.



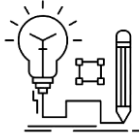
Питання 53.

Лінійна структура управління

Лінійна структура утворюється внаслідок побудови апарату управління тільки із взаємопідлеглими органами у вигляді ієрархічних ланок. На чолі кожного підрозділу перебуває керівник, наділений усіма повноваженнями, який здійснює одноособове керівництво підлеглими йому працівниками, зосереджує у своїх руках усі функції управління. Сам керівник перебуває в безпосередньому підпорядкуванні керівника вищого рівня. У лінійній структурі поділ системи управління на складові частини здійснюється за виробничою ознакою з урахуванням рівня концентрації виробництва, технологічних особливостей, широти номенклатури продукції тощо. При такій побудові найбільшою мірою дотримується принцип єдиноначальності: одна особа зосереджує у своїх руках управління всією сукупністю операцій, підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, оминаючи їхнього безпосереднього керівника. Лінійна структура управління застосовується здебільшого малими і середніми суб'єктами господарювання, що здійснюють нескладне виробництво, за умов відсутності широких коопераційних зв'язків між підприємствами.

Основні переваги лінійної структури управління: єдність і чіткість розпоряджень; узгодженість дій виконавців; чітка система взаємних зв'язків між керівником і підлеглим; швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки; отримання виконавцями взаємозв'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності керованого ним підрозділу. Недоліки лінійної структури полягають в наступному: високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні багаторівневі знання і досвід виконання всіх функцій управління та сфер діяльності, здійснюваних підлеглими. Все це обмежує можливості керівника

забезпечувати ефективне управління; перевантаження менеджерів вищого рівня, величезна кількість інформації, потік паперів, множинність контактів з підлеглими та вищими органами управління; тенденція до тяганини при вирішенні питань, які стосуються декількох підрозділів; відсутність ланок по плануванню й підготовці управлінських рішень.

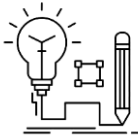


Питання 54.

Лінійно-штабна структура управління

Лінійно-штабна структура управління містить у собі спеціально створені при лінійних керівниках підрозділи, які не мають права прийняття рішень і керівництва нижчестоящими підрозділами. Головне завдання штабних підрозділів полягає в наданні допомоги лінійному менеджерів у виконанні ним окремих функцій управління. Штабна структура включає штабних фахівців при вищих менеджерах. До штабних підрозділів відносять службу контролінгу, відділи координації й аналізу, групу мережевого планування, соціологічну, юридичну служби. Створення штабних структур – крок у бік поділу праці менеджерів. Часто менеджери штабних підрозділів наділяються правами функціонального керівництва. До них відносять планово-економічний відділ, бухгалтерію, відділ маркетингу, відділ управління персоналом.

Основні переваги даної структури управління полягають у наступному: більш глибока й осмислена підготовка управлінських рішень; звільнення лінійних менеджерів від надмірного завантаження; можливість залучення фахівців і експертів у певних областях. Разом із цим, дана структура має також і певні недоліки: недостатньо чітка відповідальність, тому що той, хто готує розв'язок не бере участь у його реалізації; тенденція до надмірної централізації; збереження високих вимог до вищого керівництва, що ухвалює управлінські рішення.

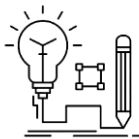


Питання 55.

Функціональна структура управління

Функціональна структура передбачає, що кожний орган управління спеціалізується на виконанні окремих функцій на всіх рівнях управління. Виконання вказівок кожного функціонального органу в межах його компетенції обов'язково для виробничих підрозділів. Рішення з загальних питань ухвалюються колегіально. Функціональна спеціалізація апарата управління значно підвищує його ефективність, тому що замість універсальних менеджерів, які повинні розбиратися у виконанні всіх функцій, з'являється штаб висококваліфікованих фахівців. Структура націлена на виконання постійно повторюваних рутинних завдань, що не вимагають оперативного прийняття рішень. Використовується в управлінні організаціями з масовим або крупносерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі витратного типу, коли виробництво найменше сприймає науково-технічний прогрес.

Основні переваги структури: висока компетентність фахівців, відповідальних за здійснення конкретних функцій; звільнення лінійних менеджерів від вирішення багатьох спеціальних питань і розширення їх можливостей по оперативному управлінню виробництвом; створюється основа для використання в роботі консультацій досвідчених фахівців, зменшується потреба у фахівцях широкого профілю. Поряд із цим, мають місце такі недоліки: труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами; тривала процедура прийняття рішень; відсутність взаєморозуміння і єдності дій між функціональними службами; зниження відповідальності виконавців за роботу внаслідок того, що кожен виконавець отримує вказівки від декількох керівників; дублювання й неузгодженість вказівок і розпоряджень, отриманих працівниками, оскільки кожний функціональний керівник і спеціалізований підрозділ ставлять вирішення своїх питань на перше місце.

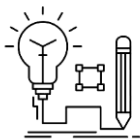


Питання 56.

Лінійно-функціональна структура управління

Лінійно-функціональна структура управління забезпечує такий поділ управлінської праці, за якої лінійні ланки управління покликані керувати, а функціональні ланки – надавати певні консультації та допомагати в розробленні конкретних питань і відповідних проєктів рішень, програм і планів. Керівники функціональних підрозділів (наприклад, з маркетингу, фінансів, науково-дослідних і проєктно-конструкторських робіт, персоналу тощо) здійснюють вплив на виробничі підрозділи формальним чином, оскільки вони не мають права самостійно віддавати їм певні розпорядження. Роль функціональних служб залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління організацією в цілому. Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва, а також готують різні варіанти вирішення проблемних питань, пов'язаних з процесом виробництва товарів і надання послуг.

Переваги структури: звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних із плануванням фінансових розрахунків, матеріально-технічним забезпеченням і ін.; побудова зв'язків «керівник – підлеглий» по ієрархічній градації, при яких кожний працівник підлеглий тільки одному керівникові. Недоліки: кожна ланка зацікавлена в досягненні своєї вузької цілі, а не загальної цілі фірми; відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими підрозділами; надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі; акумулювання на верхньому рівні повноважень по рішенню поряд зі стратегічними безлічі оперативних завдань (як наслідок вертикальних зв'язків «керівник – підлеглий»).



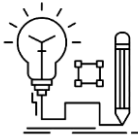
Питання 57.

Матрична структура управління

Матрична структура управління являє собою сучасний ефективний тип організаційної структури управління, побудований на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівникові функціональної служби, яка надає персонал і технічну допомогу, з іншого боку – керівникові проекту (цільової програми), котрий наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління відповідно до запланованих строків, ресурсів і якості. Керівник проекту взаємодіє із двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи й з іншими працівниками функціональних відділів, які підпорядковані йому тимчасово й по обмеженому колу питань. Перехід до матричної структури звичайно охоплює частину організації, при цьому її успіх залежить від того, наскільки керівники проектів мають професійні якості менеджерів. Створення структури доцільне, коли є необхідність в освоєнні ряду нових складних виробів у стислий термін. Застосовується, в основному, у наукомістких галузях.

Переваги полягають у наступному: краща орієнтація на проектні цілі й попит; більш ефективне поточне управління, можливість зниження видатків, підвищення якості створюваної продукції й підвищення ефективності використання ресурсів; залучення керівників усіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності по прискореному технічному удосконаленню виробництва; гнучкість і оперативність маневрування ресурсами при виконанні декількох програм в одній фірмі; посилена особиста відповідальність керівника за програму в цілому й за її елементи; можливість застосування ефективних методів управління; відносна автономність проектних груп сприяє розвитку у працівників навичок у сфері здійснення господарських операцій, прийняття рішень, а також їх професійних навичок; час реакції на потреби проекту й побажання замовників скорочується. Мають місце такі

недоліки: проблеми, що виникають при встановленні пріоритетів завдань і розподілі часу роботи фахівців над проектами, можуть порушувати стабільність функціонування фірми; труднощі встановлення чіткої відповідальності за роботу підрозділу; можливість порушення встановлених правил і стандартів, прийнятих у функціональних підрозділах через тривалий відрив співробітників, що брали участь у роботі проекту, від своїх підрозділів; труднощі в придбанні навичок, необхідних для ефективної роботи в колективах; виникнення конфліктів між менеджерами функціональних підрозділів і керівниками проектів.

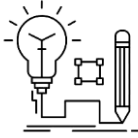


Питання 58.

Дивізіональна структура управління

Потреба в застосуванні дивізіональної структури виникла у зв'язку з різким збільшенням розмірів підприємств, диверсифікованістю їх діяльності, ускладненням технологічних процесів. Ключовими фігурами в управлінні організаціями з такою структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі підрозділи. Структуризація організації по відділеннях проводиться, як правило, по одному із критеріїв: по продукції, що випускається (продуктова спеціалізація), по орієнтації на споживача, по регіонах, що обслуговуються. Керівники вторинних функціональних служб звітують перед керівниками виробничого підрозділу. Помічники керівника виробничого підрозділу контролюють діяльність функціональних служб по всіх заводах відділення, координуючи їх діяльність по горизонталі.

Переваги дивізіональної структури управління: більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами, прискорена реакція на зміни в зовнішньому середовищі; поліпшення координації робіт у підрозділах внаслідок підпорядкування одній особі; поява в підрозділах конкурентних переваг малих фірм. Деякі недоліки даної структури управління: ріст ієрархічності, вертикалі управління; дублювання функцій управління на різних рівнях призводить до росту витрат на утримання управлінського апарату; дублювання робіт для різних підрозділів.



Питання 59.

Централізація і децентралізація в системі менеджменту

Організації, у яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень, називаються централізованими. Децентралізовані організації – такі організації, у яких повноваження розподілені по нижчестоящих рівнях управління. На практиці не зустрічається повністю централізованих або децентралізованих організацій. В організаціях із сильно децентралізованими структурами найважливіші рішення часто ухвалюються, що тільки служать, займають досить високі посади (не нижче керівника відділу). Таку форму децентралізації, що розповсюджена у великих організаціях називають федеральною децентралізацією.

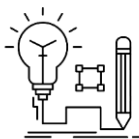
Для того, щоб визначити, наскільки дана організація є централізованою в порівнянні з іншими організаціями, використовуються такі характеристики:

1) кількість рішень, прийнятих на нижчестоящих рівнях управління; чим більша кількість рішень, які ухвалюють нижчестоящі керівники, тим менший рівень централізації; 2) наслідки рішень, прийнятих на нижчестоящих рівнях; якщо керівники середньої ланки можуть ухвалювати рішення, що зачіпають більш ніж одну функцію, то організація слабо централізована; 3) контроль за роботою підлеглих: у слабо централізованій організації вище керівництво рідко перевіряє повсякденні рішення підлеглих керівників. Оцінка дій робиться на підставі сумарних досягнутих результатів.

Переваги централізованих структур управління організаціями полягають у наступному: централізація поліпшує контроль і координацію спеціалізованих функцій, зменшує кількість і масштаби помилкових рішень, прийнятих менш досвідченими менеджерами; сильне централізоване управління

дозволяє уникнути ситуацій, при яких одні відділи фірми зростають і розвиваються за рахунок інших або організації в цілому; централізоване управління дозволяє більш ощадливо й легко використовувати досвід і знання персоналу центрального адміністративного органу.

Переваги децентралізованих структур управління мають такі ознаки: управляти великими організаціями на основі принципу централізації неможливо через величезну кількість необхідної інформації і, отже, складності процесу прийняття рішень; децентралізація дає можливість ухвалювати рішення тому керівникові, який ближче всього причетний до виниклої проблеми й краще всіх її знає; децентралізація стимулює ініціативу й дозволяє особистості ототожнити себе з організацією; децентралізація допомагає підготовці молодого керівника до більш високих посад, надаючи йому можливість ухвалювати важливі рішення на початку кар'єри. Це забезпечує приплив в організацію талановитих керівників (передбачається, що талановитими керівниками стають у процесі надбання досвіду).



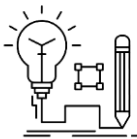
Питання 60.

Нові організаційні форми в ринковій економіці

Фінансово-промислові групи (ФПГ) – це об'єднання, що складаються з промислових підприємств, дослідницьких організацій, торговельних фірм, банків, інвестиційних фондів і страхових компаній. Основними цілями об'єднання у фінансово-промислових груп є, зокрема, такі: 1) концентрація інвестиційних ресурсів на пріоритетних напрямках; 2) прискорення науково-технічного прогресу; 3) підвищення експортного потенціалу й конкурентоспроможності продукції підприємств; 4) здійснення прогресивних структурних змін у промисловості; 5) формування раціональних зв'язків в умовах ринкової економіки, розвиток конкурентного середовища. При створенні фінансово-промислових груп повинні дотримуватися принципи поступовості та еволюційності формування; диверсифікованості й міжгалузевої інтеграції виробництва; комбінації великих, середніх і малих підприємств; демонополізації виробництва.

Підприємницькі союзи утворюються шляхом укладання добровільних коопераційних угод, які поєднують компанії різних розмірів і форм власності. Більші вигоди дають підприємницькі союзи компаній, об'єднаних у кластери на певних територіях, які надають їм конкурентні переваги (необхідну інфраструктуру, засоби зв'язку й телекомунікацій, обладнані виробничі площі). У якості сфер, де найбільше активно йде об'єднання компаній у союзи, виступають: виробництво різних господарчих товарів для дому; галузі, що пов'язані з охороною здоров'я, виробництвом побутових товарів тощо. Коли формується кластер, усі виробництва в ньому починають підтримувати один одного, посилюється вільний обмін інформацією й прискорюється поширення нових ідей і продуктів по каналах постачальників і споживачів, що мають контакти із численними конкурентами.

Віртуальні корпорації – одна з новітніх організаційних форм, яка являє собою створювану на тимчасовій основі мережу незалежних компаній (постачальників, замовників, колишніх конкурентів), поєднаних сучасними інформаційними системами з метою взаємного використання ресурсів, зниження витрат і розширення ринкових можливостей. Технологічну основу віртуальної корпорації становлять інформаційно-комунікаційні мережі, які допомагають об'єднуватися та здійснювати гнучке партнерство.



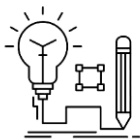
Питання 61.

Соціальна орієнтація сучасного менеджменту

Існує думка, що сучасна організація як соціально-економічна система зобов'язана концентруватись, з одного боку, на ефективному використанні наявних ресурсів, а з іншого, – на максимізації прибутків. Діючи отже, організація виконує економічну функцію з виробництва товарів і надання послуг, необхідних для забезпечення суспільства з ринковою економікою. Згідно з іншою точкою зору сучасна організація є частиною соціального середовища, що включає безліч складових, від яких залежить її власне існування. Організації несуть відповідальність перед суспільством, у якому функціонують, крім забезпечення ефективності, зайнятості, прибутки ще й не порушення закону. Організації повинні направляти частину своїх ресурсів і зусиль по соціальних каналах. Вони мають жертвувати на благо й удосконалення суспільства. Більше того, організації повинні відповідально діяти в таких сферах, як захист середовища проживання, охорона здоров'я й безпека, цивільні права, захист інтересів споживачів.

Аргументи за соціальною відповідальністю менеджменту зводяться до наступного: підприємство є невід'ємною складовою частиною суспільства, тому норми моралі повинні лежати в основі його поведінки, воно несе моральні зобов'язання перед суспільством поводитися соціально відповідально; сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи. Соціальні дії менеджменту організацій, що поліпшують життєдіяльність місцевого співтовариства, можуть приносити їм певні вигоди. У суспільстві, більш благополучному з соціальної точки зору, кращі умови для ведення бізнесу. Окрім того, соціальні дії формують більш привабливий імідж підприємства; зміну потреб і очікувань публіки. Щоб звужити розрив між новими очікуваннями громадськості й реальною

реакцією підприємств, їх залучення до вирішення соціальних проблем стає і очікуваним, і необхідним шляхом залучення власних ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем. Існують і певні перепони для реалізації принципу соціальної відповідальності: порушення принципу максимізації прибутків; видатки на соціальну залученість. Ці видатки є для підприємства витратами, які в остаточному підсумку переносяться на споживачів у вигляді завищених цін, які знижують конкурентоспроможність продукції, у тому числі й на світовому ринку; недостатній рівень звітності широкій публіці. Оскільки менеджерів не обирають, то вони не є безпосередньо підзвітними широкій громадськості; невміння розв'язувати соціальні проблеми. Персонал будь-якої фірми найкраще підготовлений до діяльності в сферах економіки, але позбавлений досвіду, що дозволяє робити суттєві внески у вирішення проблем соціального характеру.



Питання 62.

Основи ділового спілкування

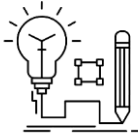
Процес спілкування – це найважливіша форма взаємодії та розвитку людей як членів соціальної організації. Специфіка ділового спілкування обумовлена тим, що воно виникає на основі певного виду трудової діяльності, пов'язаної із виробництвом якого-небудь продукту або ділового результату. Менеджери витрачають на різні види спілкування в середньому 80% свого робочого часу. У спілкуванні виділяють *три* взаємозалежні сторони: 1) комунікативна – полягає в обміні інформацією між людьми; 2) інтерактивна – полягає в організації взаємодії між людьми; 3) перцептивна сторона, що включає процес сприйняття один одного партнерами по спілкуванню й установлення на цій основі взаєморозуміння.

Усі засоби спілкування поділяються на дві групи: вербальні (словесні) і невербальні. По словесному каналу передається чиста інформація, по невербальному – ставлення до партнера по спілкуванню (шляхом рухів тіла, інтонацією голосу, мімікою, дотиком, дистанцією). Виділяються дві основні форми спілкування: опосередковане (непряме) – через посередників, по телефону, факсу тощо; безпосереднє спілкування – шляхом прямого контакту між співрозмовниками. Спілкування в системі менеджменту здійснюється в наступних основних видах: ділова бесіда; нарада; збори; спілкування по телефону; переговори.

Найважливішими з них є ділові наради та ділові переговори. Запорука успіху ділової бесіди – це компетентність, тактовність і доброзичливість партнерів. Наради й збори класифікуються за їх призначенням – це інформативна співбесіда; нарада з метою ухвалення рішення; творча нарада. По періодичності наради й збори бувають разові, регулярні, періодичні. По тематиці розрізняють такі наради: кадрова, адміністративні, технічні й інші. Організація проведення нарад і

зборів включає наступні етапи: підготовка наради; визначення складу учасників; призначення часу й місця проведення; проведення наради; ухвалення рішення.

Ділові переговори – це засіб досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси. Переговори – це менеджмент у дії. Вони складаються з виступів обох партнерів по переговорах, питань і відповідей, заперечень і доказів. До кожних переговорів розробляють тактику й техніку їх ведення. Головним в переговорах є партнер, якого слід переконати в прийнятті запропонованих пропозицій. Рідкі переговори між менеджерами проходять без проблем, тому важлива схильність обох сторін до компромісу. Протокольні заходи є обов'язковою складовою частиною переговорів, вони несуть значне навантаження при вирішенні поставлених на переговорах завдань. Переговори вважаються повністю завершеними, якщо їх результати піддалися ретельному аналізу. Ділове життя неможливо уявити без телефону. Головні вимоги до культури спілкування по телефону – це стислість (лаконічність), чіткість і ясність як у думках, так і в їхньому викладі. Розмова повинна вестися без великих пауз, зайвих слів, мовних оборотів і емоцій. У спілкуванні по телефону є невербальні елементи, якими можна маніпулювати в розмові. До них відносяться: інтонація, мовчання, момент, обраний для паузи і її тривалість і т.ін.



Питання 63.

Конфлікти в соціальних організаціях

У загальному виді поняття «конфлікт» можна визначити в наступних словах: конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, поглядів суб'єктів взаємодії. Організаційний конфлікт – це суперечність, яка виникає між працівниками, колективами організації в процесі їх спільної трудової діяльності через протилежність (розбіжності) інтересів, відсутності згоди, навіть конфронтацію в процесі вирішення яких-небудь ділових питань. Для організації вважається нормальним явищем оздоровчий (санаційний) конфлікт. Яка б не була природа конфлікту, менеджер повинен уміти управляти ним. Головне при цьому – не дати перерости організаційному конфлікту в міжособистісний нерідко руйнівний за характером конфлікт. В основі будь-якого конфлікту лежить передусім конфліктна ситуація. Конфліктна ситуація – це психологічний стан колективу, що виникає в результаті невідповідності між інтересами колективу організації й групи працівників або окремих працівників. Конфліктна ситуація припускає наявність двох структурних складових – учасників конфлікту (опонентів) і предмета конфлікту. Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, коли одна зі сторін починає діяти. Інцидент може виникнути з волі суб'єктів конфлікту, незалежно від їхнього бажання, або навіть випадково. Конфлікти являють собою багатосторонній, динамічний процес, що розвивається.

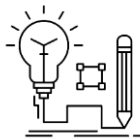
Розрізняють три основні стадії розвитку конфлікту: передконфліктна ситуація, власне конфлікт і розв'язання конфлікту. Передконфліктна ситуація характеризується наявністю предмета конфлікту, опонентів, але прямого протиборства ще немає, оскільки немає інциденту конфлікту. Власне сам конфлікт – коли в результаті інциденту відбуваються певні дії, що логічно впливають із сформованої конфліктної

ситуації. Особисті відносини учасників загострюються, а ділові стосунки – зводяться, як правило, до мінімуму. Розв'язання конфлікту – це зміна конфліктної ситуації, коли ліквідується сам інцидент конфлікту в результаті втручання керівника, зміни ситуації. В теорії менеджменту організацій розрізняють чотири типи конфліктів: 1) внутрішньо особистісний конфлікт – це конфлікт, який виступає наслідком розбіжності між вимогами обов'язку й совісті, між виробничими вимогами й особистими потребами тощо; 2) міжособистісний або вербальний конфлікт – це найбільш розповсюджений тип конфлікту на виробництві, суть якого полягає у відстоюванні інтересів певного підрозділу при розподілі ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних) перед керівництвом організації; він проявляється при зіткненні особистостей з різних приводів: розбіжність точок зору, різні характери, цінності, переконання тощо; 3) конфлікт між групою та особистістю, який виникає в тому разі, коли групові норми поведінки, цінності розходяться останніми в окремих членів групи, якщо вони їх не сприймають; 4) міжгруповий конфлікт, який може виникнути усередині підрозділу організації між неформальними групами або між двома структурними підрозділами організації.

Розрізняють також прихований і відкритий конфлікт, природний і штучний, створюваний свідомо (інтриги). Причин, що породжують такі конфлікти, досить багато. Однак в умовах виробництва їх можна систематизувати й об'єднати в такі групи: неузгодженість і суперечливість цілей і завдань окремих підрозділів і працівників (зіткнення керівництва з функціональною службою, наприклад з приводу порушення трудової дисципліни); нечітке розмежування прав і обов'язків; обмеженість ресурсів (найбільш характерне виникнення конфліктів для процесу розподілу ресурсів); недостатній рівень професійної підготовки виконавця; необґрунтоване (особливо публічне) засудження або похвала «мазунчиків»; відмінності в манері поведінки й життєвому досвіді; невизначеність перспектив росту; погані умови роботи (температура в

приміщеннях, невдале планування і та інше); недостатня увага з боку менеджера (неуважність до потреб підлеглих, недоброзичливість відносно окремих співробітників, нетерпимість до критичних зауважень тощо); почуття заздрості до більш видатних, образа на несправедливу оцінку роботи (психологічний феномен).

Цей перелік причин можна продовжити. Наслідки конфлікту можуть бути функціональними (позитивними, корисними для організації, окремого трудового колективу, працівника) і дисфункціональними – негативними й навіть руйнівними (падає продуктивність праці, порушуються устояні ділові зв'язки, знижується особиста задоволеність роботою тощо).



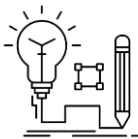
Питання 64.

Управління конфліктами в організаціях

В ідеалі вважається, що менеджер повинен управляти конфліктами, а не тільки розв'язувати чи усувати їх. Управління конфліктом полягає в зміні конфліктної ситуації, а за необхідності її ліквідації чи усунути. Вирішальною ознакою розв'язання конфлікту є анулювання інциденту, тобто предмета, цілі чи об'єкта конфлікту. Управління конфліктом – це передусім роз'єднання опонентів або перебудова внутрішньоконфліктних відносин. Дії керівника організації є головним засобом розв'язання конфліктів у трудових колективах. Для розв'язання конфлікту керівник організації повинен уміти: *по-перше*, об'єктивно оцінити суперечливу ситуацію, що склалася, а *по-друге*, якщо це дійсно так, то визнати наявність конфлікту. Визнання наявності конфлікту в організації знімає багато негативних моментів – недовірок між працівниками, або закулісних дій, що наблизить конфлікт до його розв'язання; відрізнити привід конфлікту від його предмета – безпосередньої причини, яка часто об'єктивно або суб'єктивно маскується; визначити вид конфлікту, його стадію, виявити предмет конфлікту, цілі основних учасників (опонентів) конфлікту; установити, якою мірою предмет розбіжностей стосується організації виробництва, праці й управління, а в який – особливостей ділових і особистісних стосунків конфліктуючих сторін; суб'єктивні мотиви вступу людей у конфлікт.

Щоб ефективно управляти конфліктами, керівникові організації потрібно добре знати своїх підлеглих, їхнє життя, погляди, інтереси, запити, що допоможе точніше передбачити можливий результат конфлікту, вибрати найбільш ефективні способи впливу на хід конфлікту. Причому керівник не повинен усуватися від конфлікту в колективі. Інакше може настати така ситуація, коли емоційна напруга, що супроводжує конфлікт,

різко підсилиться, а зв'язок із причиною конфлікту зникне. Тоді метою конфлікту буде лише прагнення одного опонента довести свою перевагу над іншими. Із цього моменту керівник організації втрачає можливість ефективно управляти конфліктом, контролювати ситуацію. На стадії конфліктної ситуації, коли ще немає твердих зв'язків між передконфліктною ситуацією й безпосередньо інцидентом, у керівника є можливість направити конфлікт у ділове русло: змінити характер окремих елементів конфлікту в напрямку ліквідації інциденту, роз'єднати опонентів, виявити й усунути свої власні помилки в сприйнятті й аналізі причин конфлікту.



Питання 65.

Природа, причини і наслідки конфліктів в організаціях

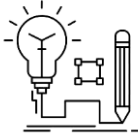
Конфлікт часто визначають як відсутність згоди між двома або більш сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Сучасна точка зору на конфлікт полягає в тому, що в організаціях, навіть із ефективним управлінням, деякі конфлікти не тільки можливі, але й бажані. У багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, більше число альтернатив або проблем. Це робить процес прийняття рішень більш ефективним. Звідси – конфлікт може бути функціональним, розвиток якого веде до підвищення ефективності організації, або дисфункціональним, що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності прийняття рішень.

Основними *причинами конфліктів* є: 1) розподіл ресурсів, оскільки в будь-яких організаціях вони обмежені, а тому керівництво має вирішувати, як розподілити матеріали, людські ресурси й фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним чином досягати цілей організації; 2) взаємозалежність завдань, оскільки всі організації як системи, складаються із взаємозалежних елементів, то за неадекватної роботи одного елемента взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту; деякі типи структур збільшують можливість конфлікту, наприклад, за матричної структурі порушується принцип єдиноначальності; 3) відмінні в цілях також можуть бути причиною виникнення конфлікту в організаціях, тому що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненню, ніж загальним цілям; 4) відмінності в уявленнях і цінностях; 5) відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді; 6) незадовільні комунікації, оскільки незадовільна передача інформації нерідко є як причиною, так і наслідком

конфлікту. Конфлікти можуть виникати й через нездатність керівників розробити й довести до відома підлеглих точний опис посадових обов'язків і виробничих завдань.

Щодо наслідків організаційного конфлікту, то вони бувають функціональними або дисфункціональними, залежно від управління ними. Один з *функціональних наслідків* полягає в тому, що проблема може бути вирішена таким шляхом, який прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди більше будуть почувати свою причетність до вирішення проблеми. Це зменшує до мінімуму труднощі при реалізації рішень (ворожість, несправедливість), налаштовує сторони до співробітництва. Конфлікт може зменшити можливості групового мислення та синдрому покірності (коли підлеглі не висловлюють ідей, які суперечать ідеям керівників). Це може поліпшити якість процесу прийняття рішень, тому що додаткові ідеї ведуть до кращого розуміння ситуації.

Якщо ж менеджмент організації не знаходить ефективного способу управління конфліктом, то це приводить до таких *дисфункціональних наслідків*: зростання почуття незадоволеності в персоналу, посилення плинності кадрів, зниження продуктивності; низький рівень співробітництва в майбутньому; сильна відданість своїй групі та посилення негативної конкуренції з іншими групами; уявлення про свої цілі як про позитивні; згортання взаємодії й спілкування між конфліктуючими сторонами; збільшення ворожості між сторонами в міру зменшення взаємодії й спілкування; надання більшого значення «перемозі» в конфлікті, ніж вирішенню реальної проблеми.



Питання 66.

Способи розв'язання конфліктів в організаціях

В теорії та практиці менеджменту організацій опрацьовані та використовуються *чотири* структурних методи розв'язання конфлікту:

1) роз'яснення з боку менеджерів вимог до роботи, що передбачає доведення до співробітників таких відомостей, як рівень результатів, який повинен бути досягнутий, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, установлення чіткої системи повноважень і відповідальності, а також чітко виокремлені політика, процедури та правила організації (підрозділу);

2) координаційні й інтеграційні механізми передбачають установлення ієрархії повноважень, що впорядковує взаємодію людей, процес прийняття рішень, а також мережу інформаційних потоків усередині організації; принцип єдиначальності полегшує управління конфліктом, оскільки підлеглий знає, яким рішенням йому підкорятися; тут використовуються також такі інтеграційні механізми, як використання служб, що забезпечують зв'язки між функціональними підрозділами, створення міжфункціональних і цільових груп, спільні наради між супідрядними відділами тощо;

3) установлення загальних організаційних комплексних цілей, ефективне здійснення котрих об'єднує спільні зусиль співробітників, груп і відділів організації, сприяє формуванню корпоративного духу та забезпечує досягнення загальних цілей; запровадження системи моральних та матеріальних заохочень і професійних винагород. Адже люди, які вносять вагомий внесок у досягнення загальних цілей організації, а також допомагають іншим підрозділам організації та намагаються комплексно вирішувати посталі проблеми, повинні винагороджуватися.

При цьому менеджмент організацій при розв'язанні конфліктних ситуацій має широко використовувати *п'ять* основних способів або міжособистісних стилів розв'язання

конфліктів, опрацьованих сучасною конфліктологією:

1) *відхилення* – цей стиль передбачає, що людина намагається відійти від конфлікту або намагається не попадати в ситуації, що провокують виникнення протиріч;

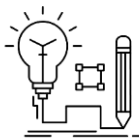
2) *згладжування* – цей стиль передбачає апеляцію до потреби в солідарності, коли «згладжувач» ситуації намагається не випустити назовні ознаки конфлікту, в результаті чого може настати мир і гармонія, але проблема залишиться та не зникає ймовірність того, що зрештою відбудеться вибух;

3) *примус* – це стиль тиску на одну зі сторін конфлікту, щоб змусити її прийняти необхідну точку зору за всяку ціну; цей стиль є ефективним тоді, коли керівник має значну владу над підлеглими;

4) *компроміс* – цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише певною мірою; він зводить до мінімуму ворожнечу і недоброзичливість, а також створює можливості для швидкого розв'язання конфлікту, але його на ранній стадії конфлікту перешкоджає вирішенню проблеми та скорочує час для пошуку альтернатив;

5) *вирішення проблеми* – цей стиль означає визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту та знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін.

У складних ситуаціях, коли різноманітність підходів і наявність точної та достовірної інформації є істотним чинником для ухвалення оптимальних рішень, появу конфліктів як творчих суперечок слід заохочувати з метою вишукування нових ідей, підходів і рішень, за умов ефективного управління «конфліктною дискусією» шляхом використання даного стилю.



Питання 67.

Менеджмент організаційних змін

Під *змін*ами в організаціях розуміються, як правило, відповідні рішення керівництва, що передбачають трансформацію однієї чи більше внутрішніх складових останньої, що стосуються до цілей, завдань, структури, технологій, організаційної культури, поведінки та діяльності персоналу тощо. Такі рішення викликані головним чином істотними змінами в зовнішньому або внутрішньому середовищі. З метою забезпечення виживання організацій в зовнішньому середовищі їхній менеджмент має періодично оцінювати та коригувати свої цілі відповідно до тих змін, що відбуваються як у зовнішньому середовищі, так і внутрішньому становищі самої організації. Найчастіше необхідність зміни цільових імперативів менеджменту організації виявляється за допомогою функціонування системи дієвого контролю.

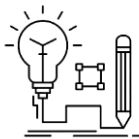
Структурні зміни в організаціях відносяться головним чином до змін у системі розподілу повноважень і відповідальності, у координаційних і інтеграційних механізмах, управлінській ієрархії, рівні централізації. Це одна з найпоширеніших форм змін в організаціях. Зміни в технології стосуються до впровадження нового обладнання (інновацій), зміни нормативів, характеру роботи. Зміни в персоналі мають на увазі модифікацію можливостей, установок або поведінки співробітників організації. Можуть охоплювати технічну підготовку, підготовку до міжособистісного або групового спілкування, підвищення кваліфікації, впровадження програм по підвищенню задоволеності роботою, підвищенню якості трудового життя.

Модель управління організаційними змінами складається із шести етапів: 1) шляхом тиску та спонукання: керівництво повинне усвідомити необхідність змін під тиском таких

зовнішніх факторів як зростаюча конкуренція, зміни в економіці, поява нових нормативних актів, або внутрішніми факторами, як-от: зниження продуктивності, зросли витрати, значна плинність кадрів, велика кількість скарг працівників; 2) шляхом посередництва та переорієнтації уваги: нерідко виникає необхідність у посередницьких послугах, які повинні привести до зміни орієнтації уваги вищого керівництва на внутрішні проблеми; 3) шляхом діагностики та усвідомлення: керівництво збирає інформацію, визначає причини виникнення проблем. Визначення області проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем; 4) шляхом знаходження нових рішень і розробки заходів щодо їх виконання; 5) шляхом експериментів і виявлення: звичайно організація проводить випробування планованих змін, виявляючи приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах; 6) шляхом підкріплення та згоди: ґрунтуючись на позитивних результатах організація ухвалює нові методи, але виникає необхідність мотивувати людей з тим, щоб вони прийняли організаційні зміни.

Управлінська практика засвідчує той факт, що люди чинять супротив організаційним змінам, як правило, з трьох основних причин: *по-перше*, це *невизначеність*, яка виникає тоді, коли людина не інформована про наслідки змін; *по-друге*, це *відчуття втрати*, коли люди вважають, що нововведення зменшують їхні повноваження щодо прийняття рішень, їх формальну або неформальну владу, доступ до інформації тощо; *по-третє*, це *переконання*, що зміни не принесуть очікуваних результатів. У зв'язку з цим, менеджмент організацій застосовує відповідні *методи*, за допомогою котрих зменшується або усувається опір організаційним змінам: 1) формування та передача інформації щодо змін: мається на увазі відкрите обговорення ідей і заходів, що дає можливість співробітникам організації переконатися в необхідності змін до того, як вони будуть проведені; 2) залучення підлеглих до прийняття рішень, що надає можливість співробітникам, які можуть чинити опір,

вільно висловлювати своє ставлення до нововведень; 3) впровадження засобів щодо полегшення та підтримки персоналу, за допомогою яких співробітники легше вписуються в нову обстановку; тут можливе використання додаткової професійної підготовки та підвищення кваліфікації співробітників з тим, щоб вони могли впоратися з новими вимогами; 4) моральне та матеріальне стимулювання, яке включає підвищення оплати праці, підвищення соціальних гарантій та соціальної допомоги, зобов'язання не звільняти співробітників тощо; 5) кооптація персоналу, спрямована на надання особам, які чинять опір, провідних позицій у прийнятті рішень щодо введення нововведень; 6) маневрування – вибіркове використання інформації, що надається працівникам, складання чітких графіків проведення організаційних змін; 7) поетапність перетворень, що створює можливості для людей поступового пристосування до нових умов; 8) застосування адміністративних заходів, які включають погрозу позбавити роботи, просування, підвищення професійної кваліфікації, заробітної плати, призначення на нову посаду тощо.



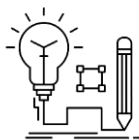
Питання 68.

Менеджмент організаційного розвитку

Передусім зазначимо, що *організаційний розвиток* являє собою складну та довгострокову діяльність менеджменту з підвищення здатності організації оновлюватись, вирішувати виникаючі проблеми, а також швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. У цьому процесі особлива роль відводиться ефективному управлінню культурою організації, головним чином у формальних робочих групах шляхом застосування новітніх методик впливу на поведінку персоналу, а також активного залучення останнього до розвитку організації. Участь в організаційному розвитку являє собою різні планові заходи, у яких задіяні організація, підрозділ, виробнича група, призначені для вдосконалення функціонування організації. Розрізняють наступні види участі персоналу в організаційному розвитку: 1) діагностичні заходи, які включають збір інформації про стан організації, підрозділів за допомогою інтерв'ю, нарад, спостережень, ознайомлення з документами організації; 2) заходи з використання результатів обстеження організації, що включають передачу інформації членам організації, отриманої в результаті діагностики, а також розробку на її основі відповідного плану дій; 3) заходи щодо навчання та підвищенню кваліфікації персоналу; 4) заходи щодо зміни технотекстури або організаційної структури управління, а також процедур організації виконання рішень; 5) заходи з консультування персоналу за групами процесів для того, щоб допомогти членам організації точно сприймати та оцінювати події в організації, а також діяти відповідним чином; 6) заходи щодо формування ефективних робочих груп та організації ефективного міжгрупової взаємодії.

Натомість успішна реалізація заходів щодо організаційного розвитку вимагає дотримання цілого ряду таких умов: а) люди, що займають ключові позиції в організації

мають брати безпосередню участь у проведенні вихідних діагностичних заходів; б) залучення консультантів з питань людської поведінки за програмою організаційного розвитку; в) керівники вищої ланки управління організації, в межах якої здійснюється програма розвитку, мають не тільки підтримувати цю діяльність, але й брати в ній безпосередню та активну участь; г) використання чіткого алгоритму моделі проведення досліджень, який передбачає: діагностування стану організації, надання зібраної інформації її членам, складання планів-графіків дій на основі інформації, регулярний аналіз процесів організаційного розвитку; робочі групи повинні брати участь нарівні з менеджером групи; узгодженість дій з організаційного розвитку з кадровою політикою організації; запровадження ефективного управління процесом організаційного розвитку.



Питання 69.

Управління неформальними організаціями

Неформальна організація – це спонтанно утворювався група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення певних цілей. Як і у формальних організацій, ці цілі є причиною існування такої організації. У великих організаціях існує кілька неформальних організацій, які бувають об'єднані в мережу. У неформальних організаціях є неписані правила, себто норми, які служать еталонами поведінки. Найважливіші причини вступу в групу: задоволення почуття приналежності, взаємодопомога, захист, тісне спілкування й симпатія. Основні характеристики неформальних організацій, що вчиняють сильний вплив на ефективність формальної організації є такі:

1. Соціальний контроль, першим кроком до встановлення котрого над поведінкою членів неформальної групи є вироблення певних норм. Щоб бути прийнятим групою т зберегти в ній своє становище, особистість повинна дотримуватися цих норм. Тих, хто порушує норми, як правило, чекає відчуження від групи;

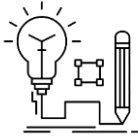
2. Опір змінам, який виникає завжди там і тоді, де і коли члени неформальної групи вбачають в організаційних змінах погрозу для свого існування, а також для задоволенню соціальних потреб, спільних інтересів, позитивних емоцій тощо.

3. Неформальні лідери, що виконують дві основні функції: допомагають групі в досягненні цілей, а також підтримують соціальну взаємодію між членами групи. Неформальні групи можуть поводитися й непродуктивно, що заважатиме досягненню формальних цілей. Наприклад, по неформальних каналах можуть поширюватися неправдиві чутки, що призводять до виникнення негативного відношення до керівництва. Прийняті групою норми можуть призводити до зниження продуктивності. Тенденція до опору змінам може

стримувати інноваційний процес. Непродуктивна поведінка нерідко є реакцією на несправедливе відношення керівництва організації до неформальної групи та її лідерів.

Водночас відданість неформальній групі нерідко переростає також у відданість формальній організації в цілому, що стримує людей від зміни своїх колективів навіть тоді, коли їм пропонуються кращі умови та більш оплачувані посади в інших компаніях. Це говорить про те, люди не завжди прагнуть порушувати неформальні соціальні зв'язки, напрацьовані в даній неформальній організації. Отже, цілі неформальної групи можуть збігатися із цілями формальної організації, а норми ефективності в ній можуть значно перевищувати норми формальної організації, що призводить до підвищення продуктивності трудового колективу в цілому.

Неформальні канали зв'язку, отже, суттєво можуть доповнювати формальну систему комунікацій. Більшість дослідників неформальних організацій безпідставно стверджує, що менеджменту соціальних організацій необхідно не тільки визнавати існування неформальних груп, але й усвідомлювати той факт, що їх знищення веде до знищення формальної організації як такої. Тому суб'єктам управління необхідно не тільки вислухувати думки та пропозиції членів і лідерів неформальних груп, але й активно залучати їх до участі в управлінні формальною організацією, що сприятиме продуктивному досягненню нею своїх загальних цілей.

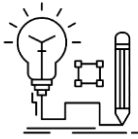


Питання 70.

Проблеми формування трудо­вих колективів

Аналіз роботи соціальних організацій у сучасних соціально-економічних умовах дозволив дослідникам виділити наступні актуальні проблеми, що заважають формуванню високоефективних виробничих колективів – це криза мотивації ефективної праці; формування негативних уявлень у більшості працівників щодо сучасної трудової діяльності, неприйняття нововведень; необґрунтоване застосування маніпулятивних, деструктивних та інших жорстких психологічних засобів як основних методів впливу на працівників.

Суть кризи мотивації полягає в тому, що вищі потреби відступили далеко на другий план, а поведінкою більшості працівників нині управляють нижчі потреби (харчування, житло, захищеність тощо, а не реалізація людського потенціалу). Зміст другої проблеми полягає в тому, що люди внаслідок не­під­го­тов­ле­но­сті до роботи в нових умовах досить поверхово, по-дилетантськи підходять до виконання своєї роботи, імітують якісне виконання своїх обов'язків. Наступна проблема неефективної роботи персоналу – застосування маніпулятивних важелів й інших жорстких методів психологічного впливу на працівників, які залишились від екстенсивного типу господарювання та адміністративної системи управління. Усвідомлення названих проблем і їх впливу на фактори, що формують ефективну роботу колективів, дозволить згодом забезпечити ефективну діяльність організації в цілому. Під ефективністю колективу розуміють ступінь реалізації його загальних цілей. Сюди, безумовно, слід додати задоволення, яке відчують окремі члени колективу від того, що вони належать до даного колективу, зв'язуючи тим самим задоволення особистих потреб з ефективною діяльністю колективу в цілому.

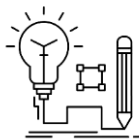


Питання 71.

Кадрове планування в організації

Кадрове планування в організації має на меті правильну організацію довгострокової роботи з персоналом. Керівництву організації важливо мати в певний час, на відповідних робочих місцях, у потрібній кількості й необхідної кваліфікації такий персонал, який би забезпечив вирішення виробничих завдань. При цьому кадрове планування повинне створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці й задоволеності роботою. Плануванню підлягають наступні потреби організації: потреба в заміщенні персоналу по роках у зв'язку з виходом на пенсію, звільненням, переходом на інвалідність тощо; потреба в зменшенні чисельності персоналу внаслідок впровадження нових технологій, скорочення обсягів виробництва, простоїв, неплатежів та інше; потреба в збільшенні чисельності персоналу у зв'язку з розширенням виробництва, з розвитком підприємницької діяльності.

Кадрове планування в організації буде ефективним там і тоді, де і коли воно буде інтегроване в загальний план розвитку організації. Кадрове планування реалізується шляхом здійснення комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом. Оперативний план включає наступні *основні розділи*: планування потреби в персоналі (пошук, відбір і наймання персоналу за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел); планування адаптації персоналу (працівники, що змінили роботу та ін.); планування використання персоналу (з урахуванням підвищення кваліфікації, віку, зміни технологічного процесу, умов праці і інше); планування навчання й підвищення кваліфікації персоналу; планування ділової кар'єри, службово-професійного просування (від моменту прийому на роботу до звільнення); планування вивільнення (звільнення) або скорочення персоналу (раціоналізація виробництва, скорочення обсягів випуску та реалізації продукції); планування видатків на утримання та розвиток персоналу організації, у тому числі й кадрової служби, чи спеціалізованого підрозділу організації з управління персоналом.



Питання 72.

Владні відносини в системі менеджменту організацій

Варто відмітити, що в найбільш загальному вигляді процес управління поділяється на дві складові, взаємозумовлені та взаємопов'язані частини: 1) *адміністративну*, областю котрої є вироблення та визначення стратегічних і тактичних цілей функціонування соціальної системи, сукупності пов'язаних з ними завдань, виокремлення напрямів і способів їх вирішення; 2) власне *управлінську*, предметом якої є реалізація поставлених цілей, контроль ступеня їх досягнення. Зв'язуюча ланка між двома вказаними частинами єдиного процесу управління – *безпосереднє керівництво людьми*, що забезпечує, з однієї сторони, розробку та постановку завдань, а з другої, – їх прийняття та виконання. У співвідношенні понять *влада* та *управління*, друге займає підпорядковане положення стосовно *адміністрування*, тобто політики як керівної функції, а управління в вузькому сенсі асоціюється з виконавською, оперативною функцією.

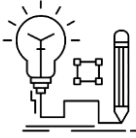
Отже, *влада* виступає реальною можливістю органу управління чи окремого керівника або менеджера впливати на поведінку підлеглих в силу свого положення в ієрархічній системі формальних відносин соціальної організації. *Влада* в контексті управління є не просто специфічним способом впливу одних соціальних структур або посадових осіб на інші, а процес, спрямований на збереження, укріплення та зміну тієї соціальної системи і утворюючих її підсистем, у рамках котрих вона є дійсною. З цього приводу британський соціолог *Е. Гіденс* підкреслює, що «володіння владою означає здатність змінювати порядок речей».

