**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

**ФАКУЛЬТЕТ економіки**

**Кафедра менеджменту ОРГАНІЗАЦІЙ ТА**

**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**І.Т.Кіщак, В.В. Лагодієнко, О.В. Штепа, В.М.Дьоміна, А.В.Слюсаренко,**

**К.О.Глубоченко, А.О.Федосова**

**менеджмент І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Навчальний посібник**

(для студентів денної і заочної форм навчання

напряму підготовки 073 «Менеджмент»)

**Миколаїв**

**«Іліон»**

**2016**

**УДК 65.012**

**Мен 50**

**Рецензенти:**

***Ключник А.В* –** доктор економічних наук, професор кафедри світового сільського господарства та зовнішньоекономічної діяльності Миколаївського національного аграрного університету

***Саханєнко С.Є.*** – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування ОРІДУ Національної академії державного управління при Президентові України

Кіщак І.Т. Менеджмент і адміністрування : Навч. посібник / І.Т. Кіщак, В.В. Лагодієнко, О.В.Штепа, В.М. Дьоміна, А.В. Слюсаренко, К.О. Глубоченко, А.О. Федосова. – Миколаїв : Іліон, 2016. – 361с.

У навчальному посібнику «Менеджмент і адмінстрування» представлено тематичні розділи за даним напрямом: основи менеджменту, менеджмент прийняття управлінських рішень, ризик-менеджмент, адміністративний менеджмент та управління персоналом. Теоретичні положення, ситуаційний аналіз, контрольні запитання та список рекомендованої літератури до розділів дозволять студентам, які навчаються за різними спеціальностями напряму «Менеджмент», у повному обсязі оволодіти знаннями, уміннями та навичками з управління та адміністрування.

© Кіщак І.Т., Лагодієнко В.В., Штепа О.В., Дьоміна В.М.,

Слюсаренко А.В., Глубоченко К.О., Федосова А.О.

**ЗМІСТ**

Передмова................................................................................................................4

**Розділ 1. Основи менеджменту………………………………………………...5**

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту ........................5

Тема 2. Організації як об’єкти управління ........................................................20

Тема 3. Загальні функції менеджменту .............................................................32

Тема 4. Комунікації в менеджменті ...................................................................77

Тема 5. Методи менеджменту, організаційні зміни та ефективність менеджменту……………………………………………………………..……....84

Контрольні запитання до розділу………………………………………………99

Список використаної та рекомендованої літератури до розділу...................100

**Розділ 2 Менеджмент прийняття управлінських рішень………………..102**

Тема 1 Поняття та зміст управлінських рішень …………………………..…102

Тема 2 Поняття технології прийняття рішень………………………………..104

Тема 3 Евристичні методи прийняття управлінських рішень……………….111

Тема 4 Аналітичні методи прийняття рішень………………………………...130

Тема 5 Прогнозування в прийняття управлінських рішень…………………144

Контрольні запитання до розділу……………………………………………..152

Список використаної та рекомендованої літератури до розділу...................153

**Розділ 3 Ризик-менеджмент…………………………………………………155**

Тема 1 Підприємницькі ризики: сутність та кваліфікація…………………..155

Тема 2 Якісний аналіз ризиків…………………………………………………171

Тема 3 Кількісні методи вимірювання економічного ризику……………….193

Тема 4 Інтегральна методика оцінки ризиків………………………………...207

Тема 5 Управління ризиками в процесі підприємницької діяльності………221

Контрольні запитання до розділу……………………………………………..243

Список використаної та рекомендованої літератури до розділу...................243

**Розділ 4 Адміністративний менеджмент…………………………………...245**

Тема 1 Теорія адміністративного менеджменту……………………………...245

Тема 2 Система адміністративного менеджменту та апарат управління…...255

Тема 3 Технології адміністративного планування……...……………………267

Тема 4 Організація структури адміністрації підприємства.……...………….273

Тема 5 Адміністративні методи управління………………………..………...284

Контрольні запитання до розділу……………………………………………..291

Список використаної та рекомендованої літератури до розділу...................292

**Розділ 5 Управління персоналом……………………………………………293**

Тема 1 Управління персоналом в системі менеджменту організацій………293

Тема 2 Напрями і принципи управління персоналом………………………..307

Тема 3 Формування, згуртованість та соціальний розвиток колективу…….322

Тема 4 Кадрова політика і стратегія управління персоналом……………….337

Тема 5 Організаційний конфлікт……………………………………………...348

Контрольні запитання до роздлілу……………………………………………358

Список використаної та рекомендованої літератури до розділу...................360

**ПЕРЕДМОВА**

«Менеджмент і адміністрування» - це не тільки академічна дисципліна або ділянка професійної спеціалізації працівників, але й сфера діяльності, а також джерело існування привілейованих соціальних груп.

В умовах розвитку ринкової економіки та процесу євроінтеграції України актуальною постає проблема забезпечення підприємств професіоналами з питань управління, тобто менеджерами-адміністраторами.

Спеціаліст з менеджменту і адміністрування – це професійний керівник, який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття управлінських рішень, їх адміністрування та аналіз ризиків у процесі їх реалізації.

Саме тому навчальний посібник **«Менеджмент і адміністрування»** розроблено для студентів денної, заочної та дистанційної форм навчання напряму підготовки «Менеджмент». Посібник покликаний розкрити такі напрямки менеджменту і адміністрування як основи менеджменту, менеджмент прийняття управлінських рішень, ризик-менеджмент, адміністративний менеджмент і управління персоналом.

Основним призначенням навчального посібника є теоретична та практична підготовка студентів у галузі менеджменту і адміністрування, формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок у галузі менеджменту і адміністрування, набуття необхідних профільних компетентостей, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями всіх форм власності в умовах ринкових відносин.

Фахівці з менеджменту і адміністрування є потенційними управлінцями, керівниками підприємств і їх підрозділів, менеджерами установ і підприємств різних організаційно-правових форм власності і підпорядкування, працівниками органів державного, регіонального і муніципального управління.

**РОЗДІЛ 1**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

***Тема 1***

***Сутність, роль та методологічні основи менеджменту***

Походження слова «менеджмент» йде від англійського дієслова «to manage» (управляти), яке, у свою чергу, пов’язане з латинським словом «manus» (рука). Звідси термін «менеджмент» буквально означає «керівництво людьми».

Літературні джерела дають такі визначення менеджменту, наприклад:

*Менеджмент* - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювавати і досягти цілей організації (Майкл Мескон).

*Менеджмент* - це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу (Пітер Друкер).

*Менеджмент* - уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей, що працюють в організації (Мері Фоллетт).

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують поняття «управління». «Управління» поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів, наприклад: технічні системи; господарські системи; суспільні системи; державні системи тощо.

В основі менеджменту лежить поняття «організації», як підприємства або кількості людей зі спільними цілями. В загальному вигляді діяльність будь-якої організації пов’язана з переробкою ресурсів в нові блага. Основополагаючою рисою діяльності організації є розподіл праці в середині:

- горизонтальний розподіл – розподіл трудового процесу на складові компоненти, з яких утворюються підрозділи, які виконують специфічні функції;

- вертикальний розподіл – розподіл всіх видів діяльності на роботу з координації діяльності і досягнення цілі [12].

*Відмінності «менеджменту» від «управління»*

1.Менеджмент відноситься до соціальної системи.

2.Менеджмент потребує менеджера.

3.Менеджмент потребує професіонала, тобто людину, яка пройшла спеціальну підготовку менеджера.

*Основні відмінні риси «менеджменту»:*

1.Раціональний спосіб організації.

2.Управління орієнтоване на прибутковість.

3.Діяльність, яка використовує особливі форми організації праці: договірні та контрактні.

4.Особлива галузь особливих знань і професійно керуючих менеджерів.

*Найчастіше при визначенні використовуються наступні підходи:*

а) менеджмент як процес;

б) як складна функція управління;

в) як органи управління;

г) як наука про управління;

д) як мистецтво управління.

*Поняття менеджера, його відмінності від бізнесмена і спеціаліста*

Як зазначено різними авторами, *менеджер* – це чоловік або жінка, які наділені великим обсягом роботи, з яким вони можуть упоратись тільки з допомогою інших людей. Необхідно спонукати зацікавленість до роботи. З’явився менеджер – матеріаліст. Світові економічні кризи призвели до того, що на зміну менеджеру – матеріалісту прийшов менеджер – маклер. Цей тип менеджера вмів збувати продукцію. На зміну маклеру прийшов менеджер – організатор, чому сприяли такі обставини:

1 – зростаючі обсяги підприємства зробили неможливим одноосібне керування. З’явились колективні методи прийняття рішень, управлінські ради;

2 – підприємство організовувала одна людина, а керувати ставала інша.

Успіхи діяльності менеджера стали визначатись не лише виробничими результатами, але й соціальними [10].

*Сучасний менеджер виступає як:*

*1 – управляючий* – виконує традиційні функції управління. Повинен бути чесним, вірним своєму слову, безкорисним, мати професійну підготовку, володіти навиками ділового спілкування, мати ораторські здібності, бути педагогом і психологом;

*2 – дипломат* – повинен вміти вести переговори, встановлювати людські контакти, укладати угоди, вирішувати суперечки;

*3 – лідер* – здатний управляти групою формальним та неформальним шляхом;

*4 – вихователь* – працює з персоналом, який має свої особливості, характер;

*5 – інноватор* – в умовах НТП потреби в інноваціях висуваються на перший план, адже якість продукції, ефективність праці, легше забезпечити із застосуванням нової техніки, технології;

*6 – людина* – особистість з сильними та слабкими сторонами.

*Основні вимоги до вмінь менеджера:*

1. Спеціальні або технічні вміння (ІІІ рівень);

2. Комунікативні вміння – добре пояснювати цілі, завдання, професійно доносить інформацію до своїх підлеглих (І рівень);

3. Вміння спілкування з людьми – вміння працювати без конфіліктів, створювати сприятливі умови;

4. Аналітичні вміння – використання розумових логічних та наукових прийомів для аналізу задачі, умов її рішення, тобто вміння бачити проблеми і вірно формулювати (І рівень);

5. Вміння приймати рішення, вміння з багатьох варіантів вибрати вірний;

6. Концептуальні вміння – вміння робити висновки та узагальнення, бачити картину в цілому (ІІІ рівень), формувати відносини всередині організації.

*Відмінності менеджера від бізнесмена та спеціаліста*

Головне завдання *менеджера* – це організація колективу, координація дій людей. За звичай, власник фірми винаймає керуючого за визначену платню. Різниця між менеджером та підприємцем полягає в різних підходах до керівництва. *Підприємець* генерує ідею. *Менеджер* будує дім, який задумав підприємець, тобто втілює ідею в життя.

*Спеціаліст* – це той, хто виконує роботу, тобто це майстер. *Менеджер* керує спеціалістом.

*Рівні управління*

Складність та багатоплановість процесу управління потребує поділу управлінської праці. Слід відрізняти вертикальний та горизонтальний поділ управлінської праці. Вертикальний поділ управлінської праці призводить до створення рівнів управління. Форма піраміди використовується для того, щоб показати, що на кожному наступному рівні управління знаходиться менше людей, ніж на попередньому.

Особи на*технічному рівні*в основному займаються повсякденними операціями та діями необхідними для забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві продукції чи наданні послуг.

Особи на *управлінському рівні* в основному займаються управлінням і координацією всередні організації, вони погоджують різноманітні форми діяльності і зусилля різних підрозділів організації (рис.1.1).



Рис.1.1 Рівні управління в менеджменті

Керівники на *інституційному рівні*в основному розробляють довгострокові плани, формулюють цілі, займаються адаптацією оргаізації до змін, управлінням відносинами між організацією та зовнішньою середою, а також суспільством, в якому існує і функціонує дана організація.

*Види менеджменту*

Відповідно до часу створення та управління організацією виділяють види менеджменту:

- організаційне управління (створення самої організації, її структури та системи управління нею, механізму реалізації управлінських функцій тощо);  
 - перспективне управління (визначення тривалих цілей організації, шляхів їх досягнення тощо);

- поточне управління (визначення конкретних завдань, координація процесу їх розв’язання, забезпечення процесу розв’язання необхідними матеріальними, людськими, інформаційними фінансовими ресурсами, контролем, оцінкою результатів, корекцією; заохочення або покарання виконавців) [7].

Можна визначити в управлінні і горизонтальний поділ праці, тобто розподіл управлінської діяльності щодо об’єктів управління. В усіх цих видах менеджменту здійснюється як перспективне, так і поточне управління. Розрізняють такі види менеджменту або управління:

*а) управління виробництвом* (виробничий менеджмент) передбачає, що відповідні служби менеджменту здійснюють управління процесом створення продукції організації. Для цього менеджмент здійснює наступні операції:

- управління розробкою та проектуванням продукту;  
- вибір технологічного процесу, розміщення кадрів та техніки по процесу тощо;  
- управління закупівлею сировини та матеріалів;  
- управління запасами на складах.

*б) управління інноваціями* (інноваційний менеджмент):

- управління науковими дослідженнями;  
- управління прикладними розробками;  
- створення експериментальних взірців;

- впровадження новинок у виробництво.

*в) управління маркетингом* (маркетинговий менеджмент) передбачає поєднання задоволення потреб споживачів з досягненням цілей організації.

Необхідні заходи:

*-* вивчення ринку;  
- реклама;   
- ціноутворення та цінова політика;  
- створення систем збуту;  
- розподіл створеної продукції;- збут.

*г) управління фінансами* (фінансовий менеджмент) полягає в управлінні процесом руху фінансових засобів в організації. Передбачає:

***-***створення бюджету та фінансового плану;  
- формування грошових ресурсів;  
- розподіл грошей між різними сторонами, що визначають життя організації;

- оцінку фінансового потенціалу організації.

*д) управління персоналом* (менеджмент персоналу) - використання можливостей співробітників для досягнення цілей організації. Передбачає:

*-* підбір та розміщення кадрів;  
- навчання та розвиток кадрів;  
- компенсації за виконану роботу;  
- створення умов на робочому місці;

- підтримання стосунків з профспілками та розв’язання трудових суперечок.

*є) управління еккаутингом* - передбачає управління процесом обробки та аналізу фінансової інформації про роботу організації з метою порівняння фактичної діяльності організації з її можливостями та діяльністю інших організацій. Це дає змогу виявити проблеми та приховані можливості організації.

*Закони і закономірності менеджменту*

*Закон* **–** це внутрішній суттєвий зв’язок явищ, який зумовлює їх необхідний розвиток.

*Закон спеціалізації управління* **–** передбачає поділ управлінської діяльностіна засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

*Закон інтеграції управління* **–** спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих стилів, стилів керівницва.

*Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління* **–** покликаний сформувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

*Закон демократизації управління* **–** акцентує увагу на участі керівників в управлінських процесах, забезпеченні довгострокового спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підпорядкованих працівників тощо.

*Закон економії часу в управлінні* **–** спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження сучасних методів та прийомів праці.

*Закон пропорційного розвитку систем управління* **–** передбачає послідовну еволюцію всіх управлінських систем організації.

*Закономірність* **–** первинна стадія формулювання закону або частковий прояв його дії.

*Закономірності менеджменту*

1. Процесу
2. Функцій та методів
3. Управлінських рішень
4. Керуючої та керованої системи організації
5. Внутрішнього та зовнішнього середовища організації
6. Розвитку

*Основні принципи менеджменту.*

Головним в менеджменті вважається *принцип науковості у поєднанні з елементами мистецтва*. Менеджмент використовує відомості багатьох наук, що викликане складністю і різноманітністю вирішення проблем сучасної господарської практики.

Разом з тим ситуації в зовнішньому оточенні і внутрішньому середовищі організації міняються і можуть мінятися так стрімко, що на пошук науково обгрунтованого рішення проблеми немає часу. Тоді успіх залежить від мистецтва, майстерності керівника. Майстерність визначається розумом, знаннями, досвідом і талантом.

*Принцип цілеспрямованості*означає, що менеджмент як процес повинен бути орієнтований на вирішення конкретних проблем організації.

Суть *принципів функціональної спеціалізації і універсальності*полягає в тому, що до будь-якого об’єкту менеджменту потрібний індивідуальний підхід, відповідний спрямованості і особливостям функціонування об’єкту управління. В той же час дії менеджменту направлені на керівництво людьми. Тому в менеджменті повинно бути універсальне, щось загальне для керівництва людьми.

Менеджмент грунтується на *принципі послідовності*. Дії керівника повинні слідувати одні за іншими і бути логічно обгрунтованими. Наприклад, для менеджмента неприйнятно спочатку ухвалювати рішення, а потім оцінити і осмислити ситуацію.

Послідовність в менеджменті може мати циклічний характер, коли дії в певній послідовності повторюються через певний час.

*Принцип безперервності*менеджменту означає безперервність управління господарською діяльністю. Це дозволяє своєчасно виявляти і вирішувати виникаючі проблеми, забезпечувати стабільний розвиток і функціонування організації.

У свою чергу стабільний розвиток і функціонування організації вимагає реалізації *принципу оптимального поєднання централізованого регулювання і самоврядування*окремих елементів організації.

Менеджмент неможливий без дотримання *принципу обліку індивідуальних особливостей і психології персоналу,* закономірностей міжособових відносин і групової поведінки, оскільки управління здійснюється людьми. Такий підхід забезпечує нормальний морально-психологічний клімат в колективі організації.

*Принцип забезпечення єдності прав і відповідальності*в кожній ланці менеджменту організації необхідний для нормального протікання процесу управління. Надлишок прав у менеджменті, в порівнянні з відповідальністю, приводить до зловживання владою керівників, їх свавілля. Недолік прав паралізує ділову активність і ініціативу менеджерів.

*Принцип змагальності учасників управління*здійснюється на основі особистої зацікавленості. Особиста зацікавленість підтримується за допомогою матеріальних і моральних винагород, отримання нових знань і практичних.

Сучасний менеджмент не може бути найбільш результативним без дотримання *принципу максимально широкого залучення виконавців в процес підготовки рішень*на всіх стадіях. Ухвалені потім рішення, у вироблення яких вкладена праця і ідеї виконавців, реалізуються з більшою зацікавленістю і активністю, чим команди начальників [9].

*Еволюція управлінської думки.*

Зі змістовної точки зору еволюція управлінської думки являє собою процес формування і трансформації сукупності поглядів на систему керування відповідно до об’єктивних умов і потреб економіки протягом історично тривалого періоду часу.

*П’ять управлінських революцій*

*1.Релігійно-комерційна* пов’язана із шумерською і єгипетською цивілізацією (приблизно 3000 р. до н.е.), коли каста жерців перетворилася в касту релігійних функціонерів-менеджерів. Цьому передувала заміна священного звичаю приносити людські жертви на ритуальні жертви у виді дарунків ­­­­– грошей, коштовностей, продуктів сільськогосподарської, домашньої, ремісничої праці. Поступово церква стала контролювати величезне майно і цінності, що вимагало системного здійснення функцій обліку, контролю, розподілу й обміну.

*2. Світсько-адміністративна* пов’язана з ім’ям вавілонського правителя Хамурапі (1792 – 1750 р. до н.е.). При ньому був створений знаменитий кодекс Хамурапі, що містив 285 законів, які дозволяли вибудувати ефективну систему керування великими володіннями і регулювати відносини між соціальними групами населення, спираючись не на особисту сваволю і розмиті племенні традиції, а на сформульовані в писемній формі правові норми.

*3. Виробничо-будівнича* пов’язується з ім’ям царя Навуходоносора II (605 – 562 р. до н.е.), що був автором проектів Вавілонської вежі і висячих садів, системи виробничого контролю на текстильних фабриках і зерносховищах. Революцію в менеджменті характеризує застосування методів керування у проведенні будівельних робіт і розробці технічно складних проектів, ефективних методів керування і контролю якості продукції.

*4. Виробнича* за часом збіглася з промисловою революцією XVII-XIX століть і власне кажучи стала її результатом. Перехід від мануфактури (ручного виробництва) до фабричного (великого машинного) виробництва ознаменував різкий поділ праці з закріпленням за працівниками і виробничими підрозділами приватних функцій, що не могло не викликати появи армії працівників, чиєю єдиною функцією стало «зведення» воєдино діяльності людей, зайнятих на визначеній ділянці, з метою зробити продукт при найменших витратах.

*5. Менеджерська* за часовим інтервалом припадає майже цілком на двадцяте сторіччя. Сутність якісної зміни полягає в тому, що менеджери, зайнявши ключові позиції в керуванні виробництвом, принциповим образом потіснили власників підприємств та акціонерів і у виконанні контрольних функцій.

*Внесок різних шкіл у розвиток управлінської думки*

*1.Школу наукового управління (1885-1920 р.р.)* - пов’язують з роботами Ф. Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет, Генрі Гантта. Основні положення:

- використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання задачі;

- добір працівників, що краще підходять для виконання задач, і забезпечення їхнього навчання;

- забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їхніх задач;

- систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності;

- відділення планування й обдумування від самої роботи.

2.Родоначальником системного керування організацією *(«адміністративна школа»)*по праву вважається А.Файоль (1841-1925 р.р). Він уперше представив у структурованій формі діяльність підприємства. Всі операції, що здійснюються на підприємстві, він звів до шести видів: виробничі (виробництво конкретних видів продукції, робіт і послуг); фінансові (залучення засобів і розпорядження ними); комерційні (купівля, продаж, обмін); страхові (страхування, охорона майна й осіб, гарантування стабільності і росту); облікові (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика); управлінські (вироблення загальної програми підприємства, підбір кадрів, координування зусиль, гармонізація дій). При цьому головна роль приділялася управлінській діяльності. А.Файоль виділив п’ять найважливіших функцій управління – передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати. Він також сформулював свої знамениті і донині актуальні 14 принципів керування: поділ праці, влада, дисципліна, послідовнісь та єдність керівництва, підпорядкування дрібних інтересів загальному, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, сталість складу персоналу, ініціатива, єдність персоналу.

3.У1930-1950 р.р. активно розвивається нова *школа теорії керування* **–** *доктрина «людських відносин».* Одним з її основоположників був американський соціолог і психолог Елтон Мейо. За його розумінням вирішальний вплив на ріст продуктивності праці робітника роблять головним чином психологічні і соціальні фактори. Погіршення соціального клімату на підприємствах негативно відбивається на економічних показниках їхньої діяльності. Ще один представник теорії «людських взаємин» англійський вчений Олівер Щелдон (1886-1961 р.р.) у книзі «Філософія управління» наполягав на тому, що крім ефективного виробництва товарів і послуг бізнес має етичну відповідальність перед суспільством. Поряд з цим представник теорії «людських відносин» Мері П.Фоллетт (1868-1933 р.р.) вивчала соціальні відносини в малих групах. Розвиток таких наук, як психологія і соціологія, зробили вивчення поведінки на робочому місці строго науковим. Серед найбільш видних представників поведінкового (біхевіористського) напрямку (з 1950 р. по теперішній час) варто назвати таких учених як А. Арджирс, Р. Лайкерт, Дж. МакГрегор (теорія Х та теорія Y, що концептуально обґрунтовують тепер вже класичні відповідно тверду і м’яку моделі керування), Ф. Герцберг. Ці та інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, лідерства, організаційної структури, комунікації в організаціях, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

*4. Школа науки управління* (з 1950 р. і по теперішній час) пов’язана з виникненням кібернетики і досліджень операцій. Вона одержала розвиток унаслідок широкого застосування кількісного аналізу при рішенні військових і логічних проблем. Внеском школи науки керування в теорію і практику керування є:

- поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей. Модель – це форма представлення реальності. Наприклад, дорожня карта полегшує можливість побачити просторові співвідношення на місцевості;

- розвиток кількісних методів, що допомагають керівникам приймати рішення в складних ситуаціях. Ключовою характеристикою школи кількісних методів або науки керування є заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами і кількісними значеннями. Найбільший поштовх до застосування кількісних методів у керуванні дав розвиток комп’ютерів [7].

*Характеристика сучасних підходів до управління організаціями*

*Процесовий підхід*

Процесовий підхід розглядає керування як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій, що об’єднані сполучними процесами комунікації (тобто обміну інформацією) і ухвалення рішення. Він був уперше запропонований прихильниками адміністративної школи [10, С.34-36], що намагалися описати функції менеджера. Однак розглядали їх як незалежні одне від одного. Процесовий підхід, на противагу представникам адміністративної школи, розглядає функції керування у взаємозв’язку. Керування розглядається як процес, тому що робота з досягнення цілей – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємозалежних дій. А. Файоль виділяв п’ять функцій керування. На його погляд, «керувати означає пророкувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати». Поряд з цим рядом інших авторів було розроблено альтернативні переліки функцій [10, c.40]. До них відносять планування, організацію, мотивацію, керівництво, координацію, контроль, комунікацію, дослідження, оцінку, прийняття рішень, підбір персоналу, регулювання та ін. На думку М. Мескона, «процес управління складається з функцій планування, організації, мотивації і контролю. Ці чотири первинні функції керування об’єднані сполучними процесами комунікації й ухвалення рішення. Керування (лідерство) розглядається як самостійна діяльність» [20].

*Ситуаційний підхід*

Ситуаційний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Існуючі теорії організації і керування не завжди дають змогу відповісти на питання практичного керування. Як відповідь на таку критику з’явилася ситуаційна теорія керування, ціль якої – переорієнтувати теорію керування в практику управлінської діяльності. Ситуаційний підхід припускає, що застосування тих або інших методів керування визначається ситуацією. Оскільки існує безліч факторів, що впливають на організацію як усередині неї, так і в навколишньому середовищі, не існує єдиного «кращого» способу керувати нею. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є той, котрий найбільше відповідає даній ситуації.

*Етапи ситуаційного підходу*: діагноз ситуації для визначення головних проблем; формулювання цілей і шляхів їх досягнення; вивчення характеристик ситуацій з виділенням факторів, що впливають на прийняття рішення; розробка альтернатив варіантів дій; оцінка кожної альтернативи і виявлення найкращої для даної ситуації; справжність плану в конкретній ситуації.

*Системний підхід*

*Системний підхід до управління* - система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв’язків з її зовнішнім середовищем. Усі елементи управлінської діяльності не просто функціонально витікають один з одного, а один з одним взаємопов’язані, тобто зміна одного елементу сприяє змінам інших.

Одним з перших прихильників системного підходу є Честер Бернард [22, c.199]. На його думку основна функція менеджменту полягає у визначенні цілей організації, підтримки зв’язку між її окремими елементами і забезпечення їх функціонування.

Концепція «7-S», запропонована Т.Пітерсом і Р.Уотерменом у книзі «У пошуках ефективного керування» [22, c.218] є продовженням і розвитком системного підходу в керуванні. Принцип «м’яко – жорстко» закладений в організаційній структурі, що складається із семи взаємозалежних перемінних управлінських блоків (7-S) - structure (структура), strategy (стратегія), systems (системи і процедури соціальної технології), shared values (спільні, тобто поділювані всіма ціннісні установки, культура), skills (сума навичок і умінь), style (стиль керівництва), staff (склад працівників). Усі блоки збалансовані і гармонізовані в якісному і кількісному відношенні. Зміни в одному з них вимагають відповідних змін в інших. Основна функція керування полягає в тому, щоб вчасно виявити необхідність змін і належним чином їх здійснити. В рамках системного підходу використовуються кількісні теорії управління, які використовують математичні методи.

***Тема 2***

***Організації як об’єкти управління***

*Поняття організації. Ознаки організації. Загальні риси організації*

Суспільство породжує низку техніко-організаційних, виробничих, соціальних, психологічних та інших зв’язків, які формують професійну діяльність. У її процесі менеджеру доводиться вирішувати ряд завдань, ефективність яких залежить від його вміння раціонально організувати свою працю.

Сам *термін «організація»* в менеджменті вживається в двох значеннях. У першому з них під організацією розуміється підприємство, відомство, а в другому – функція організації людської діяльності.

*Організація* – соціальне утворення, яке об’єднує багато людей, діяльність яких має певну суспільно корисну мету й певним чином координується. В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називаються підприємствами. На практиці використовуються терміни «фірма», «корпорація» тощо.

*Успіх організації залежить від:*

- працівників;

- ефективного процесу управління;

- ресурсів, які забезпечують виконання цілей;

- впровадження нової техніки і технології;

- впливу зовнішнього середовища.

Для того, щоб організація утворилася і досягла цілей вона повинна відповідати таким *ознакам:*

- наявність не менше двох осіб;

- наявність не менше, як одної суспільно - корисної цілі;

- здатність працюючих досягти поставлених цілей.

*Загальні риси організації:*

- наявність ресурсів (людських, матеріальних, технологічних, фінансових, інформаційних);

- залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, законів, конкурентів тощо);

- наявність поділу праці (горизонтального й вертикального);

- наявність певної структурної побудови і необхідності управління; ість певної структурної побудови і необхідності управління;

- здійснення певних видів діяльності у відповідності з накресленими цілями.

- наявність формальних та неформальних груп.

*Внутрішнє середовище організації. Зовнішнє середовище організації.*

Будь-яка організація має *внутрішнє і зовнішнє середовище.*

*Внутрішнє середовище* складають цілі, завдання, технологія та структура організації.

*Цілі* - це очікувані кінцеві результати діяльності організації на певному проміжку часу. Визначення цілей є вихідним моментом діяльності менеджера.

Ціль - бажаний стан об’єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.  
Ціль завжди передує усвідомленій діяльності людей, є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб та інтересів. Ціль обирають, конструюють у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюють керівники з урахуванням різних чинників.

Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно відрізнятися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, метою є отримання прибутку, а для некомерційних організацій - вирішення в межах установленого бюджету тих проблем, заради усунення яких вони створені.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а декілька важливих для їх функціонування і розвитку.

*Завдання* - це види робіт з предметами праці, людьми та інформацією, які необхідно виконати певним способом у відповідні терміни.

*Технологія* - це засіб перетворення вхідних елементів організації у вихідні.

*Структура* - це рівні управління й види робіт (функціональні обов’язки), які виконують служби або підрозділи.

*Зовнішнє середовище* - сукупність господарських суб’єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

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

*Зовнішнє середовище є* складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним:

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

*Мінливість* - швидкість зміни оточення організації. У деяких з них зовнішнє середовище дуже рухливе (комп’ютерні технології, електронна, хімічна, космічна і фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе воно у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо. Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим - для інших, наприклад, виробничих.

*Взаємозалежність факторів* (зміна одного фактора спричиняє зміни інших). Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо ті, при виробництві яких є значна частка енергозатрат. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати енергозберігаючі технології.

*Невизначеність* - необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії - пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією. Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об’єднуються з метою розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби Public Relations, політичну діяльність для лобіювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації. Вразливість малого бізнесу зумовлена саме тим, що серед підприємців-початківців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

*Динамічність* зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб’єктів, чий вплив на нього є відчутним.

*Ступінь складності та рухливості мікросередовища*, сила і спрямованість впливу його факторів визначаються характером, призначенням, конструктивно-технологічними особливостями продукції (послуг) підприємства і різноманітністю виробничо-господарських зв’язків, які враховуються при проектуванні його організаційної структури і обґрунтуванні напрямів її адаптації до можливих змін у зовнішньому оточенні. Особливістю факторів середовища прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємств. Це потребує оперативного розроблення заходів щодо пом’якшення їх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей.

*До суб’єктів мікросередовища належать постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, «контактні аудиторії» тощо.*

*Постачальники.* Забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об’єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми. В іншому разі з’являються проблеми з виробництвом та збутом, а в перспективі - виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. З огляду на це сучасні компанії прискіпливо ставляться до вибору постачальників, але прагнуть при цьому підтримувати тривалі відносини з тими, хто працює з урахуванням спільних інтересів.