Отже, ту чи іншу соціальну дію можна вважати *проявом влади*, якщо вона спонукає людину робити що небудь, чого б вона не робила з власної волі. Іншими словами *влада*

проявляється в управлінні через певні канали і спирається на певні засади. Влада в організації пов'язана з такими чинниками як сила, вплив, авторитет, апарат, закон, маніпулювання тощо. Вона необхідна як засіб здійснення місії організації, а також її політики досягнення цілей.

Обов'язковим атрибутом *відносин влади* є вплив керівника на підлеглих. *Вплив* – це така поведінка однієї людини, котра вносить зміни в поведінку іншої людини. Виділяють дві групи *управлінського впливу*: розумовий та емоційний. До першої розумової групи впливу відносяться: накази, розпорядження, команди, загрози, прохання, надання певних привілеїв тощо, а до другу – емоційну групу засобів впливу становлять: різні форми зараження (чи навіювання) та наслідування.

З точки зору управління найбільш важливими є п'ять основних форм влади: 1) влада, заснована на примусі (вона передбачає застосовування покарання за непокору та заснована на згоді виконавця приймати покарання); 2) влада, заснована на винагороді; 3) експертна влада (вплив на основі високого професіоналізму); 4) еталонна влада (влада прикладу); 5) законна влада (легальна, заснована на правових нормах). Незважаючи на той факт, що *влада* трактується досить широко і має велику множину форм прояву, вона завжди реалізується в діях конкретних людей і конкретних структур, що уособлюють суб'єктів управління. В ролі суб'єктів управління виступають: або певна група людей, яка організаційно оформлена у вигляді відповідних органів управління (громадських або державних), або ж окремі, уповноважені на це особи. Їх діяльність, яка має специфічне призначення та особливі форми вираження, і являється управлінською діяльністю.



Питання 73.

Інформаційне забезпечення менеджменту

У сучасних умовах інформаційне забезпечення стало важливим чинником успішного функціонування будь-якої системи менеджмента та соціальної організації в цілому. Передача інформації про стан й діяльність фірми на вищий рівень управління й взаємний обмін інформацією між підрозділами фірми здійснюється на базі сучасної електронно-обчислювальної техніки із застосуванням різних інформаційних технологій. Зміст інформаційних повідомлень визначається потребами управлінських ланок і вироблюваних рішень. У менеджменті до інформації пред'являються певні вимоги: стислість, чіткість формулювань, своєчасність надходження; задоволення інтересів і потреб конкретних органів управління та окремих менеджерів; точність і вірогідність, правильний добір і відбір початкових відомостей, оптимальність систематизації й безперервність збору й обробки інформації.

Для сучасних організацій характерне застосування високо-ефективних систем інформації, заснованих на використанні новітніх технічних засобів автоматизованої обробки інформації, об'єднаних у єдину внутрішню мережу підприємства. Управлінська інформаційна система складається з компонентів обробки інформації, внутрішніх і зовнішніх каналів її передачі, власне інформації. Інформаційні системи послідовно реалізують принципи єдності виробничого процесу, інформації й організації шляхом застосування технічних засобів збору, нагромадження, обробки й передачі інформації в комбінації з використанням аналітичних методів математичної статистики й моделей прогнозно-аналітичних розрахунків. Увесь інформаційний процес спрямований на одержання науково-технічної, планової, контрольної, облікової та аналітичної інформації.

Внутрішні інформаційна система виконує в організації наступні функції: 1) виявлення потреби кожного конкретного менеджера в обсязі й змісті необхідної йому інформації для цілей оперативного управління діяльністю фірми; 2) визначення потреб у технічних засобах фірми в цілому й кожного менеджера окремо для забезпечення необхідною інформацією; 3) централізоване планування всіх витрат на придбання, оренду, використання технічних засобів для забезпечення безперервного функціонування системи; 4) забезпечення достатнього рівня збору, зберігання й надання інформації; 5) розробка програмних засобів, різних прикладних програм і пристроїв.



Питання 74.

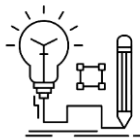
Інформаційний потенціал менеджменту

Інформація являє собою будь-яке повідомлення про об'єкти, явища, процеси, події навколишнього світу, виражене певною мовою (знаки, символи, у тому числі записані на матеріальному носії), які можна відтворювати шляхом передачі різними способами (усно, письмово, або за допомогою технічних засобів). Управлінська інформація – це сукупність відомостей про внутрішній і зовнішній стан керованої системи (об'єкта управління), використовуваних для оцінки ситуації й розробки управлінських рішень. Інформація нині розглядається як ключовий ресурс, який, подібно традиційним ресурсам (земля, капітал, праця, енергія), можна добувати, обробляти, поширювати та використовувати. Інформаційний ресурс (потенціал) можна визначити як відомості, одержувані в суспільному виробництві й керуванні. Оперативне використання інформаційного потенціалу в системі управління сприяє збільшенню обсягу виробництва й підвищенню його ефективності. Вишукати в морі інформації нове знання – нелегка справа. Її складність посилюється тим, що соціальні й економічні процеси в організації (подібно суспільству в цілому) вимагають усе більш швидких і компетентних управлінських рішень. Щоб прийняти такі розв'язки, необхідно обробити величезні обсяги інформації.

Інформація, яка використовується в управлінні, є досить різноманітною і може бути класифікована за різними ознаками: 1) за типом відображуваних відносин вона буває: економічна, соціальна, техніко-технологічна, політична; 2) за масштабом відображуваного об'єкта – загальнодержавна, галузева, регіональна, місцева, локальна; 3) за різними галузями народного господарства та соціально-економічної діяльності; 4) за структурованістю – систематизована (за показниками, адресатами тощо) і несистематизована; 5) за конкретними організаціями чи системами управління х зовнішня, внутрішня, організаційно-розпорядча, звітна

тощо; 6) за характером носіїв інформації – документована та вербальна.

Інформація має також певні властивості: різноманітність форм, нагромадженість, рухливість, збереження за використання, вартість, вимір, комунікативність, інформативну привабливість, евристичність змістовність тощо. Ці властивості інформації відіграють важливу роль у розумінні характеристик інформаційного забезпечення сучасних систем управління. До таких характеристик відносяться: повнота та цінність інформації, достовірність, форма подачі, обсяг, своєчасність, структура інформації. Ці характеристики в своїй сукупності відображають інформаційний потенціал управління соціальної організації.



Питання 75.

Менеджмент міжнародної діяльності організації

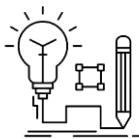
Новітні форми управління міжнародною діяльністю, що застосовуються багатьма сучасними компаніями, пов'язані насамперед із проведеною ними політикою переорієнтації від експорту товарів з країни базування материнської компанії до організації та розширення виробничої діяльності на підконтрольних закордонних підприємствах з наступною реалізацією продукції на закордонних ринках. Ця організаційна новація продиктована прагненням компаній використовувати капітал у країнах з більш низькою заробітною платою, меншими податками, а також видатками на сировину та транспортування. Виробничі закордонні відділення, філії й дочірні компанії створюються або у вигляді складальних підприємств, або підприємств із повним виробничим циклом.

Залежно від характеру міжнародної діяльності та її масштабів у різних компаніях створюються різні спеціалізовані підрозділи, що виконують широке коло функцій. У компаніях з децентралізованою структурою управління таким спеціалізованим органом є *відділ у центральному офісі*, що виконує функції з координації діяльності різних підрозділів компанії, що здійснюють закордонні операції. Передача відповідальності за управління міжнародною діяльністю на рівень центральних служб практикується, як правило, тими компаніями, що надають більшу самостійність своїм закордонним дочірнім відділенням, пов'язаним з материнськими або тільки поставками сировини та матеріалів, або одержанням замовлень і фінансовою звітністю. Відділ може або поєднувати управління міжнародною діяльністю з діяльністю по збуту продукції на внутрішньому ринку, або відповідати тільки за міжнародну діяльність.

Що стосується міжнародного відділення (або відділення закордонних операцій), то воно покликане здійснювати координацію й контроль над діяльністю всіх закордонних філій і

дочірніх компаній, забезпечуючи підпорядкування їх діяльності інтересам фірми. У функції міжнародного відділення *входить*: розвиток спеціалізації й кооперування виробництва між дочірніми компаніями; здійснення експортних операцій із країни материнської компанії; збут продукції закордонних дочірніх підприємств на ринках різних країн; через міжнародне відділення проводиться єдина політика в області ціноутворення, конкурентної боротьби й розподілу ринків збуту.

Натомість дочірня компанія з управління міжнародною діяльністю великої фірми, на відміну від міжнародного відділення, має юридичну самостійність і виступає не тільки центром отримання прибутків, але й центром відповідальності, яка має свою раду директорів і функціональних служб. Така компанія користується високим рівнем оперативної та фінансової самостійності, а її зв'язок з материнською компанією обмежується переказом прибутків і регулярною звітністю. При цьому дочірня компанія визначає не тільки політику й стратегію закордонних операцій у межах стратегії фірми, але й покликана забезпечити увесь цикл функціонування й розвитку підконтрольних компаній, що передбачає управління фінансуванням, матеріально-технічним постачанням, розвитком нових зразків продуктів, удосконалення організації виробництва тощо.



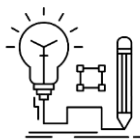
Питання 76.

Організація експортних операцій

Промислові підприємства, що використовують функціональну модель управління, зазвичай утворюють у межах своєї структури спеціальний підрозділ – експортний відділ. Розрізняють два види експортних відділів: 1) *вбудований експортний відділ*, до функцій котрого входить тільки укладення угод з іноземними покупцями й контроль їх виконання, а інші операції, що пов'язані із просуванням товару на зовнішній ринок, здійснюються як правило, відповідними відділами комерційного апарату підприємства, в який він вбудований; 2) *спеціальний експортний відділ*, на відміну від попереднього, самостійно здійснює всі операції, пов'язані з експортом товарів (включаючи транспортування, страхування, розрахунки з покупцями, кредитування). Він являє собою самостійну структурну одиницю, що обслуговує кілька відділень фірми. Спеціальний відділ у своїй структурі може мати відповідні сектори, що утворюються за функціональним (сектори замовлень, транспорту, реклами), територіальним або товарно-продуктовим принципом. Водночас *дочірні компанії*, що ведуть операції з експорту товарів, вироблених на підприємствах материнської компанії, реалізують їх за узгодженими з нею цінами, а також відають питаннями експортної реклами, організації транспортування вантажів, користування кредитом тощо. Вони ведуть також розрахунки з материнською компанією так само, як і будь-який інший покупець. Нерідко великі фірми створюють кілька дочірніх компаній у країні виробництва, розподіляючи між ними товари або ринки збуту.

Натомість промислові фірми з невеликим обсягом експортних операцій, які не мають спеціального підрозділу з експортних операцій використовують наступні форми: 1) комерційний апарат своєї фірми, який може бути представлений збутовим відділом фірми або збутовою дочірньою компанією, що поєднає експортні

операції з операціями на внутрішньому ринку; 2) спільні збутові компанії, що створюються невеликими фірмами з метою зниження витрат обігу й підвищення конкурентоспроможності реалізованої продукції. У функції збутових компаній, окрім спільного експорту також входить надання учасникам технічної й комерційної інформації (зокрема, по дослідженню ринків), виробництва спільних рекламних заходів, призначення й інспектування агентів на іноземних ринках, організація технічного обслуговування; 3) збутовий апарат інших фірм, продукція котрих реалізується «приймальною» фірмою на комісійних засадах від імені експортера; 4) експортні асоціації, що створюються фірмами приблизно одного розміру, які випускають стандартні види продукції. У функції таких асоціацій входить здійснення експорту продукції їх членів, розробка спільної експортної політики, розподіл сфер діяльності компаній-членів, визначення цінової політики тощо. Звичайно, що такі асоціації одержують замовлення від покупців і розподіляють їх між своїми учасниками – закордонними представниками та комівояжерами.

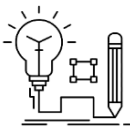


Питання 77. Організація імпортних операцій

Власний апарат з імпортних операцій створюється компаніями в тих випадках, коли вони мають стійкі зв'язки з постачальниками сировини й матеріалів за кордоном на основі довгострокових договорів і контрактів. Найпоширенішою формою організації імпортного апарату фірми в країні імпортера є вбудований імпортний відділ. Він створюється усередині відділу постачання або відділу закупівель, які закуповують товари на внутрішньому ринку. Фірми з більшим обсягом імпортних операцій можуть мати у своєму складі *імпортні відділи*, які поділяються на два відділення: 1) *закупівельне відділення*, у функції якого входить обробка отриманих зразків, підготовка поїздок представників за кордон для закупівель, підтримка зв'язків із закупівельними конторами за кордоном, видача замовлень, ведення кореспонденції; 2) *адміністративне відділення*, яке здійснює оформлення товарів на митницях, інформування іноземних постачальників з питань тарифів, упакування й транспортування вантажів, нагляд за оформленням фінансових документів, перекладом грошей, а також перепродаж різних імпортованих товарів.

У великих містах, де закупівлі товарів носять регулярний характер, промислові фірми звичайно мають своїх постійних представників. У більших промислових центрах іноді створюються закупівельні контори, організовані на закордонному ринку для придбання місцевих товарів безпосередньо у виробника або в посередників. Іноді фірми відряджають своїх службовців (вояжерів) за кордон для придбання товарів. Особливо часто закупівлі через вояжерів практикують підприємства, що закуповують товари, які носять сезонний характер (чай, кава, каучук, вовна). Вояжери по закупівлях устанавлюють особисті контакти з іноземними постачальниками, укладають контракти. У ряді випадків підприємства роздрібної торгівлі та імпортери сировини з'єднуються між собою

для здійснення централізованих закупівель в асоціацію. Асоціації дозволяють їхнім учасникам одержувати вигоди від закупівлі товарів великими партіями, відмовлятися від послуг торговельних посередників. Такі асоціації діють на комерційній основі, причому їх члени платять щорічні внески в оплату надаваних послуг. Іноді імпортні асоціації створюються для усунення конкуренції між імпортерами своєї країни.



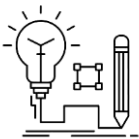
Питання 78.

Стратегічний менеджмент організації

Аналіз середовища є вихідним процесом у стратегічному менеджменті, тому що він створює базу для визначення місії й цілей фірми й для вироблення стратегії розвитку. Внутрішнє середовище фірми аналізується по наступних напрямках: маркетинг, фінанси й облік, виробництво, персонал, організація управління. При аналізі зовнішнього середовища досліджуються економічні, політичні, ринкові, технологічні, соціальні, міжнародні фактори, а також фактори конкуренції. Іноді зовнішнє середовище ділять на компоненти: безпосереднє середовища (середовище прямого впливу) і макросередовища (непрямого впливу).

Процес визначення місії та цілей за стратегічного управління складається із трьох підпроцесів: визначення місії фірми, яка в конкретній формі виражає зміст її існування; визначення довгострокових цілей; визначення середньострокових цілей. Вибір стратегії – є серцевиною стратегічного менеджменту. Стратегія фірми може опиратися на наступні базові сценарії: стратегія обмеженого росту; стратегія зростання; стратегія скорочення; комбінована стратегія. Виконання стратегії є критичним процесом, тому що саме він у випадку успішного здійснення приводить фірму до досягнення поставлених цілей. Існує три складових успішного виконання стратегії:

Цілі стратегії й плани добре доводять до працівників для того, щоб досягти з їхнього боку не тільки розуміння того, що робить фірма, але і їх залучення в процес реалізації стратегії; керівництво не тільки своєчасно забезпечує надходження усіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але й має план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов і фіксує досягнення кожної цілі; у процесі реалізації стратегії кожний рівень управління вирішує свої завдання та здійснює закріплені за ним функції. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок під час досягнення цілей організації. Основними завданнями будь-якого контролю є: визначення того, що й за якими показниками перевіряти; здійснення оцінки стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів; з'ясування причин відхилення, якщо вони виявляються в результаті оцінки; здійснення коригування за необхідності.

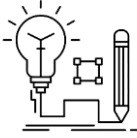


Питання 79.

Аналіз середовища в стратегічному менеджменті

Аналіз зовнішнього середовища являє собою оцінку стану й перспектив розвитку найважливіших, з погляду організації, суб'єктів і факторів навколишнього середовища прямого й непрямого впливу. Аналіз зовнішнього середовища служить інструментом, за допомогою якого розроблювачі стратегії контролюють зовнішні стосовно організації фактори з метою передбачити потенційні загрози і можливості, що відкриваються. Аналіз середовища дозволяє організації вчасно спрогнозувати поява загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, розробити стратегію.

Загрози й можливості можуть проявлятися в семи областях зовнішнього середовища, відповідно до яких здійснюється аналіз: *макроекономічні фактори*: темпи інфляції (дефляції), податкові ставки, міжнародний платіжний баланс країни, рівень зайнятості населення, платоспроможність підприємств у галузі; *правові фактори*: угода з тарифів і торгівлі з різними країнами, протекціоністська митна політика держави, нормативні акти місцевих органів влади й центрального уряду, рівень розвитку правового регулювання економіки, ставлення держави до антимонопольного законодавства, кредитна політика місцевих влади, обмеження на одержання позичок і наймання робочої сили; *технологічні фактори*: зміни в технології виробництва (особливо створення принципово нових технологій), у конструкційних матеріалах, застосуванні обчислювальної техніки для проектування нових товарів і послуг, зміни в технології збору, обробки й передачі інформації, у засобах зв'язку; *фактори конкуренції*: майбутні цілі конкурентів, їх поточна стратегія, сильні й слабкі сторони, перспективи розвитку в конкурентів і галузі в цілому; *соціальні фактори*: зміна суспільних цінностей, установок, відносин, очікувань й звичаїв; *міжнародні фактори*: політика урядів країн, що включає захист або лібералізацію національного ринку, окремих галузей, зміна валютного курсу.



Питання 80.

Вибір стратегії соціальної організації

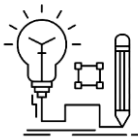
Вибір стратегії діяльності соціальної організації – центральний момент стратегічного менеджменту. Процес вибору складається головним чином із таких етапів: *розробка* – створюються певні стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей; тут необхідно розробити більшу кількість альтернативних стратегій, залучаючи до роботи менеджерів середньої ланки; *доведення* – стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації, формується загальна стратегія; *аналіз і оцінка* – аналізуються альтернативи в межах обраної загальної стратегії й оцінюються по рівню придатності для досягнення її головних цілей.

Загальна стратегія наповнюється конкретним змістом, шляхом розроблення часткових стратегій. На вибір стратегії впливають численні фактори, найважливішими з яких є такі: вид бізнесу й особливості галузі, у якій працює організація; стан зовнішнього середовища, його передбачуваність; характер цілей, які ставить перед собою організація; цінності, якими керуються при прийнятті рішень вищі менеджери; рівень ризику; внутрішня структура організації, її сильні й слабкі сторони; досвід реалізації минулих стратегій дозволяє уникнути повторення минулих помилок, але обмежує вибір; фактор часу. Багатофакторність вибору стратегії визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічних цілей організації в межах обраної базової стратегії й обмежень на використання ресурсів.

Усе різноманіття стратегій, які використовуються організаціями є різними модифікаціями декількох базових, кожна з яких ефективна за певних умов і стані середовища. В

теорії менеджменту виділяють чотири базові стратегії: 1) *стратегія обмеженого зростання*, котру обирає більшість фірм у галузях, сформованих зі стабільною технологією; цілі розвитку устанавлюються «від досягнутого» і коригуються при зміні умов, завдяки чому обирається найбільш зручний і найменш ризикований спосіб дії; 2) *стратегія зростання*, що найчастіше застосовується в галузях, які динамічно розвиваються з мінливою технологією; тут характерне встановлення щорічного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року ; цієї стратегії дотримуються фірми, що прагнуть до диверсифікованості для того, щоб покинути ринки, які перебувають у стагнації; у цьому разі може мати місце як зовнішнє (наприклад, придбання іншої фірми), так і внутрішнє зростання (розширення асортиментів продукції, що випускається); 3) *стратегія скорочення або останнього засобу* обирається організаціями дуже рідко; тут характерне встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в попередньому періоді; вона застосовується в тих випадках, коли показники діяльності фірми мають тенденцію до погіршення й ніякі заходи не змінюють цієї тенденції; у межах даної стратегії може бути кілька *варіантів*: ліквідація, відсікання зайвого, скорочення та переорієнтація; 4) *комбінована стратегія*, що являє собою будь-яку комбінацію розглянутих вище стратегічних альтернатив; її дотримуються великі організації, що функціонують у декількох галузях економічної діяльності.

Існує також кілька методичних підходів щодо планування стратегічних альтернатив та їх оцінки. Один із них можна представити за допомогою матриці «можливостей по товарам та ринкам». Вироблені на основі матриці загальні стратегії підлягають надалі доведенню до повної адекватності цілям розвитку фірми. У матриці вказуються всі продукти й ринки незалежно від того, існують вони або тільки проєктуються. Кожний квадрант матриці визначає загальну стратегію та її елементи.



Питання 81.

Ринково-товарні стратегії організації

Ринково-товарну стратегію, яка спрямована на існуючі товари й ринки, називають методом економії витрат. Обирається вона тими організаціями, чий ринок продовжує розвиватися, але не досяг насичення. У цьому випадку фірма прагне розширити збут товарів, що випускаються, на традиційних ринках шляхом таких маркетингових зусиль, як установлення конкурентоспроможних цін, наступальна реклама або інтенсифікація просування товарів.

Ця стратегія спрямована на створення ринків для продукції, що випускається досить довго. Ефективна, якщо організація прагне розширити свій ринок за рахунок: проникнення на нові географічні ринки, у тому числі в інших країнах; проникнення в нові сегменти ринку товарів, попит на які ще незадоволений; нових пропозицій існуючих товарів і інтенсифікації реклами; освоєння нових сегментів ринку, коли для відомої продукції виявляються нові області застосування. Вона спрямована на розробку нових продуктів для давно освоєних ринків. Застосовується, коли у фірми є кілька успішних виробів, що завоювали популярність у споживачів. У цьому випадку організація розробляє нові або модифікує, поліпшує якість старих виробів і реалізує їх покупцям, що воліють мати даний товар.

Ринково-товарна стратегія застосовується з метою уникнення надмірної залежності фірми від одного ринку або одного набору продукції, а також у тому випадку, якщо організація бажає покинути ті ринки, що вичерпуються або перебувають у стані застою. Натомість стратегії диверсифікованості організації припускає розробку нових продуктів і нових ринків, тому вона є найбільш ризикованою через відсутність впевненості в тому, що ринки приймуть нову продукцію.



Питання 82.

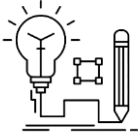
Методи оцінки ринкової позиції організації

Існує декілька методичних підходів, що дозволяють оцінити стратегічні альтернативи розвитку фірми. Зручним інструментом є спеціальна матриця розроблена Бостонською консультативною групою. У ній для визначення перспектив розвитку організації пропонується використання єдиного показника – зростання обсягу попиту. Він задає розміри матриці по вертикалі. Розмір по горизонталі задається співвідношенням частки ринку, що належить конкурентам. Це співвідношення повинне визначати порівняльні конкурентні позиції організації в майбутньому.

Матриця пропонує наступну класифікацію фірм: зірки, дійні корови, дикі кішки, собаки і припускає відповідні стратегії. *Дикі кішки* за певних умов можуть стати зірками, а зірки з приходом зрілості перетворюються в дійних корів, а потім в собак. *Зірки* займають лідируюче положення в галузі, що швидко розвивається, і одночасно вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування тривалого зростання, а також твердого контролю над цими ресурсами з боку керівництва. Стратегія зірки спрямована на збільшення або підтримку частки на ринку. Основне завдання полягає в підтримці відмітних переваг продукції фірми в умовах зростаючої конкуренції. У міру уповільнення темпів розвитку галузі зірка перетворюється в дійну корову.

Дійна корова займає лідируюче становище у відносно стабільній або галузі, що скорочується. Збут відносно стабільний без додаткових витрат, тому фірма приносить прибутку більше, ніж потрібно коштів для підтримки частки на ринку. Стратегія спрямована на підтримку існуючого становища як можна довше. Основні завдання фірми зводяться до пропозиції нових моделей товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичної, що нагадує реклами й новим цінових знижок.

Дика кішка має слабкий вплив на ринок у галузі, що розвивається. Для неї характерні слабка підтримка покупцями й неясні конкурентні переваги. Провідне становище на ринку займають конкуренти. Стратегія має альтернативи – інтенсифікація зусиль організації на даному ринку або вихід з нього. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції потрібні більші засоби. *До собак* відносять фірми з обмеженим обсягом збуту в усталеній або галузі, що скорочується. За тривалий час перебування на ринку цим фірмам не вдалося завоювати симпатії споживачів і вони суттєво уступають конкурентам за всіма показниками. Стратегія полягає в ослабленні зусиль на ринку або ліквідації.



Питання 83.

Стратегічні зміни в організації

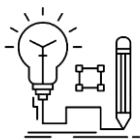
Одним із кінцевих продуктів стратегічного менеджменту виступає проєкт структури організації та зміни, що дозволяють їй адаптуватися до зовнішнього середовища. Здійснення змін створює умови, необхідні для реалізації обраної стратегії. Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації ефективно працювати в нових умовах, які визначаються станом галузі, ринку, організації, продукту. Стратегічні зміни торкаються багато сторін діяльності організації й елементів її структури. Вони носять комплексний характер. Найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі й організаційній культурі. Зміни в організаційних структурах управління фірмами й створення структур стратегічного менеджменту набуває форми пошуку оптимального співвідношення між централізацією й децентралізацією владних функцій.

В теорії менеджменту виділяють принаймні *три рівні стратегічних змін* в організації:

1. *Докорінна реорганізація* виникає, наприклад, коли фірма залишає одну галузь і переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції й ринки збуту, відбуваються зміни в технології, складі ресурсів; міняється місія організації. При докорінній реорганізації в керівництва виникають найбільші труднощі з реалізацією стратегії;

2. *Радикальні зміни* пов'язані, як правило, із глибокими структурними перетвореннями усередині організації, обумовленими поділом або злиттям з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних колективів, поява нових продуктів структурних підрозділів викликає необхідність здійснення змін в організаційній структурі й відповідного коригування організаційної культури;

3. *Помірні зміни* зустрічаються на практиці найчастіше. Необхідність у них виникає щоразу, коли організація виводить свій новий продукт на освоєний або новий ринок. Зміни, які при цьому виникають пов'язані з маркетингом і організацією виробництва. Тому основні зусилля керівництво організації має направляти на залучення уваги покупців до нового товару шляхом активізації пошуку нових каналів збуту, а також роз'яснювальної реклами.



Питання 84.

Стратегічне планування діяльності організації

Стратегічне планування як особливий вид планової роботи, полягає в розробці стратегічних планів, якими передбачається висування таких цілей і стратегій розвитку організації, реалізація яких забезпечить їй ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, а також швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Стратегічне планування являє собою процес визначення цілей організації та шляхів їх досягнення. Під логікою розробки стратегічних планів розуміють упорядковану послідовність, взаємоузгодження та обґрунтованість відповідних процедур, пов'язаних з вирішенням проблемних питань діяльності організації в стратегічній перспективі. Зміст логіки стратегічного планування розкривають наступні структурні елементи: 1) визначення цілей, які необхідно досягти в плановому періоді; 2) аналіз вихідного рівня розвитку фірми; 3) визначення обсягу й структури потреб у плановому періоді; 4) визначення обсягу й структури ресурсів, наявних на початок планового періоду й сформованих у плановому періоді; 5) узгодження потреб і ресурсів на основі ранжування потреб і підготовки проєктів управлінських рішень.

Поряд із цим процес стратегічного планування включає чотири етапи:

а) оцінка – менеджери перевіряють конкурентоспроможність фірми, визначаючи її сильні й слабкі сторони;

б) вибір – опираючись на результати оцінки, менеджери розробляють стратегічні альтернативи для того, щоб вибрати найбільш підходящу стратегію;

в) виконання – після прийняття стратегії розробляються плани, що забезпечують їх виконання, удосконалюються методи й процедури планування, мобілізуються людські, фінансові й матеріальні ресурси фірми;

г) аналіз – приведений у дію план повинен періодично зазнавати аналізу для того, щоб можна було вносити необхідні корективи.

До стратегічних планів висувають наступні вимоги: відповідність плану місії організації; ув'язка плану з наявними ресурсами, його відповідність стилю управління фірмою; сумісність планів структурних підрозділів фірми; об'єктивна оцінка ситуації, що склалася; розгорнутий опис заходів і строків їх виконання, опис очікуваних наслідків; наявність великого фактичного матеріалу.



Питання 85.

Система планів розвитку соціальної організації

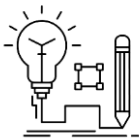
Змістом *стратегічного плану* є стратегія розвитку організації на доступне для огляду майбутнє (10 – 15 років). Він є вершиною системи планів, тому що характеризує призначення організації, її місію, цілі, стратегії. Даний план служить орієнтиром для всіх інших елементів системи планів організації. Одночасно він служить і обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків діяльності, вибору ринків і поведінки на них. План розвитку організації (на строк 1-5 років) містить заходи, необхідні для створення нових поколінь продуктів і послуг, більш чітко окреслює шляхи виходу на нові позиції, установлені в «основних напрямках діяльності». План розвитку служить орієнтиром для розробки плану диверсифікації, який характеризує створення нових видів продукції, послуг і ринків, покликаних доповнити або замінити продукцію, що випускається.

План розвитку також дозволяє розробити ліквідаційний план, який показує, від яких елементів організація повинна звільнитися (продуктів, послуг або підрозділів), план науково-дослідних робіт, що відображає заходи щодо розробки нових товарів і технологічних процесів з урахуванням існуючого попиту або нових ринків для вже вироблених товарів і послуг.

Тактичні плани (плани поточної діяльності, або плани прибутку) орієнтовані на ті заходи, за допомогою яких товари, що виробляються, проводяться й надходять на ринки. Підкріплюються планами для кожної функціональної сфери (закупівлі, виробництво, збут, фінанси). Ці плани тісно пов'язані зі стратегічним, але не є його частиною. *Особливості*: тактичні плани розробляються в повній відповідності зі стратегічними, у їхній розвиток; якщо стратегічні плани й рішення по них ухвалює вище керівництво, то тактичні розробляються на рівні

менеджерів середньої ланки, тобто реалізується принцип: «Хто повинен виконувати плани, той їх і розробляє»; тактичні плани розраховані на більш короткий період часу, тому результати їх реалізації проявляються досить швидко, що дозволяє здійснювати швидке вжиття заходів по виявлених відхиленнях.

Стратегічний план підкріплюється також комплексом програм і планів-проектів. План розвитку організації обґрунтовується коротко-, середньо- і довгостроковими програмами розвитку, що конкретизують включені в нього заходи. Це можуть бути програми розробки та впровадження нового виду продукту, нової інформаційної системи; перебудови організаційних структур управління тощо. Програми, своєю чергою, підкріплюються конкретними проектами, які мають певну вартість, графік реалізації та відповідні техніко-економічні параметри.



Питання 86.

Бізнес-планування діяльності організації

Бізнес-план являє собою спеціальний документ, у якому формулюються цілі підприємства, дається їхнє обґрунтування, визначаються шляхи досягнення, необхідні для реалізації засоби, і кінцеві фінансові показники роботи. Як правило, він розробляється на кілька років (на 3-5 років) з розбивкою по роках. У бізнес-плані знаходить висвітлення сутність проекту (вид діяльності), його обґрунтування (стан попиту та пропозиції), забезпечення (виробничий, маркетинговий і організаційний плани), необхідні для реалізації проекту засоби, кінцеві фінансові підсумки здійснення проекту.

Коло користувачів бізнес-плану досить широке: розроблювачі, для яких корисним є сам процес розробки, коли їм доводиться продумувати й вирішувати конкретні питання, пов'язані з налагодженням виробництва, розробкою маркетингу, організацією управління й контролю, пошуком партнерів; співробітники підприємства, які можуть брати участь у підготовці. Знайомство з документом дозволяє їм одержати чітке уявлення про стратегічні напрямки розвитку свого підприємства й тактику росту; потенційні інвестори, яких необхідно переконати у високому рівні надійності, перспективності, відпрацьованості й окупності проекту.

У світовій практиці підготовка бізнес-плану відбувається на основі стандартних вимог до його оформлення, у зв'язку із чим розроблена *типова структура бізнес-плану*:

- титульний аркуш – відомості про фірму, вартість проекту, потреби у фінансуванні;
- вступна частина – обґрунтування перспективності проекту, необхідний обсяг інвестицій;
- аналіз стану справ у галузі – динаміка продажів, тенденції ціноутворення, характеристика конкурентів, споживачів, вплив науково-технічних, соціальних факторів і інше;
- сутність проекту – основні цілі фірми, докладний опис

виробу, патентний захист, характеристика фірми, рівень її готовності до реалізації проєкту, загальна вартість проєкту, що включає розміри й графік капіталовкладень;

- план по маркетингу – програма комплексних ринкових досліджень, які передбачається здійснити в ході реалізації проєкту:

- визначення загального обсягу й асортименту реалізованої продукції з розбивкою по періодах здійснення проєкту, напрямків удосконалення продукції з урахуванням проходження етапів її життєвого циклу, вимог до пакування, зовнішнього вигляду;

- обґрунтування цінової політики, планування збуту, а також його стимулювання;

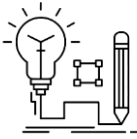
- планування рекламної кампанії, сервісу, система маркетингового контролю;

- виробничий план – визначення собівартості, виробничих потужностей, потреб у сировині, виробничих площах, опис усього технологічного процесу, субпідрядників;

- організаційний план – опис організаційно-правової форми організації, організаційної структури управління, характеристика керівного складу, робота з персоналом, матеріально-технічна забезпеченість управління, місцезнаходження підприємства;

- оцінка ризиків — виклад усіх можливих проблем, які можуть ускладнити реалізацію проєкту, визначення комплексу упереджуючих заходів, сценаріїв поведінки у випадку настання несприятливих подій;

- фінансовий план – зведений баланс прибутків і видатків, план грошових вступі й видатків, балансовий план на кінець року в його традиційній формі, план по джерелах і використанню коштів; додатки – документи, використані при підготовці.

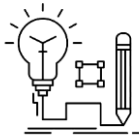


Питання 87.

Управління маркетингом в організації

Маркетинг – це вид діяльності по вивченню ринку, розробці, розподілу та просуванню товарів, за допомогою якого досягаються цілі підприємства та задовольняються потреби споживачів. Ціль маркетингу, з одного боку, – це всебічне вивчення ринку, попиту, смаків і потреб, орієнтація на них виробництва, адресності продукції, що випускається. З іншого боку – активний вплив на існуючий попит, на формування потреб і купівельних переваг. Система управління маркетингом передбачає вирішення наступних завдань: комплексне вивчення ринку; виявлення потенційного попиту й незадоволених потреб; планування товарного асортиментів і цін; розробка заходів для найбільш повного задоволення існуючого попиту; планування й здійснення збуту; розробка заходів щодо вдосконалення управління й організації виробництва.

Головна ціль маркетингу – орієнтація на споживача. Основні підділі: стимулювання попиту – означає активізацію в споживачів за допомогою дизайну, реклами прагнення керувати те, що пропонує фірма; сприяння розвитку попиту – передбачає, що фірма робить свій продукт легкодоступним фізично (через розгалужену торговельну мережу), за умовами надання споживчого кредиту ; регулювання попиту – необхідно здійснювати при його сезонних коливаннях. Існує *чотири* блоки функцій маркетингу: *аналітична функція* (вивчення ринку, споживачів, структури фірми, товарної структури, аналіз внутрішнього середовища підприємства); *виробнича функція* (організація виробництва нових товарів, розробка нових технологій, організація матеріально-технічного постачання, управління якістю й конкурентоспроможністю готової продукції); *збутова функція* (організація системи руху товарів, сервісу, системи формування попиту й стимулювання збуту, проведення цілеспрямованої товарної й цінової політики); *функція управління й контролю* (інформаційне забезпечення управління маркетингом, організація системи комунікацій, організація контролю маркетингу).



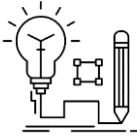
Питання 88.

Пріоритети маркетингу в умовах глобального ринку

Маркетингове середовище швидко зростаючого ринку має особливості, які необхідно враховувати при визначенні кон'юнктурних *пріоритетів*: не існує «правил гри», і питання про майбутнє функціонування ринку відкрите; більшість виключних прав на використовувані технології перебуває в приватній власності організацій – піонерів галузі; існує невизначеність щодо того, яка технологія виявиться ефективнішою й атрибути якого товару будуть кращі для покупців, у результаті чого якість товару є нестійкою, відсутні стандарти на продукцію й технологію; фірми позбавлені цілісної інформації про конкурентів і споживачів, тому зайняті пошуком власних стратегій, технологій і характеристик привабливого товару; у фірм є можливості для зниження витрат виробництва й реалізації за рахунок нововведень в організацію виробництва й управління, удосконалення трудових процесів; відсутні проблеми «входу» у галузь, за винятком ситуацій, коли потрібні значні інвестиції в нову технологію; превалює ситуація, при якій групи споживачів ще формуються й завдання маркетингу перебувають у стадії формування.

У них особливо виділяються завдання стимулювання збуту й запобігання претензій з боку споживачів і конкурентів; можливі труднощі з використовуваною сировиною й матеріалами доти, поки постачальники не пристосуються до потреб нового ринку. У зв'язку з перерахованими особливостями організації, що працюють на новому ринку, мають значно більш високі витрати в порівнянні з фірмами, які будуть з'являтися в міру росту ринку, у зв'язку із чим організація потребує значної фінансової підтримки. Враховуючи особливості кон'юнктури нового ринку, особливе значення здобуває *розв'язок наступних маркетингових завдань*: аналіз інновацій у товарній і ціновій політиці, в організації збуту й

просування продукції з метою створення «правил гри» у таких сферах, як дизайн, стиль, ціноутворення, методи й форми торгівлі, що дозволяє завоювати міцне становище на ринку; пошук нових груп споживачів і територіальних ринків: перші групи споживачів на новому ринку недостатньо стійкі, що визначає необхідність розширення географічних меж ринку; формування прихильності споживачів до конкретного товару засобами реклами й стимулювання збуту; прогнозування й підготовка до моменту проникнення в нову галузь потужних компаній з інших галузей.



Питання 89.

Пріоритети маркетингу в умовах застійного ринку

Уповільнення росту ринку викликає безліч змін у маркетинговому середовищі: зменшується ріст купівельного попиту, що змушує компанії боротися за ринкову частку шляхом зниження цін, посилення реклами й застосування інших агресивних заходів; споживачі стають більш розбірливими й чутливими до ціни й рівню сервісу, тому стимулювання повторних покупок вимагає значних витрат; процес інновацій ускладнюється, відчувається дефіцит власних коштів для фінансування нововведень; підсилюється міжнародна конкуренція, тому що зростаючі компанії шукають нові ринки збуту в країнах, де виробництво товарів є більш дешевим; знижується рентабельність ринку. Повільний ріст, посилення конкуренції, вимогливі споживачі й загальна потреба в зміні стратегії конкуренції призводять до падіння прибутків на ринку; загострення конкуренції підсилює процеси придбання і об'єднання компаній серед колишніх конкурентів, що підвищує концентрацію виробництва.

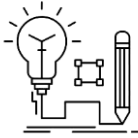
З урахуванням специфічних умов фірми змушені переглянути пріоритети маркетингу в таких напрямках: економія витрат на маркетинг як одна з умов уникнення збиткових проєктів, які в даних умовах згубні, і спрямувати діяльність на ті групи товарів, по яких є досвід або відносні переваги перед конкурентами. Для компаній із тривалим виробничим циклом, які спеціалізуються на замовленнях споживачів, найбільша користь від зниження витрат може бути отримана на малооб'ємних сегментах ринку, для великих – при обслуговуванні масового попиту; розробка стратегій зміни цін відповідно до цінової політики конкурентів, щоб не упустити їхні спеціальні цінові пропозиції; зміщення акценту в інноваціях на ресурсозбереження.

Уповільнення темпів росту ринку змушує приділяти більше уваги зниженню витрат, що підвищує важливість інновацій, здешевлює продукцію (за рахунок витрат); збільшення обсягу продажів «своїм» покупцям за рахунок постачання їх додатковим устаткуванням, підвищення якості й можливостей продукції, випуску модифікацій, що задовольняють конкретні запити, доставку, монтаж устаткування тощо; орієнтація маркетингу на придбання активів слабких конкурентів, що дозволяє збільшити прибуток і зайняти позицію великого виробника, що випускає недорогу продукцію; вихід на зовнішні ринки може принести додаткові обсяги продажів за рахунок дешевої робочої сили й сировини, більш сучасної технології й інших факторів перевагу країни розміщення бізнесу.

Безліч фірм веде свою діяльність на ринках, де попит ослаблений або збут нерентабельний. Орієнтація маркетингу в таких умовах вимагає врахування специфічних характеристик кон'юнктури застійного ринку: стабілізується або падає попит/пропозиція на ринку, тому що ринок насичений товарами, життєвий цикл яких, своєю чергою, перебуває на фазі насичення або спаду; зростає інтенсивність і агресивність конкуренції за рахунок великої кількості фірм, що виробляють однорідну продукцію; зменшується кількість злиттів і придбань фірм великими компаніями; стабілізуються ціни.

Особливості застійного ринку породжують наступну кон'юнктуру орієнтацію маркетингу: концентрація на обслуговуванні зростаючих сегментів усередині застійного ринку. Зрілі або застійні ринки складаються з безлічі сегментів і субсегментів. Деякі сегменти можуть рости досить швидко, незважаючи на загальну відсутність росту ринку або його занепаду. Збір і аналіз галузевої інформації з метою визначення сегментів з перспективами швидкого росту дозволяють сконцентрувати зусилля на найбільш важливих напрямках діяльності, що забезпечує здоровий ріст і прибуток за рахунок переваг окремих сегментів ринку; прагнення до інновацій, що відкривають можливості нецінової конкуренції. Інновації можуть поживавити

попит за рахунок створення нових сегментів ринку. Диференціація, що базується на успішних інноваціях, приносить додаткові переваги, тому що копіювання товарів лідера стає складнішим й дорожчим; підвищення ефективності виробництва й збуту за рахунок зниження собівартості. Коли збільшення продажів не спричиняє ріст прибутків, альтернативою є збільшення маржинального доходу й рентабельності за рахунок зниження витрат виробництва.



Питання 90.

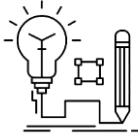
Конкурентні позиції організації

Головне завдання для аутсайдера ринку – виявити джерела кризової ситуації й запропонувати методи її подолання в найкоротший термін. Використовують наступні напрямки нормалізації бізнесу, які визначають завдання маркетингу: радикальна реорганізація компанії і її позиціонування на ринку шляхом перегляду базових стратегій конкуренції (перехід до нових методів конкуренції, ревізія внутрішнього середовища для пошуку маркетингових резервів підтримки використовуваної стратегії конкуренції, злиття з іншою фірмою, скорочення асортименту товарів відповідно до основного профілю); збільшення доходів за рахунок одночасного підвищення цін і видатків на маркетинг. Така політика доцільна, коли: покупці не інформовані про товар, а ті, хто знайомий, не зважають на його ціну; немає коштів для зниження витрат виробництва; зниження витрат виробництва й реалізації, будь-яка економія ресурсів; скорочення активів з метою поповнення обігових коштів.

Фірма, що має слабкі конкурентні позиції, повинна оцінити можливості маркетингу, що базуються на: роботі з дешевою продукцією або на використанні нових методів диференціації покупців; збереженні й утриманні обсягів продажів, частки ринку, рентабельності й конкурентної позиції; реінвестиціях у бізнес на рівні мінімуму з метою одержання короткочасних прибутків і максимізації короткострокового припливу коштів.

Існує ряд індикаторів того, коли фірма повинна звернути увагу на останню альтернативу: фірма працює на насиченому або застійному ринку, і довгострокові перспективи її розвитку непривабливі; на підтримку частки ринку потрібні більші засоби; зниження маркетингової активності не відразу призводить до зниження ефективності збуту; фірма має можливість перемістити ресурси в більш перспективні сфери; розглянутий бізнес не є основним.

Вибір пріоритетів маркетингу для фірми із сильними позиціями зводиться до наступного: пошук незайнятої ніші (концентрація зусиль на тому, чим не цікавляться лідери галузі); пристосування до запитів конкретної групи споживачів; створення кращого товару (зусилля по аналізі збуту фокусуються на споживачах, що цінують якість і зовнішній вигляд); слідування за лідером; захоплення невеликих фірм; створення відмітного іміджу (зниження цін за рахунок зниження витрат, створення престижної якості в комбінації з невисокою ціною, краще обслуговування, удосконалення роботи каналів збуту). Лідер оцінює свої можливості в трьох стратегічних напрямках діяльності: продовження наступальної політики; збереження поточних позицій (установлення вхідних бар'єрів у галузь, поліпшення обслуговування споживачів, збереження розумних і привабливих, з погляду якості, цін); конфронтація з конкурентами.



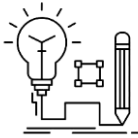
Питання 91.

Маркетингові дослідження в організації

Маркетингові дослідження являють собою збір, обробку й аналіз даних з метою зменшення невизначеності при прийнятті маркетингових рішень. Основою досліджень маркетингу служать загальнонаукові й аналітико-прогностичні методи. Конкретним результатом досліджень є розробки, які використовуються при виборі й реалізації стратегії й тактики маркетингової діяльності підприємства.

Дослідження маркетингу проводяться по наступних напрямках: дослідження ринку (тенденції розвитку, структура й географія, ємність, бар'єри, конкуренція, можливості й ризики); дослідження споживачів (доходи, соціальний стан, статево-вікова структура, освіта); дослідження конкурентів (сильні й слабкі сторони, матеріальний, фінансовий, трудовий потенціал, займана частка ринку, реакція споживачів на маркетингові засоби конкурентів); вивчення організаційно-правової структури ринку (одержання відомостей про посередницькі, рекламні, страхові, юридичні, фінансові, консультаційні і ін. компанії); товарів (визначення відповідності техніко-економічних показників і якості товарів, що обертаються на ринках, запитам і вимогам покупців, а також аналіз їх конкурентоспроможності); дослідження цін (визначення рівня й співвідношення цін, яке б дало можливість одержання найбільшого прибутку при найменших витратах); дослідження руху товарів і продажів (торговельні канали, посередники, продавці, форми й методи продажу); дослідження системи стимулювання збуту й реклами; дослідження внутрішнього середовища підприємства.