*Посередники.* До них належать організації або окремі фізичні особи (підприємці), які допомагають виробникам реалізовувати їх товари. Серед них: торговельні посередники, фірми з організації товарообігу (у т.ч. транспортні підприємства, складські мережі), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії). Плідна співпраця з посередниками може сприяти завоюванню міцних ринкових позицій, ефективно працювати і розвиватись, а невдалий вибір посередників, які лише «накручують» ціну на товар, а не дбають про його ефективний збут, може довести фірму до банкрутства. Наприклад, у перехідний період в Україні посередники часто паразитували на великих підприємствах-виробниках, «висмоктуючи» з них обігові кошти.

*Споживачі.* Це клієнти товаровиробників - споживачі продукції, послуг. Щоб знати кон’юнктуру ринку й оперативно реагувати на її зміни, товаровиробники повинні ретельно вивчати своїх споживачів. Такий моніторинг слід здійснювати на різних клієнтурних ринках:

- споживчому (товари і послуги для особистого споживання);

- виробників (продукція виробничо-технічного призначення);

- проміжних продавців (товари для перепродажу з метою одержання певного зиску);  
- державних і комерційних структур (оптові та дрібнооптові покупці);

- світовому, що охоплює всі перелічені типи клієнтури ринків.

В умовах насиченості ринку важливо знайти і зберегти свого споживача. Тому багато фірм, особливо малих і середніх, шукають нові способи привернути до себе увагу потенційних клієнтів, використовуючи різноманітні акції, гнучкі системи знижок, гарантійне післяпродажне обслуговування тощо.

*Конкуренти.* До них належать організації і фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю. Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, той господарюючий суб’єкт, який усебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує покупцям конкурентоспроможну продукцію. Причому вирішальне значення має розроблення і дотримання певної ринкової стратегії і тактики з урахуванням усіх чинників, які впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції. Конкурентні «війни» іноді тривають роки (між компаніями «Coca cola» та «Pepsi Co»), а іноді призводять до остаточної втрати позицій навіть на внутрішньому ринку (стосується значної кількості українських підприємств).

*«Контактні аудиторії»:*

- державні органи управління - мають регулюючий характер і впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції; це урядові органи, державні установи представницької і виконавчої влади, які контролюють дотримання законів і видають необхідні нормативні акти; місцеві адміністративні органи; профспілкові та інші громадські організації та об’єднання громадян (асоціації споживачів, підприємців тощо);

- засоби масової інформації (ЗМІ) - розміщують статті-замовлення щодо певних аспектів діяльності організації або її представника; це «імідж-інформації», «інформації-кілери»;

- місцеве населення - перешкоджає діяльності підприємства, відчувши на собі негативний його вплив (шум, забруднення довкілля тощо), або підтримує - у разі створення ним нових робочих місць, справної сплати податків, участі в доброчинних заходах.

*Законодавство України* про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції; урядові декрети і постанови; нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, що спрямовані на правове та організаційне регулювання відносин між державними владними структурами і господарюючими суб’єктами, на регламентацію норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі.

Отже, вплив суб’єктів зовнішнього середовища на організації є потужним і різновекторним, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення та оперативного реагування на них, щоб уникнути небезпеки або швидше, ніж конкуренти, скористатися новими можливостями.

*Фактори середовища непрямої дії (макросередовища)*

У макросередовищі, яке оточує підприємство, діє значно більша кількість факторів, ніж у мікросередовищі. Їм притаманний високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності, що зумовлено їх опосередкованою дією на суб’єкти господарювання. До основних факторів макросередовища відносять економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні тощо.

*Економічні фактори.* До них належать: рівень і темпи інфляції; зростання та спад виробництва; коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн; оподаткування; умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка; рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців; платоспроможність контрагентів тощо. Нині вагомого значення набула глобалізація - політико-економічний фактор, який робить сильних суб’єктів ринку ще сильнішими, а слабких - ще слабшими і переводить конкурентну боротьбу на нові рівні. Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності підприємства мусять здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації та оцінювати її зміни з точки зору можливих для себе наслідків.

*Політичні фактори*. Це політична стабільність у державі, регіональні політичні інтереси, міжнаціональні та міжконфесійні відносини тощо. Вплив політичних факторів особливо відчутний у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі (період трансформації економічних відносин). Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, і водночас спрямовує підприємницьку діяльність у бік короткого обігового циклу, який властивий торговельному бізнесу. У період зростання політичної активності (виборчі процеси) відкриваються нові можливості для засобів масової інформації - вони стають надзвичайно рентабельними через високу вартість політичної реклами і можуть збільшувати свої тиражі, набуваючи іміджу «правдоносіїв». Політичні фактори впливають і на відносини з іноземними партнерами.

*Соціокультурні фактори*. Формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень. Наприклад, однією з основних причин повільного здійснення ринкових реформ в Україні є перенесення управлінського досвіду західних країн на вітчизняне інституційне середовище, яке характеризується своїми традиціями і своїми преференціями. Зокрема, просування по службі чи відбір кандидата на певну посаду часто відбувається не за ознакою високого професіоналізму, а за ознакою особистої відданості, належності до певної «сім’ї» чи клану.

Серед ментальних рис громадян України все ще мають місце дистанціювання від влади і недовіра до неї, правовий нігілізм (лат. nihil - цілковите заперечення), нехтування законами, аргументація з позиції сили, а не знань тощо. Це зумовлює небажання дотримуватись загальноприйнятих етичних норм ведення бізнесу, і замість правила «Діяти так, щоб було вигідно всім» перевага надається нормі «Діяти так, щоб було вигідно мені». Ухиляння від норм етики у веденні бізнесу призводить до зростання ризику.

*Демографічні фактори.* Це структура населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо, їх аналіз дає змогу визначити, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття продукції чи послуг фірми (це важливо, зокрема, для Інтернет-проектів, деяких гуманітарних проектів тощо); як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону. Такі фактори слід брати до уваги, визначаючи клас споживачів своєї продукції; при оцінюванні залучення трудових ресурсів відповідної кваліфікації, місткості ринку та обґрунтуванні інших управлінських рішень.

*Науково-технічні фактори.* До них відносять відкриття, винаходи, що зумовлюють зміну уявлень про найкращий спосіб використання певного ресурсу, виготовлення продукції, задоволення потреб тощо. Відбувається «виштовхування» одних поколінь техніки та технології іншими. Тому керівникам підприємств необхідно аналізувати можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій. При цьому велику увагу слід приділяти науковим винаходам чи відкриттям, які можуть революційно вплинути на подальше використання існуючих технологій, роблячи їх мало перспективними.

З іншого боку, пропонуючи ринку науково-технічні розробки (насамперед це стосується наукомістких підприємств, які застосовують технології найвищого рівня, величезного інноваційного потенціалу - комп’ютерні, лазерні, плазмові, біологічні), слід подбати про їх належний інформаційний та інженерний супровід. Дуже часто перспективні науково-технічні, в тому числі й вітчизняні розробки, не можуть знайти застосування через непідготовленість ринку до їх сприйняття. Тому потрібно заздалегідь готувати ґрунт для успішного просування новинки на ринок, використовуючи для цього всі можливості - від іміджевої інформації до участі у міжнародних виставках і презентаціях. Однак слід реально оцінювати можливість появи новинки та її перспективи.

*Екологічні фактори*. До цієї групи факторів впливу належать викиди у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень (гідротехнічних споруд, газо- і нафтопроводів, тунелів тощо); кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна (корисна) придатність; стан природного середовища, в якому перебуває підприємство (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку), і розміри можливих незворотних негативних наслідків тощо.

*Концепції життєвого циклу організації.*

Будь-яка організація в своєму розвитку проходить *етапи життєвого циклу* починаючи від її утворення до припинення існування.

*Етапи:*

*1. Народження* – пов’язане з задоволенням потреб нового споживача, зайняттям вільної ринкової ніші. Цьому періоду притаманні такі риси: віра в успіх, готовність ризикувати, велика працездатність, невелика кількість працюючих.

*2. Дитинство* – надзвичайно загрозливий період для організації. Основна загроза полягає в некомпетентності керівників, в нереальності цілей, в тиску зовнішнього середовища.

*3. Юність* – здійснюється перехід від комплексного менеджменту до диференційованого, з використанням таких функцій, як планування, організація, стимулювання та ін. Управління на цьому періоді слід здійснювати керівниками – засновниками або однодумцями.

*4. Зрілості* – надзвичайно сприятливий період для організації. Керівництво самовдоволене розвитком організації, отриманням величезних прибутків [9].

Цілі періоду складаються з 3- ох підперіодів:

- рання зрілість – про організацію дізнаються конкуренти;

- проміжна зрілість – між організаціями ведеться конкурентна боротьба;

- остаточна зрілість - конкурентна боротьба досягається найвищої гостроти.

5.Якщо менеджерами не втілюються нові ідеї в розвиток організації, не використовуються впровадження нової техніки, то організація переходить до етапу старіння. *Етап старіння* – надзвичайно громістка структура управління, незбалансований бюджет видатків доходів, відсутність ефективної системи менеджменту. Така організація або банкрутує, або переходить до стану відновлення.

*6. Відновлення* – нова команда менеджерів, з новими ідеями, яка здатна забезпечити успіх і розвиток.

*Різновиди організацій.*

Будь-яка організація складається з груп (колективів). За визначенням Марвіна Шоу *група (колектив)* – це дві і більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно знаходиться під впливом конкретних людей [22, с.316].

В організації тісно переплетені два види груп: формальні та неформальні.

*Формальні групи* створюються за бажанням керівника у результаті вертикального та горизонтального поділів праці з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей. Виділяють 3 типи формальних груп:

- групи керівників (командні групи): президент компанії і віце-президенти, начальник цеху та його заступники тощо;

- цільові виробничі (господарські) групи: групи технологів, дизайнерів, конструкторів, фінансистів, економістів тощо;

- комітети, які у свою чергу поділяються на спеціальні (комітет з усунення браку на виробництві, комітет зі скорочення працівників, ліквідаційна комісія) та постійні (ревізійна комісія, науково – технічна рада, рада директорів та ін.).

*Неформальні групи* створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії. Працівники вступають у неформальні групи для задоволення почуття причетності, взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. У неформальних групах є також певна структура, неформальний лідер, вони використовують у своїй діяльності неписані правила (норми), але управляти ними значно складніше, ніж формальними групами.

*Організаційна культура. Філософія організації.*

*Організаційна культура* **–** система спільних цінностей, що визначає поведінку працівників та відрізняє одну організацію від інших. Організаційна культура визначає стиль керівництва в організації, зумовлює основні дії управлінського персоналу.

*Філософія організації* **–** сукупність внутрішньо фірмових принципів та правил взаємовідносин між робітниками та службовцями, своєрідна система цінностей і переконань, що сприймаються добровільно або в процесі виховання всім персоналом організації.

***Тема 3***

***Загальні функції менеджменту***

Для того, щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

сформулювати цілі, до яких прагне організація;

визначити шляхи досягнення встановлених цілей;

на підставі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це у сукупності і характеризує у широкому розумінні сутність функції планування. ***Планування*** – процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових питання:

1. Де організація знаходиться у даний момент (теперішній стан)?
2. Чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
3. Як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

*Типи планування*

На практиці існує багато критеріїв ***класифікації планів організації.*** Найчастіше з них використовують такі:

1. За критерієм широти охоплюваної сфери розрізняють стратегічні й оперативні плани;
2. За критерієм часового горизонту планування плани поділяють на довгострокові й короткострокові;
3. За ступенем конкретизації виділяють завдання й орієнтири.

***Стратегічні плани*** – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

***Оперативні плани*** – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованних на короткий термін рішеннях щодо того:

що конкретно треба зробити,

хто повинен це зробити,

як це має бути зроблено.

***Короткострокові плани*** – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися.

***Довгострокові плани*** – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

*Переваги планування*

1. Прояснює проблеми, що виникли.
2. Стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень в майбутньому.
3. Покращує координацію дій в організації.
4. Збільшує можливості отримання необхідної інформації.
5. Сприяє більш раціональному використанню ресурсів, покращує контроль.

*Основні етапи системи планування:*

* 1. Аналіз та оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища.
  2. Визначення стратегічних цілей.
  3. Стратегічний аналіз і визначення стратегічних альтернатив.
  4. Вибір стратегії.
  5. Підготовка стратегічного плана.
  6. Середньострокове планування.
  7. Короткострокове планування.
  8. Реалізація планів.
  9. Контроль результатів.

*Характеристика етапів:*

1.Фірма визначає основні компоненти середовища, виділяє головні з них, збирає інформацію, прогнозує майбутні складові середовища, оцінює внутрішнє положення фірми.

2.Фірма встановлює орієнтири: місію і цілі своєї діяльності. Іноді цей етап передує першому.

3.Фірма порівнює цілі з результатами дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, визначає розрив між ними і за допомогою методів стратегічного аналізу формує різні варіанти стратегій.

4.Відбувається вибір однієї з альтернатив і її опрацювання.

5.Готується кінцевий стратегічний план.

6.Готуються середньострокові плани.

7.Розроблюються річні плани.

8,9.Не відносяться до стадій процесу планування, однак визначають можливі варіанти для корекції планів, створення нових планів.

*Сутність стратегічного планування*

Теорія стратегічного планування одержала розвиток у 60-і роки ХХ століття. Це стало початком нового етапу розвитку теорії управління і планування.

*Термін «стратегія»* має військове походження. За поглядами військових, стратегія - це частина військового мистецтва, що визначає загальний характер збройної боротьби з метою досягнення перемоги. Великим стратегом стародавності був Олександр Македонський.

*Стратегія* - це набір правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень. Разом з тим, стратегія розглядається як загальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення цілей організації.

*Стратегія* - це оптимальний набір правил і прийомів, дій, рішень, що дозволяють реалізувати місію, досягти глобальних і локальних цілей підприємства (фірми).

*Стратегічне планування* є добір цілей та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей підприємства.

До необхідності використання стратегічного планування, як самостійної сфери управлінської діяльності, у США прийшли на початку 70-х років (Ансофф І., Кінг У., Кліланд Д.).

*Стратегічне планування*, що прийшло на зміну перспективному плануванню, відрізняється від нього. Основна відмінність - у трактуванні майбутнього. У системі *довгострокового планування* робиться допущення, що майбутнє можна пророчити, виходячи зі сформованих тенденцій росту. Керівники організацій, звичайно, виходять з того, що в перспективі підсумки діяльності поліпшуються. Тому при плануванні ставляться оптимістичні цілі.

У системі *стратегічного планування* не робиться припущення, що майбутнє стане краще минулого і що його можна вивчати, проектуючи сформовані тенденції на наступні періоди. Тому в стратегічному плануванні важливе місце приділяється аналізу перспектив організації, з’ясовуються тенденції, небезпеки, можливості, що здатні змінити сформовані й існуючі в наш час тенденції.

Ще одна відмінність полягає в тому, що *стратегія* - це не індикатор часу, це напрям розвитку. Стратегія містить у собі всю сукупність глобальних ідей розвитку фірми, а не тільки зосереджена на конкретному періоді.

*Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:*  
-необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;

- потреба в об’єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);

- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції;

- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв’язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;

- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;

- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Крім того, існують макропроцеси, які стимулюють розвиток стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають свою економіку за допомогою системи п’ятирічних планів. Наприклад, у Японії планувалося 10 п’ятирічок, у Франції п’ятирічні плани застосовуються з 1947 року. Наявність таких планів орієнтує підприємства на певні напрямки та спонукає їх планувати свою діяльність.

Теорія і практика керування виробили стосовно *функції стратегічного планування* специфічні принципи, у своїй основі сформульовані ще А. Файолем. Їх перелік і короткі характеристики такі:

1. *Єдність* планування, яка означає, що плани всіх елементів системної організації (чи підрозділів окремих господарських одиниць) варто розглядати в тісній взаємозалежності: зміна одних планів (планових показників) спричиняє зміну інших. Вирішальну роль у зв’язуванні окремих планів відіграють внутрішні механізми координації діяльності окремих підрозділів (одиниць) організації. Процес ефективного планування припускає належну погодженість планів у розрізі як вертикальних, так і (насамперед) горизонтальних внутрішніх зв’язків.

2. *Безперервність* планування пов’язана з необхідністю обліку у планах організації побудованих змін у зовнішньому середовищі й одночасній розробці сукупності взаємопов'язаних довгострокових, середньострокових, річних і оперативних (на півріччя, квартал, місяць, декаду) планів. Коректування планів має:

виходити з того, що пріоритети і цінності організації можуть мінятися залежно від превалювання сприятливих внутрішніх чи можливостей наростання різноманітних зовнішніх погроз, і це обумовлює настійну потребу збільшення чи зменшення запланованих показників;

здійснюватися якомога оперативніше стосовно моменту появи відповідних непередбачених змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі організації. Ця принципова вимога випливає з необхідності уникати нагромадження маси непередбачених проблем, що з часом можуть стати невирішеними для організації.

3. *Принцип участі*, що припускає залучення широкого кола працівників організації до процесу планування. При цьому досягається позитивний ефект двобічного роду:

підвищується реалістичність планів у зв’язку з використанням додаткового числа кваліфікованих експертних оцінок;

полегшується реалізація планових установок, що випливає з їх кращого розуміння персоналом і з більш високої його мотивації, внаслідок причетності до прийняття ключових управлінських рішень.

Підкреслимо наступні*особливості стратегічного планування*: воно орієнтується на довгострокову перспективу; стратегічні плани визначають основні напрямки розвитку підприємства; позначені певні «ніші» господарської діяльності надалі підлягають заповненню засобами оперативного планування; основна мета стратегічного планування полягає в забезпеченні майбутньої успішної діяльності підприємства.

*У розробці стратегії враховується багато факторів*: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності та ін.

*Мета стратегічного планування* - встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

*Головними перевагами стратегічного планування є:*

- зв’язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;

- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;

- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

- свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;

- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

*Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:*

**-** відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обгрунтованості планових документів;

- відсутність альтернативних планів;

- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;

- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;

- догматична гіперболізація значення цифрових показників;

- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;

- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

*Стратегічне планування охоплює* розгалужену систему планів -довгострокових, середньострокових, тактичних, оперативних. Безперечно, основну роль у стратегічному плануванні відіграє довгострокове планування.

*Етапи стратегічного планування:*

1.Місія організації.

2.Цілі організації.

3.Оцінка та аналіз зовнішнього середовища.

4.Управлінське дослідження сильних та слабких сторін фірми.

5.Аналіз стратегічних альтернатив.

6.Вибір стратегії.

7.Реалізація стратегії.

8.Оцінка стратегії

*Місія організації*

*Місія підприємства* - це його головна загальна ціль, суть існування підприємства.

*Місія*компанії визначає її статус, декларує принципи її функціонування, заяви, дійсні наміри її керівників. Це найбільш загальна мета підприємства, що виражає причину її існування. Вона відображає спрямованість організації в майбутнє, показуючи, на що будуть направлятися зусилля і які цінності при цьому будуть пріоритетними.

*Формулювання місії підприємства повинна містити наступне:*

* вибір зовнішнього середовища організації;
* основні цілі, завдання, ринки, технології та ін.;
* персонал, вимоги до нього, принципи набору та розстановки кадрів.

*Місія повинна розроблятися з врахуванням таких факторів:*

* історія фірми, в процесі якої розроблялася філософія фірми, формувався її профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо;
* існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу;
* стан середовища функціонування організації;
* ресурси, які вона може привести в дію для досягнення своїх цілей;
* специфічні особливості, якими володіє організація.

*Цілі організації*

*Цілі* - це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких являється для неї бажаним та на досягнення котрих направлена її діяльність.

*Основні характеристики цілей організації:*

- цілі мають визначатися на основі відповіді на запитання, що таке виробничо-збутова діяльність організації (її бізнес), в якому напрямку вона розвивається і якою їй варто було б бути. Виявлені при цьому цілі визначають дії, спрямовані на реалізацію основного завдання підприємства;

- цілі мають бути реальними, стимулюючи до певних практичних дій, і поділятися на конкретні завдання, виконання яких може бути доручено відповідним особам. Таке членування є основою для оцінювання дій і стимулом для досягнення цілей;

- цілі мають забезпечувати можливість концентрації сил і засобів для їхнього практичного втілення. З усіх видів діяльності вони мають відображати саме ті фундаментальні проблеми, важливість яких виправдовувала б зосередження основних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для їхнього вирішення. Внаслідок обмеженості ресурсів і необхідності їхнього раціонального використання цілі повинні визначатися вибірково, з урахуванням реальних можливостей їх досягнення, а не охоплювати абсолютно усе;

- визначаючи цілі, їх слід обирати декілька (з урахуванням взаємозалежних підцілей). Спроба окреслити «єдину правильну ціль» зменшує коло пошуку і може повести у неправильному напрямку;

- необхідно забезпечувати узгодженість і взаємозв’язок між стратегічними і тактичними цілями, що сприяє безперервності процесу їх досягнення;

- розробляючи й обговорюючи цілі, бажано широко залучати працівників організації, що є гарантією концентрації зусиль колективу на їхнє визначення, сприйняття і реалізацію.

*Класифікація цілей організації*

Існує *три типи цілей* з тієї точки зору, який період часу потрібен для їх досягнення. Це довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі. В принципі, в основі розділу цілей на ці три типи лежить часовий період, пов’язаний з тривалістю виробничого циклу. Цілі, досягнення яких припускається к кінцю виробничого циклу - *довгострокові цілі.* Звідси виходить, що в галузях повинні бути різні часові проміжки для короткострокових та довгострокових цілей. Однак на практиці звичайно *короткостроковими* вважаються *цілі*, які досягаються на протязі одного року, *середньострокові* **–** через 2-3 роки**,** і відповідно *довгострокові цілі* досягаються через п’ять років.

Кожна організація формулює свої цілі, але існує *перелік цілей для організації:*

1.Прибутковість.

2.Ринки – доля ринку, сегмент ринку, обсяг продажу.

3.Ефективність.

4.Продукція – асортимент, об’єми продажу, прибутку.

5.Фінансові ресурси.

6.Виробничі потужності – перспективи розвитку.

7.Дослідження та введення нововведень.

8.Організація – зміни в структурі.

9.Трудові ресурси.

10.Соціальна відповідальність.

*Оцінка і аналіз зовнішнього середовища*

Вивчення та аналіз зовнішнього середовища, тобто контролюючих зовні по відношенню до організації *факторів*, для того, щоб визначити можливості та загрози зовнішнього середовища**:**

1. Економічні – темпи інфляції, рівень зайнятості, купівельна спроможність;
2. Політичні – організація має слідкувати за всіма законами, нормативними документами;
3. Ринкові – зміни демографічних умов, можливість проникнення на ринок;
4. Технологічні – зміни в технологіях, проектування, вплив НТП;
5. Міжнародні – фактори, що впливають на міжнародний ринок, це доступ до сировини, зміни валютних курсів, політика виробництва іноземних країн;
6. Конкуренція – поведінка конкурента, вивчення стратегії конкурента;
7. Фактори соціальної поведінки – зміна правового суспільства, відносин людей.

*Внутрішній аналіз організації*

Необхідно визначити, чи має фірма внутрішні сили, щоб використати зовнішні можливості, а також виявити слабкі сторони, які можуть ускладнити проблему, що виникають зі сторони зовнішніх сил. Це – управлінський аналіз:

1. *Маркетинг* – доля ринку, різноманітність якості, асортименту, ринкова демографічна статистика, ринкові дослідження і розробка в області нових товарів, система обслуговування клієнтів (після і до продажу), система збуту, реклама, оцінка конкурентоспроможності фірми;
2. *Аналіз фінансового стану*;
3. *Виробництво* – це доступ до матеріалів, чи сучасне обладнання має фірма, механізм контролю (вхідний, вихідний), чи може продукція підпадати під сезонні зміни попиту і як виправити цю ситуацію, контроль якості виробів, ефективність виробничого процесу;
4. *Трудові ресурси* – рівень компетентності, система підготовки та перепідготовки кадрів, система заохочень, наявність системи аналізу персоналу;
5. *Культура та імідж організації* – внутрішній клімат колектива, який повинен відображати очікування робітників, керівництво при цьому повинно використовувати культуру для залучення робітників визначеного типу і для стимулювання визначених типів поведінки. Імідж створюється за допомогою співробітників, споживачів, громадських поглядів.

*SWOT – аналіз*

*SWOТ-аналіз* - це аналіз зовнішнього та внутрішнього се­редовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середови­ща, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зо­внішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для форму­лювання стратегії організації.

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників використовують матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тіль­ки можливості та загрози зовнішнього середовища організа­ції, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, бу­дують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, при­ведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв’язків між найбільш впливовими слабки­ми і сильними сторонами організації, загрозами і можливостя­ми зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв’язків будується матриця (табл. 1.1):

*Таблиця 1.1*

Матриця SWOT-аналізу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Можливості** зі сторони зовнішнього середовища:   1. … 2. … 3. … | **Загрози** зі сторони зовнішнього середовища:   1. … 2. … 3. … |
| **Сильні сторони** організації:   1. … 2. … 3. … | **СИМ** | **СИЗ** |
| **Слабкі сторони** організації:   1. … 2. … 3. … | **СЛМ** | **СЛЗ** |

З поля *СИМ* слід обрати стратегію, яка б використовувала сильні сторони, щоб отримати віддачу від можливостей зовнішнього середовища.

З поля *СИЗ* стратегія повинна передбачати використання сильних сторін організації для зменшення загроз зі сторони зовнішнього середовища.

Аналогічно – стратегії для полів *СЛМ* та *СЛЗ.*

*Організація як загальна функція менеджменту*

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

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

*Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):*

а) розподіл праці - розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) - департаменталізація;

в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові (встановлення діапазону контролю);

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

*Організаційний процес* – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

*За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють:*

1) класичну (ієрархічну) теорію організації;

2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;

3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

*Класична теорія організації* сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який грунтується на:

- вивчені анатомії організації;

- її формальній структурі;

- розподілі праці та спеціалізації;

- використанні ієрархії у побудові організації.

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А.Файоля та М.Вебера [22, с.58-67]. Вони намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили виділення «універсальних принципів управління», дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації.

В центрі уваги *неокласичної (поведінкової) теорії організацій* знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціопсихологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв’язки, децентралізація повноважень тощо.

*Сучасна теорія розглядає організацію* як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.

*Делегування. Відповідальність. Організаційні повноваження. Лінійні і штабні повноваження.*

*Делегування* – це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе *відповідальність* за її виконання.

*Повноваження* – це надання підлеглому обмеженого права використовувати ресурси організації та направляти зусилля співробітників на виконання відповідних завдань.

*Делегування повноважень* – це засіб, за допомогою якого керівники розподіляють між підлеглими багаточисельні завдання, направлені на досягнення цілей усієї організації.

За допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв’язки працівників в організації. Саме вони слугують основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координувати роботу організації.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника ( одна людина не спроможна виконувати весь комплекс робіт по управлінню всією організацією) та необхідності спеціалізації в управлінні.

*Делегування повноважень охоплює:*

- передавання повноважень (надання підлеглому обмеженого права приймати рішення, використовувати ресурси і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань);

- прийняття відповідальності (прийняття підлеглим зобов’язань виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення);

- підзвітність (це вимога до підлеглого, який, використовуючи свої повноваження, має усвідомлювати наслідки своїх дій і повідомляти про них своєму безпосередньому начальнику).

*Відповідальність*(у контексті делегування повноважень) – це відповідальність підлеглого за результати виконання завдання перед своїм керівником. Вона настає тільки після передачі повноважень.

Делегування призводить до позитивних наслідків за умови зваженого узгодження цих трьох складових, які утворюють *«піраміду управління»* (див.рис.1.2).

|  |
| --- |
|  |
|  |  |

Рис.1.2 «Піраміда управління»

*Відповідальність* та повноваження мають бути збалансованими з підзвітністю:

а) за допомогою заохочення у випадках позитивного результату виконання завдання;

б) за допомогою покарання – у випадках негативного результату виконання завдання.

Разом з тим слід зауважити, що підлеглий ніколи не буде нести повної відповідальності за результати дорученої справи, оскільки за неї в цілому відповідає той, хто передає свої повноваження.

*Повноваження, що передаютья підлелим, бувають трьох типів: лінійні; штабні; функціональні.*

*Лінійні повноваження* – це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна побудова називається «скалярним принципом організації». Отже, повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця.

*Штабні повноваження* (апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов’язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. Сутність штабних посадових зв’язків полягає у їх дорадчому характері.

*Функціональні повноваження* - це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів. При цьому слід зауважити, що функціональні повноваження є обмеженою формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Разом з тим, така обмеженість порушує принцип єдиноначальності. Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника має одразу двох начальників - лінійного та функціонального. Це часто спричинює конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

Завдання менеджера в процесі організації полягає в тому, аби надати усім компонентам організації такої форми та об’єднати їх таким чином, аби фірма являла собою одне ціле і функціонувала цілеспрямовано. Саме тому, в будь-якій фірмі існує певна підпорядкованість поміж її складовими частинами та рівнями менеджменту, чіткий розподіл влади, прав та відповідальності.

Для відображення структурних взаємозв’язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов’язків підрозділів та посадових осіб.

Для *вибору типу організаційної структури управління* використовують такі *основні методи:*

1. *Метод аналогій* – полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами).
2. *Експертно-аналітичний метод* – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями - експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.
3. *Метод структуризації цілей* – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.
4. *Метод організаційного моделювання* – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об’єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування.

Існують різні варіанти організаційних структур, кожен з яких ефективен в конкретній ситуації. В цілому всі структури поділяють на дві великі групи:

1. Бюрократичні (механічні, жорсткі);
2. Адаптивні (органічні, гнучкі).

*Бюрократія* **–** це модель організаційної структури – ідеал, до якої повинна прямувати будь-яка організація. Концепція бюрократії була запропонована М.Веббером на початку двадцятого століття.

*Основні характеристики бюрократії:*

1. Чіткий поділ праці, що призводе до появи висококваліфікованих спеціалістів і зростанню ефективності праці.
2. Ієрархічність рівнів управління, при якому кожний рівень, що знаходиться нижче контролюється вищим рівнем і підпорядковується йому.
3. Наявність взаємопов’язаної системи, узагальнених стандартів, однорідність виконання обов’язків співробітників і координацію їх дій.
4. Формальна безособовість, з якою офіційні особи виконують свої посадові обов’язки.
5. Найм на роботу відбувається в суворій відповідності до кваліфікаційних вимог, захищеність від виробничих звільнень.

*Негативні риси бюрократії:*

1. Відсутність гнучкості.
2. Неможливість введення інновацій.
3. Відсутність достатньої мотивації співробітників.

*Департаменталізація* **-** це процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо).

*Необхідність такого поділу викликана наступним:*

* існування організації відрізняється різноманітністю;
* бувають великими і малими;
* вузько чи широко спеціалізованими;
* діють в різних географічних регіонах.

Тому необхідно враховувати всі ці відмінності в стратегічних і оперативних планах.

Кожний із зазначених способів групування обумовлює виникнення проблем координаційного характеру, оскільки має свої переваги та недоліки. Тому на практиці спостерігається змішування базових схем департаменталізації, тобто використовуються різні способи групування для підрозділів, які знаходяться навіть на одному організаційному рівні.

*Найбільш широко відомими типами структур управління системи департаменталізації і бюрократії є:*

1. лінійна організаційна структура;

2. лінійно-штабна організаційна структура;

3. функціональна організаційна структура;

4. лінійно-функціональна організаційна структура;

5. дивізіональна організаційна структура.

*Лінійна організаційна структура* являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов’язаних із його управлінням (рис. 1.4).

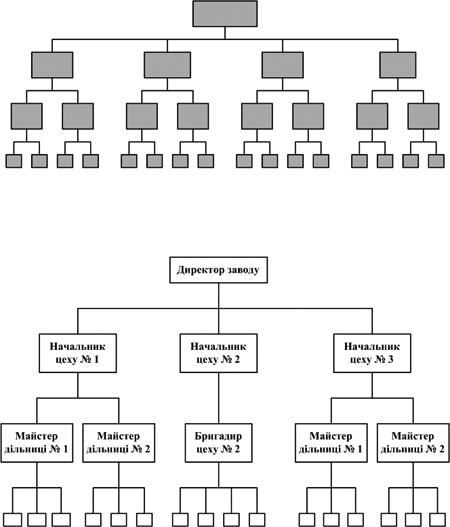


Рис.1.3 Схема лінійної організаційної структури

*Переваги:*

* чіткість і простота взаємодії;
* надійний контроль та дисципліна;
* оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
* економічність за умов невеликих розмірів організації.