Процедура маркетингового дослідження складається з *таких етапів*: розробка концепції дослідження (визначення цілей, постановка проблеми, формування робочої гіпотези, визначення системи показників); одержання й аналіз емпіричних даних (розробка робочого інструментарію, процес одержання даних, їхня обробка й аналіз); формулювання основних висновків і оформлення результатів дослідження.



Питання 92.

Сегментація ринку в маркетинговій діяльності

Ринкова сегментація проводиться з метою максимального задоволення запитів споживачів у різних товарах, а також раціоналізації витрат підприємства-виготовлювача на розробку програми виробництва, випуск і реалізацію товару. Під сегментацією розуміється поділ ринку на сегменти, що різняться своїми параметрами або реакцією на певні види діяльності на ринку (рекламу, методи збуту). Об'єктами сегментації є споживачі. Виділені особливим чином, що володіють певними загальними ознаками, вони становлять сегмент ринку.

Достатніми для успішної реалізації принципів сегментації є наступні умови:

- здатність підприємства здійснювати диференціацію маркетингової діяльності;
- обраний сегмент повинен бути досить стійким, ємним і мати перспективи росту;
- обраний сегмент повинен мати відповідні канали збуту й розподілу продукції, систему доставки виробів споживачам;
- необхідно оцінити захищеність сегмента від конкуренції.

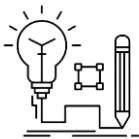
Для сегментації ринку товарів народного споживання основними критеріями є:

- географічні (величина регіону, щільність і чисельність населення, кліматичні умови, адміністративний поділ, віддаленість від виробника);
- демографічні (вік, стать споживачів, розмір і життєвий цикл родини, кількість дітей);
- соціально-економічні (соціальна й професійна приналежність, рівень освіти й доходів);
- психографічні (стиль життя, психологічні, особистісні якості, мотиви купівельної поведінки, рівень потреби в товарі, рівень споживання товару).

Для товарів виробничого призначення визначаються географічні, технологічні, юридичні й економічні критерії: географічне положення й територіальна віддаленість, використовувані технології й ресурси, форма власності, основна сфера діяльності, специфіка організації закупівель, форми взаємин.

Процес сегментації складається з декількох етапів:

- формування критеріїв сегментації;
- вибір методу й здійснення сегментації на ринку;
- інтерпретація отриманих сегментів;
- вибір цільових ринкових сегментів;
- позиціонування товару;
- розробка плану маркетингу.



Питання 93.

Життєвий цикл товарів організації

Життєвий цикл товару (ЖЦТ) – це час існування товару на ринку. Концепція ЖЦТ виходить із того, що будь-який товар рано або пізно витісняється з ринку іншим, більш досконалим або дешевим товаром. Тривалість ЖЦТ у цілому і його окремих фаз залежить як від самого товару, так і від конкретного ринку. Уявлення про ЖЦТ дає можливість фірмі-виготовлювачеві вживати конкретних заходів щодо товару, планувати свою діяльність на перспективу. За допомогою засобів маркетингу ЖЦТ на цільовому ринку може бути продовжений або скорочений.

Фази ЖЦТ ділять на:

- Впровадження. Основна мета – створити ринок для нового товару. Темп росту продажів невеликий, їх обсяг незначний, торгівля нерідко збиткова, конкуренція обмежена. Якщо попит на товар стійкий, то фаза впровадження може практично бути відсутня. Товар або не реалізується, або з перших продажів заміщає товар з високим попитом. Видатки на маркетинг – високі, його основні зусилля спрямовані на формування уявлення про товар. Ціна – найвища. Продається основний варіант товару.

- Ріст – визнання товару покупцями й швидке збільшення попиту на нього. Обсяг продажів росте, за ним росте й прибутковість. Ріст іде швидше середніх показників по даній галузі. Стійко зростає чисельність конкурентів. Маркетинг спрямований на формування переваги до марки. Наприкінці фази ціна знижується. Варіант товару – удосконалений.

- Зрілість – підвищення ступеня насиченості ринку, зниження темпів росту продажів. Новий товар переходить у розряд традиційних, досягає максимуму продажів. Суттєво знижуються темпи зростання прибутку по галузі. Товар купується масовим споживачем із середнім рівнем доходів, просування

товару носить гостро конкурентний характер. Зусилля фірми спрямовані на відстоювання своєї частки ринку. Маркетинг спрямований на створення прихильності до марки. Ціна – порівняно низька. Товар – диференційований.

- Насичення – припинення росту продажів при деякому зростанні прибутку, якщо досягається значне зниження витрат виробництва. Ціль фірми – підвищення рентабельності виробництва. Маркетинг спрямований на закріплення прихильності до марки й до фірми, витрати ростуть. Ціна – найнижча.

- Спад – відбувається стійке зниження попиту, обсягу продажів і прибутку. Споживач втрачає інтерес до товару, основна маса покупців – "консерватори" з низькою платоспроможністю. У виготовлювача є три варіанти напрямків діяльності на ринку: скоротити маркетингові програми; оживити продукт, змінивши його становище на ринку, пакування; припинити випуск продукції.



Питання 94.

Реклама в системі маркетингу організації

Товарна реклама – будь-яка форма неособистого звернення до потенційних покупців з метою їх переконання придбати товари, послуги; комерційна пропаганда споживчих властивостей товарів.

Головний елемент реклами товарів індивідуального користування – позитивний емоційний вплив ілюстрації й тексту, як правило, нескладного й легкого для запам'ятовування. Для товарів виробничого призначення основну роль відіграє змістовність тексту, його доказовість і правдивість, висока інформативність. Для привернення уваги покупців товарів індивідуального користування як найбільш ефективних каналів можна розглядати:

- пресу (в основному газети, що мають найбільше читачів, журнали, бюлетені, доступні всім верствам населення);
- аудіовізуальні засоби (радіо, телебачення, кіно, відеоустановки на ярмарках і виставках);
- рекламні щити, плакати (образотворчі й текстові послання, що розміщуються, як правило, у місцях скупчення людей);
- реклама на транспорті (рекламні звернення, що містяться на зовнішній стороні й у салонах транспортних засобів).

Престижна реклама – це комерційна пропаганда позитивного образу підприємства. Завдання престижної реклами полягають у тому, щоб сформувані сприятливе враження про рекламоване підприємство, а також переконати громадськість, що його діяльність є суспільно корисною.

Способи здійснення:

- публікація в спеціальних журналах редакційних нерекламних матеріалів про останні досягнення підприємства в організації виробництва нових товарів, про соціально значимі напрямки діяльності підприємства;

- прес-конференції із запрошенням представників громадськості, політичних діячів, знаменитостей з різних сфер (науки, культури, спорту);

- поширення власної друкованої продукції у формі фірмових журналів, брошур, буклетів, у яких представлена історія підприємства, його виробничі досягнення, суспільно корисна діяльність, турбота про споживачів;

- участь у благодійних акціях;

- підтримка організацій охорони здоров'я, культури, спорту, освіти, утвору.



Питання 95.

Паблік рілейшнз сучасного менеджменту

«Паблік рілейшнз» (ПР) – це плановані тривалі зусилля, спрямовані на створення й підтримку доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією й громадськістю. ПР являє собою також мистецтво й науку аналізу тенденцій, прогнозування їх наслідків, видачі рекомендацій керівництву організацій і здійснення програми дій в інтересах і організацій, і громадськості.

Функції ПР відповідно до сучасних уявлень такі:

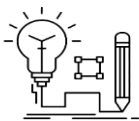
- установавлення взаєморозуміння й довірчих відносин між фірмою й громадськістю;
- створення «позитивного образу» фірми;
- збереження репутації фірми;
- створення в співробітників організації почуття відповідальності й зацікавленості в справах підприємства;
- розширення сфери впливу організації коштами відповідної пропаганди й реклами.

Виділяють ряд напрямків ПР:

- відносини із засобами масової інформації. Підтримка відносин із пресою не входить в обов'язку організації, але якщо її діяльність викликає інтерес громадськості, ЗМІ будуть розміщувати про неї матеріали й повідомлення. Якщо ж при цьому пресі будуть сприяти, то це значно знизить імовірність викривлень і неточностей в повідомленнях. Крім того, стосунки із пресою використовуються з метою реклами;
- друкована продукція. Під друкованою продукцією розуміють різні бланки, візитні картки й інші матеріали, що не мають безпосереднього відношення до ПР, але граючі значну роль при формуванні організацією власного стилю;
- кіно і фото продукція;
- усне мовлення. До цієї сфери відноситься контроль над

умінням вести телефонні розмови. У завдання фахівця із ПР входить організація такої форми ведення телефонних переговорів, яка формувала б позитивний імідж організації. Уміння вести телефонні розмови поширюється на всіх співробітників організації;

- престижна реклама. Існує два види реклами «престижу»: перший ставить перед собою завдання проінформувати громадськість про той внесок, який компанія вносить у добробут країни; другий вид зводиться до надання інформації з питань, що цікавлять громадськість, при цьому назва компанії-спонсора просто згадується.



Питання 96.

Управління реалізацією продукції

Організація, що прагне забезпечити свій бізнес у сфері реалізації, орієнтується на розгалужену й гнучку мережу розподілу продукції, яка виключає або зменшує ціновий тиск із боку конкурентів. Серед основних причин, що обумовлюють використання посередників, виділяють наступні: організація процесу руху товарів вимагає наявності певних фінансових ресурсів; створення оптимальної системи руху товарів припускає наявність відповідних знань і досвіду в області кон'юнктури ринку свого товару, методів торгівлі й розподілу.

Ієрархічна побудова збутової мережі залежить від кількості рівнів каналу розподілу (рівень каналу розподілу – це посередник, що виконує роботу з наближення товару до кінцевого покупця):

- прямий маркетинг (виробник – споживач). Доцільний у випадках, коли товар є вузько спеціалізованим і вимагає безпосереднього контакту виробника й покупця, обсяг продажів досить великий для покриття всіх видатків на прямий маркетинг, усі споживачі розташовані на невеликій території, близько до торговельних точок, котрі мають свої склади;

- однорівневий канал (виробник – роздрібний торговець – споживач);

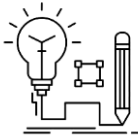
- дворівневий канал (виробник – оптовий торговець – роздрібний торговець – споживач);

- трирівневий канал (виробник – оптовий торговець – дрібнооптовий торговець – роздрібний торговець – споживач).

Посередницькі організації ділять на дві групи: незалежні підприємства й залежні. Незалежні посередники є самостійними й закупають продукцію у власність із наступною реалізацією. Їх ділять на дистриб'юторів регулярного типу (що мають складські приміщення) і торговельних маклерів (ті, що не мають складських приміщень). Залежні посередники не претендують

на право власності на товари, працюючи за комісійну винагороду. До них відносяться збутові агенти, брокери, комісіонери, закупівельні контори, аукціони.

В умовах традиційного типу всі учасники мережі незалежні й намагаються отримати максимум прибутку на своїй ділянці мережі. Вертикальний тип ґрунтується на праві одного з учасників установлювати умови реалізації. Різновидами є корпоративні мережі (усі учасники є власністю виробника), договірні мережі (учасники – незалежні фірми, що працюють на основі договорів) і керовані мережі (домінування виробника за рахунок його проникнення в акціонерний капітал посередників). Горизонтальний тип побудований на принципі об'єднання декількох фірм для здійснення розподілу.



Питання 97.

Лізинг як форма реалізації продукції організації

Розвиток науково-технічного прогресу призводить до створення нових високопродуктивних машин, вартість яких утрудняє їхнє придбання малими й середніми підприємствами. За умов, коли до того ж прискорилися темпи морального старіння техніки, лізинг є вигідною формою збуту для виготовлювача техніки (орендодавця) і фінансування інвестицій для споживача (орендаря). Лізинг перетворився в складну систему фінансово-комерційних операцій, об'єктами якого можуть бути різні види машин і устаткування, електронно-обчислювальна техніка, судна, літаки, енергетичне устаткування, будівельна техніка.

Розрізняють два види лізингу: (1) при прямому лізингу сам виготовлювач організує прокат зробленої ним техніки безпосередньо споживачам; (2) лізинг за допомогою посередника передбачає, що зв'язки між виготовлювачем і користувачем техніки здійснює лізингова фірма, яка її закуповує та здає в оренду.

При лізингу з неповною окупністю (оперативному) витрати орендодавця (лізингової фірми), пов'язані із придбанням, утриманням і здачею в оренду техніки, не окупаються повністю протягом строку оренди. Як правило, оперативний лізинг застосовується при разовому або цільовому використанні техніки, а також у випадку, коли орендар не певен, чи зможе він виплачувати орендну плату протягом тривалого часу. Уся відповідальність щодо обслуговування, ремонту, страхування техніки лягає на орендодавця.

Основними ознаками лізингу з повною окупністю (фінансового) є:

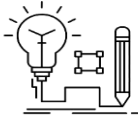
- в основному комерційні операції із продукцією виробничо-технічного призначення;

- вибір виду техніки й виготовлювача здійснюється орендарем, який має виключне право використовувати техніку протягом усього терміну оренди;

- протягом орендного терміну існує проміжок часу, що називається основним, у ході якого сторони не мають права припинити дію договору. Цей проміжок установлюється з розрахунку, що орендодавець повинен відшкодувати свої первісні капіталовкладення, отримати прибуток;

- страхування техніки, витрати, пов'язані зі старінням техніки, а також відповідальність за її стан лягають на орендаря;

- при укладанні договору на фінансовий лізинг передбачений опціон на покупку техніки за номінальною ціною після закінчення строку оренди.



Питання 98.

Управління ціновою політикою організації

Ринок вільної конкуренції характеризується наступними рисами: наявністю безлічі фірм, жодна з яких не може мати значний вплив на рівень поточних цін, тому що кожний з них належить невелика частка ринку; однорідністю й взаємозамінністю конкуруючих товарів; відсутністю цінових обмежень.

Роль маркетингових досліджень, політики цін, заходів щодо стимулювання збуту незначна. Ціни формуються під впливом попиту та пропозиції. Відома стратегія «випадкового» зниження цін: встановлення максимально можливої ціни, яка потім повільно знижується до рівня ринкових; за цей період фірмі вдається продати деяку кількість товарів, збільшивши свій дохід.

Ринку монополістичної конкуренції притаманні такі риси: гостра конкурентна боротьба між фірмами; диференціація товарів, що випускаються конкурентами; легкість проникнення на ринок. Фірми можуть використовувати наступні стратегії ціноутворення по географічному принципу (реалізація продукції в різних регіонах за різними цінами):

- стратегія ФОБ – фірма продає продукцію в місці її виробництва й передає транспортній організації; видатки по транспортуванню оплачує покупець;

- стратегія єдиної ціни – встановлення ціни із включенням у неї видатків по доставці у вигляді постійної для всіх покупців величини незалежно від місця розташування конкретного покупця;

- стратегія зональних цін – встановлення різних цін для різних зон залежно від величини транспортних видатків.

Стратегії визначення цін у межах товарної номенклатури:

- стратегія цін "вище номіналу" – пропозиція товарів

категорії "люкс" покупцям з високим рівнем доходів по дуже високих цінах; для інших покупців реалізуються звичайні товари за зниженими цінами;

- стратегія цін на доповнюючі товари – пропозиція на додаток до основного товару, виставленого за низькою ціною, цілого набору виробів, що доповнюють.

Олігополістична конкуренція виникає між деякими великими фірмами. Кожний учасник ринку активно реагує на маркетингову діяльність конкурентів і обережно ставиться до зміни ціни на свою продукцію. Найбільш відомі стратегії:

- "слідування за лідером" – встановлення цін, що не перевищують ціни лідера;

- координація дій при встановленні цін – прийняття угоди про ціни або виробництва паралельної цінової політики.

На ринку чистої монополії панує, як правило, один продавець. Стратегії будуються на принципі цінової дискримінації:

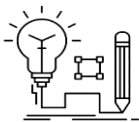
- диференціація по групах покупців;

- диференціація по варіанту товару або послуги;

- диференціація по території;

- стратегія множинних цін – монополіст на основі аналізу кривих попиту кожної групи споживачів призначає для кожної групи максимально високу ціну;

- стратегія сегментації ринку – надання знижок покупцям іншого ринку (демпінг у випадку експорту).



Питання 99.

Інноваційний менеджмент

Інноваційний менеджмент – це таке управління, метою якого є визначення основних напрямів науково-технічної й виробничої діяльності фірми в наступних областях: розробка й впровадження нової продукції; модернізація й удосконалення продукції, що випускається; подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції; зняття з виробництва застарілої продукції.

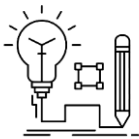
Здійснення інноваційного менеджменту в цілому припускає: розробку планів і програм інноваційної діяльності; спостереження за ходом розробки нової продукції і її впровадженням; розгляд проектів створення нових продуктів; виробництва єдиної інноваційної політики (координація діяльності у виробничих підрозділах); забезпечення фінансами й матеріальними ресурсами програм інноваційної діяльності; забезпечення інноваційної діяльності кваліфікованим персоналом; створення тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем.

Цілі процесу інновації можна звести до наступних: знаходження нового технічного вирішення завдання – створення винаходу; виробництва НДЕКР; налагодження серійного виробництва продукції; паралельна підготовка й організація збуту; впровадження нового товару на ринок; закріплення на нових ринках шляхом постійного удосконалення технології, підвищення конкурентоспроможності продукту.

Основні етапи процесу інновації:

- систематизація ідей, що надходить (збір інформації про технологічні зміни в галузі/підгалузі, про потенційні можливості фірми, про сегменти ринку й тенденції їх розвитку);
- відбір виявлених ідей і вироблення ідей нового продукту;

- аналіз економічної ефективності нового продукту, розробка програми маркетингу;
- створення нового продукту;
- тестування на ринку;
- впровадження нового виробу у виробництво на основі програми маркетингу по продукту.



Питання 100.

Завдання й принципи інноваційного менеджменту

Під інновацією мається на увазі об'єкт, впроваджений у виробництво в результаті проведеного наукового дослідження або зробленого відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога. Поняття «інновація» застосовується до всіх нововведень у виробничій, організаційній, фінансовій, науково-дослідній й інших сферах, до будь-яких удосконалень, що забезпечують економію витрат.

Управління нововведеннями являє собою комбінація різних функцій (маркетинг, планування, організація, контроль), кожна з яких спрямована на вирішення специфічних питань взаємодії між окремими підрозділами фірми, що вимагають здійснення великого спектра конкретних заходів. Основні завдання, що вирішуються в межах менеджменту продуктових інновацій: дослідження ринку для нових продуктів (потреби, ємність, переваги споживачів, вибір цільових сегментів ринку, стратегії просування товару до споживачів); прогнозування діяльності, характеру й стадій життєвого циклу нового продукту; визначення способів продажу нового продукту; дослідження кон'юнктури ринку ресурсів; знаходження субпідрядників на освоєння й поставку комплектуючих виробів, устаткування; пророблення можливих варіантів кооперації з конкурентами із приводу розробки й освоєння технічно складного або ризикового продукту; здійснення комплексного аналізу витрат, ціни, обсягів виробництва й продажів нового продукту; оцінка ефективності й планування інновації як інвестиційного проєкту; аналіз ризиків, визначення методів їх мінімізації й страхування; вибір організаційної форми створення, освоєння й розміщення на ринку нового продукту; дослідження доцільності й планування найбільш адекватних форм передачі технології в

процесі створення, освоєння, розміщення на ринку й підтримки необхідного обсягу продажів нового продукту.

Величезне значення для підвищення ефективності інновацій має комплексне використання принципів менеджменту:

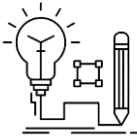
- створення атмосфери, що стимулює пошук і освоєння нововведень;

- націленість усієї інноваційної діяльності на споживача;

- визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності виходячи із цілей і завдань фірми;

- скорочення числа рівнів в управлінні з метою прискорення процесу "дослідження – виробництва – збут";

- максимальне скорочення строків розробки й впровадження нововведень, організація роботи не по "естафетному" принципу, а на основі паралельного вирішення інноваційних завдань.



Питання 101.

Інноваційний потенціал організації

Інноваційний потенціал організації – це міра готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної цілі, тобто міра готовності до реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін. Від стану інноваційного потенціалу залежить вибір інноваційної стратегії, тому його оцінка – необхідна операція процесу розробки стратегії. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб перевести потенціал з одного стану в інше, достатнє для досягнення цілей фірми.

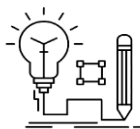
Розвиток інноваційного потенціалу підприємства як цілого може здійснюватися тільки через розвиток компонентів його внутрішнього середовища, тому необхідний аналіз внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище організації побудоване з елементів, що утворюють її виробничо-господарську систему. Елементи згруповані в наступні блоки:

- продуктовий (проектний) блок – напрямки діяльності фірми і їх результати у вигляді продуктів і послуг (проекти й програми);
- функціональний блок – оператор перетворення ресурсів, оргструктури й управління в продукти й послуги в процесі трудової діяльності співробітників підприємства на всіх стадіях руху виробів, що включають НДЕКР, проведення, реалізацію й споживання;
- ресурсний блок – комплекс матеріально-технічних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів;
- організаційний блок – організаційна структура, технологія процесу по всіх функціях і проектах, організаційна культура;
- блок управління – загальне керівництво фірмою, система й стиль управління.

Оцінка інноваційного потенціалу здійснюється за схемою "ресурс – функція – проєкт". Під проєктом або програмою розуміється випуск і реалізація нового продукту, напрямок діяльності. Завдання оцінки інноваційного потенціалу можуть бути представлені у двох площинах:

- часткова оцінка готовності організації до реалізації одного нового проєкту;
- інтегральна оцінка поточного стану організації щодо всіх або групи реалізованих проєктів.

Стан інноваційного потенціалу визначається станом сукупності потенціалів проєктів. Стан потенціалу кожного проєкту залежить від здатності фірми виконати всі виробничі й управлінські функції за обсягом, якістю, своєчасністю й економічністю. Потреби практики висувають необхідність у двох схемах оцінки інноваційного потенціалу: детального й діагностичного.



Питання 102.

Оцінка інноваційного потенціалу організації

Детальний аналіз внутрішнього середовища й оцінки інноваційного потенціалу організації через велику трудомісткість проводиться рідко, в основному на стадії обґрунтування інноваційного проекту. Схема оцінки потенціалу така:

- опис проблеми розвитку підприємства;
- постановка завдання, що входить у програму розв'язання проблеми;
 - опис системної моделі діяльності (розкривається внутрішнє й зовнішнє середовище, групи факторів впливу на інноваційну діяльність);
 - оцінка ресурсного потенціалу щодо поставленого інноваційного завдання;
 - оцінка організаційного потенціалу;
 - оцінка здатності досягти задані результати діяльності;
 - інтегральна оцінка потенціалу організації, її готовності розв'язати поставлене завдання, формулювання загальних висновків після аналізу;
- визначення основних напрямків проекту підготовки підприємства для досягнення необхідного потенціалу, складання завдання на розробку проекту.

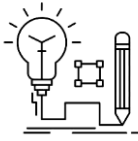
Діагностичний підхід реалізується в аналізі й діагностиці стану фірми по обмеженому й доступному як для внутрішніх, так і для зовнішніх аналітиків колу параметрів. Умови якісного виробництва аналізу:

- повинні використовуватися знання системної моделі та у цілому системного аналізу досліджуваного об'єкта;
- необхідно знати взаємозв'язок діагностичних параметрів з іншими важливими параметрами системи, щоб по стану діагностичного параметра визначити стан усієї системи або її частини;

- інформація про значення відібраних діагностичних параметрів повинна бути достовірною, тому що при обмеженій кількості параметрів зростає ризик втрат через неточний діагноз стану системи. Діагностичними параметрами можуть бути вхідні й вихідні (щодо системи) показники ефективності використання ресурсів; локальні (ті, що вказують на один дефект системи), комплексні (ті, що вказують на ряд дефектів); залежні (коли для виявлення дефекту внутрішнього стану системи потрібно кілька діагностичних параметрів) і незалежні (досить одного параметра).

Внутрішній стан системи описується структурними параметрами, які діляться на ресурсні (характеризують зношення, залишкову потужність, запас ресурсу й організаційних коштів) і функціональні (характеризують раціональність, ефективність функціонування системи стосовно використання ресурсів, організаційного потенціалу й управлінського впливу). Схема діагностичного аналізу така:

- ведення каталогу управлінських впливів на організацію, а також каталогу ситуацій і стану зовнішнього середовища;
- ведення каталогу діагностичних параметрів, що характеризують зовнішні прояви організації;
- ведення каталогу структурних параметрів, що характеризують внутрішній стан організації;
- виявлення взаємозв'язку структурних і діагностичних параметрів системи організації;
- спостереження діагностичних параметрів і обробка статистичних даних;
- оцінка структурних параметрів;
- оцінка стану приватних параметрів організації й визначення інтегральної оцінки її потенціалу.



Питання 103.

Форми малого інноваційного підприємництва

Нові підприємства в межах старих компаній – прогресивний елемент формування молодих компаній. Корпорації субсидіюють організацію нових фірм для того, щоб запобігти звільненню провідних працівників, що виманюються шукачами талантів – вкладниками ризикового капіталу, або самим залучити на роботу у свою корпорацію фахівців з інших фірм.

Звичайний спосіб організації молодих компаній такий: материнська компанія бере на себе вирішення всіх фінансових питань й стає власником щонайменше 80% нової фірми, яка значиться як філія, але фактично є окремою компанією. Збитки від діяльності нової фірми лягають на материнську компанію, яка до того ж не може одержати 100% прибутку. Щоб обійти дану проблему, деякі фірми утворюють нову компанію зі 100% своєї власності. Засновники молоді фірми звичайно одержують право придбання протягом ряду років акцій за пільговою ціною, одержуючи доходи від приросту капіталу; акції незабаром викупляються.

Венчурна фірма (ризик-фірма) являє собою підприємство, створюване для реалізації інноваційного проекту, пов'язаного зі значним ризиком. При організації ризик-фірми група осіб, що мають оригінальну ідею в області нової технології або виробництва нової продукції, але коштів для організації виробництва ще не мають, вступає в контакт із одним або кількома інвесторами (венчурними фондами) через посередника, керівника малого підприємства, переконаного в перспективності ідеї. Керівництво цього підприємства повинне бути компетентним не тільки в науково-технічній сфері, але й в області виробництва й реалізації продукції.

Ризик-фірма створюється на базі існуючого малого підприємства. Керівник ризик-фірми забезпечує часткове

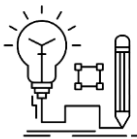
фінансування проекту з коштів очолюваного підприємства й у той же час безпосередньо керує рядом напрямків діяльності проекту до того моменту, доки ризик-фірма передає напрацювання могутнішій фінансовій групі.

Під "фірмою-інкубатором" розуміють організацію, створювану місцевими органами влади або великими компаніями з метою вирощування нових підприємств. Фірми-інкубатори створюються для здачі в оренду знову створюваним компаніям за невисоку плату службових приміщень, лабораторій, випробувальних стендів і т.ін., і надання їм на пільгових умовах ряду послуг, що включають можливість одержання консультацій в експертів по управлінських, технічних, економічних і юридичних питаннях. Фірми-інкубатори бувають трьох типів:

- безприбуткові. Субсидіюються місцевими організаціями, зацікавленими в створенні робочих місць і економічному розвитку регіону;

- прибуткові – приватні організації, загальна чисельність яких постійно збільшується. Не надають знижених тарифів за послуги, але дозволяють орендарям, надаючи їм широкий спектр послуг, платити тільки за ті послуги, якими орендар фактично скористався;

- філії вищих навчальних закладів. Орендна плата може бути досить високою, але вона включає можливості користуватися інститутськими лабораторіями, технічним обслуговуванням, обчислювальною технікою, бібліотекою, мати контакти з викладачами.



Питання 104.

Інноваційно-проектний менеджмент

Операційна інноватика обслуговує поточні коротко-строкові цілі фірми – одержання поточного прибутку за рахунок стабільно працюючого виробництва й зниження витрат у реальному режимі часу. Це вимагає запровадження локальних інновацій – окремих поліпшень у продуктах і технологіях, тобто змін у межах конструкторського й технологічного супроводу виробництв, у межах його технічної підготовки. Такі зміни, що часто зустрічаються в житті підприємства, потребують управління, яке називається функціональним. Функціональне управління покликано підтримувати, зберігати стабільні умови для виробництва й виробництва локальних інновацій, що нейтралізують окремі збурювання середовища, а також сприяти зниженню витрат.

Стратегічна інноватика покликано вирішувати глобальні цілі організацій по їхньому виживанню в довгостроковій перспективі, сприяти досягненню цілей, спрямованих не на одержання поточних прибутків, а на задоволення споживачів. Інноваційна діяльність такого масштабу не обмежується однієї функцією, тому що вона органічно являє собою бізнес у цілому (від ідеї продукту до його комерційної реалізації), що інтегрує виконавців по всіх стадіях циклу створення й реалізації нового продукту, тобто виконавців усіх функцій організації.

Стратегічна інноватика має наступні особливості:

необхідність лідера – для стратегічної інноватики потрібен не менеджер, а лідер, здатний об'єднати й вести учасників непередбаченого й складного інноваційного процесу;

концепція – лідер розкриває всю глибину положення, розробляє й висуває концепцію радикального розвитку організації, опираючись на її можливості й потенціал співробітників;

структурна основа проекту – на основі концепції лідер

визначає структуру управління, найбільш підходящу для реалізації проекту;

команда – виходячи з наміченої структурної схеми підбираються відповідні керівники (винятково за діловими ознаками);

повноваження – команді надаються самі широкі повноваження за вирішенню свого кола питань у частині застосовуваних методів, і використання ресурсів, у результаті чого підвищується мобільність і відповідальність керівників;

стратегічний маркетинг: сегментація ринку, позиціонування нового товару;

ранжирування стратегічних завдань — проводиться із-за обмеженості ресурсів і інвестицій;

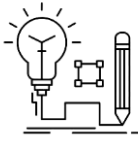
висока якість робіт: у системі розробки й реалізації проектів головне — не допускати помилок з перших кроків;

стратегічне партнерство з постачальниками, співвиконавцями, споживачами;

стискування процесу в часі: паралельно-ітераційний (перехресний) метод виконання робіт;

операційний маркетинг: підготовка нового продукту до ринку, його сервісне обслуговування й підтримка;

операційна інноватика: робота з поточними розробками, виробництва вдосконалень.



Питання 105.

Характер інноваційних процесів організації

Інноваційна ціль являє собою бажаний результат діяльності фірми у вигляді певного нововведення, реалізованого в обмежений термін і з обмеженими ресурсами, спрямованого на якісний (істотний й радикальний) розвиток організації. Організація інноваційної діяльності припускає структурування інноваційної цілі, а саме – побудова дерева цілей.

У процесі досягнення інноваційної цілі потрібна безліч різних рішень, але основна роль приділяється виробленню науково-технічних ідей. Науково-технічна ідея — це загальна теоретичне уявлення про матеріальний об'єкт, процес, явище, сформульоване на основі інтуїції й емпіричних даних. На основі ідеї ухвалюються технічні рішення, під якими розуміють здійснений задум створення виробу або алгоритм здійснення процесу. Рішення використовуються на стадіях трансформації результатів проєктів у продукцію й технологію.

Інноваційними проєктами є розробки оновлених або нових виробів і комплексів, технологій, організацій. Проєкти мають різні рівні науково-технічної значимості:

модернізаційний — конструкція прототипу або базова технологія кардинально не змінюються;

новаторський — конструкція нового виробу по виду своїх елементів суттєво відрізняється від колишнього;

випереджальний — конструкція заснована на випереджаючих технічних рішеннях;

піонерний — з'являються раніше не існуючі конструкції й технології, що виконують колишні або нові функції.

З погляду масштабності розв'язуваних завдань, проєкти поділяються:

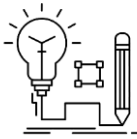
- монопроєкти — проєкти, виконувані однієї фірмою або одним підрозділом; відрізняються постановкою однозначної

інноваційної цілі, здійснюються у твердих тимчасових і фінансових межах;

- мультипроєкти – проєкти, представлені у вигляді комплексних програм, що поєднують десятки монопроєктів, у сукупності спрямованих на досягнення складної інноваційної цілі;

- мегапроєкти – багатоцільові комплексні програми, що поєднують ряд мультипроєктів, пов'язаних між собою одним деревом цілей.

Інноваційна програма являє собою складний об'єкт, у якому проєкти взаємозалежні функціонально, а також по строках, виконавцях і ресурсу. Програми вимагають єдиного керівництва, централізованого по функціях стратегічного планування, фінансування, моніторингу, координації, правового забезпечення.



Питання 106.

Етапи інноваційних процесів в організації

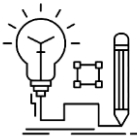
Безпосередньо інноваційний процес починається з етапу виробництва пошукових НДР, у ході яких відбувається висування науково-технічних ідей про матеріалізацію наявних теоретичних знань і відкриттів. Завершуються пошукові НДР експериментальною перевіркою нових методів задоволення суспільних потреб. Фінансування пошукових НДР здійснюється в основному з державного бюджету й на безповоротній основі. Багато пошукових НДР мають бюджетне фінансування по завданнях з державних програм для вирішення найважливіших науково-технічних проблем.

На другому етапі інноваційного процесу проводяться прикладні НДР. Їхнє виконання пов'язане з високою ймовірністю одержання негативних результатів, тому виникає ризик втрат при вкладенні коштів. Прикладні НДР фінансуються як за рахунок коштів державного бюджету (по державних науково-технічних програмах, а також на конкурсній основі), так і за рахунок окремих замовників в особі великих промислових фірм, акціонерних товариств, комерційних фондів і венчурних ризик-фірм.

На третьому етапі виконуються дослідно-конструкторські й проектно-конструкторські роботи (ДКР і ПКР), пов'язані з розробкою аванс проєктів, ескізно-технічним проєктуванням, випуском робочої конструкторської документації, виготовленням і випробуванням дослідних зразків. Джерела фінансування ті ж, що й на другому етапі, а також власні кошти промислових підприємств.

На четвертому етапі здійснюється процес комерціалізації нововведення від запуску у виробництво до виходу на ринок і далі по основних фазах життєвого циклу товару. При запуску у виробництво потрібні великі інвестиції для реконструкції виробничих потужностей, підготовки персоналу, рекламної

кампанії й ін. На цьому етапі інноваційного процесу реакція ринку на нововведення ще невідома й ризики відторгнення пропонованого товару досить імовірні, тому інвестиції продовжують носити ризиковий характер. На фінансування робіт для четвертого етапу, пов'язаних з освоєнням масштабного виробництва нової продукції й наступним удосконаленням технології за рахунок нововведень, потрібно в 6 – 8 раз більше витрат, ніж видатки на дослідження й розробки. Враховуючи більші витрати, на даному етапі проводять емісію цінних паперів. Однак основним джерелом інвестицій є власні засоби організацій, акумульовані в спеціальних фондах на ці цілі, а також позикові засоби (банківські кредити).



Питання 107.

Організаційні форми інноваційного менеджменту

Створення гнучкої й комплексної системи управління інноваційними процесами, орієнтованої на розробку перспективної продукції, перебудову організаційних форм і функцій управління, стимулює створення й впровадження нововведень та забезпечує наскрізне управління інноваційним процесом від виникнення ідеї до її реалізації. Організаційно такий, механізм передбачає, що служби й відділи, що здійснюють управління нововведеннями, розосереджені по різних рівнях управлінської структури й між ними діє налагоджена система взаємодії.

Виділяють наступні елементи усталеної системи управління процесом інновацій:

- спеціалізовані підрозділи – ради, комітети, робочі групи по розробці технічної політики створюються у великих фірмах,
- виробляють наукомістку продукцію. Завданням підрозділів є визначення ключових напрямків інноваційного процесу;
- центральні служби розвитку нових продуктів, що здійснюють координацію інноваційної діяльності, забезпечують розробку єдиної технічної політики, контроль і координацію інноваційної діяльності, здійснюваної в різних виробничих підрозділах;
- відділення нових продуктів – самостійні підрозділи, що здійснюють координацію інноваційної діяльності в межах фірми в цілому, узгодження цілей і напрямків технічного розвитку, розробку планів і програм інноваційної діяльності, спостереження за ходом розробки нової продукції і її впровадженням, розгляд проектів створення нових продуктів;
- проектно-цільові групи по проведенню наукових досліджень, розробці й проведенню продукції – самостійні підрозділи, створювані для комплексного здійснення інноваційного процесу від ідеї до серійного виробництва виробу;

- центри розвитку – самостійні підрозділи, не пов'язані з основною сферою діяльності фірми. Для центрів установлюються такі показники господарської діяльності, які на етапі впровадження нової продукції стимулюють розширення обсягу продажів і сприяють завоюванню ринкових позицій;

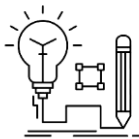
- відділи НДЕКР у виробничих відділеннях здійснюють пошук і розробку нових перспективних ідей, а також їх швидке доведення до стадії освоєння й виробництва;

- у великих компаніях на основі створення фондів "ризикового капіталу" організовують венчурні підрозділи. Засоби венчурних фондів часто вкладаються в невеликі фірми, що починають справу, котрі згодом поглинаються великими або з ними встановлюються довгострокові зв'язки;

- спеціалізовані централізовані фонди стимулювання нововведень, що створюються за рахунок частини прибутків фірми, використовуються для прискорення впровадження нової продукції в серійне виробництва. Із цих коштів створюються венчурні фонди;

- фонди стимулювання нововведень у виробничих підрозділах створюються для стимулювання НДЕКР прикладного характеру, пов'язаних з потребами підрозділу;

- консультаційні й аналітичні групи, у функції яких входить прогнозування розвитку технології й попиту на нову продукцію, вибір перспективних ідей, визначення тематики досліджень, координація робіт.



Питання 108.

Агресивні стратегії інноваційного менеджменту

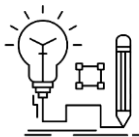
Політика компанії полягає в досягненні конкурентних переваг за рахунок більш дешевого виробництва й збуту продукції. У межах цієї стратегії фірма орієнтується на широкий ринок і провадить товари у великій кількості. Масове виробництво дозволяє мінімізувати питомі витрати й установлювати низькі ціни, що в остаточному підсумку дає можливість мати більш високу частку прибутку в ціні в порівнянні з конкурентами, оперативно реагувати на ріст собівартості й залучати споживачів, що орієнтуються на рівень цін. Стратегія може бути ризикованою для компанії, що не володіє достатніми фінансовими ресурсами, тому що вона може спричинити тимчасове зменшення числа споживачів і цінову війну з конкурентами.

Фірма формує специфічний сегмент ринку через низькі ціни або унікальну пропозицію, контролюючи витрати за допомогою концентрації зусиль на декількох товарах, призначених для специфічних споживачів, і створення особливої репутації при обслуговуванні ринку, який не змогли задовольнити конкуренти.

Надання продукту унікальності здійснюється за рахунок підвищення його якості й специфічних споживчих властивостей. У ряді випадків лідируюче становище компанії досягається за рахунок збуту продукції в комплексі із супутніми послугами, які не надаються конкурентами. Часто винятковість даного виробу асоціюється або з назвою самої компанії, або зі спеціально розробленою торговельною маркою. У практиці деяких фірм до марки продукту приєднується певне гасло, що характеризує специфіку сервісу.

Стратегія припускає розробку нових товарів і освоєння ринків одночасно. Найбільш ризикована й дорога стратегія, але

саме вона може забезпечити підприємству стабільність у нестабільному зовнішньому середовищі. Диверсифікованість означає, що фірма прагне виявити ту сферу діяльності, у якій можна ефективно використовувати її конкурентні переваги. Вивчення становища на ринках ряду продуктів одночасно дозволяє знизити залежність підприємства від одного продукту або асортиментної групи, а також і ймовірність "провалів".



Питання 109.

Критерії відбору нововведень в організації

Застосування фінансово-економічних критеріїв при обґрунтуванні інноваційних проєктів необхідно у всіх випадках, незалежно від того, який рівень невизначеності майбутніх науково-технічних і комерційних результатів і майбутніх витрат. Це пов'язане з можливістю перерозподілу фінансових коштів на користь інших напрямків діяльності фірми та з необхідністю виявлення порівняльної ефективності всіх альтернатив. При прийнятті рішень використовуються наступні показники: вартість проєкту й джерела фінансування; чиста поточна вартість; рентабельність (віддача капіталовкладень); внутрішній коефіцієнт ефективності; період повернення капітальних вкладень; ефект масштабу (економія на умовно-постійних витратах).

До нормативних критеріїв, обов'язкових для врахування при проведенні оцінки й відбору проєктів, відносяться наступні групи: правові критерії; вимоги стандартів, конвенцій і т.д.; екологічні вимоги; патентоспроможність і інші умови дотримання прав інтелектуальної власності.

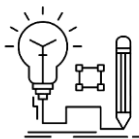
Ресурсні критерії також визначають принципову можливість здійснення інноваційного проєкту:

- науково-технічні ресурси (наявність необхідного науково-технічного заділу, фахівців відповідної кваліфікації);
- виробничі ресурси (наявність потужностей для виробництва нового продукту);
- технологічні альтернативи (аналіз порівняльної ефективності конкуруючих технологій);
- фінансові ресурси (власні засоби для здійснення НДЕКР, організації виробничого процесу; можливості використання зовнішніх джерел фінансування).

Для успіху інноваційного проєкту важливе значення можуть мати наступні фактори: відповідність проєкту стратегічним завданням фірми; У чітка ринкова орієнтація проєкту; подолання інформаційних бар'єрів; ретельна оцінка й відбір проєктів; достатність коштів для виробництва НДЕКР; тип інноваційного проєкту (ймовірність продуктових нововведень у цілому нижче, ніж технологічних); заохочення творчих устремлінь персоналу; участь у реалізації проєкту вищого керівництва фірми; ефективне управління проєктом.

Для менеджерів особливу роль стали відіграти стратегічні критерії:

- відповідність проєкту корпоративній й інноваційній стратегії фірми;
- адекватність рівня ризику прийнятим у фірмі уявленням;
- прийнятність для фірми строків досягнення цілей;
- відповідність політичним і соціальним умовам;
- перспективні можливості розвитку обраного науково-технічного напрямку.



Питання 110.

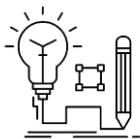
Ризики в інноваційній діяльності

Будь-який інноваційний проєкт містить певний ступінь ризику. Проєкт може виявитися нереалізованим, неефективним або менш ефективним, ніж намічалось. Причини невдачі проєкту можуть носити зовнішній (неадекватна реакція ринку, дії конкурентів) або внутрішній характер (помилки при визначенні вихідних характеристик проєкту в ході його оцінки й відбору або в процесі реалізації).

Як свідчать дослідження, для різних галузей, різних типів нововведень характерне те, що ймовірність успіху на ринку нижча, ніж ймовірність властиво технічного успіху нововведення. Ринковий успіх залежить не тільки від науково-технічного досягнення, але й від ефективності маркетингової діяльності, конкурентних позицій фірми на ринку.

Усі ризики, пов'язані з ринковим "провалом" нового продукту, можна звести до п'ятьох взаємозалежних груп:

- ринкові ризики – зміна кон'юнктури ринку для продукції або послуг даного проєкту (зміна попиту та пропозиції);
- економічні ризики – недостатній рівень точності оцінки ресурсів або витрат, рівня інфляції й ін.;
- екологічні ризики – непередбачена законодавча жорсткість екологічних нормативів у процесі реалізації проєкту або недостатній рівень врахування природоохоронних вимог;
- технічні ризики – недостатній рівень точності аналізу надійності використовуваних у проєкті технологій;
- політичні ризики – зміна політики державного регулювання в частині оподаткування, амортизації; виникнення політичної нестабільності або форс-мажорних обставин.



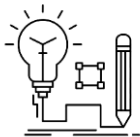
Питання 111.

Інноваційний потенціал організації

Інноваційний потенціал – це рівень готовності організації реалізувати намічені програми інноваційних стратегічних і локальних (поточних) змін у техніку, технології, в організацію й управління виробництвом. Реалізація інноваційного потенціалу можлива тільки через елементи внутрішнього середовища організації, що утворюють її систему. Основним елементом такої системи, що реалізують інноваційну діяльність, є організаційна структура управління інновацією. Найвдалішою формою організації управління інноваційною діяльністю служить інноваційно-виробнича структура управління.

Перевагою такої структури є її маневреність, коли керівництво інноваційними роботами ведеться більш кваліфіковано, виконавці одержують несуперечливі завдання, забезпечується персональна відповідальність за якість роботи на кожній ділянці. Члени колективів, що працюють над загальним проектом, поєднуються єдністю цілі – підвищується ефективність інноваційної діяльності організації. Застосування інноваційно-виробничої структури доцільно при більших обсягах робіт і частій змінюваності виробів.

До недоліків інноваційно-виробничої структури можна віднести труднощі, які виникають при передачі нових виробів у виробництво і їх освоєнні; визначення пріоритетів у роботі загальних функціональних підрозділів і служб організації при координації діяльності.



Питання 112.

Інвестиційний менеджмент

Під інноваціями розуміють нововведення в області техніки, технології, організації праці й управління, що ґрунтуються на використанні досягнень науки й передового досвіду, а також використання цих нововведень у різних областях і сферах діяльності.

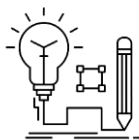
Інноваційний менеджмент – тип управління, головною метою якого є стратегічне планування інноваційної діяльності організації, розробка й підготовка до проведення нової продукції, модернізація тієї, що випускається й зняття із проведення застарілої продукції.

Розрізняють стратегічний і операційний інноваційний менеджмент. Стратегічний менеджмент покликаний забезпечити досягнення стратегічної цілі організації – її виживання в довгостроковій перспективі, сприяти досягненню цілей, спрямованих не на одержання поточних прибутків, а на задоволення потреб суспільства. Операційний менеджмент обслуговує поточні цілі організації – одержання прибутку за рахунок окремих покращень у технології виробництва й продуктах.

Актуальність комплексного використання принципів менеджменту багатогранна. Основні з них: розробка пріоритетних напрямів інноваційної діяльності організації, реалізація яких забезпечить їй значні економічні й соціальні вигоди не тільки на найближчий час, але й у перспективі; створення в організації творчої атмосфери, що стимулює вироблення ідей нового продукту, винахідницьку діяльність і освоєння нововведень; націленість інноваційної діяльності колективу на задоволення суспільних потреб і одержання прибутку; прискорення процесів розробки й впровадження інновацій.