*Недоліки:*

* потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
* обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
* перевантаження вищого керівництва;
* можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

*Лінійно-штабна організаційна структура* **-** різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності (рис. 1.4).

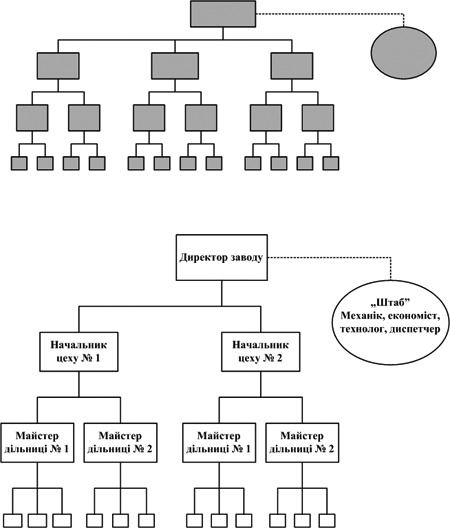


Рис. 1.4 Схема лінійно-штабної організаційної структури

*Переваги:*

* чіткість і простота взаємодії;
* надійний контроль та дисципліна;
* оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

*Недоліки:*

* обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
* можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

*Функціональна організаційна структура.* Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов’язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 1.5).

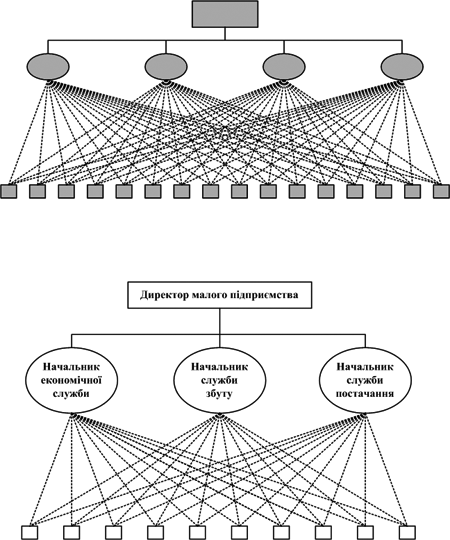


Рис. 1.5 Схема функціональної організаційної структури

*Переваги:*

* спеціалізація функціональних керівників;
* інформаційна оперативність;
* розвантаження вищого керівництва.

*Недоліки:*

* порушення принципу єдиноначальності;
* складність контролю;
* недостатня гнучкість.

*Лінійно-функціональна організаційна структура* - комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рис. 1.6).

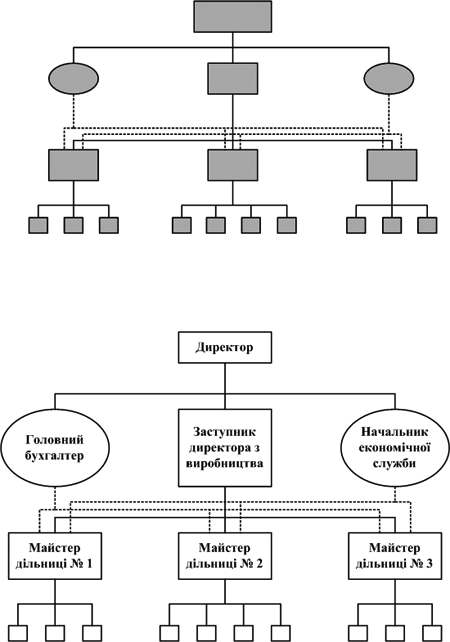


Рис. 1.6 Схема лінійно-функціональної організаційної структури

*Переваги* лінійно-функціональної структури - поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

*Недоліки:*

* складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
* перевантаження керівників в умовах реорганізації;
* опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва.

*Дивізіональна структура. Структури фірм, що діють на міжнародних ринках.*

Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління (рис. 1.7).

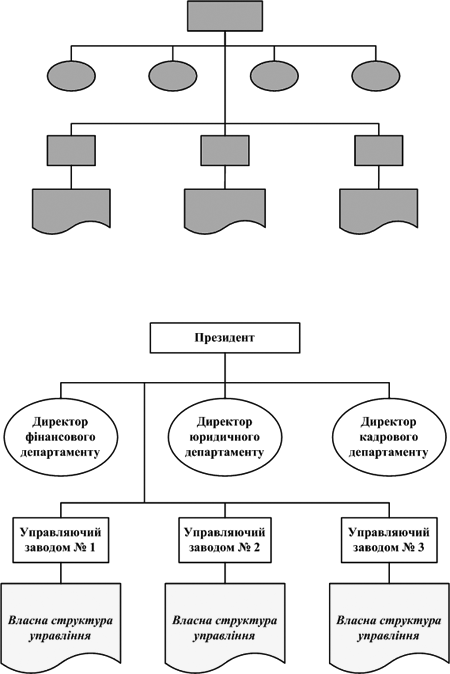


Рис. 1.7 Схема дивізіональної організаційної структури

*Переваги:*

* оперативна самостійність підрозділів;
* підвищення якості рішень;
* внутрішньофірмова конкуренція.

*Недоліки:*

* дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
* збільшення витрат на управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістювиробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

Компанії, що виходять на міжнародний ринокповинні обирати організаційну структуру, що відповідає їх стратегії.

*Вибір структури таких фірм визначають три основних стратегічних фактора:*

1. Як побудити організацію повністю використовувати для свого зростання можливості, що є за кордоном.
2. Як найбільш ефективніше використовувати знання продукції і різноманітних географічних регіонів в цілях координації ділової активності на міжнародному рівні.
3. Як координувати діяльність зарубіжних відділень, зберігаючи при цьому їх відносну незалежність і імідж.

Якщо фірма виходить на закордонний ринок з новою продукцією, тоді вводиться посада управляючого з експорту, який підпорядковується керівництву відділу.

Якщо фірма збільшує обсяг продажу на зовнішніх ринках і починає вивчати можливості створення за кордоном своїх виробничих потужностей, то керівник закордонної філії підкорюється президенту компанії. В майбутньому, фірма створює дивізіональну структуру з міжнародним відділенням, а зі збільшенням об’ємів продажу за кордоном, розширення асортименту і проникненню фірми в нові регіони, переходять від дивізіональної структури до глобальних.

*Найбільш широко розповсюджені два типи глобальних структур:*

*1.Глобальна продуктова структура* **–** підходить для фірми, у якої відмінності між видами продукції, що випускаються мають більше значення ніж відмінності між регіонами, де її продають. Це обумовлено тим, що фірма виробляє різні товари з різними технологіями.

*2.Глобальна регіональна структура* **–** використовується там, де регіональні відмінності мають більше значення ніж відмінності в продукції. Регіональні відмінності обумовлені тим, що за кордоном різні клієнти концентруються в різних регіонах і проектування організації здійснюється за критерієм відповідності попиту і методів маркетингу в даному регіоні. Виходячи на закордонні ринки фірма повинна прийняти рішення про те, де розвивати нові потужності, в які області збільшити інвестиції, яку продукцію випускати, звідки брати ресурси, яким методом проникати на іноземний ринок, яку обрати політику по відношенню до форм власності.

*Адаптивні структури.*

Бюрократичні структури з довгою ланкою команд можуть гальмувати процес прийняття рішень, і організація не зможе ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Гнучкі структури більш пристосовані до швидкої зміни умов.

*Відомі два типи гнучких структур:*

- проектна

- матрична

Ці структури більш зручні для науково-дослідницьких організацій.

*Проектна організація* **–** це тимчасова структура, що створюється для рішення конкретних завдань. Основна ціль – це виконати проект в зазначені строки, в зазначеній вартості заданого рівня якості за допомогою тимчасово сформованої команди кваліфікованих спеціалістів. Після завершення проекту, команда розпускається. Перевагою є концентрація зусиль на рішенні однієї задачі.

*Матрична структура* **–** використовують переваги і функціональних і проектних структур. Члени і групи підпорядковуються як керівнику проекту так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони постійно працюють. Керівники проектів відповідають в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності і ресурсів, що стосуються даного проекту, а також за планування проекту, контроль ходу проекту та інші функції, що можуть бути делегованими їм. *Матрична організаційна структура* - відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп (рис. 1.8).

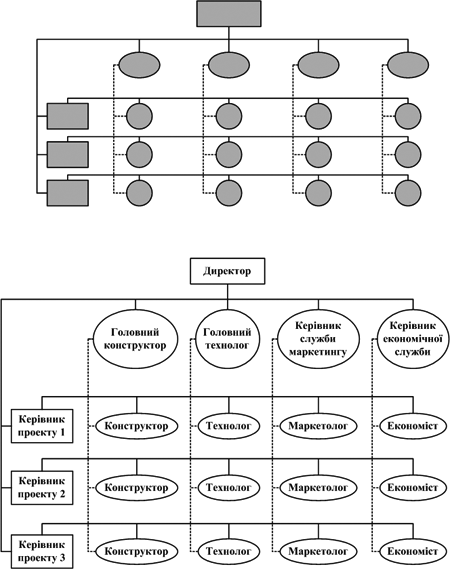


Рис.1.8 Схема матричної організаційної структури

*Переваги:*

* висока адаптивність до змін середовища;
* ефективні механізми координації.

*Недоліки:*

* обмежена сфера застосування;
* конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

*Мотивація як загальна функція менеджменту*

*Мотивація* - це процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Особлива важливість функції мотивації була визначена у працях Ф.Тейлора [22, с.186]. Зокрема, у них було визначено денну норму виробітку, а працю понад цю норму почали оплачувати пропорційно його величині. У результаті такої удосконаленої мотивації різко зросла продуктивність праці, що підсилювалася спеціалізацією і стандартизацією. Застосування нових технологій і організації праці ще більше підвищили продуктивність.

В міру зростання життєвого рівня трудящих і їхнього ставлення до праці, керуючі почали розуміти, що економічне заохочення не завжди спонукає людину працювати краще. Це заставило теоретиків управління шукати нові способи мотивації до праці. Вони з’явилися в застосуванні психологічних мотивів.

Елтон Мейо був одним з небагатьох освічених людей свого часу, який правильно розумів наукове управління і був підготовлений в галузі психології. Він став відомим у ході експерименту, який проводився на текстильній фабриці в Філадельфії в 1923-1924 p.p. Плинність робочої сили на прядильній дільниці тут досягала 250%, тоді як на інших дільницях лише 5-6%. Матеріальні засоби стимулювання результатів не дали, тому президент фірми звернувся за допомогою до Мейо [22, с.208].

Мейо зрозумів, що вирішення проблеми криється в зміні умов праці, а не в збільшенні винагороди. Задля експерименту він встановив для прядильників дві 10-хвилинні перерви для відпочинку. Плинність робочої сили різко знизилася, поліпшився моральний стан робітників, а виробіток зріс. Однак і сам Мейо повністю не зрозумів важливості своїх винаходів у цій галузі, оскільки психологія тоді була ще на початковій стадії розвитку.

Дослідження Мейо, проведені наприкінці 20-х років на робочих місцях, дозволили зробити висновок, що на продуктивність праці впливають такі людські фактори, як соціальна взаємодія і групова поведінка. На висновках Мейо була заснована теорія «людських відносин».

У 40-х роках з’явилися психологічні теорії мотивації праці. Вони поділяються на дві групи: засновані на внутрішніх спонуканнях (потребах) і на поведінці людей з урахуванням того, як вони сприймають зовнішнє середовище і пізнають навколишній світ.

Потреби людей поділяються на первинні і вторинні.

*Первинні* - це вроджені фізіологічні потреби: дихання, сон, їжа.

*Вторинні* - випливають із психологічного стану людини. Такими є, наприклад, потреби в повазі, успіху, владі. Вони з’являються з розвитком інтелекту і придбанням життєвого досвіду. Будучи продуктом фізіологічного і психологічного стану людини, потреби виражаються в її поведінці, спонукають до визначених дій. Спонукання виявляється у визначеній поведінці, що ставить своєю метою задоволення потреби. Коли ця мета досягнута, потреба може бути задоволена цілком, частково чи зовсім не задоволена.

Ступінь задоволення потреби в даній ситуації впливає на поведінку людини, якщо складеться схожа ситуація в майбутньому. Людина буде прагнути обов'язково повторити ту свою поведінку, яка дала можливість максимально задовольнити потребу в минулому. Цей стан називається *«Закон результату».*

Усі люди абсолютно різні за матеріальним становищем, вихованням, розумом, культурою, інтересами тощо, тому існує безліч різноманітних потреб і цілей. По-різному люди і поводяться, досягнувши мети. Тому не можна запропонувати якийсь один «кращий» спосіб мотивації. Те, що допустимо для одного, може бути абсолютно невідповідним для іншого. Задоволенню мотивації заважає також динамізм організації. Постійні зміни в організаційній структурі, технології виробництва, кадрові переміщення - усе це ускладнює *процес мотивації.*

Для спонукання працівників до активної діяльності застосовується *винагорода*. Стосовно до мотивації винагорода має більш глибокий зміст, ніж гроші, чи вигода задоволення.

*Винагорода* - це все те, що людина вважає цінним для себе. Але цінності в кожної людини свої. Портфель з доларами цивілізованою людиною буде сприйнятий як дорога винагорода. Проте для дикуна - більш коштовним виявиться портфель.

Розрізняють внутрішню і зовнішню винагороди. Внутрішню винагороду людина одержує від самої роботи. Це задоволення від спілкування з колегами, почуття досягнення результату, задоволення від корисності зробленого продукту.

*Внутрішня винагорода* забезпечується шляхом створення гарних умов праці і точною постановкою завдань.

*Зовнішню винагороду* дає організація (підприємство, фірма).

Вона може виступати як у вигляді матеріальної винагороди, так і моральної. Матеріальна - зарплата, додаткові виплати, премії, оплата визначених витрат. Моральна - присвоєння звання «кращий працівник», похвала, оцінка в наказі тощо.

Підхід менеджера до спонукання підлеглих до праці і використовувані винагороди визначаються його поглядами на проблеми мотивації.

*Виділяють три підходи до мотивації:* традиційний, з позиції людських відносин і людських ресурсів. Новітні теорії мотивації утворять ще один, четвертий напрям, що одержав назву сучасних підходів.

*1.Традиційний підхід*

Вивчення мотивації працівників почалося в епоху наукового менеджменту (основна роль належить Ф. Тейлору). Згадаємо, що науковий менеджмент припускає систематичний аналіз, який виконують співробітники, ціль його - використання отриманих даних для підвищення продуктивності праці. Увага прихильників цього напряму зосереджена на оплаті праці, тобто працівник розглядається як економічна людина, готова робити більше за великі гроші. Розвиток даного підходу привів до розробки стимулюючих систем оплати праці, коли рівень заробітної плати працівника жорстко прив'язаний до кількості і якості зробленої ним продукції.

*2.Підхід з позицій людських відносин*

Поступово в представленнях менеджерів концепція «економічної людини» була витиснута іншою (більш «дружньою» стосовно працівників). Звіти і пропаганда результатів хоторнських досліджень на заводі компанії Western Electric привернули увагу теоретиків і практиків до ролі таких неекономічних вигод, як робота співробітників у групах близьких за інтересами чи соціальними потребами колег. Дані види винагороди почали розглядатися як більш вагомі мотиватори поведінки працівників, ніж гроші. Нарешті почалося вивчення «людини працюючої» як людини в повному розумінні слова, що ознаменувало народження концепції соціальної людини. Подальші дослідження показали, що зміни поведінки працівника в кращу сторону можна домогтися навіть у тому випадку, якщо вплив обмежується підвищеною увагою до нього менеджера («хоторнський ефект»).