Виходячи із цілей інноваційного менеджменту можна сформулювати його основні завдання: прогнозування НТП в організації (знаходження найбільш імовірних і перспективних

шляхів розвитку організації в технічній області); розробка планів і програм інноваційної діяльності організації; збір і систематизації інформації про новинки техніки й технології, про сегменти ринку й тенденції його розвитку; координація інноваційної діяльності структурних підрозділів; організація й участь у науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках; аналіз економічної ефективності нововведень; розробка програми маркетингу по новому продукту; участь у впровадженні нового виробу у виробництво; сприяння впровадженню нового товару на ринку.



Питання 113.

Інноваційна діяльність організації

Практична діяльність керівників може бути класифікована в основному на чотири головні архетипи:

- "лідер" – особливо в ньому цінуються прагнення до нового, передбачення ходу справи, уміння спілкуватися з людьми, здатність розпізнавати потенціал кожної людини й зацікавити його в повному використанні цього потенціалу;

- "адміністратор" – найбільше дійовий в умовах, коли для успішної реалізації проекту потрібний твердий контроль і екстраполяційне планування; воліє оцінювати ефективність роботи організації, а не особистісні якості;

- "плановик" – націлений на оптимізацію майбутньої діяльності фірми, концентруючи основні ресурси в традиційних областях діяльності фірми й направляючи організацію на досягнення поставлених цілей;

- "підприємець" – прагне змінити динаміку розвитку організації, а не екстраполювати її минулу діяльність, шукає нові напрямки діяльності й можливості розширення номенклатури продукції фірми.

Виділяють також наступні групи співробітників:

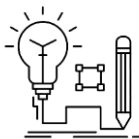
- "вільний співробітник" – співробітник, який за своїм посадовим статусом повинен займатися новаторством. Вільний співробітник отримує повну свободу дій на певний строк, його основна роль — «трясти» систему організації фірми;

- "золоті комірці" – висококваліфіковані вчені й фахівці, що володіють підприємницьким підходом до використання своїх професійних знань. Більшість із них працює за наймом – у корпораціях, консультаційних фірмах;

- "науково-технічні воротарі", або "інформаційні зірки"-належать до категорії ключових фахівців лабораторій НДЕКР і відрізняються орієнтацією на зовнішні інформаційні джерела.

Такий співробітник ефективно поєднує дослідження своєї організації з науковою й технічною діяльністю в зовнішньому світі;

- "альтернативний персонал" – являє собою позаштатних тимчасових співробітників, до послуг яких прибігають при нестачі власного персоналу, що дозволяє уникнути значного скорочення штату в періоди спаду.



Питання 114.

Фінансовий менеджмент

Управління фінансами є складовою частиною управлінського процесу в організації. Загальним для різноманітних фінансових процесів і операцій, що протікають в організації, є те, що всі вони мають грошову форму відображення. Однак фінанси — це не самі гроші, а грошові відносини між господарюючими суб'єктами із приводу формування й використання грошових доходів і фондів організації. Матеріальним носієм фінансових відносин є фінансові ресурси, які перебувають у розпорядженні організації й призначені для задоволення її виробничих і соціальних потреб.

Управлінські рішення у фінансовій сфері можна розділити на дві групи: інвестиційні рішення й рішення фінансування. Два типи рішень взаємозалежні й тісно переплетені. Пріоритетними для організації є рішення щодо інвестування, тому що його метою є одержання доходу від ефективного вкладення капіталу. З погляду фінансових рішень, фінансовий менеджмент — це форма управління процесами інвестування й фінансування підприємницької діяльності. Оскільки рішення, що стосуються інвестування й фінансування, у бухгалтерському балансі відображені в грошовій формі, фінансовий менеджмент являє собою систему управління грошовими потоками організації з метою забезпечення доходів її власникам.

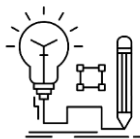
Структура фінансового менеджменту тісно зв'язана зі структурою бухгалтерського балансу, як основною формою, що відображає майновий і фінансовий стан організації. Фінансовий менеджмент спрямований на розробку фінансової політики, що включає стратегічний і тактичний фінансовий менеджмент.

Основними елементами стратегічного фінансового менеджменту є: управління інвестиційними проєктами; реорганізація (реструктуризація) організацій; стратегічне фінансове планування.

Тактичний фінансовий менеджмент як підсистема

управління націлений на фінансування простого відтворення. Базовими елементами тактичного фінансового менеджменту є: управління обіговим капіталом; короткострокове фінансування; поточне фінансове планування; сектор підготовки й просування кадрів (розробка програм навчання, організація проведення навчання, підготовки й перепідготовки кадрів, розробка проєктів ділової кар'єри фахівців і керівників); сектор вивчення й оцінки персоналу (оцінка ефективності роботи персоналу, підготовка проєктів колективних договорів, управління конфліктами, підготовка пропозицій по підвищенню (зниженню) по службі, перекладі, звільненні персоналу); група підвищення якості життя (робота зі збагачення втримування праці, оформлення допомоги, дотацій, ведення договорів по страхуванню працівників, оформлення пенсійних справ); група охорони праці й техніки безпеки (вивчення умов праці персоналу, організація медичного обслуговування персоналу, розробка інструкцій з техніки безпеки, розслідування нещасних випадків).

Створення відділів управління персоналом не веде до більших фінансових витрат, але за короткий час забезпечить підвищення якості праці персоналу й поліпшення економічних показників роботи організації.



Питання 115.

Управління фінансовими ресурсами організації

Основне завдання фінансового менеджменту – прийняття рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів між фірмою й джерелами її фінансування, як зовнішніми, так і внутрішніми. Управління потоком фінансових ресурсів, виражених у коштах, з метою найбільш ефективного використання капіталу й одержання максимального прибутку є центральним питанням у фінансовому менеджменті.

Одне із завдань фінансового менеджера – фінансовий аналіз і планування у вигляді загальної оцінки: активів підприємства й джерел їх фінансування; величини й складу фінансових ресурсів, необхідних для підтримки досягнутого економічного потенціалу підприємства й розширення його діяльності; джерел додаткового фінансування; системи контролю за станом і ефективністю використання фінансових ресурсів.

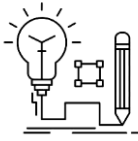
Забезпечення підприємства фінансовими ресурсами припускає детальну оцінку: обсягу необхідних коштів; форми їх надання (довгостроковий або короткостроковий кредит, готівка); рівня доступності й часу надання; вартості володіння даним видом ресурсів; ризику, асоційованого з даним джерелом коштів (капітал власників набагато менш ризикований, ніж термінова позичка банку).

Розподіл фінансових ресурсів (інвестиційна політика й управління активами) передбачає аналіз і оцінку довгострокових і короткострокових інвестиційних рішень: оптимальність трансформації фінансових ресурсів в інші види ресурсів (матеріальні, трудові); доцільність і ефективність вкладень в основні фонди, їх склад і структура; оптимальність обігових коштів; ефективність фінансових вкладень.

Потоки фінансових ресурсів складають такі засоби: отримані в результаті фінансово-господарчої діяльності фірми; отримані на фінансових ринках за допомогою продажу цінних паперів, одержання кредитів; повернуті суб'єктам фінансового ринку як плата за капітал у вигляді відсотків і дивідендів; інвестовані й реінвестовані в розвиток виробничо-господарської діяльності фірми; спрямовані на сплату податкових платежів.

Блок по управлінню зовнішніми фінансами передбачає реалізацію відносин фірми з юридично й господарсько самостійними суб'єктами ринку, включаючи дочірні компанії, що виступають у якості клієнтів, позикодавців, постачальників, покупців продукції, а також з акціонерами й фінансовими ринками. У цей блок входить: управління оборотними активами фірми (рухом оборотних коштів, розрахунками із клієнтами, управління матеріально-грошовими запасами); застосування короткострокових і довгострокових джерел фінансування.

Управління внутрішньо фірмовими фінансами входить у блок з внутрішньо фірмового обліку й фінансовому контролю, який включає: контроль над веденням виробничого обліку; складання кошторису витрат, контроль над виплатою заробітної плати й сплатою податків; збір і обробку даних бухобліку для внутрішнього управління фінансами й для надання даних зовнішнім користувачам; складання й контроль фінансової звітності (балансу, звіту про прибутки й збитки, звіту про рух грошових коштів); аналіз фінансової звітності й використання результатів для внутрішнього й зовнішнього аудита; оцінка фінансового стану фірми на поточний період і її використання для прийняття оперативних управлінських рішень, а також з метою планування.



Питання 116.

Користувачі інформації фінансового менеджменту

До внутрішніх користувачів інформації фінансового менеджменту відносяться вище керівництво й менеджери всіх рівнів управління, які на основі аналізу фінансової звітності визначають потреби у фінансових ресурсах, оцінюють правильність прийнятих раніше інвестиційних рішень і ефективність структури капіталу, роблять оцінки для внесення коригувань у планові показники, розробляють і реалізують політикові дивідендів, складають прогностні форми звітності й здійснюють попередні розрахунки фінансових показників майбутніх звітних періодів, оцінюють можливості злиття з іншою фірмою або її придбання, структурної реорганізації компанії.

До даної групи зовнішніх користувачів відносяться:

- існуючі й потенційні власники капіталу фірми, що визначають зміну частки власних коштів підприємства й оцінюють ефективність використання ресурсів;
- існуючі й потенційні кредитори, що оцінюють доцільність надання або продовження кредиту, визначення умов кредитування;
- постачальники й покупці, що визначають надійність ділових зв'язків з фірмою;
- держава в особі податкових органів, що перевіряють правильність складання звітності;
- співробітники компанії, що цікавляться даними звітності з погляду рівня їх заробітної плати й перспектив роботи на цьому підприємстві.

Користувачі інформації, безпосередньо не зацікавлені в діяльності компанії, що захищають інтереси попередньої групи користувачів. До них відносяться:

- аудиторські служби, що перевіряють відповідність даних звітності певним правилам з метою захисту інтересів інвесторів;

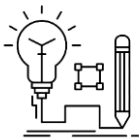
- консультанти з фінансових питань, що виробляють рекомендації своїм клієнтам щодо вкладення капіталів у компанію;

- біржі цінних паперів, що оцінюють фінансову інформацію при реєстрації фірм, ухвалюють рішення про припинення діяльності якої-небудь компанії зміни, що оцінюють необхідність, зміни методів обліку й складання звітності;

- законодавчі органи, що регулюють підприємницьку діяльність; юристи, що оцінюють виконання умов контрактів, дотримання правових норм при розподілі прибутку й виплаті дивідендів;

- преса й інформаційні агентства, що використовують звітність для статистичних узагальнень по галузях;

- профспілки, котрі визначають свої вимоги відносно заробітної плати й умов трудових угод.



Питання 117.

Структура фінансового плану організації

Фінансовий план компанії використовується, з одного боку, для прогнозування середньострокової фінансової перспективи, а з іншого – для визначення поточних доходів і видатків підприємства. Річний фінансовий план постає у формі бюджету компанії й одночасно є інструментом планування й контролю. У самому загальному вигляді бюджет підрозділяється на операційний і фінансовий.

Операційний бюджет поділяється на бюджети: реалізації (розраховується прогнозний обсяг реалізованої продукції виходячи з очікуваної кількості одиниць продукції й очікуваної ціни); виробництва (визначається очікуваний обсяг виробництва на основі бюджету реалізації); прямих витрат на матеріали; прямих витрат на працю; виробничих накладних видатків (амортизація, окремі види податків, що включаються в собівартість); загальних і адміністративних видатків (видатки по реалізації продукції, загальні видатки по управлінню); прогнозний звіт про прибуток (розрахункова оцінка доходів і видатків підприємства на майбутній період).

Фінансовий бюджет складається з бюджету коштів і прогнозного балансу.

Бюджет коштів дозволяє фінансовому менеджеру оцінити майбутні надходження й відтоки коштів за певний період, підтримувати залишки коштів на оптимальному рівні, уникати їхнього надлишку й дефіциту. Він складається із чотирьох розділів: надходження, включаючи залишок коштів на початок періоду; видатки коштів; надлишок або дефіцит коштів; фінансовий розділ, що складається із статей позикових коштів і погашення заборгованості на майбутній період.

Прогнозний баланс дозволяє оцінити, яким буде фінансове становище компанії по закінченні відповідного періоду. Баланс дозволяє: виявити можливі несприятливі для компанії фінансові наслідки рішень, прийнятих на майбутній період; перевірити математичну правильність інших розрахунків; розрахувати фінансові коефіцієнти й оцінити їхній рівень із позицій вимог фінансового ринку; структурно виділити майбутні фінансові джерела й зобов'язання.



Питання 118.

Аналіз показників фінансової звітності організації

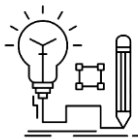
Залежно від цілей аналізу фінансової звітності й зацікавлених у його результатах користувачів застосовуються різні види аналізу й різний набір показників:

- абсолютні показники для ознайомлення зі звітністю, що дозволяють зробити висновки про основні джерела залучення коштів, напрямки їх вкладень, джерела надходження коштів, розміри отриманого прибутку, систему розподілу дивідендів;
- порівнянні процентні показники;
- аналіз горизонтальних процентних змін, що характеризує зміни окремих статей фінансової звітності за рік (ріст у відсотках);
- аналіз вертикальних процентних змін, що передбачає співвідношення показників різних статей стосовно однієї обраної статті;
- аналіз тенденцій (трендовий аналіз), що характеризує зміну показників діяльності фірми протягом ряду років у порівнянні з базовим показником, який використовується для прогнозів;
- порівняльний аналіз, здійснений з метою зіставлення окремих показників діяльності фірми з показниками фірм-конкурентів приблизно однакових розмірів. Цей аналіз дозволяє виявити стратегію конкурентів і перспективи їх розвитку;
- порівняння із середньогалузевими показниками, що показує стабільність становища фірми на ринку;
- аналіз показників шляхом використання фінансових коефіцієнтів, розрахунки яких ґрунтується на існуванні певних співвідношень між окремими статтями звітності.

Усі фінансові коефіцієнти, використовувані у фінансовому менеджменті, можна згрупувати в такий спосіб:

- показники ліквідності, що дозволяють визначити здатність підприємства протягом року оплатити свої короткострокові зобов'язання (коефіцієнт поточної ліквідності, термінової ліквідності й чисті обігові засоби);

- показники ділової активності, що дозволяють аналізувати ефективність використання ресурсів (оборотність активів, дебіторської заборгованості, власного капіталу);
- показники рентабельності, що відображають прибутковість діяльності фірми (рентабельність усіх активів, рентабельність реалізації, власного капіталу);
- показники структури капіталу, що відображають здатність підприємства погашати довгострокову заборгованість (коефіцієнти власності, фінансової залежності, захищеності кредиторів);
- показники ринкової активності, що характеризують вартість і прибутковість акцій компанії (прибуток на одну акцію, співвідношення ринкової ціни акції й прибутку на одну акцію, прибутковість акції, частка виплачених дивідендів).



Питання 119.

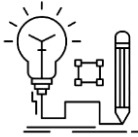
Управління персоналом

Управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції й стратегії кадрової політики й методів управління персоналом.

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння й визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації. Вона включає:

- розробку методології управління персоналом (розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного до цілей організації, методів і принципів управління персоналом);
- формування системи управління персоналом (формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних зв'язків керівників і фахівців у процесі вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень);
- розробку технології управління персоналом (організація наймання, відбору, приймання персоналу, його ділова оцінка, профорієнтація й адаптація, навчання, управління його діловою кар'єрою й службово-професійним просуванням, мотивація й організація праці, управління конфліктами й стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу, взаємодія із профспілками й службами зайнятості).

Принципи управління персоналом – правила, основні положення й норми, яким повинні керуватися керівники й фахівці в процесі управління персоналом. Основні принципи: науковість, демократичний централізм, плановість, єдність розпорядництва; комбінація єдиноначальності й колегіальності, централізації й децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління; контроль виконання рішень.



Питання 120.

Методи управління персоналом

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття боргу, прагнення людини трудитися в певній організації, культура трудової діяльності. У систему адміністративних методів входять:

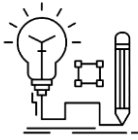
- правові норми й акти (державні закони, укази, постанови, держстандарты, положення, інструкції), затверджені державними органами для обов'язкового виконання. При визначенні їх складу й змісту повинні використовуватися наукові підходи до менеджменту, правові акти повинні бути об'єднані в систему;
- методи організаційного впливу (регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування), що діють усередині організації. Документи регламентують склад, зміст й взаємозв'язки всіх підсистем організації;
- розпорядчі методи (накази, розпорядження), що використовуються в процесі оперативного управління.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Вони базуються на використанні економічного механізму управління. Виділяють:

- методи, використовувані загальнодержавними й регіональними органами управління (податкова система, кредитно-фінансовий механізм країни в цілому й у регіонах);
- методи, використовувані фірмою (економічні нормативи функціонування фірми, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість і ефективність роботи, участь у прибутках і капіталі).

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці й застосування впливу на особистість за допомогою психологічних засобів із метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений борг,

внутрішню потребу людини. До складу методів входять: формування колективів, створення нормального психологічного клімату, творчої атмосфери; особистий приклад; умови, що орієнтують; участь працівників в управлінні; задоволення культурних і духовних потреб співробітників; встановлення соціальних норм поведінки й соціальне стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочень; соціальна профілактика й соціальний захист.



Питання 121.

Управління профорієнтацією та адаптацією персоналу

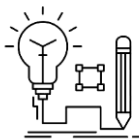
Професійна орієнтація являє собою систему заходів для профінформації, профконсультації, профвідбору та профадаптації, яка допомагає людині вибирати професію, найбільш відповідну потребам суспільства і його особистим здібностям. Розрив між професійною підготовкою й змістом трудових функцій, виконуваних працівником, знижує його інтерес до праці, працездатність.

Однією із проблем роботи з персоналом в організації при залученні кадрів є управління трудовою адаптацією. У ході взаємодії працівника й організації відбувається їхнє взаємне пристосування, основу якого становить поступове входження працівника в нові професійні й соціально-економічні умови праці. Цілі адаптації: зменшення стартових витрат, оскільки доки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно й вимагає додаткових витрат; скорочення плинності робочої сили – новачки, що незатишно почувають себе на роботі, можуть відреагувати подачею заяви на звільнення; економія часу керівника й співробітників, тому що проведена по програмі робота допомагає заощаджувати час кожного з них; розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Розрізняють два типи адаптації: виробнича (професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна, санітарно-гігієнічна); позавиробнича (адаптація до побутових умов, до поза виробничого спілкування з колегами, адаптація в період відпочинку).

Механізм управління адаптацією передбачає вирішення трьох найважливіших проблем: структурного закріплення функцій управління адаптацією в системі управління організацією (виділення відповідного підрозділу, розподіл фахівців з управління адаптацією, розвиток наставництва); організації технології процесу адаптації

(організація семінарів, курсів з різних питань адаптації, виробництва індивідуальних бесід керівника з новим співробітником, використання методу поступового ускладнення виконуваних завдань, виконання разових суспільних доручень для встановлення контактів працівника з колективом, виробництва спеціальних рольових ігор по згуртуванню співробітників); організації інформаційного забезпечення процесу адаптації (збір і оцінка показників її рівня й тривалості).



Питання 122.

Кадрове планування в організації

Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу й необхідній кількості відповідно до їхніх здатностей і вимогам виробництва. Робочі місця, з погляду продуктивності й мотивації, повинні дозволити працюючим оптимальним чином розвивати свої здатності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам створення гідних людини умов праці й забезпечення зайнятості.

Кадрове планування реалізується за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом. В оперативному плані відображаються висвітлення:

- кадрові стратегії (розробка основ кадрової політики, створення можливостей посадового й професійного просування працівників, забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і адаптації їх до мінливих умов виробництва);
- кадрові цілі (визначення конкретних цілей організації й кожного працівника, що впливають із кадрової стратегії);
- кадрові завдання (забезпечення фірми в потрібний час, у потрібній кількості й з відповідною кваліфікацією персоналом, який необхідний для досягнення цілей);
- кадрові заходи (розробка плану кадрових заходів для реалізації конкретних цілей організації й кожного працівника, визначення витрат на реалізацію плану кадрових заходів).

В оперативному плані міститься:

- планування залучення персоналу (заходи щодо наймання персоналу з метою задоволення в перспективі потреби в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел);
- планування трудової адаптації (первинної, тобто пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної ді-

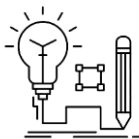
яльності, і вторинної – пристосування працівників, що мають досвід);

- планування вивільнення або скорочення персоналу (надлишок робочої сили виникає внаслідок раціоналізації виробництва й управління);

- планування використання персоналу (поряд з урахуванням кваліфікаційних ознак при визначенні місця роботи необхідно враховувати психічні й фізичні навантаження на людину);

- планування навчання персоналу (навчання на робочому місці й поза робочим місцем);

- планування ділової кар'єри, службово-професійного просування (починаючи з моменту прийняття працівника в організацію й кінчаючи передбачуваним звільненням, необхідно організовувати планомірне горизонтальне й вертикальне просування по системі посад або робочих місць).



Питання 123.

Система управління персоналом організації

Система управління персоналом – система, у якій реалізуються всі функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального й лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Система управління персоналом включає наступні підсистеми:

- підсистема загального й лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними й виробничими підрозділами;

- підсистема планування й маркетингу, що виконує розробку кадрової політики й стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування й прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами;

- підсистема управління найманням і обліком персоналу. Здійснює організацію наймання персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, облік приймання, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, професійну орієнтацію й організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодство системи управління персоналом;

- підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами й стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємин, управління взаємодією із профспілками;

- підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики,

охорони праці, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб;

- підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, веде періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської й винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри й службово-професійного просування;

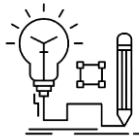
- підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує наступні функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування й тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу;

- підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію громадського харчування, житло-побутове обслуговування, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я й відпочинку, забезпечення дитячими установами, організацію соціального страхування;

- підсистема розвитку організаційної структури управління

- підсистема правового забезпечення;

- підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.



Питання 124.

Управління персоналом у розвинених країнах світу

Система управління в американських фірмах характеризується розглядом персоналу як головного джерела підвищення ефективності виробництва, наданням йому певної автономії. Добір кадрів в американських фірмах здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі. Орієнтація робиться на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, учених. Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності й результати. Уся управлінська діяльність в американських компаніях базується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, виробленню кількісно виражених цілей, які носять, як правило, короткостроковий характер. Процес прийняття управлінських рішень здійснюється, як правило, окремими особами, які несуть персональну відповідальність за їхню реалізацію.

Характерними умовами праці є: заміна жорсткого переліку професій і посадових інструкцій більш широкими, прийнятними й зручними для працівників; зменшення обсягу роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарата; перехід на гнучкі форми оплати праці; об'єднання інженерів, учених і виробничників у наскрізні колективи – проєктно-цільові групи.

Специфіка управління персоналом у японських компаніях ґрунтується на наступних особливостях: довічний найм або найм на тривалий строк; підвищення заробітної плати з вислугою років, участь працівників у профспілках, які створюються в межах фірми, а не галузі. Основні принципи японського типу управління:

- переплетення інтересів і сфер життєдіяльності фірми й працівників, висока залежність працівника від своєї фірми, надання йому значних гарантій і благ в обмін на відданість фірмі й готовність захищати її інтереси;

- пріоритет колективного начала, заохочення трудової кооперації у середині фірми, у межах невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від займаних посад;
- підтримка балансу впливу й інтересів трьох основних сил, що забезпечують функціонування фірми: керуючих, інших працівників і інвесторів;
- довірчо-сімейний спосіб формування зв'язків між фірмами – діловими партнерами, у тому числі між постачальниками й покупцями продукції.



Питання 125.

Функції кадрових служб організації

Загальний процес кадрового менеджменту містить ряд часткових процесів: планування, організацію, урегулювання, контроль, облік. Основну роль в управлінні персоналом відіграє кадрова служба фірми, основні функції якої: реалізація стратегічних і тактичних цілей фірми; прогнозування ситуації на ринку праці й у власному колективі; систематичний аналіз кадрового потенціалу й планування його розвитку; мотивація персоналу, оцінка й навчання кадрів, сприяння адаптації нововведенням і ін.

Основними завданнями кадрових служб є:

- організаційне й методичне забезпечення розвитку самоврядування, демократичних форм розгляду й висування кандидатур на керівні посади, виробництва конкурсів на заміщення вакантних посад, вивчення суспільної думки про діяльність керівників;

- прогнозування, визначення поточної й перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення, уточнення потреби в підготовці фахівців із прямих зв'язків з навчальними закладами, розробка й реалізація заходів щодо формування трудового колективу;

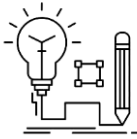
- планування й регулювання професійного, кваліфікаційного росту кадрів, процесів їх вивільнення й перерозподілу;

- організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з урахуванням потреб виробництва, направлення працівників у різні навчальні заклади й на стажування на передові підприємства й в організації, навчання керівників первинної ланки передовим методам і формам роботи з кадрами;

- вивчення професійних, ділових і особистісних якостей працівників на основі атестацій, психологічних і соціальних досліджень, розробка рекомендацій з раціонального використання кадрів відповідно до їхніх здібностей;

- організація роботи із професійної орієнтації молоді, адаптація молодих фахівців, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у трудовому колективі, розробка заходів щодо стабілізації і удосконалення його соціальної та демографічної структури;

- ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їхньої трудової діяльності й з урахуванням суспільної думки, зміцнення психологічного клімату в колективі.



Питання 126.

Управління ризиками в організації

Найбільш типові комерційні ризики й способи зменшення їх негативних наслідків:

- низькі обсяги реалізації: більш ретельна аналітична робота з вибору цільових ринків методом ранжування, по сегментації споживачів;

- неефективна робота збутової мережі: ретельний добір посередників, використання франчайзингу;

- невдалий висновок на ринок нового товару: попереднє виробництва ринкового тестування, пробних продажів, внесення змін в товар;

- незадовільне виконання контрагентом умов договору: більш ретельний вибір партнерів шляхом їхнього глибокого вивчення, одержання банківських і аудиторських довідок;

- протидії конкурентів: передбачення можливої реакції конкурентів на ділову активність підприємства, планування контрзаходів у програмі маркетингу;

- циклічні зміни в економіці, падіння попиту на товари: прогнозування циклічних коливань кон'юнктури, їх врахування в інвестиційних і виробничих планах, підвищення рівня ліквідності за рахунок прискореної реалізації виробленої продукції, скорочення товарних запасів, закупівель сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, інвестування в НДЕКР;

- зміна біржових котирувань і цін на сировинні товари; ретельне прогнозування цін, використання ф'ючерсних угод і зниження рівня ризику шляхом хеджування.

Зниження фінансових ризиків:

- ризик неплатежу за поставлений товар: включення авансового платежу (100%) в умови договору, застосування акредитивної форми розрахунків, передача права вимоги платежів факторинговій фірмі, що підлягає поверненню;

- ризик неоптимального розподілу фінансових ресурсів при плануванні виробництва товарів: ретельна аналітична робота при визначенні пріоритетних напрямків діяльності фірми, більш глибока попередня оцінка рентабельності вироблених товарів;

- ризик більших інвестицій у великомасштабний проєкт: глибока аналітична робота в передконтрактний період, розподіл ризиків за рахунок залучення до здійснення проєкту інших фірм через консорціольні угоди, залучення коштів венчурних фондів.

Деякі внутрішньофірмові ризики й способи їх зниження:

- невдоволення працівників підприємства й ризик страйку: ретельне пророблення із профспілковими активістами умов колективного договору, розробка дієвих соціально-економічних програм, створення сприятливого психологічного клімату в колективах;

- ризик витоку комерційної й науково-технічної інформації: ретельна перевірка співробітників, особливо інженерно-технічного персоналу, що займається НДЕКР, контроль над обротом внутрішньофірмової документації, обмеження доступу сторонніх осіб у лабораторії, на експериментальні ділянки, дезінформаційна (у межах закону) обробка конкурентів;

- помилки керуючих: ретельний добір керівників, ефективна мотивація й стимулювання їх діяльності, професійна підготовка й перепідготовка, дублювання управління по найбільш дорогих напрямках діяльності, моделювання процесу управління по найбільш відповідальних проєктах, створення тимчасових цільових груп, організація контролю.

Найпоширеніший метод страхування ризику – укладення страхового договору з однією зі страхових компаній. Страховик за встановлену в договорі суму зобов'язується сплатити страхувальникові на певних умовах погоджену грошову суму, якщо страхувальник (підприємство) зазнає збитків або буде мати збиток у господарській діяльності внаслідок настання несприятливих обставин.

Основні види страхування, пов'язані з підприємницькою діяльністю:

- страхування майна підприємства від стихійних лих.

Номінальна сума страховки становить, як правило, 70 – 80% залишкової вартості майна. Під майном у страхових випадках розуміються виробничі, службові, житлові й інші допоміжні приміщення, запаси готової продукції, сировини й матеріалів, технологічне устаткування, територія підприємства із навколишніми будівлями;

- страхування відвантаженої з підприємства продукції на період її перевезення. Звичайно сума страховки відповідає номінальній вартості товарів, а при деяких підвищених ризиках може перевершувати її на 10 – 30% (наприклад, при транспортуванні товарів через зони бойових дій);

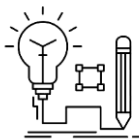
- страхування транспортних засобів (вантажних, легкових автомобілів, підйомно-транспортних засобів, внутрішньозаводського транспорту). При цьому страховий поліс покриває не тільки збитки підприємства, але й збиток, нанесений третім особам;

- компенсаційне страхування. Передбачає певні суми відшкодування робітникам та службовцям підприємства у випадку часткової або повної втрати працездатності в результаті нещасного випадку на виробництві, захворювання або смерті. Якщо умови праці на підприємстві не відповідають стандартним нормам, адміністрація підприємства змушена платити страховим компаніям підвищені страхові премії;

- медичне страхування. Страхування у сфері охорони здоров'я звичайно покриває всі або частину видатків по перебуванню працівників підприємства в лікарнях, на оплату рахунків лікарів;

- страхування вимушеного припинення роботи підприємства. Крім страхування вартості майна підприємство може застрахувати й упущену вигоду, що очікувалася в період зупинки роботи підприємства;

- страхування життя провідних керівників і фахівців компанії. Страхова винагорода виплачується самої компанії.



Питання 127.

Ризики вкладень у цінні папери

Ризик вкладення в цінні папери визначається за допомогою їх інвестиційних якостей. У міру зниження ризиків, які несе в собі даний папір, росте його ліквідність і падає прибутковість. Це дає можливість створити шкалу виміру інвестиційних якостей по видах цінних паперів: облігації, забезпечені заставою; облігації, не забезпечені заставою; привілейовані акції; прості акції; опціони.

При виборі цінних паперів необхідно враховувати наступні ризики:

- капітальний ризик – загальний ризик на всі вкладення в цінні папери, ризик того, що інвестор не зможе їх повернути, не несучи втрат;

- селективний ризик – ризик неправильного вибору цінних паперів при формуванні портфеля для інвестування порівняно з іншими видами цінних паперів;

- часовий ризик – ризик покупки або продажу цінного паперу в невдалий час, що спричиняє втрати;

- ризик законодавчих змін – ризик, який може приводити, наприклад, до необхідності перереєстрації випуску цінних паперів, зміни умов або замінам випусків, що викликає істотні витрати й втрати для емітента й інвестора. Емісія може виявитися недійсною, можлива несприятлива зміна правового статусу посередників по операціях із цінними паперами;

- ризик ліквідності – ризик, пов'язаний з можливістю втрат при реалізації цінного паперу через зміну оцінки її якості;

- кредитний ризик – ризик того, що емітент, що випустив боргові цінні папери, виявиться не в змозі виплачувати відсоток по них або основну суму боргу;

- інфляційний ризик – ризик того, що при інфляції доходи, отримані інвесторами від цінних паперів, знецінюються швидше, чим виростуть, і інвестор понесе реальні втрати;

- процентний ризик – ризик втрат, які можуть понести інвестори у зв'язку зі змінами процентних ставок на ринку. Ріст ринкового рівня відсотка веде до зниження курсової вартості цінних паперів;

- відкличний ризик – ризик втрат для інвестора, якщо емітент відкличе відкличні облігації у зв'язку з перевищенням фіксованого рівня процентних виплат над поточним ринковим відсотком.



Питання 128.

Валютні ризики та їх страхування

Валютні ризики є частиною комерційних і являють собою небезпеку втрат внаслідок зміни курсу валюти в період між підписанням контракту або кредитної угоди й здійсненням платежу. В основі валютного ризику лежить зміна курсової вартості грошового зобов'язання у валюті за зазначений період.

У міжнародній практиці застосовуються три основні способи страхування ризиків: операції страхових компаній, банківські й урядові гарантії; односторонні дії одного з партнерів; взаємна домовленість учасників угоди.

На практиці застосовуються наступні методи страхування валютних ризиків:

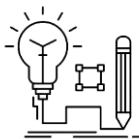
- валютне застереження – умова в міжнародному контракті, що обумовлює перегляд суми платежу пропорційно зміні курсу валюти застереження. Одна з форм застереження – розбіжність валюти вартості контракту й валюти платежу. У якості валюти вартості обирається більш стала валюта, а підрахунок суми платежу проводиться пропорційно її курсу. Має місце й інша форма – збіг валюти вартості контракту й платежу, коли сума платежу ставиться в залежність від більш стабільної валюти застереження. У цей час застереження застосовується рідко;

- валютні опціони являють собою угоду між покупцем опціону й продавцем валюти, яка надає право покупцеві опціону купувати за певним курсом необхідну суму валюти протягом обумовленого часу за винагороду, що сплачується продавцеві;

- форвардні валютні операції – продаж або покупка певної суми валюти з інтервалом за часом між укладенням і виконанням угоди за курсом, що склався на день укладення угоди. Сторонами угоди звичайно виступають банки й промислово-торговельні корпорації;

- валютні ф'ючерси – термінові угоди на біржі – покупка або продаж певної валюти за фіксованим на момент укладення угоди курсу з виконанням через певний термін. Обов'язковою умовою є гарантійний депозит. Перевагою ф'ючерса перед форвардним контрактом є його висока ліквідність і постійне котирування на валютній біржі;

- міжбанківські операції "своп"-операції, що поєднують наявну купівлю-продаж з одночасним укладенням контр-угоди на певний термін (наприклад, продаж іноземної валюти й одночасно її покупка з поставкою через певний період часу).



Питання 129.

Управління розвитком виробництва

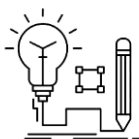
Управління розвитком виробництва – це вид діяльності по регулюванню процесу виробництва з метою підвищення його ефективності, росту продуктивності праці, поліпшення якості продукції. Основна мета менеджменту в управлінні виробництвом полягає в тому, щоб добитися раціонального функціонування виробничих підрозділів через управління "зверху" шляхом створення адаптивних інформаційних систем, використання складного набору оптимізаційних моделей і кількісних методів, здатних швидко виявити й запропонувати варіант ліквідації незапланованого відхилення на будь-якому етапі виробничого циклу.

У межах цілей, розроблювальних для фірми в цілому, відносяться конкретні завдання, які можуть визначатися в такий спосіб: постійне впровадження у виробництво нових, більш досконалих виробів; систематичне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції; підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на продукцію, що випускається; зниження витрат у всіх ланках виробничо-збутового циклу при постійному впровадженні в серійне виробництво нових виробів, розширенні номенклатури, що випускається продукції й заміні її асортименту.

Сучасні ринкові умови вимагають створення більш простих і гнучких систем управління виробництвом, які повинні характеризуватися: наявністю невеликих підрозділів з меншим числом, але більш високим рівнем кваліфікації працівників; наявністю невеликої кількості рівнів управління; створенням організаційних структур, заснованих на групах фахівців; складанням графіків і виробничих програм, орієнтованих на запити споживачів; наявністю на складах фірми мінімальних обсягів

запасів; негайним реагуванням на зміни, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищі; наявністю гнучко переналагоджуваного устаткування; високою продуктивністю праці й низькими витратами; високою якістю продукції, що випускається, і орієнтацією на міцні зв'язки зі споживачами.

Принципи створення ефективних структур управління зводяться до наступного: орієнтація структурних підрозділів на товари, ринок, споживача, а не на виконання функцій; основу організаційної структури становлять цільові групи фахівців або команди, а не функції й відділи; орієнтація на мінімальну кількість рівнів управління й широку сферу контролю; відповідальність кожного працівника за кінцеві результати й можливість прояву ініціативи.



Питання 130.

Управління якістю продукції

Якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти існуючі або передбачувані потреби. Якість продукції (включаючи новизну, технічний рівень, відсутність дефектів при використанні, надійність в експлуатації) є одним з найважливіших засобів конкурентної боротьби, завоювання й утримання позицій на ринку.

Управління якістю в масштабах усієї фірми покладене на центральну службу якості, у функції якої входить розробка показників ролі по всіх видах продукції, що випускається, методів перевірки якості й порядку виробництва випробувань, аналіз рекламаций і порядок їх урегулювання, з'ясування причин виникнення дефектів і браку й умов їх усунення.

Центральна служба може здійснювати перевірку якості сировини й матеріалів, технологічного процесу, організації контрольних випробувань, правил приймання, застосовуваних заводською службою якості. Служба контролю якості здійснює свою діяльність у тісному контакті з відповідними службами у виробничих підрозділах. Основне завдання служби – планування й координація всієї роботи в області забезпечення якості, установлення необхідних зв'язків між службами контролю якості у виробничих відділеннях підприємства.

Основні принципи управління якістю, що сформувалися у світовій практиці, можна визначити в такий спосіб:

- робота, спрямована на підвищення якості, повинна виступати обов'язковою складовою частиною стратегії фірми;
- в управлінні якістю головне не контроль готової продукції, а бездефектна робота. Усі можливі дефекти повинні усуватися на проміжних стадіях виготовлення продукту, а не в готовому виробі;

- постачальники повинні бути партнерами. Специфікою роботи закордонних фірм є наявність декількох конкуруючих між собою постачальників однакових деталей або напівфабрикатів. При цьому постачальники часто залучаються до спільної роботи на ранніх етапах створення продукту, з ними укладаються довгострокові контракти на різні поставки;
- підвищення кваліфікації працівників.



Питання 131.

Виробничий менеджмент

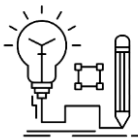
Функція організації управління – це сукупність прийомів і методів раціональної комбінації елементів і ланок керуючої системи і її взаємозв'язки з керованим об'єктом та іншими керуючими системами. Організація управління забезпечує створення найбільш сприятливих умов для досягнення поставлених цілей у встановлений період часу при мінімальних витратах виробничих ресурсів. Особливе значення функція організації набуває у випадках, коли при виконанні ухвалених рішень дії окремих виконавців виходять за рамки нормативних актів, затверджених інструкцій, методик і вимагають оперативної організації роботи.

Функція нормування являє собою процес розробки науково обґрунтованих розрахункових величин, що встановлюють кількісну і якісну оцінку різних елементів, використовуваних у процесі виробництва. Функція впливає на поведінку об'єкта, чіткими й жорсткими нормами дисциплінує розробку й реалізацію виробничих завдань, забезпечуючи рівномірний і ритмічний хід виробництва, його високу ефективність.

Розраховані в межах цієї функції календарно-планові нормативи (виробничі цикли, розміри партій, заділи деталей), є основою планування, визначають тривалість і порядок руху предметів праці в процесі виробництва.

Планування займає центральне місце серед усіх функцій управління виробництвом, тому що покликане строго регламентувати поведінку об'єкта в процесі реалізації поставлених перед ним цілей. Функція планування передбачає визначення конкретних завдань кожному підрозділу на різні планові періоди й розробку виробничих програм.

Розроблювальні на основі календарно-планових нормативів руху виробництва програми випуску деталей і виробів передбачають найбільш повне використання передової техніки й технології, виробничих потужностей підприємства, матеріальних і моральних стимулів підвищення продуктивності праці. При плануванні виникає потреба знаходження найбільш економічних, оптимальних рішень для реалізації поставлених цілей з мінімальними витратами. Для цього використовуються економіко-математичні методи й ЕОМ, за допомогою яких виробляються різні варіанти управлінських рішень.



Питання 132.

Функції виробничого менеджменту

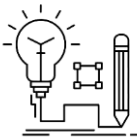
Координація здійснюється з метою забезпечення погодженої й злагодженої роботи учасників процесу виконання планових завдань підрозділів. Функція реалізується у формі регулярного й оперативного впливу на колектив людей, зайнятих у процесі виробництва, з боку лінійних керівників і функціональних служб підприємства й цехів.

Функція мотивації впливає на колектив виробничого підрозділу у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і індивідуальних заохочувальних заходів. Зазначені форми впливу активізують роботу органів управління, підвищують ефективність усієї системи управління виробництвом.

Контроль проявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного підрозділу й доведення їх до керівників виробничників і служб управління з метою підготовки відповідних рішень. Функція реалізується на основі інформації про виконання планових завдань (даних оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку), виявлення відхилень від установлених показників і аналізу причин відхилень.

Регулювання безпосередньо замикається з функціями координації й контролю. У ході виробництва виникають різні порушення у виконанні розроблених програм через несприятливий вплив внутрішньої або зовнішнього середовища. У процесі регулювання вплив на колектив людей здійснюється за допомогою вживання оперативних заходів по запобіганню або по усуненню виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва. Одночасно здійснюється координація поточної роботи

взаємозалежних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічності його ходу. Функції контролю й регулювання в процесі управління виробництвом виконують роль гнучких інструментів, за допомогою яких хід виробництва безупинно вводиться в жорсткі межі, передбачені планом.



Питання 133.

Система розрахунків і нормативів руху виробництва

Календарно-планові розрахунки (КПР) і нормативи (КПН) руху виробництва забезпечують регламентацію роботи кожного окремо й у комплексі всіх ланок виробничого процесу підприємства. Вони служать базою для формування виробничих програм усіх основних підрозділів. КПР характерні для одиничного виготовлення виробів, визначаються по кожному виробу, що знову запускається у виробництво. КПН властиві серійному й масовому типам виробництва, є стабільними.

КПР і КПН забезпечують раціональний порядок руху предметів праці, погоджують роботу кожного цеху, ділянки й робочого місця, сприяють ритмічному ходу виробництва й тим самим підвищенню економічної ефективності роботи підприємства і його цехів, а саме: підвищенню продуктивності праці; зниженню собівартості виробів; підтримці на встановленому рівні незавершеного виробництва; прискоренню оборотності обігових коштів і т.ін.

В одиничному виробництві до КПР відносяться: тривалість виробничого циклу виготовлення виробу; календарні випередження в роботі цехів по виготовленню виробу; цикловий по виробу й зведений графіки виконання замовлень; завантаження устаткування й виробничих площ.

Для серійного виробництва характерні КПН: розміри партії деталей; періодичність їх виготовлення; тривалість виробничих циклів обробки партії деталей; розміри заділів деталей.

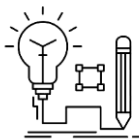
У масовому виробництві до КПН відносяться: такти потокових ліній; графіки режиму їх роботи; внутрішні заділи (технологічний, транспортний, оборотний, страховий); міжлінійні заділи (оборотний і страховий).

Для розрахунків КПН застосовуються наступні методи:

- статистичні, використовувані при визначенні норм міжопераційного часу, часу виконання контрольних операцій, розміру заділів (запасів);

- аналітичні – для розрахунків розмірів ритмів, тривалості виробничих циклів і випереджень запуску-випуску партій деталей, оборотних заділів;

- економіко-математичні – для розрахунків розмірів партій деталей, ритмів на багатопредметних потокових лініях і ін.



Питання 134.

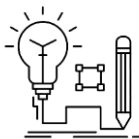
Оперативне управління виробництвом

Оперативне управління виробництвом характеризується прийняттям управлінським персоналом рішень у такій, що склалася або виробничій ситуації. За цих умов розроблені планові завдання або розв'язки керівників виробничих підрозділів повинні забезпечити строгий і чіткий у часі порядок виконання запланованих робіт. Цьому відповідає розробка оперативного календарних планів (графіків запуску-випуску деталей) і змінно-добових завдань на рівні цехів, ділянок і робочих місць.

На міжцеховому рівні оперативне управління здійснюється для вирішення принципових питань зняття, заміни запущених у виробництва виробів, включення в програму випуску нових виробів, забезпечення зовнішніх поставок комплектуючих виробів, використання внутрішніх ресурсів.

У сучасних умовах повсякденно виконувати управлінським персоналом функції по оперативному облікові, контролі й аналізу ходу виробництва є основою для вироблення варіантів регулюючих впливів на хід виробництва. Звідси, оперативне управління виробництвом здійснюється на основі безперервного спостереження за його ходом, виявляючи цілеспрямований вплив на колективи цехів, ділянок, робітників для забезпечення виконання затверджених виробничих програм.

Це досягається: строгим розподілом робіт на короткі періоди часу в цехах, на виробничих ділянках – у детальному і вузловому розрізах, для робочих місць – у детально-поопераційному вигляді; чіткою організацією збору й обробки інформації про хід виробництва; комплексним використанням засобів обчислювальної техніки для підготовки варіантів управлінських рішень; повсякденним аналізом і опануванням з боку управлінського персоналу виробничою ситуацією в кожній ланці підприємства; своєчасним прийняттям рішень і організацією роботи з попередження порушень у ході виробництва або для швидкого його відновлення у випадку відхилення від запланованої траєкторії розвитку.



Питання 135.

Організація виконання виробничих завдань

Під організацією роботи як функції управління виробництвом розуміється сукупність заходів, пов'язаних з регламентацією дій управлінського персоналу фірми по своєчасному і високоякісному матеріально-технічному забезпеченні роботи цехів, мобілізацією наявних ресурсів і резервів, а також їх перерозподілу для виконання програм.

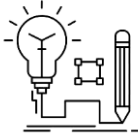
Основна мета організації робіт полягає в забезпеченні запуску виробів у виробництво всіма необхідними матеріалами й наступному спостереженні за рухом деталей по ходу їх виготовлення. При цьому керуються схемою руху матеріальних потоків на підприємстві, що погоджує в просторі й часу передачу матеріалів, заготовок у кожний із цехів на підставі встановленого технологічного маршруту.

На міжцеховому рівні управління виробництвом конкретна організація роботи цехів націлена на: забезпечення цехів конструкторською й технологічною документацією; своєчасну видачу виробничих програм і завдань; забезпечення цехів сировиною, матеріалами, комплектуючими виробами, напівфабрикатами; організацію своєчасної подачі в цехи інструменту й пристосувань; забезпечення своєчасного ремонту устаткування відповідно до графіка планово-запобіжних ремонтів, транспортного міжцехового обслуговування.

У процесі підготовки й виробництва робіт необхідно керуватися інформацією: про хід виконання завдань виробничої програми основними цехами, інструментальними й ремонтно-механічними цехами, складами постачання; про повне завершення цехами запланованих робіт; про вжиті заходи по регулюванню й маневруванню резервами підприємства при відхиленнях від наміченого ходу робіт.

У цехах функція організації реалізується на виробничих ділянках майстром і планувальником, які повинні забезпечувати своєчасну підготовку й ефективне виконання робіт кожним робітником за принципом – коли, хто і як повинен їх виконати. Це досягається раціональною організацією обслуговування робочих місць (інструктажем, документацією, забезпеченням матеріалами, налагодженням, ремонтом і ін.).

Слід так розподіляти роботу, щоб: не руйнувати неформальні групи, якщо вони не наносять збитку, щоб робітники могли спілкуватися, почували дух єдиної команди; створювати умови для соціальної активності працюючих; забезпечувати ним позитивний зворотний зв'язок з керівництвом; давати робітникам таку роботу, щоб вона вимагала від них повної віддачі; розвивати в робітників творчі здібності; залучати робітників до формулювання цілей і виробленню рішень; заохочувати за досягнуті результати.



Питання 136.

Координація виробничих планів і програм

Координація забезпечує узгодженість роботи різних виробничих і функціональних підрозділів підприємства в процесі виконання планових завдань. Ефективним засобом досягнення скоординованої роботи цехів є виробництва нарад менеджерів, на яких здійснюється узгодження їх діяльності по обслуговуванню, матеріальному забезпеченню виробництва.

Діяльність по координації на міжцеховому рівні включає: вживання заходів по забезпеченню рівномірного ходу виробництва й усуненню "вузьких місць" через неузгодженість у строках поставки матеріалів, технологічного оснащення; координацію міжцехових передач деталей у встановлених кількостях, номенклатурі й строках; спостереження за станом заділів деталей на складах підприємства; систематичний контроль над виготовленням найбільш складних складальних вузлів і агрегатів; координацію строків виготовлення виробів відповідно до договірних зобов'язань.

Оперативна координація робіт складається з етапів: з'ясування причин відхилень від планових завдань; визначення складу додаткових робіт і виробничих завдань для їхнього виконання; визначення резервів, виділених підприємством для виконання цехами додаткових робіт; уточнення розподілу обов'язків і відповідальності між менеджерами на міжцеховому рівні управління, покликаним усунути виниклі відхилення в ході виробництва.

Мотивація праці являє собою вплив на фактори результативності роботи менеджерів, фахівців і на основі її оцінки використання відповідних спонукальних мотивів.

Для підвищення ефективності виробництва повинна бути дана кількісна оцінка (оціночний показник) якості праці керівників. Вихідною інформацією для розрахунків оціночного показника є: величини відхилень від оперативно-календарних планів випуску продукції; величини відхилень від нормативів незавершеного виробництва; частка провини керівника, фахівця у виниклих відхиленнях



Питання 137.

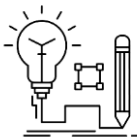
Оперативний облік виробництва в організації

Основним завданням оперативного обліку є одержання інформації про результати роботи виробничих цехів і їх підрозділів за певний період часу з метою її використання для контролю й регулювання поточного ходу виробництва. У синтезованому виді ця інформація використовується для цілей планування виробництва в кожному із цехів на більш тривалі періоди часу.

Реалізація цього завдання за умови своєчасності вступу, повноти й вірогідності інформації, що враховується може бути здійснена шляхом створення комплексної автоматизованої системи оперативного обліку на підприємстві.

Ця система повинна відповідати наступним вимогам: мати високу оперативність по збору й обробці інформації; виключати дублювання в роботі кожної ланки системи; забезпечувати попередню обробку інформації в пунктах її збору для цілей використання результатів обробки на місцях її виробництва; виключати передачу в ОЦ підприємства надлишкової інформації; забезпечувати можливість узагальнення отриманої інформації в необхідних розрізах; виключити або звести до мінімуму ручну працю при заповненні первинної облікової документації; бути економічно ефективною в порівнянні з діючою системою оперативного обліку.

Передбачається наступний порядок реєстрації й обробки інформації в системі оперативного обліку: реєстрація первинної інформації, що характеризує стан виробництва, у числовій формі; нагромадження й передача первинної інформації з місця її формування в обчислювальний комплекс цеху; виробництва розрахунків в обчислювальному комплексі цеху по алгоритмах, що визначають хід обробки інформації для цілей зведеного обліку й управління; передача підсумкової інформації в обчислювальний центр і відповідним до служб підприємства.



Питання 138.

Контроль виробництва в організації

Контроль над ходом виробництва має на меті виявлення відхилень від установлених планових завдань і календарних графіків виробництва, неполадок у роботі різних підрозділів і служб підприємства. Контроль повинен бути, по-перше, оперативним, по-друге – безперервним у всіх ланках основного виробничого процесу, починаючи від надходження в цехи сировини, матеріалів закінчуючи здачею готової продукції на склади.

Склад і зміст робіт з контролю, періодичність його виконання різняться залежно від типів виробництва:

- в одиничному проведенні об'єктами контролю є графіки оперативної підготовки виробництва й строки виконання найважливіших робіт з окремих замовлень. Стан заділів контролюється для комплектів на замовлення, підготовка виробництва – по особливо важливих позиціях;

- у серійному проведенні контролюється номенклатура, кількість і строки випуску складальних одиниць, провідних деталей, стан складських заділів заготовок, деталей, ступінь комплектної забезпеченості складальних робіт. Контроль виконання планових завдань виконується позмінно, по календарних планах випуску деталей, на замовлення в цілому. Заділи контролюються в розрізі деталей і в групових комплектах;

- у масовому виробництві контролюються такт роботи потокових ліній і заділи на всіх стадіях виробничого процесу. Контроль випуску виробів проводиться по годинам доби відповідно до такту, заділи перевіряються в по детальному розрізі, строго контролюються відстаючі деталі.

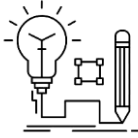
Основну роль у підготовці інформації, необхідної для прийняття й обґрунтування рішень по регулюванню ходу виробництва, відіграє аналіз, у процесі якого здійснюється всебічна оцінка функціонування об'єкта управління, аналізуються

причини відхилень від запланованого рівня, виявляються виробничі резерви, визначаються можливі альтернативи управлінських рішень, використовуваних на етапі регулювання.

Оцінка функціонування виробничої системи проводиться за допомогою техніко-економічних показників, що відображають ступінь ефективності використання окремих видів коштів, предметів праці й робочого часу. Розрізняють дві групи показників:

- показники, що характеризують кількість і якість продукції, яка випускається (обсяг виробництва, рівень виконання планових завдань, питома вага продукції, прийнятої відділом технічного контролю з першого пред'явлення);

- показники, що свідчать про наявність і використання виробничих ресурсів (чисельність робітників, вироблення продукції на одного робітника, простої устаткування, коефіцієнт завантаження устаткування, собівартість продукції).



Питання 139.

Оперативне регулювання виробництва в організації

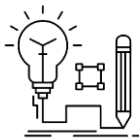
Регулювання – завершальний етап управління виробництвом, на якому здійснюється процес розробки й реалізації управлінських рішень по попередженню відхилень і збоїв у ході виробництва, а у випадку їх виникнення – по їхньому негайному усуненню, у результаті чого досягається безумовне виконання виробничих програм і оперативних планових завдань.

Уся робота з керівництва виробництвам у масштабі підприємства лежить на персоналі виробничо-диспетчерського відділу, що перебуває в підпорядкуванні головного диспетчера.

Попередження або усунення відхилень і збоїв можливі при використанні наступних видів резервів: матеріальних і людських (робітники, взаємозамінне устаткування, матеріали, заготовки, деталі, інструмент); тимчасових (організація понаднормових робіт, додаткових змін); організаційних (можливість перерозподілу ресурсів між цехами й ділянками).

Процес оперативного регулювання включає наступні етапи: інформаційну підготовку для ухвалення рішення; розробку й прийняття рішень (формування альтернативних варіантів, установлення строків виконання, вибір виконавців, обробка додаткової інформації, затвердження варіанту рішення, виділення ресурсів для його реалізації); реалізацію рішення й контроль за його виконанням (необхідне організаційне забезпечення рішення, тобто наявність ресурсів у розпорядженні відповідальних осіб, а також інструктивних матеріалів, інформаційне забезпечення, що дає можливість проводити погоджені дії всіх виконавців).

Регулювання ходу виробництва повинне відповідати наступним вимогам: опиратися на чітку організацію оперативного планування виробництва, безпосереднім продовженням якого воно є; передбачати безперервність контролю й спостереження за ходом виробництва; здійснювати обов'язкове швидке й чітке виконання розпоряджень керівництва; базуватися на чіткій відповідальності й спадкоємності оперативного керівництва виробництвом.



Питання 140.

Основні функції диспетчерської служби

Служба головного диспетчера виконує наступні функції:

- контролює хід виконання виробничої програми по основних видах виробів і вживає заходів для ліквідації відставання плану по заготовках і деталях;
- вживає заходів до попередження перебоїв у ході виробництва порушень, що виникають у роботі технологічного устаткування, внаслідок несвоєчасного забезпечення інструментами, матеріалами, стежить за дотриманням норм заділів по технологічних переходах у цехах основного виробництва;
- здійснює облік і аналіз внутрішньо-змінних простоїв устаткування.

Диспетчерський апарат цехових виробничих підрозділів контролює й регулює виготовлення всієї номенклатури продукції, закріпленої за підрозділом. За ним закріплюється виконання наступних функцій:

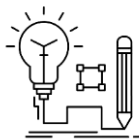
- зосередження всієї інформації про хід виробництва, що надходить від ділянок і служб цеху;
- одержання повідомлень від виробничих ділянок про неполадки й затримки, що заважають виконанню планових завдань;
- керівництво виконанням цехом добових завдань і оперативного графіка виготовлення деталей;
- спостереження за комплектним і своєчасним постачанням ділянок матеріалами й інструментом на підставі повідомлень ділянок і інших служб;
- видача оперативних розпоряджень і вказівок ділянкам і службам по усуненню затримок у проведенні й контроль виконання розпоряджень;

- регулювання постачання ділянкам дефіцитних матеріалів і контроль надходження їх у цех;

- контроль роботи служб, що здійснюють підготовку виробництва, у частині своєчасного забезпечення основного виробництва – усім необхідним для виконання ділянками поточних завдань;

- інформування керівництва цеху про неполадки, що вимагають їхнього безпосереднього втручання;

- виробництва систематичних диспетчерських нарад з питань виконання ділянками поточних завдань, складання диспетчерських рапортів про хід виконання добових завдань.



Питання 141.

Інформаційне забезпечення управління виробництвом

Система управління виробництвом являє собою сукупність взаємозалежних структурних елементів (інформації, технічних засобів її обробки, фахівців відділів по управлінню, зв'язків і відносин між ними відповідних функцій, що відповідають, методів і процесів управління), що забезпечують при їхній узгодженій взаємодії реалізацію виробничими підрозділами поставлених цілей.

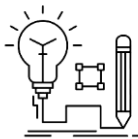
Банк даних – комплекс, що включає спеціальні структури організації інформації, алгоритми, спеціальні мови, програмні й технічні засоби, у сукупності, які забезпечують створення й експлуатацію системи нагромадження інформації, що надходить від декількох джерел, її відновлення, коректування й багато-аспектне використання в інтересах об'єктів управління підприємством, а також прямий зв'язок з користувачем для одержання відповідей на довільні, у тому числі не заплановані, запити.

База даних є сховищем спеціально організованих і логічно взаємозалежних інформаційних елементів. Вона складається із самих даних і їх опису, представляючи собою інформаційну модель керованого об'єкта. Центральну роль у функціонуванні банку даних виконує система управління базами даних (СУБД), яка видаляє, додає, замінює старі записи на нові. Бази даних створюються в банку даних підприємства для вирішення завдань управління виробництвом на міжцеховому рівні.

У цехах при створенні автоматизованої системи управління формуються відповідні бази даних, серед яких: технологічні процеси; поопераційно-трудова нормативи; планова інформація про номенклатуру, кількість, строки, трудомісткість й вартість виробів, що випускаються цехом, календарно-планові нормативи руху виробництва; устаткування

(паспортні дані, вартісні показники, графік ремонтів); персонал (робітники, службовці); довідники по операціях, деталях, устаткуванню, професіях; облікова інформація про хід виробництва; нормативна інформація для економічних розрахунків (вартість матеріалів, трудомісткість виготовлення деталей, основна й додаткова зарплата, цехові видатки).

База знань містить інформацію про накопичений практичний досвід фахівців з управління, яка використовується при підготовці управлінських рішень і є необхідним компонентом експертних систем, що забезпечують вироблення варіантів рішень в автоматизованому режимі.



Питання 142.

Виробничий і сервісний менеджмент

Виробничий менеджмент – тип менеджменту, основні риси якого визначаються особливістю об'єкта управління – виробництвом. Виробництво завжди пов'язане з виготовленням з вихідної сировини й матеріалів готових виробів і напівфабрикатів, що задовольняють потреби людини. Управління виробництвом, як і будь-який інший тип менеджменту, є управління діяльністю людини. Але проведення здійснюється за допомогою різних технологічних процесів, знарядь праці, матеріалів, навичок і знань людей. Тому управління виробництвом включає управління матеріально-технічним постачанням, матеріальними потоками, використанням різного роду ресурсів (енергетичних, інформаційних, фінансових), збутом продукції, маркетингом, технологічними процесами.

Особливості виробничого менеджменту проявляються у функціях і структурі системи управління організацією, у методах і механізмах управління, технології розробки управлінських рішень. Мотивування продуктивної діяльності значною мірою базується на характеристиках знарядь праці й технології виробництва, на енергетичному і інформаційному забезпеченні. Виробничий менеджмент вимагає від управлінського й виробничого персоналу певних якостей. Управлінський персонал повинен знати галузеві технологічні особливості виробництва, володіти інженерними знаннями.

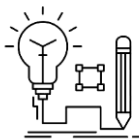
Багато принципів сервісного менеджменту такі як для виробничого сектору економіки, тобто сфери послуг, але є й ряд специфічних особливостей. Одна з важливих відмітних рис сфери послуг полягає в характері цих послуг і в процесі, що використовується для їх надання.

По-перше, тут споживач звичайно присутній у виробничому процесі, тобто є більш тісний контакт або взаємодія зі споживачем, порівняно зі сферою промислового виробництва. По-друге, у сфері послуг потрібно, як правило, більш високий рівень індивідуалізації продукту відповідно до вимог споживача. По-третє, робота в сфері послуг звичайно більш трудомістка, ніж у промисловості.

При розробці системи сервісного менеджменту слід урахувати ряд специфічних факторів: працівники сфери послуг повинні добре володіти навичками спілкування зі споживачами; ефективність праці працівника слабко піддається виміру, оскільки низька продуктивність праці може бути обумовлена відсутністю попиту на послуги, а не його поганою роботою; календарне планування послуг залежить в основному від споживачів, і т.ін.

Менеджмент у сфері послуг характерний творчим підходом. Наприклад, внесенням різноманітності в послуги, залученням споживача в надання послуг ("самообслуговування"), спрощенням процесу по наданню послуги (виписка з готелю завчасно, прямий набір міжміського телефонного зв'язку й т.ін.).

Управлінський персонал у сфері послуг, як і у виробничому менеджменті, повинен володіти знанням технологічних процесів, навичками спілкування зі споживачами, володіти в достатній мірі однією з європейських мов.



Питання 143.

Особливості галузевого менеджменту

Галузь – сукупність суб'єктів господарської діяльності незалежно від їхньої відомчої приналежності й форм власності, що розробляють і (або) виробляють продукцію (виконують роботи, надають послуги) на основі загальної технології і потреб, що задовольняються.

Основними структурними складовими господарського комплексу країни (виробничої й невиробничої сфери) можна назвати наступні: промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт і деякі інші. Своєю чергою кожний з названих комплексів, насамперед за цільовими призначеннями виробленої продукції, ділиться на галузі.

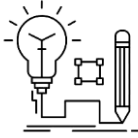
Найважливішим напрямом менеджменту в перехідний період до ринку є удосконалення структури господарського комплексу України й підвищення ефективності економіки. Галуzeвий менеджмент функціонує в умовах ще не завершеного переходу від організаційної структури, яка формувалася десятиліттями, управління заснованого на адміністративно-командних методах роботи, що гальмує швидкий перехід на виробництво техніки нових поколінь, впровадження сучасних технологій.

Становлення галуzeвого менеджменту відбувається в умовах специфічно української моделі перехідної економіки, яка характеризується рядом рис: потужний приватний сектор, мала частка дрібного й середнього приватного підприємництва, постійний перерозподіл прав власності, перевага фінансового капіталу над промисловим, украй зношений основний капітал застарілі технології, криміналізація економічного життя, корупція, схильність населення до державного патерналізму.

Принципово важливою особливістю функціонування галузевого менеджменту (а також однієї з його головних цілей) є соціальна переорієнтація галузі на створення більш ефективної, конкурентоспроможної й мобільної економіки.

Основними методами впливу на керовану галузь в умовах ринку виступають економічні й правові методи управління. Конкретними інструментами реалізації економічних методів є податки, державні замовлення, ціни, ліцензії, квоти, бюджетне фінансування (централізовані капітальні вкладення, дотації, субсидії, лізинг). До правових методів відносяться підготовка правових норм, правил, правових актів, стандартів, дотримання яких обов'язково й гарантується державою.

Постійні органи управління галузями (міністерства, відомства, комітети й т.ін.) вбудовані в структуру управління економікою країни. Вищим виконавчим органом державної влади є Кабінет міністрів України. Постійні органи управління галузями виконують певні функції: прогнозування розвитку галузі, організаційно-методичне керівництво роботи по підготовці й реалізації цільових програм, залучення інвестицій, розробка пропозицій по ціновій політиці і т.ін.



Питання 144.

Матеріально-технічна база менеджменту

Матеріально-технічна база менеджменту – це сукупність організаційно-технічних засобів, використовуваних в управлінні, з матеріальним забезпеченням їх функціонування. Організаційно-технічні засоби, або організаційна техніка, – це технічні засоби, застосовувані для механізації й автоматизації управлінських робіт, починаючи від олівця й кінчаючи засобами електров'язку, ПК і системами. У складі оргтехніки слід виділити інформаційну техніку, а саме кошти, використовувані для роботи з "паперовою" і "електронною" інформацією, у всіх її видах і проявах. Саме інформаційна техніка становить матеріальну базу прогресивних систем управління.

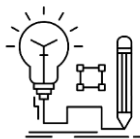
Технічне забезпечення інформаційних систем управління включає апаратні засоби, засоби комунікації, програмне забезпечення. Базовим елементом будь-якої сучасної інформаційної системи є ЕОМ, персональний комп'ютер. Універсальність і ефективність комп'ютерної технології обробки й зберігання інформації, мініатюрність і відносна дешевизна мікроелектронних засобів її реалізації привели до проникнення ПК в усі сфери суспільного життя й управління. Комп'ютерні технології за типом взаємодії користувача з комп'ютером поділяються на пакетні, діалогові й мережні.

При пакетному типі взаємодії користувач отримує тільки результати роботи технології, при діалоговому й мережевому типах він взаємодіє з нею відповідно на індивідуальному комп'ютері або на комп'ютері, підключеному до мережі ПК. Комп'ютерна техніка в основному призначена для реалізації комплексних технологій обробки, поширення, використання й зберігання інформації і є основою інтеграції всіх технічних коштів забезпечення управління. В умовах постійного зростання

інформаційних потоків, практично неможлива чітка взаємодія різних організацій без сучасних засобів комунікації. Комунікаційна техніка служить, в основному, засобом реалізації технологій передачі інформації й працює як в автономному режимі, так і в комплексі з засобами комп'ютерної техніки.

Як було сказано, до засобів оргтехніки відноситься великий перелік різного роду технічних засобів і пристосувань. Сюди відносяться носії інформації, засоби складання й підготовки документів, техніка поліграфії, засоби обробки, зберігання, пошуку й транспортування документів.

Програмні засоби забезпечення управління підрозділяються на системні й прикладні. До системних програм відносяться: текстові й діагностичні; антивірусні програми; операційні системи; командно-файлові оболонки (процесори). Серед прикладних програмних засобів забезпечення управління виділяють: системи підготовки текстових документів; особисті інформаційні системи; системи управління базами даних; програми по розпізнаванню текстів; програми виходу в зовнішнє середовище; системи обробки фінансово-економічної інформації й ряд інших (спеціалізованих) систем.



Питання 145.

Методи творчого пошуку альтернатив

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

- методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- методи колективного творчого пошуку ("мозковий штурм", конференція ідей, метод колективного блокноту);
- методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії – використання схожих рішень з інших сфер діяльності (технічної, економічної, спостережень за природою, художньої літератури тощо).

Метод інверсії – пошук варіантів від протилежного (перевернути звичайне рішення "догори ногами", вивернути на виворіт, поміняти місцями тощо).

Метод ідеалізації – пошук альтернатив шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

Метод "мозкового штурму" базується на забороні критицизму на етапі висунення ідей.

Метод конференції ідей припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висувуються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до "конференції ідей" осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення проблеми.

Метод колективного блокноту поєднання індивідуального незалежного висування ідей із їх колективною оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу (звичайно 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується третя група методів. Метод контрольних запитань – стимулювання пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений А. Осборном: яке нове застосування об'єкту можна запропонувати? які модифікації об'єкту можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо? що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо? що можна на об'єкті замінити і т.д.?

Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на дослідженні закономірностей побудови (морфології) об'єкта та застосуванні комбінаторики.

Глосарій основних понять і термінів

А

Абстрагування – процес створення узагальненого заміника конкретного змісту шляхом відволікання від зайвих деталей, функцією якого є виділення найбільш істотних частин з емпіричних знань про об'єкт і зв'язків між даними частинами.

Абстрактна модель – модель, яка відображає найзагальніші переважно якісні ознаки та характеристики модельованого об'єкта, явища чи процесу.

Автономія – самоврядування, самостійність, визначеність будь-якого явища внутрішніми законами його розвитку.

Автономія соціальна – форма добровільного об'єднання людей з метою реалізації своїх соціальних інтересів і потреб; право людей на самоврядування власного соціального буття; можливість індивіда, групи чи організації самостійного вибору та здійснення будь-якої економічної, політичної чи соціально-культурної діяльності.

Авторитарний стиль управління – сукупність прийомів управління, використовуючи які, керівник орієнтується на власні знання, інтереси, цілі; цей стиль найбільш затребуваний на початковому етапі формування організації, коли у працівників не сформовані навички бачення цілей та шляхів їх досягнення; до негативних рис авторитарного стилю відносять зниження ініціативи членів групи, погіршення соціально-психологічного клімату та зростання плинності кадрів.

Авторитет – визнання, поваги людини з боку інших людей, його здатність впливати на думки і поведінку людей без володіння формальною владою над ними, а також бути для цих людей зразком для наслідування і джерелом ідей, цінностей, норм моралі, форм поведінки.

Агент соціальний – незалежний вмотивований і цілеорієнтований соціальний суб'єкт (народ, нація, організація, група чи окрема особа), який є своєрідним провідником ціннісно-нормативної системи або тих чи інших феноменів

соціального; агентивність або агентність вказує на здатність соціального суб'єкта виступати в ролі самостійного діяча.

Агрегування – процес укрупнення різних соціально-економічних показників шляхом об'єднання їх в одну групу.

Адаптація – динамічний процес пристосування системи до мінливих умов зовнішнього середовища.

Адаптивна структура – організаційна структура управління, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі, чим принципово відрізняється від механічної (або бюрократичної) структури.

Адаптивність – здатність соціальної системи пристосовуватися до різних умов і викликів зовнішнього середовища.

Адекватний – рівний, тотожний, або цілком відповідний, тобто той, що відповідає певним вимогам.

Адміністративна система – ієрархічна структура, яка забезпечує реалізацію процесів управління на основі методів безпосереднього прямого впливу керуючих суб'єктів на керовані об'єкти, що функціонують як єдине ціле та зорієнтовані на досягнення спільної мети.

Адміністративні методи управління – організаційно-розпорядні методи прямого впливу керуючих суб'єктів на керовані ними об'єкти, які передбачають однозначне певної організаційно-управлінської чи виробничо-господарської ситуації, що наділені юридичною обов'язковістю для виконання.

Адміністративно-командні методи управління – способи та прийоми практичної реалізації функцій управління шляхом жорсткого централізму, а також обмеження самоврядних процесів і детальної регламентації організаційно-управлінських процедур.

Адміністрація – управління, керівництво, завідування; формальне бюрократичне управління, що здійснюється на основі певних наказів і розпоряджень; сукупність посадових осіб, керівних структур або інститутів, які здійснюють управління в будь-якій сфері суспільного життя.

Актив – певний економічний ресурс, який задіяний в господарських операціях організації, від якого в майбутньому очікується корисний ефект; стаття бухгалтерського балансу.

Активне управління – діяльність керуючого суб'єкта по досягненню цілей організації, яка характеризується тим, що оперативно-стратегічні завдання розглядають послідовно.

Активи – сукупність майна і прав (нематеріальних активів), що належать фізичній або юридичній особі.

Активність соціальна – характеристика способу життєдіяльності соціального суб'єкта, що полягає у свідомій спрямованості його діяльності на перетворення соціальних умов відповідно до назрілих потреб, інтересів, цілей та ідеалів; реалізується в індивідуальній, груповій, та масовій формах діяльності, основними видами якої є суспільно-політична і соціально-трудова активність.

Актор соціальний – соціальний діяч, тобто діючий індивідуальний чи колективний соціальний суб'єкт, який вчиняє відповідні дії, спрямовані на інших людей; актор завжди є учасником певних соціальних перетворень, рухомий не тільки власними мотивами, але й володіючий для цього відповідним досвідом, знаннями та моральними якостями.

Алгоритм – упорядкований набір точних правил, які описують порядок і послідовність дій для досягнення поставленої мети або одержання розв'язку певної задачі.

Альтернатива – один з двох: необхідність вибору між виключними можливостями; кожна з взаємовиключних одна одну можливостей.

Амальгамація – об'єднання різного роду частин (індивідів, маси) у єдине ціле (групу, суспільство); біологічне та культурне злиття соціально-етнічних або національних груп; форма централізації капіталу підприємств на основі їхнього злиття чи об'єднання.

Амбівалентність соціальна – несумісність норм, цінностей, оцінок, почуттів, станів свідомості соціального суб'єкта (індивіда, групи), що характеризується подвійним і

суперечливим ставленням до явищ, подій, фактів, процесів; відображає внутрішню суперечність соціальної реальності, її здатність набувати сутнісно протилежних характеристик (властивостей, мотивів, відношень, значень тощо; у буденній свідомості фіксується через розрізнення «позитивних» та «негативних» сторін, або тенденцій соціальної реальності.

Амортизація – зношення і старіння згодом засобів виробництва і основних фондів, частина вартості котрих списується щороку в ролі витрат протягом терміну їх корисної служби.

Аналіз – науковий метод вивчення будь-якої ситуації чи проблеми, що складається в уявному або фактичному розкладанні цілого на складові частини, для виявлення або зіставленні властивостей і характеристик об'єктів.

Аналіз багатовимірний – сукупність певних статистичних методів, призначених для вивчення багатовимірних соціальних явищ, які характеризуються великою кількістю різноманітних властивостей.

Аналіз багатofакторний – метод наукового дослідження, який дозволяє розглядати та інтерпретувати більше двох факторів одночасно.

Аналіз вторинний – повторний аналіз результатів проведених досліджень, що має мету, відмінну від першочергової; результатом даного аналізу є будь-які висновки, які відрізняються від раніше отриманих чи опублікованих іншими авторами; застосування цього аналізу знижує вартість та організаційну складність процесу збирання соціальної інформації.

Аналіз даних – етап емпіричного дослідження, в межах якого за допомогою змістовних міркувань і математико-статистичних методів опрацювання первинної інформації розкриваються зв'язки змінних, що вивчаються.

Аналіз діахронний – аналіз змін у часі структури певного соціального об'єкта, явища чи процесу.

Аналіз первинний – спосіб вивчення емпіричних результатів, отриманих в процесі системного дослідження, що дає змогу отримати первинні дані про досліджуваний об'єкт, згідно мети і завдань дослідження.

Аналіз порівняльний – сукупність логічних прийомів пізнання зовнішнього світу, що полягає в з'ясуванні характеристик кількох споріднених об'єктів шляхом співставлення їхніх однотипних ознак або властивостей.

Аналітична модель – схема аналізу досліджуваного об'єкта, перевагою якої є те, що розв'язки можна аналізувати за допомогою математичних методів, а недоліком певне спрощення реальних ситуацій задля отримання аналітичних результатів.

Андерклас – частина населення, що перебуває на найнижчих щаблях соціально-економічної структури суспільства, тобто на «дні» соціально-класової структури суспільства; загальним критерієм приналежності суб'єктів до андеркласу вважається виключення їх з ринку праці, бідність та залежність від соціальної допомоги.

Анкета – упорядкований за змістом і формою перелік питань та висловлювань, утілених у вигляді опитувального листа чи опитувальника, що використовується як дослідницький інструмент для збирання первинної інформації у соціальних дослідженнях.

Анкетування – різновид соціологічного опитування, в перебігу якого використовується друкована чи електронна анкета як комунікаційний засіб між дослідником та респондентом; оперативний спосіб збирання первинної соціальної інформації, поширений у прикладній соціології, економіці, психології, політології та медіа дослідженнях.

Аномія – стан суспільної системи, за якого настає дезорганізація та розпад соціальних норм і правил, що гарантують відповідний суспільний порядок; соціально-психологічний стан людини, який характеризується почуттям втрати нею орієнтації в житті, коли індивід стоїть перед

необхідністю виконання суспільних норм і правил, які одна одній суперечать.

Анонімний – безіменний, тобто без вказівки імені.

Антиномія соціальна – протиріччя між двома характеристиками будь-якого соціального явища, кожне з яких може бути достатнім чином емпірично обґрунтоване.

Антисоціальна особистість – людина, суспільна поведінка котрої не співпадає з прийнятими в даному суспільстві соціальними нормами і традиціями, що склалися в процесі історичного розвитку.

Антропоцентризм – методологічний принцип, згідно з яким людина є центром і найвищою метою світогляду, світосприйняття та світобудови.

Антропоморфізм – наділення людськими рисами, ознаками та якостями (наприклад, свідомістю) предметів і явищ неживої природи, небесних тіл, тварин, міфічних істот – духів, богів тощо.

Апарат – сукупність органів управління; сукупність працівників будь-якої організації; сукупність прийомів, наприклад математичний апарат; певний прилад, технічний пристрій, або пристосування.

Апаратні (або штабні) повноваження – повноваження, які мають переважно консультативний характер. Працівники, яким делеговано апаратні повноваження, розробляють рекомендації для лінійного керівника, якому вони безпосередньо підпорядковані.

Апарат управління – сукупність інституційно організованих працівників, які безпосередньо здійснюють повсякденну адміністративну (виконавчо-розпорядчу) діяльність з метою проведення в життя стратегії організації, прийняття управлінських рішень.

Апеляція – оскарження будь-якого документу, рішення чи постанови, процес подання апеляції.

Апостеріорі – дія чи діяльність на підставі досвіду.

Априорі – дія чи діяльність незалежно від попереднього досвіду.

Аргумент – логічне доведення, що є підставою доказу; математична незалежна змінна величина, від зміни котрої залежить зміна іншої величини, яку називають функцією.

АРМ – автоматизоване робоче місце менеджера.

Артефакт – процес, явище або певне утворення, що невласливе досліджуваному об'єкту як такому, але включене до списку його вивчення, внаслідок застосування певних теорій, підходів, методів, інструментів або організаційних прийомів.

Архітектоніка організації – вираження закономірностей побудови, властивих структурі підприємства, принциповий взаємозв'язок його підрозділів.

Асертивна поведінка – різновид соціальної поведінки, за якої люди отримують можливість діяти у своїх власних інтересах, виражаючи свої погляди чесно і відкрито.

Аскрипція – просування соціальними "сходінками" завдяки зовнішнім, незалежним від індивідів або групи властивостям, наприклад, соціального становища, розумових або фізичних даних тощо.

Асоціація – добровільна організація людей на основі будь-якого об'єднувального принципу.

Аспект – точка зору, під кутом якої розглядається певна ситуація, предмет, або явище.

Атестация – визначення кваліфікації, або відповідного рівня знань будь-якого фахівця.

Атомізація соціальна – специфічне суспільне явище, суть якого полягає у розриві соціальних зв'язків (дружніх, родинних, сусідських), характерних для первинних соціальних груп і традиційних суспільних систем; процес виникнення ізольованих індивідів, соціальні зв'язки та контакти котрих носять переважно знеособлений і формально-раціональний характер.

Атрактор соціальний – певна структура, що виникає на основі самоврядної моделі суспільного устрою як форма соціально-кооперативного об'єднання, що внутрішньо

притаманна соціальній системі, завдяки наперед заданим властивостям.

Атрибут – найбільш істотна ознака, чи невід’ємна властивість певного об’єкта; у соціології – об’єктивна риса, що належить індивідам чи соціальним категоріям, або ключова характеристика стану їхньої свідомості, наприклад, розмір доходів, рівень освіти, професія, самооцінка власної позиції, життєві цінності, наміри, ставлення до оточення в цілому.

Аутопоезис – термін, який означає самовідтворення соціальної системи на основі самокерованих і саморегулятивних механізмів і властивостей.

Б

База даних – сукупність даних, тобто кількісних і якісних значень показників, які використовуються при здійсненні аналізу та розрахунків.

Базовий процес – основний процес діяльності, що забезпечує реалізацію функціонального призначення останньої та охоплює: вихідний матеріал, кінцевий продукт, суб’єкта діяльності, засіб перетворення матеріалу на продукт і норму використання засобу; на відміну від базового, службовий процес є допоміжним, оскільки спрямований на усунення труднощів у базовому процесі.

Баланс – кількісне співвідношення двох частин, кожна з яких є рівною, оскільки відображають надходження та витрати однієї й тої ж самої кількості товарів, грошей, послуг тощо; документ, у якому міститься балансовий звіт установи чи організації.

Баланс робочого часу – система показників розподілу робочого часу за видами виконуваних робіт, яка дозволяє судити про способи використання ресурсу робочого часу працівників організації.

Баланс структурний – стан системи елементів (наприклад, членів соціальних груп, виділених об’єктів або установок) за якого всі елементи, що мають загальну

спрямованість: любити – ненавидіти, стверджувати – заперечувати тощо, можуть бути поєднані разом.

Балансовий метод – ключовий спосіб обробки та аналізу даних, який дозволяє встановлювати взаємозв'язок між ресурсами та їх використанням, виявляти пропорції, що складаються в процесі відтворення.

Банк даних – упорядкована сукупність даних, яка пристосована для колективного використання багатьма споживачами; спеціальний інститут, що здійснює накопичення соціальної інформації.

Банк ситуацій – систематизована інформація про управлінські ситуаціях, що зберігається, як правило, на машинному носії, забезпечена спеціальним інструментарієм для ефективного зберігання, пошуку і актуалізації (поновлення) даних.

Банкрутство – впорядкована ліквідація підприємства внаслідок його неспроможності, викликана несплатою боргових зобов'язань.

Бар'єр соціальний – різноманітні чинники, які в умовах неоднорідності суспільної системи «ззовні» перешкоджають проникненню індивідів у певні спільноти, класи чи групи, обмежуючи їх соціальну мобільність і суспільну близькість.

Бар'єри комунікації – певні перешкоди, що виникають між соціальними суб'єктами в перебігу їхньої соціальної взаємодії та заважають адекватному сприйняттю, розумінню та обміну інформацією.

Бачення – стан організації, який може бути досягнутий у віддаленому майбутньому за найсприятливіших умов.

Бездоглядність – стан особистості, який характеризується відсутністю пристосованості до встановлених суспільством вимог стосовно соціальної поведінки в результаті хибної соціалізації; стан дитини, що пов'язаний з втратою нею стосунків з батьками.

Безпека – певний стан, за якого люди без втручання й тиску ззовні можуть вільно обирати та здійснювати власну стратегію соціального, економічного та політичного розвитку; ризик шкоди персоналу організації або збиток обмежений допустимим рівнем; безпека є одним із аспектів ролі.

Беззбитковість – обсяг збуту певних товарів, за якого валові витрати покриваються за рахунок надходжень.

Безпритульність – відсутність в індивідів або сімей постійного житла, що унеможлиблює їх повноцінне існування в суспільстві; тривалий стан побутової невлаштованості, що заважає людині задовольнити власні потреби та інтереси.

Безробіття – соціально-економічна ситуація, у якій частина активного працездатного населення не може знайти роботу, яку воно здатне виконувати, перетворюючись тим самим на «зайве» населення; у більшості країн світу рівень безробіття складає біля 5 % від загальної кількості зайнятих громадян.

Безробіття приховане – вид безробіття, що визначається оціночно, за якого робочий час працівників по-мimo їхньої волі використовується не повністю, а частково як, наприклад, у сільському господарстві.

Безробіття сезонне – часткове використання робочої сили за причин сезонного характеру роботи, наприклад, сільськогосподарське виробництво, туристична індустрія тощо.

Безробіття структурне – вид безробіття, що виникає в процесі зміни галузевої структури господарства, за якого робітники, що вивільняються не знаходять для себе застосування в нових галузях господарювання.

Безробітний – працездатна людина працездатного віку, яка з незалежних від неї причин не має підходящої роботи, заробітку та трудового доходу, але водночас зареєстрована в службі зайнятості як особа, що шукає роботу.

Бенчмаркінг – метод оцінки персоналу організації на основі ретельного порівняння його діяльності з персоналом інших організацій з метою здійснення конкретних змін, які

дозволяють поліпшити діяльність організації та підвищити її конкурентоспроможність.

Бесіда ділова – специфічна форма соціального контакту між індивідами, як членами певних організацій, що мають визначені посадові повноваження, під час якого відбувається обмін думками та цілеспрямоване обговорення конкретних проблем або ситуацій з метою пошуку взаємовигідних варіантів їх вирішення.

Бідність – соціально-економічне положення індивіда чи групи людей, за якого вони не здатні самостійно сплачувати вартість необхідних для існування матеріальних і духовних благ.

Бізнес – справа, угода, біржова операція, комерція, тощо; загальна назва соціально-економічної підприємницької діяльності з метою отримання певного прибутку; вид діяльності, що приносить дохід.

Бізнес-одиниця – господарський підрозділ певної організації, для якого виробляється ділова стратегія; відособлена частина організації, що відповідає за певний вид її ділової активності.

Бізнес-план – опис цілей передбачаємого бізнесу, а також умов і шляхів їх досягнення.

Бізнес-процес – модель перетворення сутностей типу «вхід-вихід», під якою розуміється певна діяльність з реалізації приписуваних функцій.

Бізнес-реінжиніринг – метод радикальної структурної реструктуризації бізнес-процесів.

Білі комірці – службовці, тобто працівники розумової (нефізичної) праці на відміну від синіх комірців – працівників фізичної праці; прийнята така градація осіб найманої праці: білі комірці – інженерно-технічний персонал і службовці, сірі комірці – працівники обслуговуючих підрозділів, сині комірці – кваліфіковані робітники.

Більшості принцип – спосіб прийняття управлінських рішень у демократично організованих соціальних групах, за якого меншість, що брала участь у голосуванні та висловилась «проти», має підкоритися рішенням, прийнятому більшістю.

Біржа праці – відповідна установа, що опікується здійсненням посередницьких операцій між шукачами роботи та роботодавцями, а також пристосуванням пропозицій на ринку праці до їхнього попиту.

Біфуркація – критична точка стану функціонування певної системи, що характеризується роздвоєнням траєкторії, тобто різними варіантами її подальшого розвитку.

Бонус – додаткова винагорода, премія або знижка, що надається продавцем покупцю згідно умов договору чи окремої угоди.

Буржуазія – панівний клас капіталістичного суспільства, що володіє власністю на засоби виробництва та існує за рахунок експлуатації найманої праці, основне джерело доходів якого становить привласнення додаткової вартості неоплаченої праці.

Бюджет – сукупність індивідуальних, сімейних, організаційних тощо витрат і доходів за певний період часу; передбачуване числення очікуваних доходів і витрат держави, установи чи окремої особи на певний період.

Бюрократія – специфічна форма реалізації соціальної влади сукупністю осіб із власними корпоративними інтересами; особлива система службової залежності, що призводить до верховенства форми над змістом діяльності; природна форма існування будь-якої соціальної організації, необхідна для здійснення функцій управління.

Бюрократична система управління – модель управління організацією, в основі котрої лежить строга регламентація функцій, прав і обов'язків, інструкції та ієрархічна система підпорядкування й відповідальності персоналу; ефективна за малозмінних умов і обставин.

Бюрократична структура – форма соціальної організації спільної життєдіяльності, яка характеризується раціональністю, високим ступенем поділу управлінської праці та її спеціалізацією, чіткою ієрархією, наявністю формальних правил, процедур і норм поведінки персоналу, використанням науково обґрунтованих методів управління, а також компетентністю та професійністю управлінських кадрів.

В

Валідність – міра обґрунтованості та адекватності дослідницьких інструментів, наприклад, понять, вимірювальних операцій, експериментів тощо.

Валовий прибуток – націнка на виробничу вартість; різниця між собівартістю проданого товару і виручкою (нетто), отриманої за його продаж.

Варіант рішення – один із можливих способів керуючого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставленої мети.

Варіативність – статистична міра розсіювання, що характеризує розподіл змінних величин навколо середньої арифметичної.

Венчурні інвестиції – інвестиції в проекти, пов'язані з підвищенням ризиком; у разі успішної реалізації таких проектів забезпечується отримання більш високих прибутків.

Верифікація – процедура підтвердження істинності певного факту (чи твердження) шляхом приведення одного доказу, аргументу або багаторазового підтвердження на практиці.

Вертикальне стискання бізнес-процесів – об'єднання кількох різнорівневих робочих або виробничих процедур у одну процедуру.

Вертикальні відносини – відносини між рівнями управління або суб'єктами управління різних рівнів за ієрархічної побудови структури організації; соціально-інформаційні зв'язки, побудовані на засадах підпорядкованості між керівниками та їх підлеглими, коли перші наділені правом віддавати накази та розпорядження, а другі повинні їх виконувати.

Взаємини – система відносно стійких взаємозв'язків індивідів із іншими індивідами у межах різних соціальних груп (навчальних, трудових тощо); вони бувають офіційні, неофіційні, ділові, особисті тощо.

Взаємовідносини – взаємний обмін життєдіяльністю між двома або більше особистостями чи соціальними групами.

Взаємозамінність – здатність об'єкта управління бути використаним без модифікації замість іншого для виконання тих самих вимог.

Взаємодія – взаємний зв'язок соціальних суб'єктів, тобто процес їхнього безпосереднього чи опосередкованого впливу один на одного, що породжує їхню взаємозалежність.

Взаємопорозуміння – спосіб установалення стосунків між окремими людьми і соціальними групами (колективами, організаціями, країнами), за якого на практиці максимально осмислюється та враховується позиція різних сторін, які беруть участь у спілкуванні.

Вибірка – представницька частка генеральної сукупності, тобто частина населення (популяції), яка строго відтворює особливості та співвідношення всіх елементів генеральної сукупності; процес формування вибіркової сукупності, тобто добору одиниць опитування (спостереження).

Вибірка репрезентативна – тип вибірки, який за своєю суттю має такий самий розподіл відносних характеристик, як і генеральна сукупність.

Вибірки зміщення – будь-яке відхилення структури вибірки від реальної структури генеральної сукупності (за виключенням помилок репрезентативності).

Вибірки обсяг – загальне число одиниць спостереження у вибірковій сукупності.

Вибірки помилки – відхилення статистичної структури вибірки від структури, що відповідає генеральній сукупності.

Вибірковий метод – метод дослідження, що дозволяє робити висновок про характер розподілу ознак генеральної сукупності на основі розгляду певної її частини – вибіркової сукупності.

Вибори – спосіб формування представницьких органів влади шляхом вільного голосування виборців або вибірників.

Вивчення громадської думки – процес дослідження стану масової свідомості з метою з’ясування прихованого чи явного ставлення різних соціальних верств населення до найбільш актуальних проблем функціонування та розвитку суспільства, що викликають загальносуспільний інтерес.

Вимірювання – процес визначення співвідношення будь-яких величин з однорідною її величиною, що приймається за одиницю міри; процедура позначення числами за певними правилами ознак або властивостей досліджуваного об’єкта як системи.

Винагорода – один з основних елементів системи мотивації й стимулювання праці персоналу організації; все те, що представляє цінність для працівників або може виявлятися для них цінним; розрізняють внутрішню та зовнішню винагороду.

Вироблення рішення – творчий процес збирання та мисленевої (аналітико-синтетичної) переробки даних, необхідних для прийняття управлінського рішення, з наступною їх фіксацією у відповідній (усній чи письмовій) формі.

Висновок – умовивід, у процесі якого з будь-яких вихідних суджень (або передумов) виводиться судження, що впливає, як наслідок.

Вища керівна ланка – менеджери організації, які мають повноваження для прийняття рішень, які зачіпають стратегію організаційної роботи.

Вищий клас – найбільш статусна та впливова соціальна група в будь-якому суспільстві.

Відкрита кадрова політика – кадрова політика, що характеризується готовністю прийняти на роботу будь-якого працівника, якщо він володіє відповідною кваліфікацією.

Відносини соціальні – стійка система об’єктивних, незалежних від волі та свідомості зв’язків індивідів і соціальних груп, що складається в процесі їхньої статусно-рольової взаємодії в умовах конкретного суспільства; взаємозв’язки між групами людей та індивідами, що займають певне положення в суспільстві на основі наявності відповідного статусу та виконуваної соціальної ролі.

Відтворення – процес самостановлення та самовідновлення біологічних і соціальних систем; у соціальних системах цей процес містить відтворення матеріальних благ, робочої сили, виробничих відносин, соціальної структури, соціальних норм і цінностей.