*3.Підхід з позиції людських ресурсів*

Підхід з позиції людських ресурсів є подальшим розвитком концепцій «економічної людини» і «людини соціальної». Відповідно до теорій «цілісної людини» кожен індивід - багатогранна особистість, якою рухають різноманітні фактори. Наприклад, Д. Макгрегор стверджує, що кожна людина хотіла б мати гарну роботу, а праця - такий же природний стан, як гра. Прихильники концепції людських ресурсів відстоювали ту точку зору, що попередні наукові підходи були спрямовані на маніпулювання поведінкою найманих робітників за допомогою використання економічних або соціальних винагород. Якщо менеджер відноситься до своїх підлеглих як до компетентних, які прагнуть до високих досягнень, він одержує могутній важіль підвищення продуктивності праці [22, с.378]. Концепція людських ресурсів - фундамент сучасних підходів до мотивації працівників.

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом трьох основних теоретичних напрямів.

До першого типу відносяться *змістові теорії мотивації*, що аналізують базові потреби людини. У них досліджуються потреби працюючих в організаціях людей; спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих.

Увага прихильників *процесійних теорій мотивації* сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди.

*Загальна характеристика змістовних теорій мотивації*

*Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу.*

Його теорія ієрархії потреб припускає, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, причому потреби конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку. А. Маслоу безліч людських потреб розділив на п’ять груп за пріоритетністю їхнього задоволення:

*1.Фізіологічні* **-** вода, їжа, житло. В організаційному середовищі до них відносяться потреби в належному опаленні, чистому повітрі і гарантіях оплати праці;

*2. Потреби в безпеці.* Потреби в безпечному фізичному й емоційному оточенні, відсутності безпосередніх погроз, тобто потреби у волі від насильства й у суспільному порядку. В контексті організації маються на увазі потреби в безпечних умовах праці, додаткових пільгах і гарантіях збереження робочого місця.

Безпека і впевненість у майбутньому - захист від фізичних і фізіологічних небезпек і впевненість, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому (страх, біль; пенсії, гарантії, медичне обслуговування). Якщо ж безпосередня загроза життю людей перестає існувати, вони прагнуть до безпеки. І ні за що не хочуть опинитися на тій же сходинці бідності;

*3.Соціальні або відносини приналежності* - потреби в приналежності відбивають бажання людини бути прийнятим серед своїх однолітків, мати друзів, бути членом групи, бути улюбленим. В організаціях потреби в приналежності визначають бажання встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, брати участь у робочих групах і підтримувати гарні відносини з начальством.соціальне визнання, взаємодія, прихильність і підтримка (спрямованість людини до сумісної роботи, дружби, участі в спільних заходах);

*4. Потреби в самоповазі.* Дані потреби пов’язані з бажанням мати позитивну думку про самого себе і користуватися увагою, повагою і визнанням з боку інших людей. У рамках організацій пі потреби є мотивацією для визнання, прийняття на себе додаткових обов'язків, підвищення свого статусу й одержання кредиту довіри для роботи на користь організації;

*5. Потреби в самовираженні.* Вища категорія потреб - це прагнення людини до самореалізації. Досягти самовираження - значить цілком розкрити свій потенціал, підвищити рівень компетентності і взагалі стати краще. В організаціях ці потреби можуть бути задоволені шляхом надання співробітникам можливостей особистого зростання, прояву творчих здібностей, підготовки для одержання більш складних завдань і просування по службі.

Перші дві групи - первинні потреби, інші - вторинні, задовольнити  
які людина прагне після задоволення первинних. Більшість людей в основному, притримується наведеної послідовності потреб, хоча в конкретних обставинах якась з потреб може домінувати.

З теорії Маслоу випливає, що мотивація людей залежить від безлічі їхніх потреб. З ростом матеріального добробуту і стабільності в суспільстві на перший план виступають вторинні потреби. Однак потреби людей змінюються. Тому керівнику необхідно стежити за способами мотивації в кожному конкретному випадку.

Відповідно до теорії А. Маслоу, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і тільки після цього активізуються більш високі прагнення. Таким чином, задоволення потреб людини відбувається послідовно: спочатку фізіологічні, потім потреби в безпеці, потім у приналежності та ін. Якщо людина має потребу у фізичній безпеці, вона буде направляти усі свої зусилля на те, щоб створити навколо себе відповідне середовище, не відчуваючи потреб у самоповазі й самовираженні. Після того як потреба задовольняється, вона відходить на другий план і активізується потреба більш високого рівня. Якщо профспілка домагається високої оплати праці і гарних умов праці для своїх членів, тим самим задовольняються їхні базові потреби, у співробітників виникає прагнення до приналежності, бажання домоітися самореалізації.

*Методи задоволення потреб вищих рівнів*

*Соціальні потреби:*

-давайте співробітникам таку роботу, яка б дозволяла їм спілкуватися;

-створюйте на робочих місцях дух єдиної команди;

-проводьте з підлеглими періодичні наради;

-не намагайтеся руйнувати неформальні групи, які виникли, якщо вони не завдають організації реальних збитків;

-створюйте умови для соціальної активності членів організації за її стінами.

*Потреби в повазі:*

-пропонуйте підлеглим змістовнішу роботу;

-забезпечуйте їм позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами;

-високо оцінюйте і стимулюйте досягнуті підлеглими результати;

-залучайте підлеглих до формування мети та розробки рішень;

-делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження;

-просувайте підлеглих по службі;

-забезпечуйте навчання і перепідготовку, які підвищують рівень компетентності.

*Потреби в самовираженні:*

-забезпечуйте підлеглим можливості для навчання і розвитку, які дозволяли б повністю використати їх потенціал;

-давайте підлеглим складну та важку роботу, яка вимагає від них повної віддачі;

-стимулюйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності.

Але слід зазначити, що чіткої п’ятисходинкової ієрархічної структури потреб, за Маслоу, просто не існує. Задоволення будь-якої однієї з потреб не призводить до автоматичної дії потреб наступного рівня як фактора мотивації діяльності людини.

*Контроль як загальна функція менеджменту*

*Контроль* – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності в організації, так і на всю їх сукупність. Отже, існують різні ознаки класифікації систем контролю (табл.1.2).

*Таблиця 1.2*

Класифікація систем контролю

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Ознаки класифікації* | *Види систем контролю, що застосовуються* | | |
| Час здійснення контрольних операцій | Випереджаючий контроль | Поточний контроль | Заключний контроль |
| Цілі та задачі системи контролю | Поточний контроль виконання рішень | Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем | Стратегічний контроль |
| Об’єкт контролю | Строки виконання наказів, розпоряджень, окремих документів тощо | Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо) | Додержання встановлених параметрів (нормативів, стандартів) – технічних, економічних, організаційних та ін. |
| Глибина керуючого впливу | Система спостережень і одержання інформації за ходом виконуваних робіт (моніторинг) | Оперативне втручання в процеси виробництва та управління | Контроль по результатам виробничої та управлінської діяльності (фінальний контроль з впливом на майбутні рішення) |
| Обладнання, що використовується для контрольних операцій | Журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо (ручні системи) | Автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади і т.п.) | Комбіновані системи контролю (машинно-ручні) |

*Випереджаючий контроль* спрямований на контроль «входів» у систему і здійснюється ще до початку трансформаційного процесу. Його завдання – відслідковувати якість та/або кількість «вхідних» ресурсів в організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною системи організації.

Метою випереджаючого контролю є запобігання ситуаціям, які здатні завдати шкоду організації, а не «лікувати» такі ситуації.

*Поточний контроль* здійснюється безпосередньо в ході трансформаційного процесу. Він грунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні керівника на відхилення, що виникають. Звичайно, існує розрив у часі між моментами виникнення відхилення від стандартів трансформаційного процесу і коригуючими діями менеджера. Проте, такий розрив є мінімальним.

Поточний контроль дозволяє з’ясувати причини відхилень і тому широко використовується в процесі управління.

*Заключний контроль* проводиться вже після завершення трансформаційного процесу. Його об’єктом є «виходи» з організації. Основний недолік заключного контролю – це констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі, коли збитки вже наявні. Разом з тим, для багатьох видів діяльності – це єдиний можливий вид контролю. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти випереджаючого та поточного.

*Заключний контроль виконує дві важливі функції:*

1) забезпечує отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;  
 2) дозволяє побудувати ефективну систему мотивації.

*В межах процесу контролю можна виділити три основних етапи:*

1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;

2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;  
3) реакція на порівняння (коригуючі дії або зміна стандартів).

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передує встановлення стандартів.

 Стандарти являють собою специфічні цілі, на закладі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування.

*Вимірювання реальних процесів*, що здійснюються в організації. При реалізації процесів вимірювання реального виконання виникає два ключових запитання: як вимірювати і що вимірювати?

Менеджери, звичайно, використовують чотири основних методи вимірювання:

1) особисті спостереження;

2) статистичні звіти;

3) усні звіти підлеглих;

4) письмові звіти підлеглих.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

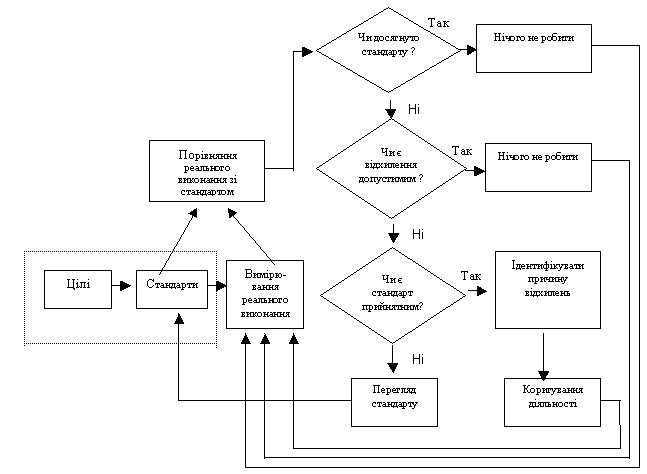


Рис.1.9 Модель процесу контролю

*Особисті спостереження* дозволяють отримати уявлення про реальну діяльність підлеглих без фільтрації інформації. Такі спостереження дають можливість побачити те, що недоступно для інших методів (ступінь задоволення чи незадоволення від роботи, ентузіазм при виконанні тощо). Нажаль, коли потрібна об’єктивна інформація, такий метод не завжди підходить, оскільки:

– на особисті спостереження значною мірою впливають особисті якості і почуття спостерігачого;

– особисті спостереження вимагають значних витрат часу;

– призводять до негативної реакції підлеглих, які розглядають особистий контроль менеджера як прояв недовіри і обмежують їх можливості самостійно приймати рішення.

*Статистичні звіти* набувають все ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп’ютерних технологій. До переваг статистичних звітів слід віднести: згрупованість і упорядкованість наведеної в них інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо. Проте, статистичні відомості завжди обмежені, вони, як правило, характеризують лише окремі, хоча і ключові сфери діяльності організації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади усних звітів підлеглих. Переваги та недоліки цього методу подібні до методу особистих спостережень. При цьому:

- виникає фільтрація інформації;

- для цього методу характерним є швидке отримання інформації;

- наявність гарного зворотнього зв’язку;

- до останнього часу виникали труднощі з документуванням такої інформації для наступної звітності.

Так само, як і статистична звітність, *письмова звітність* не така швидка і більш формальна. Письмова звітність легко каталогізується і на неї можна посилатися.

Зазначені переваги та недоліки усіх методів вимірювання реального виконання вимагають їх комплексного використання у практичній діяльності менеджера.

Не менш важливим в процесі контролю є правильний вибір об’єктів контролю. Вибір об’єкту вимірювання впливає на те, як співробітники відносяться до того, що вимірюється.

Деякі із сфер контролю є загальними для всіх менеджерів незалежно від рівня і сфери їх діяльності, наприклад: напрямки (види) діяльності підлеглих; задоволеність робітників власною діяльністю; виконання параметрів бюджетів, що встановлюються для кожного менеджера тощо.

Решта об’єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер з виробництва має контролювати:

- обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами;

- рівень якості продукції, що виготовляється;

- рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;

- виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.

Іншими будуть об’єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб. Тому менеджерам часто доводиться самостійно приймати рішення щодо вибору об’єктів контролю. При цьому використовується такий принцип: визначається значущість (важливість) особи або підрозділу, а потім вимоги до них переводяться у відповідні стандарти.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб’єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

*Порівняння результатів реального виконання з встановленими стандартами.* На етапі порівняння встановлюється ступінь відхилення реального виконання від стандарту. На цьому етапі принципово важливим є визначення прийнятного (допустимого) рівня відхилень. Відхилення реального виконання, що перевищують допустимий рівень, і стають об’єктом діяльності мереджера.

Таким чином, на етапі порівняння менеджер має приділяти особливу увагу розмірам і направленості відхилень.

*Реакція на порівняння.* Заключний третій етап процесу контролю – це реакція менеджера на результати порівняння. При цьому менеджер може обрати один з трьох варіантів дій:

а) нічого не робити;

б) коригувати діяльність підлеглих;

в) коригувати стандарти діяльності.

Перший [курс](http://click01.begun.ru/click.jsp?url=TFYuZAIKCwoc8RkA73ItGf6E7tMZhJca3FN5jG2iYa9pqGDLn8-ZhbTIsC8gi57avfEptPKhLd1YkI3n4qqSeNYE*TpZEkhf-5wY4L5XfhN0YOv61acD78cMT6wv6KMk9yqmBfK7oDC3*YAG3Ha4HA*u-zt0HT-uK-MJEbcuu3AGZgf0sxobHaFlQ2Pt62NF2K7R*jGH5JCpMKsqgyaxe*Blfw8d5mZdGgGVyrK-5lXkb5tcnocVpOd1O6SYUK*GFT8KzGIoUawWdrmruO4dxBP6VA49K9-ld5F6LHZQXQFK5aQPVdNKMgiEx*QrIdhOTlZP5B1pHLj4zEAW3HpAkYGTmGVaxOxFtV3*qAwhenqtZNZRNrOND*FmN88dotXrNHiTDOnup9IrqKd3RSr-dI0fA0WRwIACu7jmng) дій сам себе пояснює. Він застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або коли відхилення від стандартів знаходяться в межах допустимого.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, тоді здійснюється коригування діяльності підлеглих. При цьому спочатку треба з’ясувати причини понадмірного відхилення від стандартів:

1) можлива ситуація, коли відхилення від стандартів з’являються внаслідок нереалістичності самих стандартів. Тобто встановлений стандарт може бути або завищеним, або заниженим. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов’язану з їх досягненням. Найбільш складною тут є проблема зниження стандарту. Якщо результати діяльності підлеглих значно відхиляються від нього, то це може демотивувати робітників. Разом з тим, коли менеджер впевнений у реалістичності стандарту, його необхідно відстоювати, коригуючи дії підлеглих;

2) якщо причиною відхилень були недоліки у діяльності підлеглого, менеджер має скоригувати його діяльність. Прикладом таких коригуючих дій може бути: зміна стратегії; зміна структури; зміна практики винагородження, що склалась в організації; зміна програм навчання; перепроектування робіт; перестановка співробітників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має вирішити:

а) чи будуть це оперативні коригуючі дії, що спрямовані на негайне виправлення ситуації;

б) чи будуть це «базові» коригуючі дії, що спрямовані на усунення причин та джерел виникнення відхилень.

Менеджери часто не мають часу на базові коригуючі дії і тому продовжують постійно «гасити пожежі». Ефективні менеджери, навпаки, аналізують відхилення, з’ясовують причини, оцінюють переваги (вигоди) їх ліквідації і мають можливість заздалегідь відкоригувати дії підлеглих.

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

*1. Точність.* Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрати зусиль на вирішення проблем, які взагалі не існують. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

*2. Своєчасність.* Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

*3. Економічність.* Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов’язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерові слід порівнювати (співставляти) витрати на контроль з вигодами, що від нього очікуються.

*4. Гнучкість.* Система контролю повинна бути «спроможною» враховувати зміни та «вміти» пристосовуватися до них.

*5. Зрозумілість.* Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити) може бути причиною помилок підлеглих і, навіть, ігнорування ними самого контролю.