Відчуження соціальне – процес внутрішнього розриву між інтересами, прагненнями, очікуваннями та мотивами діяльності людини та виконуваними нею соціальними функціями і соціальними ролями.

Вірогідність – ступінь можливості виникнення певної події в тих або інших умовах життєдіяльності.

Віртуальна реальність – різновид ймовірної соціальної реальності в формі тотожності матеріального та ідеального світу, що існує завдяки іншій реальності; ілюзія реальної дійсності, яка формується шляхом використання комп'ютерних систем, що забезпечують зорові, звукові та інші відчуття.

Влада – реальна здатність, спроможність і можливість окремих індивідів або певних груп (верств, класів) здійснювати свою волю та вчиняти вплив на інших людей, людських спільнот незалежно від їхньої згоди чи незгоди за допомогою певних політичних, економічних або моральних засобів; процес підкорення одних індивідів іншими індивідами за допомогою політичного, економічного, морального чи іншого силового примусу.

Властивість системи – найсуттєвіші системні ознаки, породжені самим змістом існування системи (наприклад, цілісність, структурність, взаємодія з середовищем тощо).

Внутрішнє середовище – середовище організації, яке утворюється шляхом взаємодії таких її елементів, як цілі, завдання, персонал, структура, виробництво, технології, фінанси, маркетинг, культура, цінності, традиції, соціально-психологічні обставини, стиль керівництва тощо.

Внутрішні зв'язки – важливий елемент структури організації, які становлять інформаційну основу управління та здійснюються шляхом передачі інформації між керівництвом і підрозділами з метою координації дій, спрямованих на досягнення взаємопорозуміння в перебігу реалізації цілей управління.

Внутрішньоорганізаційна гнучкість – управлінська стратегія, що дозволяє підприємству швидко перейти до випуску нової продукції, а також вийти на нові ринки збуту, коли в цьому виникає гостра потреба.

Воля – бажання і здатність людини діяти в напрямі свідомо поставленої мети, долаючи внутрішні та зовнішні перешкоди.

Волонтаризм – стиль управління, за якого рішення приймаються в основному виходячи з суб'єктивних оцінок, уявлень і цілей менеджера.

Вплив – цілеспрямована чи стихійна зміна уявлень, поглядів і поведінки індивідів або групи людей, що відбувається в результаті дії інших людей на основі механізмів наслідування, дифузії культурних зразків, примусу тощо.

Вплив керуючий – вплив керуючого суб'єкта на керований об'єкт з метою переведу його до нового бажаного стану свого функціонування.

Вплив міжособистий – форма прямого взаємовпливу особистостостей шляхом спілкування (взаємодії) на протигагу «позаособистому» впливу через засоби масової комунікації.

Г

Гарантійне зобов'язання – документ, який підтверджує, що поставлений товар відповідає умовам контракту.

Гарантійний термін – інтервал часу, протягом котрого діють гарантійні зобов'язання.

Гарантія соціальна – сукупність матеріальних і юридичних засобів, які забезпечують реалізацію конституційних соціально-економічних і соціально-політичних прав членів певного суспільства, наприклад, право на працю, освіту, медичну допомогу тощо.

Гармонія соціальна – відповідність, узгодженість і безконфліктність співіснування елементів соціальної системи.

Гендер – поняття, що відображає соціокультурний аспект статевої приналежності індивіда.

Гендерна диференціація – процес відображення певних біологічних відмінностей між чоловіком і жінкою, які набувають соціального значення та використовуються в ролі засобу соціальної класифікації.

Генезис – процес виникнення, становлення, функціонування та розвитку будь-якої системи, що зумовлює її рух до певного стану.

Генетичний метод – спосіб дослідження систем на основі аналізу процесів їхнього походження та еволюції.

Генеральна схема управління – організаційна модель управління галуззю, що відображає склад і взаємозв'язки підприємств і організацій, а також структуру апарату галузевого управління.

Генеральний директор – головний керівник виконавчого органу організації, що призначається на посаду вищим органом управління, до структури котрого входить дана організація.

Гіперінфляція – найвищий рівень інфляції (більше 200%), який супроводжується різким падінням виробництва та посиленням соціальної напруги у суспільстві.

Гіпотеза – наукове припущення для пояснення фактів, явищ і процесів, яке потребує підтвердження чи спростування; обґрунтоване припущення про структуру, складові елементи, чи механізм функціонування й розвитку об'єкта дослідження.

Гіпотеза рішення – елемент процесу вироблення управлінських рішень, який пов'язує між собою вихідні дані та цілі рішення, за допомогою котрого оцінюються теоретичні можливості досягнення мети.

Гіпотетико-дедуктивний метод – спосіб наукового міркування та пізнання, що ґрунтується на виведенні за правилами дедукції наслідків із гіпотез чи інших висновків, істинність яких необхідно встановити.

Глобалізація – процес зростання взаємозв'язків і взаємозалежностей між різними національними економічними, політичними, соціальними чи соціокультурними системами, а також взаємодіями індивідів і соціальних груп у межах зовнішнього середовища.

Глобальність – характерна властивість сучасного світу, яка фіксує його просування в напрямку інтегрованості та цілісності, що виявляється в усіх вимірах буття; процес формування спільності соціальних, економічних, політичних і правових відносин, які набули світових масштабів і не можуть інтегруватись у національно-державну практику.

Глобальне суспільство – суспільна система, що охоплює всю земну кулю, громадянами котрої є всі мешканці планети; поняття, що набуло поширення в другій половині XX ст. унаслідок гострої потреби в дослідженні глобальних суспільних процесів, які впливають на розвиток людства в цілому.

Глокалізація – напруженість між локальними і глобальною культурами, тобто процес глобалізації локального і локалізації глобального.

Головне управління – структурний підрозділ міністерств, відомств, а також інших центральних, регіональних і місцевих органів державної влади та управління.

Гомеостаз – здатність системи зберігати свої властивості та функції під впливом зовнішнього середовища; характеристика динамічної рівноваги системи.

Горизонтальне стиснення бізнес-процесів – об'єднання кількох однорівневих робочих або виробничих процедур в одну процедуру.

Горизонтальні відносини – розподіл діяльності та відповідальності на одному й тому самому рівні ієрархічної структури управління організації.

Готовність до змін – ступінь різких змін або коливань навколишнього середовища, які керівники організації здатні осмислити та подолати.

Градація – розподіл шкали; відповідна послідовність і поступовість у розташуванні чого-небудь, розчленовування процесу на етапи, фази, рівні, шаблі тощо.

Граф – графічна модель структури будь-якої системи.

Графік – одна з форм наочного зображення певної інформації шляхом використання мови геометрії; план певних

робіт із точним зазначенням термінів їх виконання, наприклад, графік проведення нарад тощо.

Графік мережевий – форма відображення послідовності та тривалості виконання робіт у їх взаємозв'язку.

Громада – певне об'єднання людей, пов'язаних спільними інтересами, наприклад, сімейна, сільська, релігійна, земельна тощо; особлива форма суспільної взаємодії, що ґрунтується на індивідуальному та колективному усвідомленні значущості останньої, а також її наповненості для всіх і кожного важливими життєвими смислами.

Громадська думка – специфічний вияв масової свідомості, що охоплює приховане чи явне ставлення різних соціальних груп і прошарків населення до соціально значущих проблем, подій і фактів соціальної дійсності.

Громадські роботи – види суспільно-корисних робіт, які не вимагають спеціальної професійної підготовки і організуються для окремих категорій населення з метою розв'язання проблем безробіття.

Група – сукупність взаємодіючих індивідів, які об'єднані на основі загальної ознаки, відчують свій взаємозв'язок та сприймаються іншими індивідами як певне співтовариство.

Групове рішення – рішення, що ухвалюється групою фахівців шляхом взаємного обміну інформацією з метою вибору оптимального варіанту з кількох альтернатив при виникненні загальної для членів групи проблеми або задачі.

Гудвіл – певні активи, або капітал фірми, що не піддаються жодному матеріальному виміру.

Гуманізм – система ідей і поглядів на людину як на вищу цінність і зміст суспільного буття; спрямованість суспільної та індивідуальної свідомості на людину, на її благо, розвиток задатків, внутрішньої свободи та відповідальності.

Д

Давальницька сировина – певна сировина контрагента-партнера, що передається виробнику з метою її перероблення на готову продукцію з наступною реалізацією власником сировини.

Дані – наявна інформація про факти, події, явища і процеси кількісного та якісного характеру, що використовується для формування подальших висновків і узагальнень.

Дебітор – юридична чи фізична особа, яка має заборгованість певному підприємству, організації або іншій особі.

Дебіторська заборгованість – сума коштів, яка повинна бути отримана від споживачів за поставлені в кредит товари, виконані роботи або послуги; своєчасне стягнення дебіторської заборгованості – один з важливих засобів забезпечення сприятливого фінансового стану підприємства.

Девальвація – зміна ціни національної валюти, що виражається в офіційному зниженні її курсу по відношенню до валют інших країн або міжнародних грошових одиниць; вона вчиняє значний вплив на конкурентоздатність товарів, які поступають з країни-експортера.

Девіантність – характеристика соціальної поведінки, що не співпадає з соціальними нормами і цінностями, прийнятими в суспільстві.

Дедуктивні моделі – моделі, що виходять не з аналізу конкретних фактів, а зі спрощеної системи гіпотетичних ситуацій; шлях їх створення – від абстрактного уявлення розв’язуваної ситуації до її конкретної реальності.

Дезорганізація – процес порушення певного організаційного порядку, дисципліни, або відповідальності; розлад або руйнація системи управління .

Деіндивідуалізація – втрата індивідом власної самооцінки чи небажання її визначати, тобто його розчинення в масі.

Декласовані елементи (люмпени) – втрата індивідами або соціальними верствами свого соціального статусу, тобто їх переміщення на більш низький ступінь соціальної структури суспільства.

Декомпозиція – аналітичний метод пізнання об’єктів дослідження (систем управління, проблем, рішень тощо) на основі їх поділу на складові частини (елементи), кожна з яких розглядається незалежно одна від одної, а потім визначається характер взаємозв’язку між ними та проводиться їхня логічна ув’язка між собою на основі збереження їх підпорядкованості; доповненням цього методу є метод складання «дерева цілей, рішень, проблем».

Делегування повноважень – передача іншій особі або ланці системи управління частини прав на прийняття управлінських рішень; застосовується як засіб децентралізації системи управління в організаціях.

Делінквентність – сукупність навмисних і ненавмисних протиправних вчинків або злочинів, за які законом встановлена карна відповідальність.

Демагогія – один із проявів бюрократичного стилю управління, для котрого характерне використання брехливих обіцянок, навмисне перекручення фактів, лестощів для досягнення тієї чи іншої, як правило, особистої та корисливої мети.

Демократія – політичний режим держави або політична система, за якої влада здійснюється на основі прямого народовладдя (пряма демократія) або через обраних народом (або певною частиною народу) представників (представницька демократія).

Демократизація управління – процес впровадження та ствердження демократичних засад в організації управління; один із принципів організації управління, що передбачає необхідність використання можливостей, знань і досвіду всіх учасників управлінського процесу з метою ефективного вирішення стоячих перед ними завдань.

Демократичний стиль управління – сукупність прийомів управління, або певна манера поведінки керівника організації, заснованих на поєднанні принципів єдиноначальності та колективізму з активним залученням підлеглих до процесів прийняття рішень, організації управління та контролю.

Департаменталізація – структурування організації відповідно до основних напрямів її діяльності, формування структурних підрозділів, завданням яких є вирішення певного кола проблем, що мають самостійне значення в діяльності організації.

Депривація – соціальний процес скорочення або втрати можливостей для задоволення основних потреб індивідів або соціальних груп.

Депресивні регіони – регіони чи їх частини (район, місто чи кілька районів, міст), рівень розвитку котрих за показниками, визначеними в законодавчому порядку, є найнижчим серед територій відповідного типу.

Дерево цілей – метод графічного зображення підпорядкованості цілей, який відображає розподіл загальної мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії, що визначає «цільовий каркас» певної організації, явища чи діяльності.

Держава – центральний соціальний інститут політичної організації суспільства, а також соціально-політичний механізм, що виникає в класовому суспільстві для реалізації загальних інтересів, потреб і цілей, а також організації і впорядкування соціально неоднорідного соціуму, вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення відповідного рівня стабільності соціальної системи, її цілісності та безпеки.

Детермінізм – вчення про об'єктивну закономірність взаємозв'язку та взаємозумовленість усіх явищ і процесів у природі та суспільстві.

Детермінована система – об'єктивно зумовлена, організаційно впорядкована та логічно прогнозована система, що адекватно реагує на зовнішні впливи.

Дефект – невиконання очікуваної вимоги, яка стосується певного об'єкта, а також вимоги, що відноситься до безпеки організації.

Децентралізація – процес передачі частини значних повноважень від центральних органів управління до органів місцевого самоврядування з метою надання більших

можливостей останнім, які знаходяться ближче до людей для успішної реалізації ними насущних потреб та інтересів останніх; розподіл повноважень щодо прийняття рішень між великим числом управлінського персоналу організації по всій вертикалі ієрархічної структури управління; у широкому розумінні – процес послаблення чи скасування централізації.

Дивергенція соціальна – процес збільшення кількісної та якісної різноманітності однотипних, однорідних соціальних систем, явищ і процесів.

Диверсифікація – різнобічний розвиток виробництва шляхом одночасного розвитку декількох (або багатьох), не пов'язаних один з одним видів виробництва, а також розширення асортименту виробів; використовується за допомогою різних фінансових інструментів для мінімізації ризику.

Дивізіональна структура управління – організаційна структура управління організації, яка характеризується логічним і раціональним поєднанням централізованої координації з децентралізованим управлінням на основі принципу комбінування спеціалізації підрозділів з децентралізованим прийняттям управлінських рішень.

Диктаторський стиль керівництва – різновид авторитарного стилю керівництва, який передбачає, що керівник, не довіряючи підлеглим, вирішує всі питання виключно самостійно, а їм «спускає» лише вказівки, що, як і коли робити.

Динаміка – стан руху, хід розвитку, або зміна будь-якого об'єкта (явища чи процесу) під впливом діючих на нього певних чинників.

Динаміка групова – процес активної взаємодії членів групи на основі взаємозалежності та взаємовпливу з метою задоволення як особистих, так і групових інтересів і потреб.

Динамічна модель системи – сукупність співвідношень, які визначають вихід системи в залежності від входу та стану системи; динамічне моделювання використовується для опису поведінки об'єктів у будь-який довільний змінний момент часу.

Динамічне бізнес-моделювання – методики та засоби, що описують зміни інжинірингових моделей в часі та просторі.

Директива – обов’язкова до виконання вказівка вищого органу управління або відповідної посадової особи (керівника).

Дискретний – переривчастий, що складається з окремих частин.

Дискримінація – процес обмеження або позбавлення прав певної категорії громадян на основі будь-яких ознак: національної приналежності, соціального походження, політичних і релігійних поглядів, статі, віку тощо.

Дисоціація соціальна – процес послаблення узгодженості дій в соціальній групі, втрата її членами почуття належності до неї.

Дисперсія – розсіювання, відхилення від середньої величини.

Диспетчеризація – метод регулювання та оперативного управління процесами виконання планів, прийнятих рішень, організаційних цілей і завдань керівництва організації.

Диспозиції особистості – схильність індивідів до певних типів поведінки в тій чи іншій соціальній ситуації.

Дистанція соціальна – ступінь горизонтальної чи вертикальної близькості або відчуженості соціальних суб’єктів одне від одного.

Дистриб’ютор – незалежне комерційне підприємство, яке надає послуги посередника між виробниками і кінцевими споживачами товарів домашнього вжитку або промислового призначення; дистриб’ютор набуває право власності на всі товари, з якими має справу.

Диференціація – розподіл, розчленування, розшарування цілого на різні форми, частини і ступені.

Диференціація соціальна – процес і стан розшарування певної соціальної цілісності (соціуму, спільноти тощо) на складові частини або елементи (індивіди, групи, класи).

Діагностика – метод установлення та вивчення ключових ознак, які визначають розвиток певної ситуації та дозволяють запобігати небажаним відхиленням під час функціонування та розвитку організації; використовується при підготовці альтернативних варіантів управлінських рішень.

Діагностика організаційна – визначення фактичного стану організованості системи управління з метою виявлення певних дефектів в організаційній структурі управління того чи іншого рівня, а також недоліків режиму її функціонування.

Діапазон керівництва – граничні межі впливу керівника на діяльність підлеглих, котрими керівник може керувати з оптимальною ефективністю; найбільш розповсюдженим способом виміру діапазону керівництва є кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівникові.

Діапазон управління – кількість органів, підрозділів, співробітників, діяльністю котрих як об'єктів управління може або повинен управляти певний орган управління або керівник.

Дієвість рішення – комплексна характеристика управлінського рішення, що відображає ступінь досягнення наміченого результату.

Ділове середовище – середовище, елементи котрого, знаходячись за межами організації, не тільки безпосередньо взаємодіють з нею, але й вчиняють прямий вплив на організацію в цілому або на її окремі частини; основними елементами середовища вважаються: споживачі, постачальники, конкуренти, ділові партнери, інфраструктура, міжнародний сектор тощо.

Діловий стиль керівництва – протилежний авральному стилю керівництва, різновид організаційної діяльності керівника, який передбачає виконання роботи за розрахованими, раціональними та оптимальними схемами; такому стилю можна надати перевагу відносно інших за відсутності неочікуваних ситуацій та наявності можливостей для прогнозування розвитку обставин.

Дія соціальна – усвідомлена та цілеспрямована дія людини, викликана її потребами і пов'язана з діями інших людей, зорієнтована на їх поведінку.

Діяльність – процес взаємодії людини з довкіллям, завдяки чому вона досягає свідомо поставленої мети, що виникла унаслідок появи певної потреби.

Діяч соціальний – будь-який індивід, який бере активну участь у певній соціальній дії в ролі повноправного її суб'єкта.

Довготривалі процеси – соціальні зміни, що відбуваються протягом усього часу існування соціальної системи.

Довірливий стиль керівництва – різновид демократичного стилю керівництва, за котрого керівник формулює проблему та визначає, в яких межах має лежати можливе рішення, а потім довіряє підлеглим вибрати це рішення та спосіб його реалізації.

Домінування – процес панування або володарювання однієї особи чи групи над іншою особою чи групою,

Домінантні зв'язки – різновид соціальних зв'язків, які забезпечують стійкість, тобто сталість будь-якої соціальної системи.

Досвід соціальний – сукупність практичних знань, умінь, навичок, звичок, норм і традицій, набутих соціальними суб'єктами (індивідами, групами, класами тощо) в процесі їхньої соціально-перетворювальної діяльності.

Дублювання – одночасне виконання однакових функцій чи робіт стосовно одного й того самого об'єкта управління різними суб'єктами – підрозділами або ланками одного й того ж рівня управління організації незалежно один від одного.

Думка журі – метод ухвалення рішень, який полягає в поєднанні та усередненні думок різних експертів у релевантних сферах.

Дух колективу – специфічна морально-психологічна атмосфера, що панує в групі людей, об'єднаних для реалізації спільних цілей.

Е

Еволюція – процес поступового розвитку сутнісних властивостей системи при збереженні якісних параметрів під час кількісних змін на відміну від революції.

Еволюція соціальна – поступальний процес розвитку суспільства, його підсистем і елементів від простих форм до більш складних.

Еволюція управління – процес його зміни, історичного становлення та розвитку, оформлення в систематизовану наукову дисципліну.

Евристика – прийоми і способи прийняття рішень, засновані на обліку досвіду, помилок та інтуїції при вирішенні подібних проблем у минулому.

Евристичні методи – способи наукового пізнання системних утворень на основі аналізу історичних і системно детермінованих взаємозв'язків; методи передбачення майбутнього систем, які базуються на моделюванні, екстраполяційному, сценарному та імовірнісному прогнозуванні.

Егалітаризм – одна з концепцій утопічного соціалізму, яка обґрунтовує необхідність рівності на основі індивідуального чи колективного господарства та спирається на принцип загальної зрівняльності як основи організації соціального життя.

Егоїзм – ціннісно-орієнтаційна та морально-етична модель поведінки людини, що прагне до задоволення лише власних інтересів і потреб, переслідуючи самокорисних цілей; одна з форм прояву індивідуалізму на противагу альтруїзму.

Едохкратична організація – вид соціальної організації, який виник під впливом високих технологій в найбільш динамічних галузях виробництва; вони розрізняються орієнтованістю на нестандартні та складні роботи, на гнучкі та швидко змінювальні структури управління з визнанням більшої компетентності та знання, а не позиції в організаційній ієрархії.

Ейджизм – дискримінаційна упередженість щодо іншої людини на підставі окремих вікових характеристик.

Економічна криза – ситуація різкого та значного падіння економічної активності в усіх сферах діяльності; виявляється в падінні виробництва, зростанні безробіття, порушеннях у фінансово-кредитній і валютно-фінансовій сферах тощо.

Економічні методи управління – система прийомів, способів і засобів впливу суб'єктів управління на економічні інтереси та результати економічної діяльності об'єктів управління і окремих працівників шляхом впровадження фінансово-економічних нормативів і грошово-кредитних відносин довгострокової дії з метою створення оптимальних умов і досягнення високої економічної активності.

Економічність – показник співвідношення між обсягом випуску продукції, потребами для його виробництва та витратами.

Економічний ефект – різниця між результатами економічної діяльності та витратами на їх отримання та використання.

Експеримент соціальний – метод вивчення соціальних явищ і процесів шляхом спостереження за зміною соціального об'єкта під впливом певних чинників, які контролюють і спрямовують його розвиток відповідно до програмних цілей дослідження.

Експертиза – дослідження будь-якого об'єкта, процесу, ситуації, питання, що вимагає спеціальних знань, з поданням мотивованого висновку.

Експертиза соціальна – спеціалізована методика оцінювання будь-якого соціального об'єкта щодо характеру його функціонування шляхом опитування фахівців-експертів, яка включає вивчення різних питань, проблем або рішень, для яких потрібні спеціальні знання, а також вироблення на їх основі мотивованого висновку або наукового обґрунтування.

Експертні оцінки – судження висококваліфікованих фахівців-професіоналів, представлені у вигляді змістовної, якісної або кількісної оцінки об'єкта, призначені для використання при прийнятті рішень.

Екстенсивність – просте кількісне збільшення маси застосовуваної живої праці для відтворення продукції чи виконання певної роботи; розвиток виробництва, або зростання випуску продукції виключно за рахунок матеріальних і людських ресурсів.

Екстраполяція – знаходження за рядом даних значень функції інших її значень, що містяться поза цим рядом; метод наукового дослідження, що полягає в поширенні висновків, отриманих із спостереження над однією частиною явища, на іншу його частину.

Елемент системи – неподільна частина системи, яка не підлягає подальшому поділу та виконує специфічну функцію стосовно системи; межа членування в рамках даної якості системи.

Елімінація – виключення, видалення, усунення будь-яких процесів, компонентів із життєдіяльності соціальної системи; математичне виключення невідомого із системи рівнянь.

Еліта – сукупність людей, що вирізняється в суспільстві завдяки авторитету, моральності та інтелекту, а відтак визначається в ролі найкращих його представників, які посідають ключові політико-управлінські позиції та здійснюють владні функції в даному суспільстві.

Емансипація – звільнення людини від залежності, приниження чи заборонів; відміна обмежень і отримання індивідом або соціальною групою самостійності та рівності в межах конкретної соціальної системи.

Ембарго – заборона на ввезення до країни або вивезення з неї товарів і валюти.

Емергенція соціальна – процес виникнення якісно нових соціальних явищ, процесів і об'єктів.

Емерджентність – найважливіша властивість системи, яка зводиться до того, що сукупне функціонування взаємозв'язаних елементів породжує якісно нові функціональні властивості системи, що вказує на незвідність характеристик і властивостей цілого до характеристик і властивостей його частин; ця властивість є основною характеристикою складних динамічних нерівноважних соціальних систем.

Еміграція – процес добровільного чи примусового переміщення населення з країн постійного проживання в інші країни, викликане різними економічними, політичними, релігійними причинами тощо.

Емітент – держава чи будь-яка організація (банк, акціонерне товариство, компанія), що випускають у обіг грошові знаки, цінні папери, платіжно-розрахункові документи.

Емпіризм – напрям в теорії пізнання, головним джерелом і критерієм якого є чуттєвий досвід і суб'єктивний спосіб систематизації уявлень.

Ентропія соціальна – міра відхилення (дезорганізованості) соціальної системи від прийнятого нормального або очікуваного стану, що проявляється в зниженні рівня організації, ефективності функціонування і темпів розвитку даної системи.

Ерозія соціальна – процес розмивання (чи руйнування) усталених в суспільстві організаційних структур, соціальних зв'язків, цінностей і норм поведінки, форм соціальної життєдіяльності.

Ескапізм – соціальне явище в сучасному соціумі, що полягає в прагненні індивіда або певної частини суспільства відійти від загальноприйнятих норм суспільного життя та зануритись у світ соціальних ілюзій та псевдосоціальної діяльності.

Еталонна управлінська ситуація – типова, характерна управлінська ситуація, що виникала раніше, по котрій є інформація про ухвалюванні рішення, дії та їх результати.

Етатизм – соціальна теорія, що обґрунтовує необхідність активного втручання держави в економічне і політичне життя суспільства.

Етос – сукупність стабільних рис індивідуального характеру особистості людини.

Ефект – результат або наслідок певних причин або певних соціальних дій.

Ефект організаційний – прояв синергії в соціальних організаціях, який виявляється в прирості додаткової енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль їх учасників.

Ефективність – показник ступеня досягнення організацією своїх цілей, який характеризується оптимальним співвідношенням між параметрами виробництва, економічності, виконання зобов'язань, адаптивності та розвитку організації.

Ефективність праці в процесі виробництва – досягнення виробничих цілей з найменшою витратою коштів, часу та зусиль.

Ефективність управління – процес досягнення певного ефекту, необхідного результату управлінської діяльності – узагальнений показник, який характеризує співвідношення одержаних організацією кінцевих результатів і сукупних витрат на їх досягнення.

Є

Європейські стандарти – поширені в Європейському Союзі норми і правила суспільного виробництва й торгівлі, а також еталони суспільної поведінки, економічної, політичної, управлінської діяльності тощо.

Європейські цінності – світоглядні ідеали та норми, що сповідуються в європейських країнах і покладені в основу європейської інтеграції інших країн.

Євростат – статистична служба Європейського Союзу, що займається збиранням статистичної інформації в країнах-членах Європейського Союзу, а також гармонізацією статистичних методів, використовуваних даними країнами.

Єдиний економічний простір – ринок із вільним переміщенням товарів, капіталу та робочої сили на основі угод між сторонами та державами.

Єдиноначальність – підхід в управлінні, згідно з яким керівник особисто приймає остаточне рішення і несе за нього персональну відповідальність; найважливіший принцип господарювання, що передбачає персональну відповідальність керівника за доручену справу, обов'язкове виконання кожним працівником прийнятих керівником рішень.

Єдиноначальство – один з основних принципів управління, згідно з яким керівники установ чи організацій наділяються широкими повноваженнями для успішного виконання управлінських функцій та персональною відповідальністю за результати роботи керованих колективів.

Єдність суспільства – стан суспільного життя, за якого незважаючи на наявність в суспільстві різних соціальних груп з відмінними одна від одної інтересами та цілями, все ж таки вдається досягати високого рівня взаємної довіри, згоди та співпраці.

Єдність розпорядництва – критерій оцінювання стану єдиноначальства в організації управління, котрий показує, яка частина розпоряджень, отримуваних виконавцем, не суперечить одна одній, а також не виключає виконання інших доручень керівництва організації.

Єдність системи управління – стійкість внутрішніх організаційних зв'язків між елементами даної системи, узгодженість їх функціонування, а також здатність системи зберігати свою цілісність у мінливих умовах свого існування та розвитку.

Ємність ринку – сукупний платоспроможний попит населення, що характеризується розміром грошових доходів споживачів за вирахуванням їхніх заощаджень.

Ж

Жебрацтво – проживання індивіда на доходи, які отримуються шляхом випрошування в людей грошей, продуктів харчування, одягу та інших матеріальних цінностей.

Життєва криза – будь яка руйнівна подія життя, що викликає втрату важливих соціальних зв'язків і соціального статусу та здатна загрожувати цілісності особистості та її соціальним відносинам.

Життєві можливості – матеріальні переваги чи незручності (наприклад, матеріальна винагорода, соціальні, політичні, економічні чи та культурні переваги або відсутність таких), які може очікувати типовий член соціальної групи, спільноти чи класу в певному суспільстві.

Життєвий простір – сукупність природних і соціокультурних умов, що формують просторове поле взаємодії природи та суспільства, на котре поширюється сфера впливу людини або групи людей.

Життєві плани – сукупність і послідовність досягнення цілей та засобів їх реалізації, що визначаються індивідом або соціальною групою на своєму життєвому шляху.

Життєва програма – інтегративна установка особистості на вибір типу соціальної поведінки, що містить визначені життєві цілі, засоби їх досягнення, форми активної діяльності та орієнтацією на обраний стиль життя.

Життєвий стандарт – нормативний чи бажаний рівень споживання відповідних товарів і послуг у певному суспільстві, що відмінний від фактичного рівня їх споживання.

Життєвий стиль – поняття, що вживається для визначення відмінностей між соціальними групами стосовно зразків соціального буття, соціальних відносин, споживання матеріальних і культурних благ.

Життєвий цикл – послідовна зміна станів будь-якої системи від виникнення до зникнення; закономірна зміна всіх поколінь, характерних для певного виду живих організмів; поняття, що використовується для опису послідовних стадій розвитку індивіда (дитинство, підлітковий вік, зрілість, похилий вік, смерть).

Життєвий цикл організації – сукупність стадій, які проходить організація за період свого функціонування: зародження, зростання, зрілість, занепад.

Життєві шанси – ймовірність отримання індивідом або соціальною групою певних благ, завдяки докладанню зусиль, що цінуються у суспільстві.

Життєзабезпечення – комплексна система заходів і дій, спрямованих на забезпечення нормальної життєдіяльності людини в суспільній системі.

Життя – активна форма існування матерії, що виникає за певних умов у процесі свого еволюційного розвитку; час існування живих організмів шляхом обміну речовиною, здатністю до розмноження, активною регуляцією свого стану та функцій, пристосовуваністю до середовища тощо.

Життя повсякденне – форма соціального буття в плінні нескінченного потоку звичайних, буденних дій, переживань, взаємодій тощо; життєвий процес існування індивідів і соціальних груп, який включає щоденний побут, проблеми, справи, зустрічі, спілкування, взаємодії тощо.

Життя приватне – особиста форма життєдіяльності людини, що виражається передусім індивідуальними взаємостосунками, саморозвитком і самодіяльністю на основі винятково автономних інтересів.

Життя соціальне – форма спільної життєдіяльності сукупності індивідів, що зумовлена соціальними нормами, звичаями, традиціями і цінностями; спільне існування та діяльність соціальних груп, спрямована на забезпечення потреб, реалізацію життєвоважливих групових та індивідуальних інтересів.

3

Забезпечення соціальне – система відповідних заходів, спрямованих на задоволення специфічних інтересів і потреб людей літнього віку та людей з особливими потребами, а також на відновлення і збереження їхніх соціальних зв'язків і відносин.

Завдання – приписана робота, серія робіт або частина роботи, що має бути виконана попередньо встановленим способом, а також у наперед обумовлені терміни; з технічної точки зору завдання приписується не працівникові, а його посаді.

Завдання дослідження – наперед визначений для виконання обсяг дослідницької роботи в рамках конкретного науково-прикладного дослідження.

Завдання кадрової служби – уявлення про цілі роботи з персоналом, конкретизовані з урахуванням умов існування організації.

Задоволеність соціальна – емоційно-оціночне ставлення до оточуючої дійсності, процесів, явищ, об'єктів та суб'єктів соціальної реальності.

Зайнятість населення – суспільні відносини або діяльність, яка пов'язана з трудовими практиками, що є джерелами доходу та спрямовані на задоволення особистих і суспільних потреб.

Закон – необхідний, істотний і постійно відтворюваний взаємозв'язок явищ реального світу, що визначає етапи і форми процесів становлення, функціонування та розвитку явищ природи, суспільства і духовної культури.

Закон пріоритетності соціальних цілей – закон, згідно з яким головною метою сталого розвитку суспільства та підтримання його рівноважного стану є не виробництво, політика чи економіка, а постійне підвищення якості життя, добробуту соціального самопочуття членів суспільства, а також безперервне вдосконалення способів їх життєдіяльності.

Закон соціальний – об'єктивний стійкий і повторюваний причинно-наслідковий зв'язок між соціальними явищами, процесами, сторонами громадського життя, що виникає, виявляється і реалізується завдяки масовій спільній діяльності людей.

Закон циркуляції еліт – закон, згідно з яким у суспільстві відбувається постійний перехід від низів до еліти і навпаки, тобто вертикальна циркуляція і постійна зміна еліт шляхом взаємодії і компромісів або шляхом насильства.

Закономірність – об'єктивний, постійний і необхідний взаємозв'язок між предметами, явищами або процесами, що впливає з їх внутрішньої природи та сутності.

Закономірність соціальна – об'єктивно існуючий повторюваний зв'язок явищ суспільного життя або соціальних процесів, який відображає рух і розвиток соціальних властивостей.

Закономірності організації управління – об'єктивні, необхідні, стійкі та суттєві відносини та взаємозв'язки, що визначають порядок формування, функціонування та розвитку системи соціального управління.

Законои організації управління – основні, найбільш загальні закономірності організації управління, що існують об'єктивно, незалежно від свідомості людей та діють інтегрально, оскільки наслідки, що з них випливають, проявляються недискретно в будь-який момент, а виявляються постійно чи протягом досить великого часового періоду, а також за умов зміни системи управління в цілому.

Законои суспільного розвитку – найбільш суттєві та стійкі зв'язки явищ у процесах суспільного розвитку, що зумовлюють їх упорядковану зміну та реалізуються завдяки свідомій діяльності людей.

Закрита кадрова політика – характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації; така кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також, можливо, працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Закрите суспільство – жорстка структура соціальної системи, що обмежує соціальні переміщення та контакти як усередині системи, так і в стосунках з іншими системами поза нею.

Залежність – тип взаємозв'язку, за якого один або кілька елементів визначають стан зміни інших елементів; відносини між соціальними системами, що характеризуються підпорядкованістю та підвладністю одних соціальних одиниць іншим одиницям.

Залізний закон олігархії – соціальний закон, згідно з яким в перебігу функціонування соціальних організацій неминуче відбувається олігархізація влади, тобто її захоплення малочисельною правлячою верхівкою.

Запитання – будь-яка соціальна проблема, що потребує розв'язку; елемент дослідницького інструментарію в формі звертання до респондента з метою отримання від нього інформації за темою дослідження; пропозиція, що потребує відповіді є структурним елементом опитувальника чи анкети.

Захист соціальний – механізм взаємодії особистості та суспільства, покликаний зменшити негативний та загрозливий вплив соціального середовища на індивідів.

Звичай соціальний – незмінний впродовж тривалого часу стереотип соціальної поведінки, що передається від покоління до покоління.

Зворотний зв'язок – складна форма причинної залежності в будь-якій системі, яка полягає у тому, що вихід системи впливає на її вхід; зв'язок від об'єкта до суб'єкта управління, що надає інформацію про стан діяльності об'єкта щодо виконання рішень, а також виступає основою для формування відповідних впливів на об'єкт управління.

Зв'язки соціальні – стійкі відносини між індивідами та групами людей, які займають певне положення в суспільстві, мають відповідний соціальний статус і виконують певні соціальні ролі.

Зв'язок – обмін речовиною, енергією, інформацією між елементами системи, або між системою та середовищем; спосіб, у який елементи системи взаємодіють між собою.

Згуртованість групова – характеристика системи внутрішньогрупових зв'язків, яка показує ступінь збігу оцінок, установок і позицій членів групи стосовно значущих для них об'єктів (завдань, ідей, подій тощо).

Здоровий спосіб життя – показник соціального добробуту суспільства, що визначає адаптивні можливості людини, сприяє повноцінному виконанню нею соціальних функцій і досягнення активного довголіття.

Зловживання владою – умисне з корисливих мотивів або іншої особистої заінтересованості чи в інтересах третіх осіб використання посадовою особою владних повноважень чи службового становища всупереч інтересам організації, якщо воно заподіяло істотну шкоду державним чи громадським інтересам або правам чи інтересам окремих фізичних чи юридичних осіб, що охороняються законом.

Зміни соціальні – перетворення, що відбуваються в суспільстві, способах мислення, зразках соціальної поведінки; відмінності, що спостерігаються протягом певного періоду в соціальних відносинах.

Змінна – певна ознака, властивість або характеристика, яка може бути виміряна емпірично та набувати різних значень для різних об'єктів системного аналізу.

Значення соціальне – певне соціальне явище, процес, подія чи ознака, що інтерпретується членами соціальної спільноти в ціннісних характеристиках.

Зрілість соціальна – ступінь розвинутості соціальних і культурних ознак і властивостей соціальних суб'єктів.

Зовнішнє середовище – природний та соціальний простір, який знаходиться ззовні системи та формує необхідні умови для її функціонування та розвитку; безпосереднє макрооточення, в якому функціонує організація, що містить економічну, правову, технологічну, соціальну, політичну та інші складові.

Ігор теорія – дослідження операцій за допомогою математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту.

Ігрове моделювання – метод моделювання реальних ситуацій під час гри, в якій беруть участь люди («гравці»), що виконують роль акторів, залучених до предметної області.

Ідеальні моделі – це моделі побудовані засобами мислення, свідомості; до цих моделей відносяться усі мовні конструкції, що сприяють встановленню відносин між людьми.

Ідеальний тип – теоретична конструкція, схема, яка спочатку створюється в уяві дослідника, а потім співвідноситься з емпіричною реальністю.

Ідентифікація – процес ототожнення індивідом себе з іншою людиною, групою, колективом, що допомагає йому успішно опановувати різні види соціальної діяльності, засвоювати соціальні норми і цінності, а також приймати на себе певні соціальні ролі .

Ієрархічні зв'язки – зв'язки між елементами різних рівнів у ієрархічній системі соціального управління.

Ієрархічна структура – устрій складної системи, в якій множина структурних елементів, що входить до її складу розподіляється на підмножини за різними рівнями – на підсистеми, яке володіють ознаками цілісності та відносної самостійності, а також пов'язані багатоступеневими відносинами підпорядкування одних рівнів («нижчих») іншим рівням («вищим»).

Ієрархія – підпорядковане розташування (або розміщення) елементів системи від вищого рівня до нижчого.

Ієрархія соціальна – структурна побудова суспільства або окремих спільнот за рівневою ознакою з послідовним підпорядкуванням нижчих рівнів (щаблів) вищим.

Ієрархія управління – упорядкованість і послідовність рівнів управління в організації, а також їхня підпорядкованість одне одному, що передбачає, з одного боку, певну автономію

управління на кожному рівні, а з другого боку, система управління кожного рівня є об'єктом управління для системи управління більш вищого рівня.

Ідеал соціальний – уявлення суб'єктів суспільного життя про найбажаніші форми суспільного функціонування та розвитку, які здатні гармонізувати відносини між людиною, суспільством та державою; він має нормативний характер, який визначає наміри, модель, мотивацію поведінки та діяльності людини або соціальної групи.

Ідентифікація – емоційно-когнітивний процес неусвідомлюваного ототожнення суб'єктом себе з іншим суб'єктом, групою, зразком, що допомагає йому успішно опановувати види соціальної діяльності, засвоювати й перетворювати соціальні норми й цінності, приймати соціальні ролі тощо.

Ідентичність – відчуття, усвідомлення індивідом своєї належності до певної спільноти, групи людей; виокремлюють індивідуальну та колективну ідентичність.

Ідеологія – система поглядів та ідей, крізь призму яких усвідомлюються та оцінюються ставлення людей до соціальної реальності та один до одного, які відображають інтереси різних соціальних груп, класів, суспільств.

Ізоляціонізм – зовнішня політика держави, яка ґрунтується на неутручанні в суспільно-політичні процеси, які безпосередньо торкаються її інтересів поза її кордонами.

Ізоляція – відокремлення, усамітнення індивідів чи соціальних груп (злочинців, хворих, «небажаних груп»), яка характеризується мінімумом соціальних контактів і максимумом соціальної дистанції стосовно інших членів суспільства.

Ізоморфізм – загальна схожість, або тотожність систем (моделей), об'єктів певного виду чи класу.

Ілюзія соціальна – хибна інтерпретація та (або) оцінка перспектив змін в соціальній реальності, що видає бажане за дійсне.

Імідж – своєрідний образ-уявлення про конкретний об'єкт, який стихійно або цілеспрямовано створюється у масовій свідомості, наділяється додатковими («фантомними») властивостями, гіперболізується за допомогою асоціацій, його характеристики легко сприймаються.

Імітація – збагнення суті явища, не вдаючись до експериментів на реальному об'єкті, що вивчається.

Імітація управління – псевдоуправління, що виникає в апараті управління внаслідок збільшення чисельності непрофесійних співробітників, які підміняють вирішення пріоритетних завдань другорядними, порушуючи тим самим вимоги управлінського циклу та створюючи видимість значущості роботи.

Імунітет соціальний – несприйнятливість суспільства до аномальних відхилень від його природно-історичного розвитку, здатних переходити в соціально-патологічну форму і стримувати прогрес соціальних систем, на базі яких вони виникли.

Інваріантність – постійність (незмінність) системи або властивості по відношенню до змін умов функціонування.

Інверсія – одна із стилістичних фігур поетичного мовлення, яка полягає в незвичному розташуванні слів у реченні з очевидним порушенням синтаксичної конструкції задля емоційно-сміслового увиразнення певного вислову.

Інгрупа – певна соціальна група, стосовно якої індивід переживає почуття ідентичності і належності.

Індекс – інструмент класифікації, порівняння та вимірювання, що конструється шляхом складної комбінації індикаторів; кількісний показник, що узагальнює первинну соціологічну інформацію.

Індекс розвитку людського потенціалу – інтегральний показник рівня соціального розвитку населення, що застосовуються для спостережень за основними соціальними процесами і розраховується за такими показниками, як очікувана тривалість життя, рівень освіти, індекс рівня життя.

Індекс статусних характеристик – багатовимірний показник рангових диференціацій соціальних статусів, що є сумою чотирьох допоміжних індексів: професії, джерела доходу, типу домогосподарства та місця проживання.

Індекс людського розвитку – показник відносної зміни ступеня матеріального добробуту, соціальних і культурних умов життя певних груп населення.

Індикатор – доступна для спостереження та вимірювання характеристика об'єкта, що вивчається, яка дозволяє робити висновки щодо його інших характеристик, які недоступні безпосередньому вимірюванню.

Індикатор соціальний – важлива характеристика соціальних систем, яка не тільки відображає стан їх функціонування та розвитку, але й виступає інструментом порівняння даних систем.

Індуктивні моделі – моделі, що створюються шляхом узагальнення спостережень за одиничними приватними фактами, які вважаються важливими для прийняття управлінського рішення.

Інноваційна економіка – тип економіки, що заснований на постійному впровадженні інновацій щодо виробництва високотехнологічної та якісної продукції з високою додатковою вартістю.

Інноваційна стратегія – управлінська стратегія, що містить сукупність правил і процедур для визначення нових або коригування наявних цілей і завдань управлінської діяльності, зумовлених зміною умов і характеру діяльності організації, якими керується суб'єкт управління з метою впровадження інновацій.

Інноваційне ядро організації – сукупність управлінських та інших професійних груп організації, які за рівнем інноваційної активності спроможні на розроблення, впровадження та використання різних інновацій у процесі виробництва товарів і послуг.

Інститут соціальний – історично стійкі форми організації сумісної діяльності людей в різних сферах суспільного життя; комплекс формальних і неформальних правил, принципів, норм, санкцій, установок і ролей, що забезпечують стійку регламентацію, стабільне функціонування й регулювання поведінки великих груп людей.

Інституціоналізація – процес формування та розвитку соціальних інститутів, що відбувається у формі заміни спонтанної поведінки соціальних суб'єктів на поведінку прогнозовану і керовану.

Інтеграція – процес об'єднання та зв'язаності різномірних елементів системи, що сприяє посиленню цілісності останньої.

Інтегрована система управління – автоматизована система, призначена для підтримки та інформаційного забезпечення системи управління підприємством, організацією будь-якого типу, що включає модулі, які відповідають основним бізнес-процесам.

Інтенсифікація управління – процес удосконалення управлінської праці шляхом нарощування її результативності в основному за рахунок використання внутрішніх ресурсів і резервів.

Інтерес соціальний – усвідомлена потреба індивіда, соціальної групи чи спільноти, що виступає формою цілеспрямованої діяльності.

Інтуїція – здатність суб'єкта управління без логічного осмислення (аналізу), а також без доказів на основі так званого «внутрішнього осяяння» знаходити правильні шляхи для вирішення проблем в умовах невизначеності; заснована на образному мисленні, що здійснюється на основі розвинених розумових здібностей та великого практичного досвіду.

Інфантилізм соціальний – відставання соціального дорослішання людини від біологічного розвитку, що веде до порушення механізмів її соціалізованого включення в життя дорослих, яке передбачає прийняття на себе нових обов'язків.

Інфляція – надмірне збільшення маси грошей, знаходиться в обігу в порівнянні з реальною пропозицією товарів, падіння вартості грошової одиниці.

Інформація – відомості, знання дослідника про систему, незалежно від форми їх подання.

Інформаційне суспільство – соціологічна концепція, що визначає головним чинником розвитку суспільства процес виробництва та використання науково-технічної та іншої інформації; проникнення індивіда у більш високу за статусом соціальну страту в процесі вертикальної, висхідної соціальної мобільності.

Інфраструктура соціальна – матеріальні предмети, засоби та елементи, що забезпечують умови існування людини в суспільстві та її діяльність в різних сферах суспільного життя.

Істеблішмент – сукупність людей, які посідають ключові соціальні позиції в суспільній системі (державна, організації, підприємства, партії тощо).

К

Кабінетний стиль керівництва – різновид бюрократичного стилю керівництва, що виявляється у відірваності керівника від практики діяльності очолюваного ним органу (структурного підрозділу), у незнанні наявного стану справ, потреб і запитів підлеглих.

Кадрова політика – генеральний напрям кадрової роботи організації; сукупність принципів, методів, форм і механізмів вироблення певних цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного і згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі виклики зовнішнього ринкового середовища.

Кадрова політика реактивна – кадрова політика, що характерна для підприємств, керівництво котрих здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом і вживає термінових заходів по локалізації проблем.

Кадровий менеджмент – система управління персоналом організації, спрямована на розвиток і ефективне використання її кадрового потенціалу.

Канцелярський стиль керівництва – різновид бюрократичного стилю керівництва, що полягає в прагненні керівника здійснювати управління службовою діяльністю очолюваного ним органу (структурного підрозділу) тільки через «канцелярію», через апарат управління, уникаючи особистої участі в розв’язанні складних питань і проблем, а також у відірваності від колективу, потреб і запитів підлеглих.

Капітал – вартість, що при використанні найманої праці є засобом одержання доданої вартості.

Капітал людський – наявний у кожної особи запас знань, умінь, навичок, мотивацій; природні здібності людини розглядаються як стартовий капітал, що може бути збільшений завдяки інвестиціям у навчання та виховання.

Капітал соціальний – сукупність інститутів, відносин, цінностей і норм, що якісно та кількісно формують соціальні взаємодії в суспільстві.

Кар’єра – процес і результат переміщення індивіда між трудовими позиціями чи професійними заняттями протягом трудового життя.

Кар’єра ділова – поступове просування особистості в певній сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди; відображає вид певних занять – кар’єра менеджера, спортивна кар’єра, військова кар’єра тощо.

Кар’єра трудова – послідовне просування індивіда в сфері трудової діяльності від нижчих посад до вищих, яке характеризується переміщенням людини в посадовій ієрархії (висхідна, низхідна, зигзагоподібна), а також швидкістю просування.

Категорія – найбільш загальне і фундаментальне поняття, що відображає найістотніші властивості та закономірні зв’язки і відносини предметів і явищ об’єктивної дійсності; вид, група чи тип, виділений у будь-якій класифікації.

Кваліфікаційна характеристика – стислий виклад основних завдань, умінь, навичок, прав і обов'язків, що пред'являються до різних спеціальностей в органах управління.

Квота – визначена частка представників певних соціальних груп в різноманітних соціальних організаціях, установах, сферах діяльності тощо.

Керівник – працівник організації, який приймає рішення з найважливіших питань її діяльності з метою забезпечення ефективної праці виробничого колективу; коло посадових обов'язків керівника включає підбір і розстановка кадрів, координацію роботи виконавців, виробничих ланок і підрозділів організації.

Керовані змінні – незалежні змінні величини, що відображають ті соціальні процеси в групі, організації, суспільстві, які можуть безпосередньо регулюватися і контролюватися соціальним управлінням, тобто – можуть бути змінені за допомогою прямих керуючих впливів.

Клас – сукупність, розряд, група предметів або явищ, які мають спільні ознаки, однакові якості; предмети (явища), що утворюють клас, називаються його елементами; у системах управління якістю – категорія чи розряд, надані об'єктам, які мають однакове функціональне використання, але різні вимоги до якості.

Клас середній – основний елемент соціальної структури ринково-підприємницького суспільства, до якої входять дрібні та середні власники, фермери, менеджери, державні службовці, вчені, лікарі, висококваліфіковані робітники.

Клас соціальний – велика соціальна група, що відрізняється від інших за критеріями доступу до суспільного багатства (розподілу благ у суспільстві), влади, власності та соціального престижу.

Класова свідомість – форма відображення певним класом об'єктивного світу та засобів його перетворення залежно від характеру трудової діяльності, відношення до права власності на засоби виробництва, майнового становища, розмірів доходу, ставлення до влади.

Клієнтизм – система неформальних відносин між індивідами та соціальними групами, що займають нерівні соціальні позиції на основі взаємного обміну благами, в яких суб'єкт з вищим статусом використовує свій авторитет та ресурси для захисту інтересів свого клієнта в обмін на його лояльність та отримання різних послуг.

Клімат соціально-психологічний – емоційна атмосфера, що домінує в певній соціальній групі та містить настрої та переживання людей, їх ставлення одне до одного, до спільної трудової діяльності тощо.

Когорта – соціальне угруповання індивідів, підібраних за ознакою, що вони переживають ті ж самі події та процеси в ті ж самі періоди часу.

Колегіальність – 1) спільне виконання управлінських функцій колегіальних органом управління (наприклад, парламент-ом); 2) принцип організації управління, згідно з яким керівництво організацією здійснюється групою осіб, що володіють рівними правами при вирішенні питань (наприклад, колегія); 3) форма прийняття управлінських рішень, за якої враховується колективна думка після колективного обговорення різних питань.

Колегія – офіційно затверджена група осіб, яка утворює адміністративний, дорадчий або розпорядчий орган управління, призначений для спільного вирішення питань, що належать до його компетенції.

Колектив – 1) кадровий склад організації, установи або підрозділу, що становить єдине ціле; 2) об'єднання людей, згуртованих спільністю розуміння соціально значущих цінностей, відносинами товариського співробітництва, а також діючих заради досягнення загальних цілей.

Колективні уявлення – спільні уявлення та відповідні моральні настанови, що виступають у ролі об'єднуючої сили в суспільстві.

Комп'ютерне моделювання – метод розв'язання задач аналізу або синтезу складної системи, що ґрунтується на використанні комп'ютерних моделей останньої

Композиційний підхід в управлінні – науковий підхід до побудови моделей системи управління, за якого цілі верхнього рівня організаційної ієрархії визначаються шляхом узгодження цілей нижніх рівнів даної ієрархії.

Компроміс – шлях до взаємних поступок, часткове задоволення інтересів протилежно спрямованих сторін, що створює необхідну базу для пошуку взаємоприйнятної позиції зі спірних питань.

Комп'ютерні технології – загальна назва інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують зберігання, передачу, обробку, захист та відтворення інформації за допомогою комп'ютерів.

Комплекс – певна сукупність предметів, явищ, процесів і ресурсів, що складає єдине ціле.

Комунікація – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома чи більше особами шляхом спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів.

Конкуренція – елемент саморегуляції ринкової економіки та конкретна форма її функціонування; суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо.

Консультативний стиль керівництва – різновид демократичного стилю керівництва, в межах котрого підлеглі знаходяться в «зоні довіри» керівника, який постійно консультується з ними з різних проблем і намагається використовувати їхні пропозиції при ухваленні рішень; інформація в даному випадку рухається не тільки зверху до низу, але й знизу до верху, що сприяє конструктивній взаємодії керівника і підлеглих, спрямованої на досягнення цілей організації.

Контакт соціальний – форма одиничного або багатозов'язного соціального зв'язку, що відрізняється зовнішнім, неглибоким, поверховим, швидкоплинним характером і не має якогось суттєвого впливу на життя і діяльність людей.

Контингент – сукупність індивідів, які створюють однорідну у будь-якому відношенні групу.

Контроль соціальний – спосіб саморегуляції суспільної життєдіяльності за допомогою прийнятих у суспільстві соціальних цінностей і норм, який забезпечує впорядковане функціонування всіх компонентів соціальної системи.

Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, цілей, поглядів, ідеологій між індивідами або групами, що прагнуть досягнення власних цілей шляхом усунення, знищення чи підпорядкування собі іншого індивіда або групи з близькими чи ідентичними цілями.

Конформізм – пасивне, некритичне прийняття індивідами існуючого порядку речей, домінуючих або поширених уявлень; поведінка, яка узгоджена з вимогами більшості.

Конфронтація – процес протиставлення, протиборства, зіткнення індивідів і соціальних груп, їх інтересів, ідеологій, принципів, позицій, поглядів тощо.

Концентрація управління – зосередженість функцій суб'єкта управління, що реалізуються по відношенню до об'єкта управління; одна з найважливіших характеристик організаційної структури управління, що забезпечує розподіл функціональних обов'язків між рівнями та ланками управління.

Концепція – 1) чітко викладена система поглядів щодо розуміння певних ситуацій, процесів або явищ; 2) єдиний визначальний задум, провідна думка чи позиція при виробленні управлінського рішення.

Концепція стратегічного управління – система поглядів, яка дозволяє підприємству досягати своїх цілей в умовах динамічної, мінливою і невизначеною середовища.

Концепція соціального обміну – напрям у соціальних науках, який трактує суть соціального життя як обмін різними типами діяльності, що розуміється як обмін чого-небудь на що-небудь в актах соціальної взаємодії з метою задоволення потреб і інтересів соціальних суб'єктів.

Концепція сталого розвитку – обґрунтовує необхідність розвитку світової цивілізації у гармонії з природою, а також із забезпеченням рівного доступу до матеріальних і духовних благ та спрямованого їх розвитку.

Кооперація праці в системі управління – взаємний обмін проміжними та кінцевими результатами управлінської діяльності між структурними підрозділами та співробітниками апарату управління.

Координація – процес узгодження та впорядкування системи за умови рівноправності всіх елементів.

Короткочасні процеси – соціальні зміни, час протікання яких менше часу існування соціального об'єкта.

Корпоративізм – форма соціальної організації, за якої ключові економічні, політичні та соціальні рішення приймаються корпоративними групами чи спільно з державою.

Корпоративна стратегія – документовані загальні цілі організації в цілому та систематизовані судження про способи їх досягнення.

Корупція – порушення суб'єктами суспільних відносин, правил і норм, передусім юридичних, у корисливих інтересах з метою отримання певних вигод.

Креативність – характеристика комплексу здібностей людини, які дають їй змогу на якісно новому, творчому рівні розв'язувати певні завдання.

Креденціалізм – поняття, яким позначається тенденція визначення професійної позиції індивідів на основі освітніх класифікацій або дипломів.

Криза соціальна – форма прояву соціальних суперечностей унаслідок порушення взаємодії між членами суспільства, що ускладнює стабільне функціонування останнього.

Культура корпоративна – усвідомлені та неусвідомлені уявлення, які поділяються співробітниками організації та її керівництва про групові норми поведінки, традиції, способи діяльності, заборони, очікування, минуле, теперішнє і майбутнє цієї організації.

Культура масова – поняття, що характеризує особливості виробництва й споживання культурних цінностей у сучасному суспільстві, які пов'язані з поширенням і розвитком засобів масової інформації і комунікації.

Культура управління – комплексна та узагальнена характеристика управлінської праці, яка відображає такі якісні риси та характерні особливості останньої: сукупність фахових знань, їх структуру й глибину; світогляд, цінності та морально-етичні норми; ставлення до праці та навички її організації; вміння володіти собою та враховувати особливості інших людей тощо.

Курс дій – загальні положення та ключові поняття, що визначаються стратегічними цілями діяльності організації, котрими керуються суб'єкти управління при розгляді та обмеженні альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень.

Л

Ланка управління – самостійний елемент структури управління, що здійснює одну чи декілька функцій управління і, наділений для цього певними повноваженнями для їх реалізації та визначеною відповідальністю за виконання даних функцій.

Латентність – невидимість, прихованість певної частини (періоду) явища або процесу.

Легалізація – дозвіл на діяльність будь-якої установи чи організації, її узаконення та надання юридичної сили будь-якому її акту чи дії.

Легітимація – процедура суспільного визнання будь-якої дії особи, підтвердження та визнання законності влади, повноважень владних структур, характеру політичного режиму тощо.

Легітимність – засвідчення або доведення законності та обґрунтованості існування соціально значущих дій, статусів чи інституцій.

Ліберальний стиль керівництва – стиль керівництва, за якого керівник виробляє директиви та розпорядження з урахуванням думки підлеглих, особливо не вручаючись в їхню роботу, а лише надає поради за прохання підлеглих; своїм рішенням керівник, як правило, надає форму рекомендацій, яких підлеглий може й не дотримуватись, якщо знаходить більш ефективний спосіб досягнення поставленої мети.

Лідер – особа, яка завдяки своїм особистим якостям здатна впливати на інших людей з метою інтеграції спільної діяльності; авторитетний член групи, організації, суспільства, який виконує роль організатора, ініціатора групової взаємодії та сприймається даною спільнотою людей завдяки своїм здібностям вирішувати важливі для неї проблеми і завдання.

Лідерство – один з механізмів регулювання відносин людей, соціальних груп, інститутів, суспільства в цілому, сутність якого становлять відносини домінування, підлеглості, впливу та наслідування.

Ліквідність – мобільність активів підприємств, фірм або банків, що забезпечує своєчасну оплату їхніх зобов'язань, тобто швидкість і легкість, з якою ці активи можна перетворити в грошові кошти.

Лінійні процеси – поступові, безперервні висхідні або спадні зміни в системі.

Лінійна структура управління – форма управлінської структури, яка побудована тільки із взаємозалежних елементів апарату управління на засадах єдиноначальності, де ланки низового рівня управління перебувають у відношеннях прямої лінійної підлеглості до керівника вищого рівня і, як наслідок, концентрація всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських рішень у одній ланці управління.

Лінійні повноваження – вид повноважень, що передаються безпосередньо від керівника до підлеглого, створюючи тим самим струнку систему координації спільної діяльності.

Лінійний керівник – безпосередній керівник будь-якого органу управління, вказівки якого є обов'язковими до виконання підлеглими.

Лінійно-функціональна структура управління – форма управління, яка є поєднанням лінійного та функціонального управління, за якої управлінські впливи (рішення) поділяються на лінійні – обов'язкові до виконання та функціональні – рекомендаційні до виконання; основна перевага даної структури полягає в залученні до керівництва більш компетентних функціональних спеціалістів у конкретних сферах діяльності.

Лобізм – захист інтересів окремих організацій, підприємств, компаній і різноманітних груп громадськості, що ґрунтується на цілеспрямованому впливі на законодавчі та виконавчі органи державної влади.

Локаут – тимчасове призупинення роботодавцем виконання основних обов'язків щодо трудового правовідношення, тобто нарахування і виплати зарплати, з подальшим поновленням.

Людина економічна – поняття, що дає уявлення про людину як про раціонально мислячого суб'єкта, що будує свої плани і дії, виходячи з принципу одержання максимальної вигоди.

Люстрація – заборона державним діячам високого рангу, що скомпрометували себе, впродовж певного часу або пожиттєво, працювати на державній службі.

М

Макетування – процес створення, виготовлення макета (макетів), або моделі (моделей) чого-небудь.

Маклер – посередник при здійсненні операцій на фондових, товарних і валютних біржах, а іноді й при укладанні страхових, фрахтових, житлових і інших договорів.

Мікро та макрорівень – рівень розгляду будь-якого соціального об'єкта, явища чи процесу в будь-яких наукових дослідженнях.

Макроструктура соціальна – характерний для даного суспільства склад класів, верств, етнічних, професійних, територіальних, демографічних та інших соціальних груп, а також сукупність сталих відносин між ними.

Максима – однозначна вимога неординарного змісту, подана у вигляді чіткої, стислої формули, певне правило моралі, права, логічного мислення.

Максималізм – прагнення або намір отримати бажаний результат в повному обсязі, відмова від компромісів.

Максими спілкування – складові принципів спілкування, імпліцитні правила ведення кооперативного діалогу, які виділяються в межах принципів спілкування.

Мала група – контактна спільнота, яка взаємодіє на основі смислу спільності, має певний ступінь згуртованості, організованості й соціальної зрілості та володіє неповторною соціальною психікою.

Мале підприємство – комерційна організація з незначною кількістю працівників, невеликими обсягами діяльності та виробництва, власник якого несе повну відповідальність за результати господарювання.

Манера – зовнішня форма соціальної поведінки; характер виконання будь-якої діяльності, наприклад, написання художнього твору.

Маніпуляція – різновид соціального та психічного впливу, ґрунтованого на тих чи інших способах приховування, перекручення інформації та свідомого обману.

Маніфестація – публічний масовий виступ для вираження, проголошення людьми своєї прихильності якійсь ідеї або, навпаки, з метою її заперечення, протесту з приводу якоїсь події, діяльності органів влади, політичних сил, окремих політиків тощо.

Манкуртизм – поняття, яке характеризує розпад системи цінностей, створених і накопичених досвідом попередніх поколінь, і зневажливим ставленням до них сучасних людей, які втратили історичну свідомість (пам'ять).

Маргінал – людина, що перебуває в проміжному, пограничному становищі між якими-небудь соціальними групами (або культурами), людина, що втратила колишні соціальні зв'язки і не прилаштувалася до нових умов життя.

Маргіналізація – процес виключення зі сфер життєдіяльності суспільства на підставі расових, релігійних, етнічних, тендерних, культурних чи інших ознак окремих осіб або окремих прошарків населення, що обумовлює специфічний соціопсихологічний стан маргіналів.

Маржа – різниця між ціною і собівартістю (аналог поняття прибуток).

Маркетинг – організація виробництва і збуту продукції, яка ґрунтується на вивченні потреб ринку в товарах і послугах; процес планування і втілення різних видів діяльності підприємства, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій.

Маркетингові стратегії – узагальнена модель довгострокового курсу дій щодо маркетингової діяльності у вигляді системної сукупності визначених перспективних цілей (пріоритетів) і способів (рішень) їх реалізації через використання ресурсів.

Марнотратство – нерозумне, даремне витрачання грошей, майна; різновид господарського правопорушення, яке полягає у систематичному витрачанні без необхідних потреб або понад встановлені державою норми матеріальних ресурсів, грошових (бюджетних) коштів тощо.

Мас-медіа – преса, радіо, телебачення, документальне кіно, електронні видання тощо.

Матрична структура управління – сучасна форма управлінської структури, що створюється шляхом суміщення структур двох типів: лінійно-функціональної та програмно-цільової; у цій структурі, що використовується, як правило, у великих організаціях із складним характером робіт, виконавець перебуває в точці перетину міжфункціональних зв'язків, які регулюються як керівником програми, так і лінійним керівником, тому він підпорядкований обом або більше керівникам.

Мафія – централізована злочинна організація, яка методами терору і за допомогою зв'язків із корумпованими політичними діячами та чиновниками реалізує свої економічні інтереси.

Мегаполіс – загальноновживаний термін, широко застосовуваний для позначення дуже великого міста, міста-гіганта з населенням більше мільйона мешканців.

Медіакратія – активний вплив ЗМІ на політичну й суспільну дійсність, що проявляється як конструювання віртуальної реальності, формування штучного політичного дискурсу.

Межи взаємодії соціальної – визначені культурні стандарти, які формуються на фундаментальних цінностях.

Меморандум – записка з викладом питань, що є предметом дипломатичних бесід; дипломатичний документ.

Менеджмент – вид людської діяльності, сутністю якої є реалізація функцій управління (планування, організація, мотивація, координація, облік, контроль), спрямованих на оптимальне використання ресурсів організації з метою досягнення запланованих результатів, що забезпечують ефективне функціонування та стратегічний розвиток організації.

Менеджер – найманий працівник, зайнятий професійною адміністративно-організаційною діяльністю в органах управління підприємств, фірм, установ і організацій, наділений суб'єктом власності визначеними повноваженнями; до числа менеджерів відносяться лінійні та функціональні керівники організації або їхніх структурних підрозділів.

Менталітет – характеристика усталених соціально-психологічних і когнітивних факторів соціальних груп, у т. ч. етнічних.

Меритократія – принцип управління, згідно з яким керівні посади повинні займати найздібніші особистості, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження.

Мерія – в англійській системі врядування управа великого міста, аналог вітчизняному міськвиконкому.

Меркантилізм – економічна доктрина періоду раннього капіталізму, яка ґрунтується на принципі державного втручання в економіку задля стимулювання розвитку господарства й посилення державної могутності; переважання матеріальних, фінансових інтересів над усіма іншими.

Мерфі закон – емпіричний напівжартівливий філософський принцип, який полягає в тому, що якщо яка-небудь неприємність може трапитись, – вона таки трапиться.

Мета – ідеальне, уявне передбачення результату діяльності і шляхів його досягнення за допомогою певних засобів. Мета виступає способом інтеграції єдиної системи різних дій однієї людини або дій різних людей.

Метод – систематизована сукупність кроків, які потрібно здійснити, щоб виконати певну задачу чи досягти певної мети; поняття тотожне алгоритму дій і технологічному процесу.

Методи управління – способи практичної реалізації функцій управління шляхом організаційно-розпорядчого впливу суб'єктів управління на поведінку та діяльність керованих об'єктів (колективи людей та окремих працівників) для досягнення поставлених управлінських цілей.

Методика – інструктивний документ, який визначає мету і завдання, порядок виконання роботи та використовувані для цього методи, а також очікувані результати та критерії оцінювання роботи; методикою також називають методичні вказівки і рекомендації.

Методологія – вчення про методи, система способів організації та здійснення теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему, її структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності.

Механізм управління – 1) сукупність спеціалізованих дій, вчинків і відносин, невід'ємних від їхніх суб'єктів-носіїв, що забезпечує внутрішнє облаштування та впорядкування системи управління організації, яка в свою чергу визначає порядок організаційно-управлінської діяльності; 2) сукупність засобів організації управлінських процесів і способів впливу на розвиток керованих об'єктів, що базуються на принципах наукової обґрунтованості, об'єктивності, цілісності та узгодженості з використанням методів і технологій управління, спрямованих на реалізацію поточних і перспективних цілей розвитку організаційних систем.

Мислення – вища форма цілеспрямованого й узагальненого пізнання суб'єктом істотних зав'язків і відносин між предметами і явищами, а також у творенні нових ідей і програмуванні дій.

Мислення абстрактне – один з різновидів людського мислення, сутність якого полягає у виробленні понять, суджень, умовиводів і здатності оперувати ними.

Мистецтво управління – спроможність і вміння керуючого суб'єкта творчо підходити до реалізації організаційних цілей шляхом застосування управлінської науки в практиці

організаційно-управлінської діяльності на підставі особистого досвіду, професійних знань, умінь і навичок, інтуїції й здібностей, а також із врахуванням конкретних особливостей об'єкта управління.

Міграція – процеси просторового переміщення, переселення людей, трудових ресурсів, пов'язаних зі зміною ними місця проживання на постійний чи на більш-менш тривалий час.

Міжкультурні відмінності – незбіг культурних кодів, смислів, елементів рідної та чужої культур, які виявляються при їх порівнянні або у процесі міжкультурної комунікації.

Міжкультурна комунікація – різновид соціально-культурної взаємодії, спрямований на адекватне взаєморозуміння учасників комунікативного акту, що належать до різних культур.

Мікросередовище соціальне – сукупність малих груп, контактних колективів і організацій, в які включається особистість в процесі соціального спілкування та діяльності.

Мікроструктура соціальна – сталі зв'язки в малих групах, що виникають між індивідами на основі їх соціальних статусів і ролей, а також соціальних норм та цінностей.

Мілітаризація – підпорядкування соціально-економічного, політичного, громадського життя та ідеології цілям підготовки до війни; перенесення форм і методів військової організації в сферу цивільних відносин, тобто воєнізація промисловості, створення воєнної економіки в мирний час.

Міра – засіб вимірювань, призначений для відтворення одного або декількох відомих значень фізичної величини; категорія, що виражає єдність кількісних та якісних характеристик об'єкта; межа, порушення якої призводить до зміни об'єкта.

Місто – великий населений пункт, жителі якого зайняті переважно поза сільським господарством – в промисловості, будівництві, транспортній сфері, торгівлі, науці, культурі, сфері обслуговування тощо.

Мобільність соціальна – процес переміщення індивідів між ієрархічними чи іншими елементами соціальної структури: трудовими колективами, соціальними групами та верствами, категоріями населення.

Моделювання – дослідження будь-яких об'єктів, явищ, процесів або систем шляхом побудови та вивчення їхніх моделей.

Моделювання соціальне – метод дослідження явищ на основі заміщення реальних соціальних процесів їх умовними образами, аналогами; один із методів соціального прогнозування, що спирається на можливості комп'ютерної техніки, інформатики.

Модель – спрощене уявлення про реальний об'єкт, процес або явище; штучно створений об'єкт, що дає спрощене уявлення про реальний об'єкт, процес або явище та відображає суттєві сторони досліджуваного об'єкта з урахуванням мети моделювання.

Модернізація – соціально-цивілізаційний процес, який спрямований на трансформацію суспільної системи; оновлення, удосконалення, надання будь-чому сучасного вигляду.

Модус – поняття в соціальних науках, яке позначає вид, прояв, різновид, властивість або предмет.

Мозкової атаки метод – оперативний дослідницький метод швидкого колективного розгляду наукових проблем без попереднього детального їх обговорення і розробки.

Монетаризм – економічна теорія, згідно з якою кількість грошей в обігу є визначальним фактором формування господарської кон'юнктури та існує прямий зв'язок між зміною маси грошей в обігу та величиною валового й національного продуктів.

Моніторинг – комплексна система спостережень, збору, обробки, систематизації та аналізу інформації про стан навколишнього середовища, яка розробляє обґрунтовані рекомендації для прийняття управлінських рішень.

Монополізм – тип економічних відносин, за якого окремі виробники зосереджують контроль над цілими сферами виробництва товарів чи послуг.

Мораль – система поглядів і уявлень, сукупність норм і правил, які визначають поведінку людей, їхні обов'язки стосовно суспільства і одне одного.

Моральні норми – певні суспільні вимоги та заборони, що врегульовують діяльність і поведінку індивідів і соціальних груп.

Морально-етичні методи управління – способи та прийоми управління, що базуються на зверненні до гідності, честі та совісті людини, а їх завдання полягає в формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в організації, сприятливого для вирішення поставлених цілей та засвоєння персоналом морально-етичних норм спільної діяльності.

Мораторій – відстрочення виконання зобов'язань, що встановлюються урядом на певний термін або до закінчення яких-небудь надзвичайних подій; домовленість держав про відстрочення або утримання від певних дій на визначений або невизначений строк.

Мотив – термін у соціальних науках, яким позначається спонукальна причина до дії і вчинків.

Мотивація трудова – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці через постійний вплив на його потреби, інтереси та цілі.

Мотивація трудової діяльності – сукупність зовнішніх та внутрішніх, позитивних та негативних чинників, що заохочують особу по праці.

Н

Навіювання – 1) метод психологічного впливу на людину, який забезпечує прийняття нею певних ідей, настанов або лінії поведінки без їх критичного усвідомлення; 2) метод управлінського впливу у формі настанови чи догани; в обох випадках широко використовується в управлінській практиці.

Навички – відповідні дії людини, складові частини яких у процесі формування стають автоматичними.

Нагляд адміністративний – вид контролю за дотриманням і виконанням норм, які містяться у законах і актах публічної адміністрації.

Наклеювання ярликів теорія – соціологічна теорія, що пояснює девіантну поведінку як залежну від призначеного особі «ярлика».

Народ – суб'єкт історії, сукупність класів і соціальних груп суспільства; все населення держави або країни; форма національної та етнічної єдності.

Населення економічно активне – частина населення обох статей у віці 15 –70 років, яка протягом певного періоду забезпечує пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів і надання послуг.

Населення економічно неактивне – частина населення обох статей у віці 15 –70 років, які не можуть бути класифіковані (за методикою міжнародної організації праці) як зайняті або безробітні.

Насильство – форма влади, що ґрунтується на можливості одного суб'єкта спонукати іншого до вимушених дій та є протилежним такому спонуканню, що впливає із законів, норм, приписів, традицій, тобто легітимному примусу.

Настрій суспільний – загальний емоційний стан, який панує, переважає в суспільстві та характеризується предметною спрямованістю (політичною, релігійною тощо) і рівнем емоційного напруження (апатією, депресією, підйомом, ентузіазмом).

Наука – соціально значуща сфера людської діяльності, функцією якої є вироблення і теоретична систематизація об'єктивних знань про реальну дійсність; сукупність методів пізнання навколишнього світу; наукове знання з окремої галузі.

Наука управління – загальнонаукова дисципліна, що вивчає теоретичні питання управління організаціями та людьми, а саме закономірності, принципи, форми, засоби, способи й методи організації управління та управлінської діяльності, які

дозволяють досягати максимальних результатів за найменших витрат сил і ресурсів.

Наукова організація праці – система заходів, яка забезпечує збільшення ефективності живої праці, використовуючи при цьому досягнення науки і передового досвіду; 2) система організації виробничих процесів.

Наукова проблема – форма мислення, яка характеризує недостатність наявних засобів досягнення мети наукового пізнання.

Науковий закон – твердження про стійкий взаємозв'язок між певними явищами, що неодноразово експериментально підтверджене і прийняте як істинне для окремої сфери реальності.

Несвідоме – сукупність психічних процесів, які не усвідомлюються соціальним суб'єктом.

Норма – правило чи припис, що діє у певній сфері і вимагає виконання чи дотримання; характеристика певної припустимої, середньостатистичної чи звичної величини, чи загальноприйнятої дії або стану справ, яка не містить відхилення.

Норма соціальна – система уявлень, яка визначає певний шаблон соціальної поведінки членів відповідної соціальної групи; поведінковий зразок, модель досягнення мети, що відповідає соціальним очікуванням.

О

Об'єкт управління – система, що підпорядковується владній волі суб'єкта управління та виконує його вказівки та рішення, тобто керована система, якою управляють.

Об'єктивність – 1) поняття, що означає характеристику предмета, зміст знання чи спосіб існування (дійсності), яка полягає в їхній незалежності від людської свідомості (суб'єкта пізнання); 2) належність до об'єктивної реальності; обсяг знань, що відповідають об'єкту соціального пізнання.

Обґрунтування – процес використання сукупності доказів, фактів, аргументів для переконання в чому-небудь та підтвердження чогось.

Обдарованість – уявлення, що особливі здібності людини мають містичне, божественне походження; пізніше теорія раціоналізації пояснює особливі здібності як природні або генетично зумовлені.

Обмін соціальний – різновид соціальної дії, змістом якої є переміщення певних ресурсів (матеріальних або духовних цінностей, капіталів) від одних соціальних суб'єктів (груп, спільнот, інституцій, суспільств) до інших.

Обміну соціального теорія – наукова концепція, що розглядає обмін різноманітними соціальними ресурсами в широкому значенні як фундаментальні засади соціальної взаємодії в суспільстві.

Образ соціальний – форма відображення та конструювання реальності, що дозволяє соціальним суб'єктам здійснювати актуалізацію та презентацію себе в соціальному просторі та часі.

Обструкція – демонстративні дії, спрямовані на зрив або перешкоджання проведенню певних акцій, реалізації планів, програм тощо; різновид соціально-політичного протесту, спрямованого на гальмування обговорення чи перешкоджання прийняттю політичного рішення.

Ознака – відмітна риса, властивість або якість, що притаманна одиниці сукупності (як і одиниці спостереження) та досліджувана за допомогою статистики, наприклад, обсяг основних фондів, виробіток на одного працівника тощо.

Операція – чітко визначені дії, що спрямовані на вирішення певного завдання, досягнення мети або виконання функцій організації, установи, відділу, окремого працівника, певного обладнання тощо.

Опитування – процес, спосіб отримання інформації про певний об'єкт шляхом взаємодії дослідника і респондента за допомогою формалізованих запитань та відповідей на них.

Оптимізація – процес вибору найкращого з багатьох можливих варіантів рішення; приведення системи (економічної, соціальної, політичної) до оптимального (найдосконалішого) стану.

Оптимізм – очікування сприятливого розвитку подій, протилежність до песимізму.

Органи представницькі – колективні постійно чи періодично діючі виборні органи державної влади та органи місцевого самоврядування, наділені правом представляти інтереси своїх виборців.

Організація – сукупність процесів або дій, що зумовлюють об'єднання підсистем, компонентів і елементів у єдине ціле; об'єднання окремих індивідів, груп і колективів для реалізації спільної мети на підставі певних принципів, правил і норм; процес і результат (стан) впорядкованості системи на основі певних критеріїв, чинників або цілей.

Організація виробництва – система відповідних організаційних принципів, заходів, форм і методів, спрямованих на оптимальне поєднання в просторі та часі речовинних елементів, технологій і людей, задіяних у процесі виробництва матеріальних благ або надання певних послуг.

Організація праці – сукупність методів, заходів і прийомів, спрямованих на впорядкування трудової діяльності, взаємодії людей у процесі праці в чітку та узгоджену раціональну систему для досягнення поставленої мети.

Організаційна культура – сукупність моделей поведінки, уявлень про світ, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації.

Організаційна структура – структура соціальної системи управління, що відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, які забезпечують функціонування даної системи для досягнення поставлених цілей.

Організація соціальна – група осіб, яка має ознаки формального членства, визначені цілі та способи їх досягнення; сукупність структурних зв'язків та способів функціонування такої групи; процес і результат взаємодії індивідуальних і колективних суб'єктів, спрямований на досягнення спільних цілей.

Органіцизм – вчення, згідно з яким соціально-економічна система подібна до живого організму з притаманними йому життєвими фізіологічними процесами і способами управління ними.

Освітній процес – інтелектуальна, творча діяльність, що проводиться закладом освіти через систему науково-методичних і педагогічних заходів і спрямована на передачу, засвоєння та використання знань, умінь, навичок і компетентностей, а також на формування гармонійно розвиненої особистості.

Особа – людський індивід як суб'єкт соціальних і юридичних відносин, свідомої та цілеспрямованої діяльності.

Особа офіційна – особа, яка офіційно представляє державу чи будь-яку іншу юридичну особу та наділена певними повноваженнями.

Особа фізична – громадянин як суб'єкт цивільно-правових відносин, що володіє правовою дієздатністю.

Особа юридична – установа чи організація, що володіє майном і може від свого імені набувати майнового та особистого немайнового права, нести зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у судах.

Особистість – сукупність біологічних, соціальних та індивідуальних властивостей людини, що визначають її поведінку як суб'єкта діяльності; відображення соціальної природи людини, в контексті її індивідуальності як суб'єкта соціокультурного життя, що розкривається в системі соціальних відносин та предметно-перетворювальної діяльності.

Особистість базова – сукупність типових особистісних рис, що притаманні людям, які виростили в одній культурі та пройшли через одні й ті ж самі процеси соціалізації.

Офшорні зони – окремі держави або території, які заохочують приплив іноземного капіталу шляхом надання нерезидентним суб'єктам підприємницької діяльності податкових та інших пільг.

Оцінка – ставлення людини (соціуму) до суспільних норм і цінностей, яке полягає в їх схваленні чи осуді, а також в субординації їх за ступенем важливості.

Оцінювання методологія – система знань про методи оцінювання соціальних процесів, або результатів соціальної діяльності, що ґрунтується на етичних і методологічних принципах, обов'язковість або рекомендаційний характер яких регламентується конкретними стандартами чи нормативами.

Очікування соціальні – експектації, тобто очікування від іншої людини такого способу поведінки, який визначається соціальною нормою; образи імовірного настання певних соціальних дій та їх наслідків, які формуються в свідомості одних соціальних суб'єктів стосовно інших.

П

Панування – спосіб владної взаємодії, що має інституційно-нальні форми і передбачає розподіл суспільства на панівні та підпорядковані групи, а також виокремлення особливого управлінського апарату.

Парадокс – незвична, розбіжна стосовно загально-прийнятої думка чи висловлювання, що суперечить здоровому глузду та видається неймовірною; процес, реалізація котрого веде до результату, протилежного проголошеним цілям.

Параметри системи – кількісний вираз ключових характеристик, ознак або властивостей системи.

Паритет – рівноцінність кількох цілей, прав або зобов'язань різних соціальних суб'єктів; співвідношення між грошовими одиницями різних країн, установлене за їх золотим вмістом або за купівельною спроможністю в період демонетизації.

Партикуляризм – принцип соціально-політичної активності, орієнтований на захист приватних і вузькогрупових

інтересів, що виявляється в прагненні до відокремлення та переслідуванні специфічних особистих або групових цілей.

Партнерство соціальне – принцип соціальної політики держави, що забезпечує справедливість розподілу матеріальних ресурсів між сторонами соціальних відносин в умовах ринкової економіки; форма регулювання соціально-трудова відносин між соціальними суб'єктами.

Патерналізм – соціально-політична доктрина, що виходить з припущення про те, що народ потребує постійної батьківської уваги, турботи та піклування з боку влади.

Патологія соціальна – специфічна форма відхилення від установлених вимог і норм соціальної поведінки, що породжує соціально-класову, національну, расову, релігійну, побутову нетерпимість тощо.

Пенсія – регулярні грошові виплати, які отримують громадяни від держави чи організацій після досягнення встановленого пенсійного віку, у разі інвалідності, втрати годувальника тощо.

Переви виробництво – перевищення пропозиції товарів над попитом на них, що зазвичай є ознакою економічної кризи, оскільки нереалізована продукція унеможливорює виробництво через нестачу обігових коштів.

Перевірка – обстеження якісних параметрів реального об'єкту (товару, проєкту, процесу тощо) з метою встановлення його відповідності певним стандартам, зразкам або вимогам.

Переконання і примус – методи діяльності органів влади та управління, що являють собою засоби впливу на волю та поведінку громадян з метою забезпечення організованості, дисципліни та правопорядку в суспільстві.

Переміщення соціальне – процес вертикальної або горизонтальної соціальної мобільності, що виражається в зміні групової належності людини.

Перфекціонізм – життєвий принцип, який націлює індивіда на набуття найкращого результату в діях, поведінці, творчості, особистому житті тощо; філософське вчення про

здатність людини чи спільноти до вдосконалення, що виступає головною метою розвитку людства.

Піар-кампанія – цілеспрямована акція, що виробляється та здійснюється для досягнення важливих цілей, пов'язаних із впливом на громадськість та громадську думку.

Підприємництво – соціально-економічний феномен, який уособлює діяльність суб'єктів господарських відносин, спрямовану на задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб, що відзначається ризиком, нововведеннями та ініціативою.

Підхід – дослідницька позиція, методологічна система, що визначається на початку дослідження з метою досягнення більшої інструментальної визначеності дослідника при вивченні об'єкта дослідження.

Пізнання – вища форма відображення об'єктивної дійсності; процес збагачення людини новим знанням.

Плагіат – привласнення авторства на чужий твір науки, літератури, мистецтва або на чуже відкриття, винахід чи раціоналізаторську пропозицію, а також використання у своїх працях чужого твору без посилання на автора.

Пізнавальна діяльність – процес відображення в мозку людини предметів та явищ дійсності, що складається з серії таких дій як відчуття, сприймання, увага, пам'ять, уява, мислення та мовлення.

Поведінка девіантна – поведінка, що відхиляється від прийнятих у суспільстві ціннісно-нормативних стандартів.

Поведінка соціальна – форма людської активності в суспільних системах різних рівнів, що характеризує соціальність людини через зовнішні прояви її діяльності.

Подвійне підпорядкування – один із видів відносин субординації, за якого об'єкт управління підпорядковується двом суб'єктам управління.

Подвійне фінансування – ефективний спосіб захисту стратегічної діяльності організації, в основі якого лежить поділ бюджету на дві частини: виробничий і стратегічний; очікуваний

прибуток в рамках кожної частини кошторису розділений в часі відповідно до діяльності, що приносить різний прибуток.

Поділ праці суспільний – сукупність різноманітних видів соціально-виробничої діяльності.

Позиція соціальна – місце індивіда або групи в системі суспільних відносин, що регламентує стиль їхньої поведінки та визначається сукупністю специфічних ознак і властивостей.

Поняття – вузлова думка, яка в узагальненій формі відображає сутність предметів і явищ дійсності шляхом фіксації їхніх істотних властивостей і відношень між ними.

Порівняльний метод – загальнонауковий метод, який полягає у виявленні подібностей і відмінностей об'єктів, явищ і процесів, що вивчаються.

Потенціал соціальний – можливості різних соціальних утворень (держави, громадських організацій, груп населення, галузей господарства тощо) вирішувати перспективні завдання суспільного розвитку.

Правові методи управління – способи управлінської діяльності, що зумовлюючи законодавчу сферу розвитку управлінських структур, мають сприяти вільній дії застосування адміністративних методів управлінського впливу, згідно із законами.

Принцип – ключова ідея, положення, загальна вимога чи правило здійснення будь-якої соціальної діяльності.

Прогнозування – передбачення майбутнього стану функціонування будь-якого об'єкта, процесу чи явища шляхом аналізу їхнього минулого і сучасного.

Програмно-цільова структура управління – особливий тип управлінської структури в організації, основу котрої становить спеціальний орган (підрозділ), головним призначенням якого є формування, координування та регулювання всіх горизонтальних зв'язків, які належать до спеціальної програми розвитку організації, в якій заздалегідь визначено обсяг, якість і терміни виконання певного комплексу робіт і відповідних заходів.

Простір соціальний – фундаментальна умова життєдіяльності людей в суспільстві, що охоплює два взаємозалежні рівні людського буття: перший – ставлення людей до природи, а другий – організація міжсуб’єктних, власне соціальних зв’язків індивідів і соціальних груп.

Протест соціальний – протидія індивідів, соціальних груп, організацій тощо у відповідь на дії, заходи або наміри інших соціальних суб’єктів, що утискають чи дискримінують їхні соціально-економічні, політичні, трудові, правові, культурні або етнічні права та інтереси.

Протилежність – категорія, що відображає певні властивості, процеси чи тенденції, які взаємно виключають одне одного.

Протиріччя – відношення двох суджень, кожне з яких є запереченням іншого; у філософії – активне взаємовідношення, взаємодія протилежностей, їх єдність і протидія.

Професійна структура – кількісний склад працюючих людей за певними професіями.

Професіоналізм – інтегрована характеристика якостей працівника, який високою мірою відповідає вимогам робочого місця та професійної діяльності.

Процес управління – форма виявлення управлінської діяльності, що являє собою сукупність відповідних стадій, які виступають якісними характеристиками практичної реалізації функцій управління в організації.

Процес прийняття управлінського рішення – закономірні та логічні етапи вироблення рішень, які складаються з послідовних операцій і процесів, між якими існують прямі на зворотні зв’язки: діагностика, ідентифікація та визначення проблеми; підготовка необхідної інформації; генерування альтернативних варіантів розв’язання проблеми; визначення критеріїв; аналіз можливих наслідків; прийнятті рішення на основі вибору оптимального варіанту; доведення рішення до виконавців; організація виконання рішення; контроль за виконанням; оцінка рішення та отриманих результатів.

Прямий зв'язок – вид управлінських відносин між суб'єктом і об'єктом управління, який реалізуються шляхом руху інформації від суб'єкта до керованого об'єкта та сприяє процесу прийняття управлінських рішень і забезпечує їх доведення до виконавця – об'єкта управління.

Психологічні методи управління – конкретні засоби та прийоми впливу суб'єкта управління на процес формування та розвитку колективу організації, які спрямовані на врегулювання відносин між співробітниками шляхом добору та розстановки персоналу, комплектування груп, гуманізації праці, професійного відбору на навчання, впровадження демократичного стилю управління, а також використання соціально-психологічних механізмів з метою створення сприятливого психологічного клімату в організації.

Публічна адміністрація – система (сукупність) державних і недержавних суб'єктів публічної влади, ключовими чинниками або елементами котрої виступають органи виконавчої влади та виконавчі органи місцевого самоврядування.

Р

Регулювання – одна з ключових функцій управління системою на основі зворотного зв'язку, що повертає дану систему до завданої траєкторії свого функціонування.

Ретроспектива – погляд у минуле, огляд того, що було в минулому.

Рефлексія – форма теоретичної діяльності індивіда, за якої об'єктом пізнання може бути сам спосіб пізнання (гносеологія) чи знання, думка або вчинок (епістемологія).

Рівень управління – контур управління, який об'єднує управлінські ланки в адміністративну систему, що займає певний ступінь в ієрархічній структурі організації та наділений певною самостійністю; поєднуючи різні ланки рівень управління характеризує ступінь концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим зверху донизу.

Ризик соціальний – певна невизначеність, загроза чи небезпека, що супроводжує життєдіяльність суспільства.

Ринок праці – система суспільних відносин, завдяки яким узгоджуються інтереси роботодавців і найманих працівників.

Роботодавці – власники підприємств, установ і організацій будь-яких форм власності, видів діяльності та галузевої належності або уповноважені ними органи чи фізичні особи, що відповідно до законодавства використовують найману працю.

Розбалансованість соціальна – небезпечний стан суспільної системи, що характеризується відсутністю гармонічних зв'язків між елементами даної системи та домінуванням тенденцій до загострення суперечностей, що виявляється у розгортанні більшої кількості конфліктів, соціальних вибухів і катастроф.

Розвиток соціальний – зміна суспільства, що призводить до виникнення якісно нових соціальних відносин, інститутів, норм і цінностей унаслідок посилення процесів збалансованої взаємодії соціальних суб'єктів.

Рух – поняття, що використовується для позначення будь-яких змін, які відбуваються в природі та суспільстві; процес переміщення, зміни положення тіла відносно інших тіл у просторі та часі.

Рухи соціальні – масові колективні дії представників різних соціальних груп, спрямовані на відстоювання своїх різноманітних соціальних інтересів.

С

Самоорганізація – процес виникнення в системах певних просторових, часових або функціональних структур без специфічного впливу на систему з боку зовнішнього середовища, тобто процес виникнення або зростання впорядкованості, чи іншими словами виникнення порядку із хаосу.

Свідомість – вища форма розвитку психіки людини, на основі якої формується здатність до відображення дійсності в таких формах, які прямо чи опосередковано пов'язані з

практичною діяльністю; здатність людини пізнавати навколишній світ і саму себе за допомогою мислення та розуму, унаслідок чого формується інтелект особистості.

Сегментування – виокремлення різних груп населення, споживачів товарів та послуг за певними ознаками, зокрема, рівнем доходів, смаками, попитом тощо.

Синтез – науковий метод, який полягає у поєднанні частин, виявленні системних властивостей, що притаманні всій системі в цілому; за своїм змістом синтез протилежний аналізу.

Система – цілісність взаємопов'язаних елементів із міцними та впорядкованими внутрішніми зв'язками.

Система дії – поняття, яким позначається складний взаємозв'язок елементів визначеної діяльності чи певних дій між собою.

Система управління – сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови організації під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначати мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництва використання наявних ресурсів і механізмів управління.

Системний аналіз – методологія наукового дослідження об'єктів будь-якої довільної природи на основі їх розгляду як систем.

Системний підхід – логічний принцип наукового пізнання та практичної діяльності, що вимагає розгляду частин у нерозривній єдності з цілим.

Ситуаційне управління – форма управління, що характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах ситуації (конкретного переліку обставин), що реально склалася чи складається і має значний вплив на організацію у певний конкретний проміжок часу; найчастіше застосовується на нижчому або середньому рівнях управлінської ієрархії.

Ситуаційний аналіз – комплексна технологія підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень шляхом обстеження окремо взятої управлінської ситуації.

Сім'я (родина) – форма соціальної спільності людей, яка складається з поєданого шлюбом подружжя, його дітей, а в деяких випадках й інших осіб, поєднаних родинними зв'язками.

Соціалізація – комплексний процес засвоєння індивідом упродовж життя певної системи знань, умінь, соціальних норм, культурних цінностей і зразків поведінки, що дозволяють йому функціонувати в суспільності.

Соціальна безпека – характеристика рівня соціальної стабільності суспільства, стан гарантованої правової та інституціональної захищеності життєвоважливих соціальних інтересів особи і суспільства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Соціальна верства – елемент соціально-класової структури суспільства; сукупність індивідів, зайнятих економічно і соціально рівноцінними видами діяльності, що отримують приблизно однакову матеріальну і моральну винагороду.

Соціальна ексклюзія – механізм соціального відмежування груп з різними можливостями і життєвими шансами, що закріплює й відтворює економічний, політичний, культурний та інституційний виміри соціальної диспозиції певної соціальної групи.

Соціальна взаємодія – форма соціальних зв'язків, яка реалізуються шляхом обміну знаннями, діяльністю, інформацією, досвідом, здібностями, уміннями, навичками та виявляється в процесі взаємовпливу індивідів і соціальних груп.

Соціальна група – сукупність взаємодіючих індивідів, об'єднаних між собою спільною метою, ідеєю, працею тощо.

Соціальна мімікрія – спосіб суспільної життєдіяльності, сутність якого полягає в опосередкованості дії, свідомому намірі людини (чи групи) вибірково уподібнюватись навколишньому середовищу з метою виживання або покращення свого становища через приховування істинної системи ціннісних орієнтацій та справжніх намірів.

Соціальна мобільність – процес переміщення індивідів і соціальних груп між ієрархічними або іншими елементами соціальної структури суспільства; перехід індивіда чи групи людей від однієї соціальної позиції до іншої.

Соціальна поляризація – показник високого рівня економічної та соціальної нерівності, який відображає крайню ступіть заможних і бідних груп людей в соціальній ієрархії, що викликає протистояння між ними або полярність.

Соціальна роль – сукупність нормативно зумовлених соціальних властивостей, очікувань і зобов'язань у поєднанні з конкретною соціальною позицією індивіда.

Соціальна система – сукупність соціальних явищ і процесів, котрі знаходяться у відношеннях між собою та утворюють цілісний соціальний об'єкт, головним елементом якого є люди, їхні зв'язки, норми й цінності.

Соціальна спільнота – сукупність індивідів, об'єднаних однаковими умовами життєдіяльності, цінностями, нормами, інтересами, соціальними зв'язками та усвідомленням своєї соціальної ідентичності, що виступає суб'єктом соціального життя.

Соціальна стратифікація – характеристика динаміки соціальної структури суспільства.

Соціальна трансформація – процес внутрішніх змін суспільної системи, що супроводжується докорінним руйнуванням її структур з метою досягнення більш високого рівня їх впорядкованості та організованості.

Соціальне відтворення – цілеспрямована діяльність членів суспільства з метою підтримання цілісності та стійкості, а також забезпечення сприятливих умов для існування та розвитку відносин з іншими спільнотами; процес еволюції всієї системи соціальних відносин.

Соціальне моделювання – метод пізнання соціальних об'єктів, явищ і процесів шляхом відтворення їхніх характеристик на інших об'єктах – спеціально створених з цієї метою моделях.

Соціальне прогнозування – метод поглибленого вивчення соціальної системи, що дозволяє передбачати та прогнозувати її майбутнє, що одночасно виступає як синтез різнобічних знань про суспільство; наукове дослідження перспектив розвитку соціальних об'єктів, процесів і явищ як систем.

Соціальне самопочуття – емоційний аспект оцінки представниками соціальної групи свого суспільного становища, рівня задоволення соціально-економічних і духовних інтересів і потреб.

Соціальне середовище – зовнішній соціальний світ (соціум), тобто сукупність матеріальних, економічних, соціальних, політичних і духовних умов існування, формування й діяльності індивідів і соціальних груп.

Соціальне управління – цілеспрямований, організуючий і регулюючий вплив людей на власну життєдіяльність (відносини, структури і процеси) заради досягнення цілей суспільного розвитку, реалізації загальних і специфічних інтересів, задоволення насушних і перспективних потреб.

Соціальне явище – окремий елемент соціальної реальності, який володіє всією повнотою соціальних властивостей та існує як прояв взаємодії людей або як певна подія, що відбуваються в соціальному просторі безпосередньо в контактній соціальній групі чи опосередковано через причетність індивідів до певних спільнот, організацій та інститутів.

Соціальний закон – вираз найбільш загальних, істотних, необхідних і повторюваних взаємозв'язків соціальних явищ і процесів, передусім між соціальною діяльністю людей як спільності та соціальними діями окремих індивідів.

Соціальний експеримент – різновид експериментального методу, який пов'язаний з штучною зміною умов і форм суспільного буття та вивченням людської поведінки в змінених умовах, що дає можливість виявити нові чи уточнити раніше відомі факти, або перевірити певні гіпотези чи нововведення.

Соціальний інститут – сталий механізм самоорганізації соціального буття людей та орган управління ними; форма організації спільної діяльності людей, що забезпечує стабільне функціонування суспільних відносин.

Соціальний капітал – сукупність наявних або потенційних ресурсів, які передбачають наявність системи інституціоналізованих відносин взаємного розпізнавання або визнання.

Соціальний консенсус – збалансованість поглядів та узгодження позицій сторін шляхом досягнення компромісу у визначенні формулювань, що сприяють солідаризації суспільств.

Соціальний конфлікт – найвища стадія суперечностей між людьми, соціальними групами і суспільством у цілому, що характеризується зіткненням протилежно спрямованих інтересів, цілей чи позицій великих груп людей, кожна з яких прагне до здійснення своїх інтересів або цілей на шкоду інтересам або цілям інших.

Соціальний механізм – сукупність дій, вчинків і відносин, невід’ємних від соціальних суб’єктів як їх носіїв, завдяки чому відбувається соціальне явище, чи здійснюється соціальний процес, що становлять внутрішній каркас їх існування або перетворення.

Соціальний простір – сукупність соціальних відносин, статусів і ролей індивідів і соціальних груп на певній території, де відбуваються соціальні явища та процеси.

Соціальний процес – серія соціальних явищ або взаємодій, що відбувається в організації, структурі груп і змінює стосунки між людьми як складовими елементами соціальної спільноти.

Соціальний статус – чітко визначене соціальне положення індивіда в соціальній ієрархії певної групи або групи у взаємостосунках з іншими групами.

Соціальний стереотип – усталений образ або уява про соціальний об’єкт різних суб’єктів, які виражають звичний спосіб сприйняття чи дії стосовно даного об’єкта.

Соціальні методи управління – способи управлінського впливу, спрямовані на створення надійної системи соціального захисту, спроможної забезпечити державний апарат висококваліфікованими та компетентними кадрами, здатними вирішувати складні соціально-економічні, політичні, соціальні, духовно-культурні завдання розвитку суспільства, а також ефективно реагувати на його потреби та несприятливі виклики зовнішнього середовища.

Соціально-психологічні методи управління – способи управлінського впливу на духовні потреби й інтереси індивідів і соціальних груп, що застосовуються з урахуванням їхніх індивідуальних і групових якостей персоналу організації з метою підвищення рівня ефективності діяльності організації та спрямовані на гармонізацію відносин у колективі шляхом задоволення різних соціальних потреб працівників, їх соціального захисту та створення сприятливих умов для професійного розвитку та духовного збагачення особистості кожного працівника.

Спілка – група людей, що об'єднана відповідним порядком, який врегульовує їхні відносини, індивідуальні та групові інтереси та дії, а також винагороди і санкції за отримані результати.

Спіралеподібні процеси – це процеси, які є висхідним або спадним циклічним рухом: зміни, виконавши коло, повертають систему в початковий стан, але вже на якісно іншому рівні.

Спосіб життя – поведінкова характеристика індивіда (групи, класу чи суспільства в цілому), що сформована під впливом соціально-правових, політико-ідеологічних, культурно-релігійних і конкретно-історичних умов, а також менталітету, впливу зовнішніх обставин та інших чинників.

Спостереження – метод активного (систематичного, цілеспрямованого, планомірного) сприйняття об'єкта (події, явища, процесу), в перебігу якого здобувається знання про його зовнішні сторони, властивості та відносини як системи.

Стабілізація – набуття стійкості, незмінності чи сталості системи; зміна динамічних рис системи, що спрямована на підвищення її стійкості, затухання перехідного процесу, зменшення впливу зовнішніх збурень.

Стиль управління (або керівництва) – 1) сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення різних проблем і завдань, що використовуються в практичній діяльності керівником організації; 2) система принципів, способів, форм, норм і прийомів впливу на підлеглих з метою здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених

цілей; 3) устояна манера поведінки та взаємодії керівників із підлеглими в процесі виконання службових обов'язків; в теорії та практиці управління розрізняють три основних стилі: авторитарний, демократичний і ліберальний.

Стійкість – здатність системи повертатися до стану рівноваги після виведення її з цього стану під впливом зовнішніх збурень.

Стратегія – генеральний план діяльності системного об'єкта, що визначає пріоритети довгострокових цілей, а також необхідні ресурси та послідовність дій щодо їх досягнення.

Структура – 1) безліч зв'язків між змінними або елементами системи; 2) властивість системи, що складається в закономірну зміну одних елементів під впливом змін інших елементів, унаслідок існування закономірних зв'язків між ними; 3) стійка взаємодія елементів системи, що забезпечує її впорядкованість, функціонування та розвиток; 4) просторова характеристика складу цілісного об'єкта; 5) функціональний взаємозв'язок складових частин будь-якого системного об'єкта, його внутрішня будова.

Структура організації – внутрішня конструкція, що базується на логічних і взаємних співвідношеннях рівнів управління і функціональних сфер діяльності організації, побудована в такій формі, яка надає змогу найбільш ефективно здійснювати управління організацією в напрямку досягнення нею своєї мети; у ній виділяються такі елементи: ланки управління, рівні управління та внутрішні зв'язки.

Структура управління – сукупність стійких зв'язків і відносин між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом, які реалізується в конкретних організаційних формах для забезпечення цілісності системи управління, а також збереження її властивостей в умовах різноманітних внутрішніх і зовнішніх змін.

Структурно-функціональний підхід – спосіб вивчення системних об'єктів на основі визначення взаємозв'язків між структурою і функціями системи.

Суб'єкт управління – система управління, що наділена певними правами та владними повноваженнями, які дозволяють їй втілювати свою волю у форму керівних впливів, команд і рішень, обов'язкових для виконання, тобто дана система управляє колективом організації, як об'єктом управління.

Суперництво – особливий вид людських взаємин, який характеризується боротьбою за що-небудь цінне: влада, престиж, визнання, любов, матеріальне успіх тощо.

Суспільство – самодостатня соціальна система, основу якої складають взаємні стосунки людей, що складаються між ними в процесі реалізації особистих потреб усіх і кожного; організована сукупність взаємодіючих індивідів, яка виникає на певному етапі історичного розвитку.

Суспільні відносини – сукупність форм організації спільного життя людей, що ґрунтується на їх діяльності (взаємодії) і надає їхньому існуванню соціальну цілісність.

Сценарій – прогностичний деталізований план передбачуваного курсу подій в досліджуваній сфері (середовищі, системі) та її оточенні, починаючи з конкретного вихідного етапу та закінчуючи часом випередження прогнозу.

Т

Таблиця – дворівнева (графо-рядкова) форма запису інформації, що характеризує кілька об'єктів за рядом ознак; структура даних, яка зберігає набір однотипних записів.

Тактика – сукупність відповідних засобів і методів для досягнення чітко визначеної конкретної мети.

Талант – яскраво виражені здібності людини в певній сфері діяльності, що виступають мірою актуалізації її особистості.

Тариф – офіційно встановлений перелік розмірів податків, мита та грошових зборів за надання послуг; перелік ставок оплати праці.

Тарифна сітка – перелік відповідних розрядів кваліфікації працівників із зазначенням тарифної ставки по кожному розряду.

Теза – визначальне та істотне твердження в певній концепції, теорії чи положенні, що потребує доказу чи аргументації.

Тейлоризм – напрям у теорії управління, який стверджує, що зростання продуктивності праці залежить від введення стандартизованих методів, знаряддя та прийомів виконання робочих операцій; система організації праці, метою якої є одержання підприємцем найбільшого прибутку.

Тенденція соціальна – спостережувана чи виявлена в процесі наукового аналізу поступова та стійка зміна поведінки соціальних груп, класів, систем протягом певного періоду часу, наприклад, зміни в розмірі сім'ї, скорочення народжуваності, зростання смертності тощо.

Теоретична типологізація – узагальнення ознак соціальних явищ на підставі ідеальної теоретичної моделі за допомогою теоретично обґрунтованих критеріїв.

Теорія – сукупність ідей, поглядів, концепцій та вчень про оточуючу реальність, що як мисленева конструкція протистоїть практиці, але водночас знаходься з нею в органічній єдності; форма достовірних наукових знань, заснованих на оточуючій реальності, що дає цілісне уявлення про закономірності та істотні характеристики об'єктів, явищ і процесів дійсності.

Теорія ігор – концептуальна модель прийняття оптимальних рішень в умовах розбіжності (конфлікту) інтересів юридичних чи фізичних осіб, або в умовах невизначеності ситуації.

Теорія прийняття рішень – наукова теорія, предметом дослідження котрої є закономірності, принципи, форми і методи підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, що виступають науковою основою адміністративної діяльності, спрямованої на забезпечення ефективності управління в умовах конкурентного середовища та зовнішніх викликів.

Теорія систем – упорядкована система наукових знань про виникнення, утворення, функціонування та розвиток системних об'єктів довільної природи.

Теорія соціального розвитку – соціологічна теорія, що вивчає зміни суспільства, які призводять до появи нових суспільних відносин, інститутів, норм і цінностей.

Теорія соціальної структури – вчення про закони розвитку та принципи взаємодії таких соціальних спільнот, як клас, верства, група, нація, сім'я, колектив, кооператив, професійна чи демографічна група, що в діалектичній єдності утворюють соціальну структуру суспільства.

Теорія соціального управління – упорядкована система наукових знань, об'єктом і предметом якої виступають соціальні системи, а також закономірності, принципи форми, способи, методи і технології управління даними системами.

Термін – слово чи словосполучення, що виражає певне поняття якоїсь галузі науки, техніки, мистецтва, суспільного життя тощо; строк, визначений час.

Термінологія – сукупність термінів, що вживаються в будь-якій галузі науки, техніки, мистецтва чи всіх термінів даної мови.

Техніка – сукупність засобів людської діяльності, що створюються для здійснення процесів матеріального виробництва та задоволення невиробничих потреб суспільства; засоби праці, один з основних елементів виробничих сил суспільства.

Техніка управління – сукупність технічних засобів і пристроїв, які забезпечують механізацію та автоматизацію процесів управління, спрямованих на підвищення продуктивності та ефективності управлінської праці шляхом забезпечення останньої достовірною інформацією для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Технологія управління – система (сукупність) використовуваних засобів, процедур, способів методів, прийомів, операцій і послідовних дій суб'єкта управління, що базується на поєднанні наукового знання, потреб об'єкта управління, можливостей управлінської діяльності та спрямована на досягнення бажаного результату, а також ефективного вирішення практичних проблем і завдань діяльності організації.

Тип – зразок, модель групи предметів, або форма чого-небудь, вид, різновид.

Типологія – науковий метод, основою якого є розчленування об'єктів та їх групування за допомогою узагальненої моделі чи певного типу; класифікація предметів або явищ за спільністю будь-яких ознак.

Точка біфуркації – певний стан системи, коли відносно незначні зміни внутрішніх параметрів або зовнішніх чинників приводять до значних якісних змін поведінки, стану, структури чи траєкторії функціонування даної системи.

Траєкторія управління – сукупність значень управлінських (керуючих) параметрів, які виробляються на кожному етапі, циклі чи рівні управління організаційною системою.

Трансформація – зміна, перетворення виду, форми, структури чи істотних властивостей системи; типовий перехідний процес еволюції соціальної системи.

Трендова модель – модель, яка визначають загальний напрям розвитку системного об'єкта, тобто головну тенденцію (тренд) його часових рядів, або рядів динаміки.

У

Уклад соціально-економічний – цілісна система певних відносин в процесі матеріального виробництва, що утворює суспільну форму останнього.

Умова – істотний компонент комплексу об'єктів (речей, їх стнів, взаємодій), із наявності котрого з необхідністю виникає існування даного явища.

Уніфікація – процес приведення чого-небудь до єдиної системи, форми, до однаковості.

Управлінське рішення – результат управлінської діяльності з виконання певних функцій управлінського процесу; вибір оптимального варіанту вирішення певної задачі чи розв'язання певної проблеми.

Управління – 1) елемент, функція систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження

їхньої структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності для впорядкування системи, тобто приведення її до рівноважного стану; 2) структурний підрозділ апарату управління міністерств, установ і відомств, державних, громадських і комерційних організацій, підприємств, компаній і фірм, який створюється у складі не менше двох відділів (а самостійний відділ – чисельністю не менше п'яти працівників).

Управління як наука – система упорядкованих знань у вигляді концепцій, теорій, законів, закономірностей, принципів, способів, методів і форм управління.

Управління як мистецтво – здатність ефективно застосовувати дані науки управління в конкретній ситуації.

Управління як функція – цілеспрямоване інформаційний вплив на людей і економічні об'єкти, що здійснюється з метою направити їх дії та отримати бажані результати.

Управління як процес – сукупність управлінських дій, які забезпечують досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів на «вході» в продукцію на «виході».

Управління як апарат – сукупність структур і людей, що забезпечують виконання завдань і координацію всіх ресурсів соціальних систем для досягнення їхніх цілей.

Управління персоналом – сфера діяльності керівного складу організації, спрямована на підвищення ефективності роботи організації за рахунок підвищення ефективності праці кожного співробітника за допомогою психологічних, правових, економічних, адміністративних та інших методів впливу.

Управління системою – свідомо організаційно-розпорядча діяльність, орієнтована на забезпечення цілеспрямованої поведінки системи в перебігу зміни чинників зовнішнього середовища, або зміни умов функціонування даної системи.

Управління соціальне – один із основних типів управління, що здійснюється людьми стосовно людей в будь-якому суспільстві.

Управлінська команда – група людей, члени якої утворюють верхівку управлінської піраміди компанії (група топ-

менеджерів на чолі з генеральним директором або іншою посадовою особою, яка виконує його функцію) і при цьому утворюють повноцінну команду.

Управлінська компетентність – певний мінімум знань, умінь і навичок, які входять до складу базового інтелектуального комплексу управлінського персоналу організації

Управлінське консультування – особливий вид професійної діяльності, спрямований на надання консультативних послуг керівникам установ і організацій в галузі економіки та управління в формі незалежної допомоги і конкретних порад, спираючись на отримані практичні знання.

Управлінське рішення – 1) акт цілеспрямованого впливу керуючого суб'єкта на об'єкт управління, що характеризує конкретну управлінську ситуацію; 2) результат системної діяльності людей, продукт їх когнітивної, емоційної, вольової та мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, які мають регулятивну спрямованість; 3) вольовий акт особи-суб'єкта рішення, оформлений у вигляді правового документу, нормативного чи індивідуального.

Управлінські відносини – особливий вид соціальних відносин у сфері управління, що виникає в процесі цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (наділеного відповідною компетенцією для реалізації функцій управління) на об'єкт управління, що має переважно виконавчі обов'язки;

Управлінські процедури – визначені в установленому порядку, необхідні та здійснювані у відповідній послідовності складові елементи процесу реалізації поставленої мети, вирішення конкретного завдання, а також виконання певних управлінських дій

Управлінські санкції – розгалужена система винагород і покарань, як елементів організаційної культури, що сприяє ефективному розв'язанню поставлених завдань, виправленню помилок та усуненню недоліків, а також активізації спільних дій та мобілізації колективу на досягнення стратегічних цілей.

Урбанізація – історичний процес зростання ролі та значення міст у розвитку сучасного суспільства, що супроводжується перевищення міського населення над сільським

Успіх життєвий – досягнення такої позиції в соціальній ієрархії, що відповідає очікуванням інших, навіть за умови розбіжності з особистими домаганнями; успішним може вважатись навіть непрестижний статус, коли він оцінюється як успішний самим індивідом.

Установка – стан готовності, схильності суб'єкта до активної дії в певній соціальній ситуації.

Утилітаризм – принцип оцінювання всіх явищ і предметів з точки зору їх корисності, тобто можливості служити засобом для досягнення яких-небудь цілей.

Утопія соціальна – образ майбутнього ідеального суспільства, створеного на основі уявлення, бажання чи умоглядних мисленевих конструкцій.

Ухвалення рішення – це процес обрання суб'єктом управління альтернативи, що забезпечить досягнення мети організації з максимальною ефективністю.

Участь соціальна – ступіть залучення індивідів як членів певних соціальних груп (чи організацій) до визначення групових (або організаційних) цілей та способів їх реалізації.

Ф

Фабрика – будівля чи комплекс будівель, у якому розташоване промислове підприємство.

Фаза – певний момент у ході розвитку будь-якого процесу (суспільного, фізичного тощо); однорідна за своїм складом і певними властивостями частина динамічної системи.

Факт – справжня подія чи явище, тобто те, що об'єктивно існує; особлива наукова пропозиція, що фіксує конкретне емпіричне знання; соціально значуща подія, що об'єктивно мала місце, незалежно від позиції спостерігача.

Фактор – умова, чинник або руййна сила будь-якого процесу чи явища.

Фактор ризику – обставина або дія, що потенційно сприяє виникненню небезпечної ситуації або захворювання.

Фальсифікація – умисне викривлення чи неправильне тлумачення певних явищ, подій, фактів; підроблена річ, яка видається за справжню.

Фасилітація соціальна – тенденція, що спонукає людей краще виконувати знайомі та нескладні завдання в присутності інших людей.

Феномен – категорія, якою позначаються почуттєво осягнені явища, на відміну від явищ, що осягаються розумом (ноумен); незвичайне явище чи рідкісний факт, який важко осягнути, збагнути.

Флешмоб – заздалегідь спланована масова акція, в якій велика група людей з'являється в суспільному місці, виконує заздалегідь обумовлені сценарним планом дії, а потім розходиться.

Фобія – надсильний і нав'язливий страх, який загострюється в певних життєвих ситуаціях.

Фокус-група – якісний метод дослідження, основу якого складає групове інтерв'ю, організоване у вигляді розмови кількох респондентів (зазвичай 6–12 осіб) на завдану тему.

Форма – зовнішній вигляд, характер упорядкованості системи.

Форма управлінської діяльності – зовнішній вияв конкретних однорідних організаційно-управлінських дій системи (органу) управління будь-якої організації, її структурних підрозділів та посадових осіб, які здійснюються з метою реалізації функцій управління.

Формалізація – процес відображення об'єкта або явища у знаковій формі якої-небудь штучної мови (математичних або інших символів) і забезпечення можливості вивчення реальних об'єктів через дослідження відповідних знаків.

Формація суспільно-економічна – категорія марксистської соціології, історичний тип суспільства, цілісний соціальний організм, що базується на певному способі виробництва.

Фрагментація – процес, протилежний глобалізації, проявом якого може бути розпад великих геополітичних утворень, зростання партикуляризму в окремих сферах міжнародних відносин.

Фрілансер – у середні віки – воїн-найманець, вільний стрілець; працівник, який виконує роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, вільний художник, позаштатний працівник, незалежний підрядник тощо.

Фрустрація – психічний стан дезорганізації свідомості та поведінки людини, зумовлений об'єктивно нездоланими (чи суб'єктивно уявлюваними) труднощами.

Функціональна структура – тип організаційної структури управління, що передбачає розподіл управлінських функцій (окремих елементів процесу) між структурними підрозділами (управлінськими органами) для досягнення чітко визначених завдань.

Функція – здатність (або властивість) виконувати певні дії, що підпорядковані інтересам або потребам системи.

Функція системи – процес перетворення її входів у виходи; іноді функцію системи ототожнюють з процесом функціонуванням системи в цілому, визначаючи її як певний засіб чи дію, спрямовану на досягнення мети.

Функції управління – складові змісту організаційно-управлінської діяльності, що характеризується певною самостійністю, однорідністю, складністю та стабільністю владно-організуючого впливу суб'єкта управління, спрямованого на забезпечення вітальних потреб та інтересів об'єкта управління; до основних функцій процес управління відносять: планування, організація, координація мотивація, контроль, комунікація, рішення тощо.

Функціональна структура управління – форма управлінської структури, що базується на розподілі функцій управління між структурними підрозділами (та керівниками) організації, з підпорядкованістю їм нижчих за рангом підрозділів, що передбачає підпорядкування одного працівника (підрозділу)

кільком вищим керівникам, які здійснюють свої функції, а внутрішня структура самих підрозділів будується, як правило, за лінійним принципом; ця структура, яка була розроблена ще Ф. Тейлором, й сьогодні залишається характерною для найвищих рівнях управління в організаціях як державного, так і приватного секторів соціально-економічної діяльності.

Х

Хабар – незаконна винагорода матеріального характеру.

Хабарництво – незаконне і злочинне матеріальне заохочення посадових осіб, від яких залежить розв'язання життєвоважливих для заявників проблем.

Хаос – явища, що порушують рівновагу природних систем отже, що їхні процеси зазнають раптових і радикальних змін.

Характер – сукупність усталених індивідуальних психічних рис людини, що визначають типовий спосіб поведінки та діяльності, ставлення її до світу і до себе; сукупність відмітних властивостей чи ознак предмета, явища, процесу тощо.

Характер праці – найважливіші властивості соціально-економічної сутності праці, що розглядаються в контексті відносин власності, передусім на засоби виробництва; спосіб поєднання працівників із засобами праці, зумовлений цілями виробництва, пануючими відносинами власності та властивою суспільству соціально-економічною системою.

Характер соціальний – певна частина суспільного характеру, що є спільною для близького оточення індивіда, його «значущих інших» і, яка формується під впливом соціальних детермінант і чинників.

Характеристика – опис, аналіз або оцінка певних явищ, відмітних особливостей когось або чогось; офіційний документ з відзивом про трудову та громадську діяльність конкретної особи.

Харизма – особливий тип легітимної організації влади та лідерства, що заснований на виняткових якостях певної особистості, найчастіше релігійного чи політичного діяча, які

дозволяють йому здійснювати в суспільстві функції пророка, вождя чи реформатора.

Харизматичний лідер – лідер, вплив якого заснована на приписуваних йому виняткових характеристиках особистості, рисах святості і героїзму.

Холдингова компанія – компанія, що володіє контрольним пакетом акцій інших компаній і підприємств з метою управління та контролю за їх діяльністю.

Холізм – методологічна позиція у філософії стосовно співвідношення частини і цілого, яка виходить з якісної своєрідності та пріоритетності цілого по відношенню до його частин; методологічний підхід, який акцентує увагу на приматі соціальної структури при визначенні та поясненні соціальних явищ і процесів.

Хронологія – перелік подій, поданий в чіткій часовій послідовності; послідовне виникнення певних об'єктів, явищ або процесів у часі; компонування структури друкованого видання, один із складників його науково-довідкового апарату.

Ц

Ценз – 1) обмежувальні умови допущення особи до користування будь-якими правами; 2) установлені в конституції або законах умови, що обмежують коло осіб, які мають право брати участь у виборах.

Цензура – система органів державної реєстрації, нагляду чи контролю; обмежувальні заходи по відношенню до свободи друку, а іноді й до приватного листування.

Центр відповідальності – структурний підрозділ організації, підприємства чи фірми, менеджер якого несе повну відповідальність за досягнення певних цілей, показників, результатів тощо.

Централізація – форма організації управління в державних установах, громадських і комерційних організаціях, за якої переважна більшість владних повноважень зосереджена в єдиному центрі, а управлінська система являє собою

вертикальну структуру, побудовану на засадах жорсткої субординації рівнів управління

Централізм – принцип організаційної побудови система управління підприємства, за якого нижчі рівні ієрархічної структури управління підкоряються вищим і контролюються ними, тобто така організація управляється з єдиного центру.

Цех – об'єднання міських ремісників однієї або кількох споріднених спеціальностей при феодалізмі; основний виробничий підрозділ підприємства, фірми або компанії.

Цивілізація – рівень суспільного розвитку матеріальної і духовної культури, пов'язаний із суспільним поділом праці, раціоналізацією виробництва, споживання, формуванням громадянського суспільства; сучасна світова культура; за культурно-історичної періодизації третій ступінь суспільного розвитку, наступний за варварством.

Цикл – повторювані соціальні процеси, в яких послідовність подій супроводжується подібною послідовністю по завершенні; сукупність процесів, видів робіт або операцій, що утворюють закінчене коло протягом певного проміжку часу.

Циркуляція еліт – термін, який був введений В. Парето для позначення нескінченного циклу оновлення та зміни політичних еліт.

Цілепокладання – один із визначальних компонентів діяльності людини, що відзначається свідомим формуванням цілей, яким підпорядковуються програма діяльності, вибір дій, створення умов і засобів їх досягнення.

Цілеспрямованість людини – виражається в ідейній цілеспрямованості його поведінки, в тому, що мотиви, які спонукають його до діяльності, впливають з головних, керівних ідей, які стають основною метою його життя. У людини, що відрізняється цілеспрямованістю, окремі приватні цілі поведінки впливають з основних і контролюються ними. Цілеспрямованість завжди передбачає наявність у людини твердих принципів поведінки і неухильне проведення в життя свої політичні переконання.

Ціль – ідеальний, наперед визначений результат людської

діяльності, спрямований на перетворення дійсності відповідно до усвідомлених потреб людини; результат функціонування соціальної системи, що досягається шляхом установалення зворотних зв'язків.

Ціна – грошове вираження вартості уречевленої в товарі праці окремих товаровиробників; кількість грошей, товарів і послуг, що їх платять чи отримують за одиницю товару або послуги.

Ціноутворення – процес обґрунтування, затвердження та перегляду цін і тарифів, визначення їх рівня, співвідношення та структури.

Ціннісні орієнтації – світоглядні та ідеологічні підстави оцінних суджень соціального суб'єкта про навколишнє середовище, що формують змістову складову спрямованості особистості.

Цінність – властивість певних предметів і явищ задовольняти потреби, бажання та інтереси соціального суб'єкта (індивіда, групи людей чи суспільства).

Цінності соціальні – найбільш значимі предмети та явища реальної дійсності з точки зору їх відповідності або невідповідності потребам суспільства, соціальної групи чи особистості; моральні та естетичні імперативи (вимоги), які вироблені людською культурою та виступають продуктами суспільної свідомості, що засвоюються індивідами в процесі соціалізації; компоненти соціальної системи, що наділяються особливим значенням в індивідуальній чи суспільній свідомості.

Цінностей система – модель цінностей суспільства або соціальної групи, в якій індивідуальні цінності взаємопов'язані між собою отже, що не тільки посилюють одна одну, але й утворюють узгоджене ціле.

Ч

Час робочий – установлений законодавством певний відрізок календарного часу, протягом якого працівник повинен виконувати свої трудові обов'язки.

Час соціальний – фундаментальна та визначальна форма

соціально-історичного існування людей, а також необхідна умова їхньої діяльності, яка має такі метричні характеристики часу, як тривалість, послідовність, повторюваність, ритм тощо.

Час – категорія, що позначає притаманну матерії, окремим її речам і проявам, а також духовним явищам і внутрішнім станам людини, зміну, що характеризується послідовністю, тривалістю, інтенсивністю.

Частина – вираження органічного складника цілого, що містить у собі індивідуальні властивості, а також цілого, до якого він належить.

Часткова підпорядкованість – вид організаційних відносин, за яких суб'єкт управління володіє лише окремими важелями керуючого впливу стосовно об'єкта управління.

Частота події – відношення кількості появи якоїсь події в цій послідовності досліджень до загальної кількості дослідів.

Чесність – одна з основних граней людських чеснот, моральна якість, що відображає одну з найважливіших вимог моральності.

Честь – поняття моральної свідомості та категорія етики, яка позначає усвідомлення особистістю свого суспільного значення і визнання цього значення з боку суспільства.

Чинник соціальний – рушійна сила розвитку суспільства, явище або процес, що зумовлює ті чи інші соціальні зміни.

Ш

Шаблон – взірець, за яким виготовляють однорідні вироби чи перевіряють форму готових виробів; штамп, який сліпо наслідують; заяложена, трафаретна форма висловлювання.

Шахрайство – вид злочину, що полягає в заволодінні чужим майном або правами на нього, а також привласнення інших благ шляхом обману або зловживання довірою іншої особи; навмисне перекручування, спотворювання правди з метою заволодіння майном іншої особи.

Шведська модель суспільного розвитку – модель економічного, соціального і політичного розвитку регульованої ринкової економіки, що базується на плюралізмі форм власності, економічної влади та соціалізації сфери розподілу матеріальних і духовних благ.

Швидкість мобільності – одна з характеристик соціальної мобільності, що є вертикальною соціальною дистанцією або числом страт – економічних, політичних, професійних, які проходить індивід в його русі вгору або вниз за певний проміжок часу.

Шкала – інструмент вимірювання оцінок соціальної інформації, що збирається у процесі опитування, спостереження чи аналізу документів.

Шкала багатовимірна – шкала вимірювання властивостей емпіричного об'єкта, що характеризується двома чи більше параметрами, а результати вимірювання в якій виражаються двома або більше числами чи знаками (позначеннями).

Шкала людських відносин – підхід до управління та мотивації персоналу, що наголошує на соціальних чинниках результативності спільної групової діяльності: стабільність становища, престиж, належність до групи та участь у її справах працівників, що зумовлені складною внутрішньою структурою колективу та системою неформальних контактів.

Шкала дихотомічна – шкала, що передбачає вибір тільки одного з варіантів відповіді на запитання (наприклад, «так» – «ні»).

Шкала інтервальна (метрична) – шкала з рівними значеннями інтервалів між позиціями відповідей; завжди має одиницю вимірювання та використовується для визначення ступеню різниці проявів певної ознаки.

Шкала номінальна – шкала довільних однозначних змінних, у яких код відповіді є не більше ніж найменування категорії, де зберігаються відносини рівності та нерівності між числами та використовується для класифікації об'єктів та їх ознак.

Шкала оцінки діяльності – методика оцінювання результатів управлінської (службової) діяльності персоналу, що базується на двох підходах: 1) порівняння з іншими працівниками – методика звичайної ієрархії та 2) порівняння з наперед установленими стандартами – шкала оцінки показників.

Шкала порядкова – шкала, що дозволяє встановлювати співвідношення рівності, нерівності, де послідовність відповідей на питання характеризує його рангове місце та використовується для порівняння інтенсивності прояву певної ознаки.

Шкала престижу – шкала, на основі якої порівнюється престиж різних соціальних позицій (статусів); визначення існуючої в групі або суспільстві реальної ієрархії престижу різних соціальних позицій (статусів), співвідношення між якими вимірюється за допомогою відповідних шкал.

Штатна одиниця – посада, передбачена штатним розписом організації; працівник, який обіймає посаду в організації.

Штатний розпис – внутрішній нормативно правовий документ, який встановлює структуру та чисельний склад організації, підприємства чи установи.

Штраф – матеріальна відповідальність фізичних і юридичних осіб за порушення правил або договірних зобов'язань у формі примусових стягнень.

Ю

Юридична відповідальність – передбачені законом вид і міра обов'язку правопорушника потерпати від позбавлення певних благ психологічного, організаційного чи майнового характеру у правовідносинах, які виникають між ним і державою з факту правопорушення.

Юридична особа – соціальна організація, що створена та зареєстрована в установленому законом порядку.

Юридична функція управління – допоміжна функція управління, яка полягає в забезпеченні відповідності управлінських рішень юридичним нормам.

Юридичний акт – документ, що видається державними органами управління або їх посадовими особами в межах своєї компетенції.

Юридичний процес – різновид соціального процесу, основу якого складає сукупність правових форм діяльності

держави та уповноважених суб'єктів, що пов'язана зі здійсненням у визначеному законом порядку значущих соціальних дій.

Юрисдикція – коло питань, що належать до відання установи чи держави; повноваження надавати правову оцінку соціальним фактам і розв'язувати соціальні проблеми і конфлікти.

Юстиція – правосуддя; система відповідних судових і пов'язаних з їх діяльністю установ і організацій.

Я

Явище – категорія, що позначає зовнішні властивості, процеси та зв'язки певного предмета чи об'єкта, що пізнаються шляхом безпосереднього живого споглядання.

Явище соціальне – елемент соціальної реальності, що має всю повноту соціальних властивостей і ознак, тобто універсальні характеристики соціального світу, усіх соціальних подій, об'єктів і процесів.

Ядро соціальної групи – сукупність типових індивідів, які найбільш повно поєднують у собі притаманний даній групі характер діяльності, структуру її потреб, цінностей, норм, установок і мотивів.

Ядро колективу – члени групи, що формують суспільну думку, установки, управлінські рішення.

Якісні методи соціологічних досліджень – способи пізнання, орієнтовані на досягнення поглибленого розуміння соціальних явищ або процесів, сутність яких полягає у відмові від масового охоплення об'єктів дослідження.

Якість – об'єктивна та всезагальна характеристика певних об'єктів, яка виявляється в сукупності їхніх властивостей; категорія, що поряд з категорією кількість відображає важливу сторону об'єктивної соціальної дійсності.

Якість життя – інтегральна характеристика сукупності видів, форм і сфер життєдіяльності людей певного суспільства, зумовлена рівнем його матеріального виробництва,

економічними відносинами, політичним устроєм та системою цінностей; поняття, що охоплює різноманітні економічні, політичні, соціально-культурні, екологічні та інші умови життя людей і характеризує його якісну сторону на відміну від кількісних показників і стандартів.

Якість праці – сукупність специфічних об'єктивних особливостей, які відрізняють один вид конкретної праці від іншого.

Якість продукції – сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби людей.

Якість товару – якість послуги, сукупність властивостей товару, що зумовлюють його придатність задовольняти певні потреби індивідів і соціальних груп.

Японська модель Кайа і Судзукі – прогнозна модель, яка переслідує пошук можливостей зменшення диспропорцій в рівнях доходів на душу населення між регіонами світу.

Ярлик – певний штамп або стереотип; указ татарських ханів, який видавався на княжіння чи церковне правління в період Золотої Орди.

Список джерел і літератури

1. Андрушків Б.М. *Менеджмент соціальної служби*. К., 2002.
2. Бабело С. А. Соціальна держава і соціальна сфера: змістовно-концептуальний взаємозв'язок. *Економіка та держава*. 2008. № 3. С. 49-51.
3. Берданова О. Соціальне замовлення-інноваційний механізм надання соціальних послуг. *Управління сучасним містом*. 2005. №1-2/1-6. С. 97-102.
4. Бех В.П., Туленков М.В. *Теорія систем і системний аналіз в управлінні*: підручник. К.: Інтерсервіс, 2021. 680 с.
5. Бобровник В.М. Розвиток сфери послуг за умов здійснення структурної перебудови економіки. *Державні і ринкові методи регулювання соціальної сфери*: Зб. наук. праць / НАН України. Ін-т економіки. Київ, 2001. С. 84-87.
6. Виноградський М. Д. *Менеджмент в організації*: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова; Київський економ. ін-т менеджменту "Екомен". 3-є вид., випр. К. : Кондор, 2004. 598 с.
7. Димитрова Л. М. *Соціологія управління та організацій*: навч. посіб. К. : Політехніка : НТУУ "КПІ", 2005. 156 с.
8. Ільченко Н. Особливості соціального підприємництва. *Громадські ініціативи*. 2005. №1. С. 14-15.
9. Каганець І.В. *Психологічні аспекти в менеджменті*. Київ-Тернопіль, 1997.
10. Колот А.М. *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу*: Навч. посібник. К., 1998.
11. Краплич Р. *Місцева влада та соціальні проекти недержавних некомерційних організацій*: зб. матеріалів для органів місцевого самоврядування, виконавчих комітетів, громадських і благодійних організацій. Рівне : [б. н.], 2004. 88 с.
12. Лукашевич М.П., Туленков М.В. *Менеджмент соціальної роботи. Теорія і практика*: Навч. посіб. 3-є вид. К.: Каравела, 2018. 296 с.
13. Мигович І. І. *Теоретичні засади соціальної роботи*:

навч. посіб. / І.І.Мигович, В.Ф.Жмир. Ужгород: Вид-во УжНУ "Говерла", 2007. 414 с.

14. *Наука управляти: з історії менеджменту*: Хрестоматія. К., 1993.

15. *Основи управління неурядовою організацією* / Й. Топфер, Л.Ю. Руденко-Кардаш та ін. К. : [б. н.], 2004. 48 с.

16. Осовська Г. В. *Менеджмент організацій*: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. К. : Кондор, 2005. 860 с.

17. Панченко М. М. Принципи державного управління соціальною сферою. *Держава і право*. 2007. Вип. 38. С. 751-757.

18. Руженський М.М. *Соціальний менеджмент*: Навч. посіб. К.: ІПК ДСЗУ, 2011. 235 с.

19. *Соціально орієнтовані недержавні організації: наші досягнення: довідкове видання* / Проєкт Європейського Союзу "Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України". К. : [б. и.], 2004. 56 с.

20. *Стратегія планування*: Підручник для громадських організацій / гол. ред. Холуйко О.В. Львів, 1998.

21. *Теорії і методи соціальної роботи*: підручник / Авт. кол. Т.В. Семигіна, І.І. Мигович, І.М. Грига та ін. / За ред. Т.В. Семигіної, І.І. Миговича. К.: Академвидав, 2005. 328 с.

22. Туленков М.В. *Вступ до теорії та практики менеджменту*: Навч. посіб. К.: МАУП, 1998. 134 с.

23. Туленков М.В. *Організаційна взаємодія в соціальному управлінні*: Монографія. 2-е вид. К.: Каравела, 2018. 512 с.

24. Туленков М.В. *Сучасні соціальні теорії управління*: Навч. посіб. К.: Каравела, 2021. 504 с.

25. Туленков М.В. *Системний підхід в управлінні соціальними організаціями* : Підручник. К.: Каравела, 2022. 508 с.

26. *Управління сталим розвитком*: підручник / за заг. ред. В.П.Беха, М.В. Туленкова. К.: Каравела, 2018. 538 с.

27. *Управлінські аспекти соціальної роботи*: курс лекцій / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін; За заг. ред. М.Ф. Головатого. К. : МАУП, 2004. 368 с.

28. Хміль Ф.І. *Менеджмент*: підручник. К., 1995.

29. Хміль Ф.І. *Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики)*. К., Львів, 1996.

30. Bebbington, Anthony. Social capital and development studies 1: critique, debate, progress? *Progress in Development Studies*. Oct 2004, Vol. 4 Issue 4.

31. Bosma, Niels, van Praag, Mirjam, Thurik, Roy, de Wit, Gerrit. The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. *Small Business Economics*. Oct 2004, Vol. 23 Issue 3.

32. Chin, Martin S., Chou, Yuan K. Modelling Social Infrastructure and Economic Growth. *Australian Economic Papers*. Jun 2004, Vol. 43 Issue 2.

33. Drummond M, Stoddart G, Labelle R and Cushman R (1987). Health economics: An introduction for clinicians. *Annals of Internal Medicine* 107, pp. 88-92.

34. Economic Report of the President of the United States of America. Chapter 4 "Promoting Health Care Quality and Access". 2001.

35. Hill, James O., Sallis, James F., Peters, John C. Economic analysis of eating and physical activity: A next step for research and policy change. *American Journal of Preventive Medicine*. Oct 2004, Vol. 27 Issue 3.

36. Integration of Sustainable Agriculture and Rural Development in Agricultural Policy. *Proceedings of the FAO / Winrock International Workshop*, May 22-24, 1995.

37. Issacs, Stephen L., Schroeder, Steven A. Class – The Ignored Determinant of the Nation's Health. *New England Journal of Medicine*. 9/9/2004, Vol. 351. Issue 11.

38. Kohler, Hanz. *Intermediate Microeconomics: theory and applications*. 3rd ed. 1989.

39. Schiff, Maurice. Labor Mobility, Trade, and Social Capital. *Review of International Economics*. Nov 2004, Vol. 12.

40. Shortt, S.E.D. Making sense of social capital, health and policy. *Health Policy*. Oct 2004, Vol. 70 Issue 1.

41. *Social Economics* / The New Palgrave. Edited by J.Eatwell, M.Milgate, P.Newman. The Macmillan Press Limited, 1989.

42. Vandemoortele, J. Can the MDGs foster a new partnership for pro-poor policies? *United Nations development Program*. New York, June 2004.

43. Vandemoortele, J., Roy, R. Making Sense of MDG Costing. *Global Economic Agenda. Helsinki Process on "Globalization and Democracy"*. 2nd Track.

44. Wagstaff, A. et.al. (1999). Equity in the finance of health care: some further international comparisons. *Journal of Health Economics*. 18, pp. 263-290.

45. Witter, S., Ensor, T. (1997) *An introduction to health economics for Eastern Europe and the Former Soviet Union*. Ch.1: pp.13-34.

46. World Bank, Health Sector Reform and Sustainable Financing: Introduction to the Concepts and Analytical Tools.

47. World Bank. World Development Report 1993: Investing in health. Oxford University press, 1993. Chapter 3: The roles of the government and the market in health, pp. 52-59.

Електронні ресурси

Верховна Рада України: Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>

Державна податкова служба України: офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua/>

Міністерство економіки України: офіційний сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/>

Міністерство фінансів України: офіційний сайт. URL: <http://www.minfin.gov.ua/>

Національний банк України: офіційний сайт. URL: <http://www.bank.gov.ua/>

Президент України. Володимир Зеленський. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/>

Урядовий портал: Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>

Council for Economic Education (CSEA). URL: <http://www.ncee.net/>

Навчальне видання

Туленков Микола Васильович

Чепак Валентина Василівна

Яремчук Сергій Степанович

МЕНЕДЖМЕНТ

СОЦІАЛЬНОЇ

ОРГАНІЗАЦІЇ

(у питаннях і відповідях)

Навчальний посібник

За загальною редакцією

доктора соціологічних наук, професора М.В. Туленкова

Підписано до друку 05.05.2023. Формат 60х84/16

Папір офсетний. Друк різнографічний. Ум.-друк. арк. 29,3.

Обл.-вид. арк. 31,5. Зам. Н-035.

Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича

58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2

e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №891 від 08.04.2002 р.