*6. Обгрунтованість критеріїв.* Стандарти в системі контролю мають бути обгрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати «ярлик некомпетентності», говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати робітників.

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

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;

- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;

- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

*8. Особлива увага виняткам.*

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

- кількома критеріями важче маніпулювати;

- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним з них.

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

*Взаємозв’зок планування і контролю.*

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передує встановлення стандартів. Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування.

***Тема 4***

***Комунікації в менеджменті***

Скласти ясну і чітку картину щодо стану керованого об’єкта і середовища його існування можливо лише при наявності відповідної інформації. Отже, основою процесу управління є *інформація*. Вона перетворилась сьогодні у найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям забезпечувати свій розвиток, зміцнювати свої стратегічні позиції. В умовах значного розподілу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї не можна сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення і проконтролювати його виконання. Лише вона дозволяє менеджерам належним чином здійснювати управлінські функції. Серед переліку робіт, які щодня виконує менеджер, робота з інформацією займає 50-90%. Це і опрацювання документів, і заплановані та незаплановані зустрічі, і телефонні розмови, і участь у нарадах та засіданнях тощо. Вся ці дії пов'язані з комунікаціями.

*Комунікація* – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією.

*Метою комунікації* є розуміння, осмислення переданої інформації.

Проте комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо у тому випадку, коли обидві сторони впевнені у тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Для цього інформація має бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (прямо чи опосередковано стосуватися об’єкта управління).

Комунікації можуть відбуватися різними методами – письмово, усно, за допомогою невербальних сигналів (жестів, міміки тощо) та за допомогою різних каналів – бесіда віч-на-віч, по телефону, виступ на конференції, повідомлення листом чи електронними засобами зв’язку тощо.

*Письмові комунікації* – це передача інформації на паперових чи інших носіях (зокрема, магнітних, лазерних). Використовуються тоді, коли необхідно передати або зафіксувати і зберегти інформацію абсолютно точно. Найчастіше служать для складання планів та звітів, написання доповідей та публікації оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що знаходяться поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбюлетені та газети тощо). Перевагами їх є те, що вони дають можливість ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність) і зберігати інформацію протягом тривалого часу, даючи можливість за необхідності знову повертатись до неї, вивчати, доповнювати чи вносити інші необхідні корективи. В той же час письмові комунікації мають суттєві вади. По-перше, вони потребують ретельної підготовки і значних витрат часу для написання повідомлення, щоб викладена інформація сприймалася адресатом однозначно, саме так, як того хотів відправник. По-друге, зворотний зв'язок при таких комунікаціях уповільнений. Якщо у листі виявиться незрозуміла інформація чи помилка, то можна витратити кілька днів, щоб з’ясувати її і уточнити.

*Усні комунікації* – це спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда із співрозмовником наодинці, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше порозуміння, яке забезпечується завдяки використанню таких складових усного мовлення, як інтонація, гучність голосу та його емоційне забарвлення. Усні комунікації є доречними у випадках, коли ситуація потребує швидкого прийняття рішень. Вони дозволяють забезпечити оперативний зворотний зв’язок, висловити та аргументувати незгоду або погодитись із пропозиціями співрозмовників.

*Невербальна комунікація* – це надання певних (невербальних) сигналів (міміка, жести, вираз очей тощо), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну. Було встановлено, що 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести, 38% - через інтонації голосу і лише 7% - через слова [14, с.78]. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини, не кажучи вже про ділових партнерів, колег чи просто співрозмовників. Вони посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле їх використання дозволяє краще розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру людей.

Методи комунікацій можуть поєднуватися між собою, що підвищує їх результативність. Крім одночасного використання вербальних і невербальних комунікативних елементів у процесі спілкування, можна вказати і на широке поєднання усної передачі інформації із паралельною ілюстрацією сказаного за допомогою графіків, таблиць, діаграм та інших фіксованих зображень, які відносяться до форм письмової подачі інформації. Це значно полегшує її сприйняття, особливо якщо вона складна і потребує часу для осмислення. Правильний вибір методів комунікації чи їх поєднання забезпечує ефективний обмін інформацією, а неправильний – ускладнює спілкування, призводить до непорозумінь, які навіть можуть спричини конфліктну ситуацію.

*Комунікаційним називають процес*, у ході якого дві чи більше особи обмінюються і осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

У найпростішому вигляді *модель комунікаційного процесу* може розглядатися як проста одностороння дія. Дана модель передбачає, що інформація сприймається одержувачем так, як була відправлена. Проте комунікаційний процес не завжди буває ефективним, оскільки інформація при її передачі може викривлятися або втрачатися, що спричинятиме її неправильне розуміння і, як наслідок, прийняття неправильного рішення.

На сприйняття інформації отримувачем впливає багато чинників, які залежать як від його власних характеристик (рівень знань, емоційно-психологічний стан, вік), так і від стану середовища передачі інформації (організаційні, технічні перешкоди тощо). Тому відправнику інформації не слід обмежуватися простою її передачею, він мусить впевнитися у тому, що повідомлення сприйнято і осмислено адресатом саме так, як передбачалося.

*Комунікаційний процес починається* тоді, коли одна особа (відправник) вирішує повідомити якийсь факт, ідею чи іншу інформацію іншій особі (отримувачу). Ця інформація є важливою для відправника і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши попередньо це з іншою зацікавленою людиною. Для цього відправник так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому можливість вірно інтерпретувати ситуацію. Останнє можливе у тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення, яке надійде отримувачу за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передачі і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію.

*Комунікаційний процес вважається завершеним*, коли отримувач показав своє розуміння інформації відправнику.

*Елементами комунікаційного процесу є:*

1. Відправник – особа, яка хоче донести свою ідею чи емоції до інших.

2. Повідомлення – це осмислене формулювання ідеї, закодоване певним чином для відправки адресату.

3. Канал – засіб, за допомогою якого повідомлення надходить до отримувача.

4. Отримувач – це адресат, особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує для себе її значення.

5. Зворотний зв’язок – це реакція отримувача на повідомлення, яка несе відправнику інформацію щодо того, наскільки вірно було інтерпретовано його вихідне послання.

*Перший етап комунікації* починається з формулювання ідеї або добору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну. Тут необхідно дотримуватися правила: не починайте говорити, не почавши думати. Наприклад, начальник цеху прийняв повідомлення від вищого керівництва про те, що підприємству потрібно збільшити виробництво друкарських плат на 10 % без збільшення понаднормових виплат. Якщо начальник цеху не зможе зрозуміти, яким чином найкраще обмінятися цією інформацією з підлеглими, і передасть їм це повідомлення точно таким, яким його було отримано, можливі непорозуміння. Якщо керівник справді продумає ідеї, які слід передати, він може прийти до висновку, що робітники мають зрозуміти: які саме потрібні зміни, щоб приріст обсягу виробництва зріс на 10 % без додаткових понаднормових; чому потрібні ці зміни, інакше вони можуть зробити висновок, що компанія намагається вичавити з них більше, а платити менше, і висловити невдоволення; яким способом слід здійснити зміни - якість продукції і рівень браку не можна змінити внаслідок приросту обсягу виробництва, інакше ефективність може знизитися, а не зрости, як того вимагає у своєму повідомленні вище керівництво.

На першому етапі обміну інформацією необхідно усвідомити, які ідеї призначені для передачі перед відправленням повідомлення, і бути впевненим в адекватності й доречності ваших ідей з урахуванням конкретної ситуації та мети.

*На другому етапі* відправник має за допомогою символів закодувати ідею, яку хоче передати. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Відправник має також вибрати канал, сумісний із типом символів, використаних для кодування. До загальновідомих каналів належить передача промови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та ін.). Якщо канал не підходить для фізичного втілення символів, передача неможлива. Картина інколи варта тисячі слів, але не при передачі повідомлення по телефону. Якщо канал недостатньо відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективний. Наприклад, керівник хоче попередити підлеглого про недопустимість уже допущених серйозних порушень заходів безпеки і робить це під час легкої розмови за чашкою кави або за цигаркою. Однак цими каналами, мабуть, не можна передати ідею серйозності порушень настільки ж ефективно, як офіційним листом або на нараді. Направлення підлеглому записки про винятковість його досягнень не передає ідеї про те, наскільки важливий внесок, зроблений ним у роботу, і не буде настільки ж ефективним, як пряма розмова з наступним офіційним листом і премією. Тому вибір засобу повідомлення не слід обмежувати одним каналом. Часто доцільно використовувати два або й більше засоби комунікацій у поєднанні. У такому разі відправнику доводиться встановлювати послідовність використання цих засобів і визначати часові інтервали в послідовності передачі інформації. Проте одночасне використання засобів обміну усною і письмовою інформацією звичайно ефективніше, ніж тільки обмін письмовою інформацією. Орієнтація на обидва канали змушує ретельно готуватися і письмово реєструвати параметри ситуації.

Другий етап можна порівняти з упаковуванням товару. Багато справді добрих продуктів не мають збуту, поки не буде знайдено такої упаковки, яку буде сприйнято споживачем. Аналогічно багато людей свої прекрасні ідеї не в змозі «упакувати» за допомогою символів і вкласти в канали, бажані та привабливі для одержувача. Коли таке трапляється, ідея, будь вона навіть геніальною, найчастіше не знаходить «збуту».

*На третьому етапі* відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, що багато людей помилково сприймають за сам процес комунікацій. Передача є лише одним із найважливіших етапів проходження ідеї від однієї до іншої особи.

На четвертому етапі одержувач повідомлення декодує його. Декодування - це переклад символів відправника для розуміння одержувача. Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, яких чекав від нього відправник.

Найважливіша роль у комунікаціях приділяється *зворотному зв’язку.* За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв’язок необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Менеджер не може виходити з того, що все, сказане або написане ним, зрозуміють точно так, як він задумав. Менеджер, який не налагодить зворотного зв’язку для одержання інформації, рано чи пізно зрозуміє, що ефективність його управлінських дій різко знижена.

У комунікаціях існує *шум*, що може спотворити зміст інформації. Джерела шуму коливаються від мови до розбіжностей у сприйнятті, через які може змінитися зміст у процесах кодування й декодування. Інформацію, що передається між керівником і підлеглим, може бути спотворено свідомо.

Певні шуми є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне перекручування її змісту. Високий рівень шуму призводить до помітної втрати змісту і може цілком блокувати спробу встановлення інформаційного обміну. Шум- це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі. До нього належать стенографічні помилки, помилки друкарок, помилки телетайпа, комп'ютера, неправильне тлумачення проголошеної фрази та ін. В усній мові джерелом інформації є мозок, передавачем - голосові зв’язки, комунікаційним каналом - повітря, приймачем - вухо слухача, користувачем - мозок слухача. Шум - це побічні звуки, що утруднюють сприйняття повідомлення.

***Тема 5***

***Методи менеджменту, організаційні зміни та ефективність менеджменту***

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи *методів уп­равління.* Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти заведено називати методами управління.

*Методи управління* - це способи впливу на окремих праців­ників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (підприємства, організації).

Управління фірмою (підприємством, організацією) спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передовсім матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, яки­ми керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності.

*За змістом методи управління* ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням. Відповідно до цього є наступні *основні групи методів управління:* економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціально-психологічні, правові, ідеологічні та технологічні. Між ними існує тісний зв’язок і взаємозумовленість. Кожний метод має елементи заохочення і покарання.

Класифікація методів *за спрямованістю дії* заснована на характері впливу їх на мотиви діяльності окремих працівників і трудового колективу організації в цілому. Мотиви діяльності ґрунтуються на реальних матеріальних і духовних потребах. Направленість методів характеризується тим, на які конкретно мотиви вони впливають. Виходячи з цього, виділяють чотири групи методів - матеріальної, соціальної, психологічної та владної мотивації.

*За організаційними формами дії* виділяють методи прямого (безпосереднього) впливу, постановки мети, створення стимулюючих умов.

На сутність і співвідношення методів управління впливають форми та модель господарського механізму в суспільстві.

*Економічні методи управління* - це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих проце­сах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-гро­шових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації.

Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні еконо­мічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту:

-формування системи оподаткування суб'єктів господарювання;

-визначення дійової амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства;

-встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій.

Другий аспект економічних методів управління пов’язано з уп­равлінським процесом, орієнтованим на використання різноманіт­них економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

*Організаційні методи управління*базуються на мотивах примусового характеру, їхнє існування й практичне засто­сування зумовлене заінтересованістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління - це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й роз­порядчі.

*Зміст регламентних методів* полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідаль­ності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієн­тирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям.

*Розпорядчі методи* управління охоп­люють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони пе­редбачають визначення конкретних завдань для виконавців, роз­поділ цих завдань між ними, контроль виконання, проведення на­рад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації).

*Соціально-психологічні методи управління* реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного ви­робництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфіка­ційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей. Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний стимулюючий вплив.

Усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, су­спільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння за­кономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки пра­цівника є необхідною умовою ефективного управління виробниц­твом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічних методів управ­ління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціаль­ного орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв’язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

Управління сучасним виробництвом здійснюється на основі *правових норм,*які представляють собою правила поведінки, встановлені державою. Правове регулювання суспільного виробництва здійснюється на основі методів правової регламентації (у вигляді видання державних указів, законів, постанов, інструкцій і других нормативних актів) і конкретних розпорядчо-правових актів(затвердження проекту реконструкції, призначення на посаду тощо).

Управління діяльністю організаціями регламентується правовими державними актами, галузевими і відомчими органами. Внутрішньосистемні відносини регламентуються нормативними актами які видає керівництво підприємства самостійно чи спільно з громадськими організаціями (профком). Нормативні акти підприємства підлягають обов'язковій перевірці (правовій експертизі) на предмет відповідальності вимогам чинного законодавства, яку здійснює юридична служба підприємства.

*Ідеологічні методи управління*направлені на підвищення ідейно-політичного, загальноосвітнього і культурного рівня працівників, виховання дисципліни праці, відповідальності за доручену справу. До цієї групи методів управління відносяться різноманітні методи пропаганди (виробнича пропаганда) і агітації (наглядна агітація).

*Технологічні методи менеджменту* здійснюють вплив через технологічні документи які забезпечуються в процесі трудової діяльності.

Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з виконання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованого послідовністю виконання трудових процесів тощо.

Вплив конструкторських документів забезпечується через використання працівниками в процесі трудової діяльності і ескізів виробів (деталей, вузлів та ін.), креслень, конструкторських карт, влаштування машин (приладів, комп’ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо.

*Основні принципи застосування методів управління в умовах ринкових відносин такі:* забезпечення рентабельності, самоокупності, господарської самостійності, моральної та матеріальної зацікавленості, конкурентноздатності продукції, зниження собівартості тощо. Взагалі методи управління як виробництвом так і господарським механізмом являють собою сукупність способів, що відповідають вимогам і наявності об’єкта управління та забезпечують реалізацію їхніх цілей і завдань. Головне призначення методів управління в умовах формування ринкових відносин полягає в тому, щоб забезпечити високу ефективність діяльності трудових колективів, зацікавленість кожного працівника у досягненні найвищих результатів господарювання. Професійно вміле застосування економічних, соціально-психо­логічних та організаційних методів управління здебільшого забез­печує достатньо ефективне господарювання.

Управління підприємством здійснюється всією системою методів управління. Організаційні методи створюють передумови використання економічних методів.

В процесі функціонування організації під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою  управління організаційними змінами. Під *організаційними змінами* розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації). При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому. причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: Зовнішні – пов’язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації (зміни, що відбуваються у макро та мікросередовищі), а точніше - зі змінами в компонентах цього середовища: в економічній ситуації, в державному регулюванні, в технологічній складовій,  в міжнародних аспектах, в соціально-культурних компонентах тощо. Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять *фактори специфічного середовища*: - конкуренти, - споживачі, - постачальники.   Внутрішні чинники - це ті, що виникають всередині підприємства під впливом факторів зовнішнього середовища, а також зміни, які виникли в результаті розвитку організації.

*Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:*

1) Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін. Цей аналіз пересліує такі цілі: виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін; виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам; виявлення ступіня зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.

2) Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути: директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу); тактикою переконань; тактикою залучення.

3) Створення умов для здійснення змін. Процес створення умов для проведення змін включає в себе: повний опис змін і ознайомлення з ними кожного робітника, якого цей процес стосується; залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих робітників, яких вони стосуються; спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни; надання змінам якомога  більш прийнятного характеру; демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах. Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, в якому чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4) Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни. Таким підрозділом може бути: внутрішньофірмовий підрозділ; зовнішня організація (консультант).

5) Вибір методу здійснення організаційних змін. Такий вибір має два аспекти: - визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни; - визначення місця, з якого повинні починатися зміни. За швидкістю розрізняють: а) метод «землетрусу», пов’язаний зі здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період, б)  метод поступових змін, пов'язаний з поступовими змінами за тривалими фазами.

В процесі планування організаційних змін менеджер має приймати до уваги, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоча вони і здаються їм необхідними.

*Основними причинами опору організаційним змінам є такі:* 1) невизначеність. Можливо це найважливіша причини опору змінам. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, нервованими, турботними. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо; 2) власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп робітників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін; 3) різне сприйняття. Робітники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запрпонував менеджер або просто сприймають її інакше; 4) відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв’язки, що вжесклалися в колективі, руйнують міжособові відносини в організації. З іншого боку організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу робітника тощо.

Існує декілька *стратегій подолання опору* організаційним змінам: стратегія залучення до участі. Робітники, які приймають участь в плануванні та реалізації змін краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з’являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;  стратегія навчання.

Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації; стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз’яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов; стратегія переговорів. Має на меті ухвалення «нововведень» шляхом «покупки згоди» тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів; стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін); стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін; стратегія примушування. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

|  |
| --- |
| Існують різні тактики подолання опору змінам. Їх вибір, в першу чергу, залежить від різноманітних чинників, які властиві тій чи іншій ситуації. Основними тактиками подолання опору є навчання і спілкування консультантів з клієнтським персоналом, залучення тих, хто потенційно налаштований на опір, до участі у змінах, ведення компромісних переговорів, маніпулювання і кооптація, а також примус.  *Навчання і спілкування.* Ініціатори змін часто володіють інформацією про ситуацію, що недоступна іншим робітникам підприємства. Шляхом оприлюднення своїх знань про ситуацію можна уникнути або протистояти опозиції змінам. Тактика навчання і комунікації заснована на схваленні усіма робітниками підприємства загальних цілей. Опір у цьому випадку може бути переборений шляхом навчання людей виявленню проблемних областей, усвідомленню необхідності змін. Тактика навчання і спілкування сприяє створенню чинників, що усунуть нерозуміння, пов’язане із невірною або неповною інформацією, і переорієнтують погляди під час дискусій.  *Участь.* Ефективним шляхом зниження протистояння і появи зобов’язань стосовно змін є залучення потенційно опірних працівників до процесу планування і реалізації змін. Участь дає робітникам можливість висловити свої побоювання з приводу нововведення та використати свої спеціальні знання у процесі планування. Коли, приміром, Allstate Insurance почав реорганізацію, його колишні робітники сформували команду, що включала всіх робітників і всі відділи. В результаті реорганізації було переміщено багатьох робітників, при цьому було ліквідовано цілий управлінський рівень. Без участі робітників у реорганізації зміни не могли б бути успішними. Як тактика подолання опору, участь заохочує до відкритої комунікації і розширює перспективи залучення усіх груп до процесу змін. Ця взаємодія заснована на раціональній організації груп, що володіють необхідним досвідом і взаємодіють на основі довіри. Звичайно, що вибір тактики участі подовжує процес змін, але й скорочує та полегшує реалізацію.  *Переговори.* Переговори являють собою тактику протистояння опору шляхом проведення нарад і укладання угод для досягнення взаєморозуміння з приводу запропонованих змін. Ця тактика радить ініціатору змін трансформувати план змін відповідно до потреб і інтересів активних або потенційно опірних працівників. Переговори і угоди застосовуються у ситуації, коли індивід або група «загубилися» у змінах і мають достатню силу для опору. Як тільки люди зрозуміють, що ініціатор змін готовий змінити свої позиції для запобігання опору, знайдеться відкритий шлях для укладання угоди та компромісу.  *Маніпулювання і кооптація*. Кооптація полягає у залученні головних опірників або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві.  Маніпулювання передбачає переконання опозиційно настроєних людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін.  Форми маніпулювання та кооптації були дуже популярними способами відвернення опору і одержання підтримки. Тому кандидати до корпоративного керівництва обиралися не тільки за їх можливостями (спроможностями), але й за їхнім потенційним впливом на оточення (середовище) підприємства. Наприклад, підприємства можуть використовувати раду директорів як засіб для кооптування авторитетних власників акцій, таких як банки, профспілки або окремі групи. Також підприємства можуть залучити впливових власників акцій шляхом надання їм спеціальних привілеїв.  *Примус.* Використовуючи методи примусу, можна прийти до незгоди. Тоді лідируючі групи залучаються до процесу лише завдяки фінансованим очікуванням. Тактика заснована на відмові від консенсусу та використанні сили чи погроз, або і того і іншого для сприйняття змін. Це може викликати організаційний конфлікт. З достатньо зрозумілих причин примус використовується дуже обережно. |

*Забезпечення ефективності організації* є основним завданням і сферою компетенції менеджерів. Залежно від стратегічних намірів вищого керівництва її оцінюють різними методами і за різними критеріями. Висока ефективність організації досягається завдяки ефективній системі менеджменту, націленій на раціональне використання усіх організаційних ресурсів і їх постійне вдосконалення через відповідні організаційні зміни.

Одним із найголовніших завдань менеджменту як системи управління організацією є забезпечення ефективності її діяльності.

*Організаційна ефективність* (лат. effectivus - виконання, дія) (ефективність організації) - здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Розвиток теорії та практики менеджменту завжди був спрямований на пошук способів підвищення ефективності функціонування організацій. Зокрема, *класична школа менеджменту* зосереджувалася на формуванні теорії наукового управління ресурсами, оскільки на початку XX ст. ефективність вимірювалася здатністю економічної організації виготовляти продукцію з найменшими витратами. Тому серед принципів ефективного управління домінували раціональний розподіл праці, ієрархія, єдиновладдя, централізм (Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль та ін.).

*Гуманістична школа* вбачала підвищення ефективності у поліпшенні умов для реалізації працівниками фірми своїх здібностей та можливостей (школа людських стосунків, поведінкова школа, теорія людських ресурсів).

Бачення ефективності *соціально-технічної школи* (Дж. Вудворд) полягає у прямому зв'язку між ефективністю і типом технології, що застосовується фірмою. Дослідження А. Чандлера, І. Ансоффа, Р. Майлса у сфері організаційного розвитку вказали на те, що ефективність організації великою мірою залежить від її структури. Крах соціалістичної системи господарювання наприкінці XX ст. вивів на передній план такий чинник ефективності, як стимулювання, а останніми роками чи не найважливішим чинником підвищення ефективності діяльності організації вважають інформаційні технології. Отже, проблема підвищення ефективності діяльності організацій є актуальною і складною.

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити *критерії і показники*, за якими проводиться оцінка. *Під критеріями розуміють*найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

*Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи:* за показниками підприємства, організації і функціонуванню праці управлінського персоналу, обсягу переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

*До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться:*зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обгрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи узагалі вимірюються неповно.

*У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які кількісно вимірювані, є:* приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондовіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва.

*Існують різні підходи до визначення ефективності управління.*

Розраховують *синтетичні показники ефективності управління* (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

Застосовують *якісну оцінку ефективності* за допомогою експертів.  
Застосовують *емпіричні формули* для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють *абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління.* Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проектований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують *трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники.*Найбільш загальні із них - оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

*Оперативність роботи апарату управління* відображає своєчасність використання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.

*Надійність системи управління* виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереженні працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі і відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

*Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:*

а) коефіцієнтом якості використання управлінських робіт;

б) коефіцієнтом стабільності кадрів;

в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

*Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:*

а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;

б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам про  
цес управління;

в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами  
виробництва.

*На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:*

*загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства* - валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондовіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

*показники продуктивності управлінської праці* - виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людино-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління, сума прибутку на 1 людино-день, затрачений в управлінні, тощо;

*показники економічності апарату управління* - питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Оцінювання системи менеджменту організації можливе за критеріями результативності та ефективності.

*Результативність системи менеджменту* - її здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реалізація управлінських функцій забезпечується через:

-механізм внутрішньої координації;

-процедури стимулювання;

-систему інформаційного забезпечення;

-структуру прийняття рішень.

Ефективність системи менеджменту - показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації. Отже, система показників ефективності управління повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих організацією результатів у їх вартісному еквіваленті з величиною управлінських зусиль. Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління.

Однак результативність та ефективність управління залежить від системності дій працівників функціональних служб та підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, від ступеня досконалості управлінських процедур тощо. З огляду на це для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці.

Часто виникає потреба не лише в оцінці ефективності всієї системи управління, але і в оцінці результативності роботи окремих її працівників.

Так, для фінансового менеджера важливо ефективно керувати фінансовими потоками підприємства, його доходами і витратами, забезпечувати достатній рівень ліквідності його фондів та оборотності оборотних коштів, зростання рентабельності активів і капіталу підприємства, ринкової вартості його акцій, мінімізувати дебіторську та кредиторську заборгованість підприємства, рівень його фінансових ризиків, уникати штрафних санкцій щодо підприємства, оптимізувати його податкові платежі тощо.

***Контрольні запитання до розділу***

1. Охарактеризуйте закономірності менеджменту.

2. Які особливості мають сучасні принципи менеджменту?

3. Назвіть закони менеджменту та їх зміст.

4. Назвіть відмітні особливості внеску різних шкіл в розвиток управлінської думки.

5. У чому полягає сутність процесового, системного та ситуаційного підходів до управління.

5. Визначте п’ять управлінських революцій.

6. Визначте загальні риси організації.

7. Визначте концепцію життєвого циклу організації.

8. Які фактори впливають на формування культури організації?

9. Визначте основні класифікаційні ознаки планів.

10. Охарактеризуйте процес стратегічного планування.

11. Охарактеризуйте процес розробки місії організації.

11. Дайте загальну характеристику стратегії і стратегічного планування.

12. Назвіть основні функції, які виконують мотиви у сфері праці.

13. Які основні фактории спонукають працівника до високопродуктивної праці?

14. Які існують сучасні підходи до трудової мотивації персоналу?

15. Які існують первинні та вторинні потреби?

16. Які існують теорії мотивації праці персоналу?

17. У чому полягає сутність контролювання як функції менеджменту?

18. Що є об’єктами контролювання в організації?

19. Які існують види та етапи контролю?

20. Які основні завдання контролювання в організації?

21. У чому полягає сутність методів менеджменту?

22. Що слід розуміти під системою методів менеджменту?

***Список використаної та рекомендованої літератури до розділу***

1. [Конституція України (Основний закон України)](http://tourlib.net/zakon/constitution.htm) // Відомості Верховної Ради - .1991. - № 29; 1992. - № 20, 31, 36; 1995. -№ 12, 17.зі змін, та допов.; 1992 р. № 20, 31, 36 ВВР 1995р.- № 1 2, 17 // Відомості Верховної Ради України. - 1991 . - № 29.

2. [Про підприємства в Україн і: Закон України зі змін, та доповн](http://tourlib.net/zakon/pro_pidpr_ukr.htm). // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 24;1992. - № 17; 1992. № 38, 39; 1993. - N 11, 24, 26, 29; 1994. - № 3; 1995. - №13, 14;1991.-№36; 1994.-№38; 1993.-№7, 11, 13, 17, 19, 24, 27.

3.Кодекс Законів про працю України. - К. : Укр.вид.група, 1995.-190. с.   
4. Про захист прав споживачів : Закон України // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 30.

5.Абчук В.А. Азбука менеджмента / В.А. Абчук. - СПб. : Союз, 1998. - 272с.   
7. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмин. – Львів : Світ,1995. – 397с.

6. Вачугов Д.Д. Практикум по менеджмету: деловые игри : Учеб.пособие / Д.Д. Вачугов, Н.А. Кислякова. -М. : Высш. шк., 1998. – 421с.

7. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. - М. : Об-во «Знание» России. -1996. - 472 с.

8. Вудкок М. Раскрепощенний менеджер / М.Вудкок, Д.Френсис. - М. : Дело, 1991. – 329с.

9. Вейл Н. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен / Н. Вейл. - М. : Новости, 1993. - 244с.

10. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесе: Учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. - М., 1996. - 416 с.

11. Герчикова Й.Н. Менеджмент: Учебник / Й.Н. Герчикова. - М. : ЮНИТИ, 1995. - 480с.

12. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник / В.В. Глухов. - СПб. : Специальная литература, 1999. - 700с.

13. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 1999. - 624с.

14. Жигалов В.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В.Т. Жигалов, Л.М. Шимановська. - К. : Вища шк., 1994. - 223 с.

15. Завадський И.С. Менеджмент. - К., 1999. – 553с.

16. Карсекін В.І. Менеджмент у підприємствах торгівлі та громадського харчування / В.І. Карсекін, М.А. Манов. - К. : Вища шк., 1994. – 237с.

17. Ладанов Н.Ф. Практический менеджмент / Н.Ф. Ладанов. - М., 1995. - 492с.   
18. Мартиненко Н.М. Менеджмент фирмы / Н.М. Мартиненко. - К. : МП «Леся», 1995. – 213с.

19. Марцинкевич В.Й. Экономика человека : Учеб. пособие / В.Й. Марцинкевич, И.В. Соболева.- М.: Аспект Пресс, 1995. - 286 с.

20. [Мескон М. Основи менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоуи. - М. : Дело, 1992. - 701 с.](http://tourlib.net/books_men/meskon.htm)

21. Мошек Г.Є. Основи менеджменту / Г.Є. Мошек. - К. : Київ. держ. торг.-екон. ун-т. -1998.-188с.

22. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2001 – 926с.

**РОЗДІЛ 2**

**МЕНЕДЖМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

***Тема 1***

***Поняття та зміст управлінських рішень***

Кожен з нас протягом дня приймає десятки й навіть сотні, а протягом життя - тисячі й тисячі рішень. Функція прийняття рішень безпосередньо пов’язана із цілеспрямованою діяльністю людини.

Рішення - це вибір альтернативи (альтернатива - необхідність вибору між взаємовиключними можливостями, варіантами рішень). У практичній діяльності перед керівниками всіх рівнів управління при виконанні ними своїх функцій постійно виникають різні проблеми, завдання, невирішені питання тощо, що вимагають свого вирішення.

*Рішення, типові для функцій управління:*

*I. Планування*

1.Якими повинні бути наші цілі?

2.Які зміни відбуваються в зовнішньому середовищі і як вони відображаються або можуть відбитися в майбутньому на роботі підприємства?

3.Які стратегію й тактику варто було б вибрати для досягнення поставлених цілей?

*II. Організація діяльності*

1.Яким чином треба структуризувати роботу підприємства? Як доцільно укрупнити блоки виконуваних робіт?

2.Як розподілити повноваження й відповідальність по рівнях керування?

3.Чи варто змінювати структуру підприємства через зміни в зовнішньому середовищі?

*III. Координація робіт*

1.Як скоординувати роботу підрозділів, щоб вона протікала гармонійно?

2.Яким чином здійснювати координацію виробничого процесу в оперативному режимі?

3.Як ефективно скоординувати роботу основних, допоміжних і допоміжних підрозділів?

*IV. Мотивація*

1.У чому мають потребу мої підлеглі?

2.Якою мірою ці потреби задовольняються в ході діяльності підприємства?

3.Якщо задоволення роботою й продуктивність підлеглих зросли, то чому це відбулося?

4.Що треба й можливо зробити, щоб підвищити рівень задоволеності роботою й продуктивність підлеглих?

*V. Контроль*

1.Як варто вимірювати результати роботи?

2.Як часто потрібно давати оцінку результатів?

3.Наскільки досягнуті цілі?

4.Якщо просування до поставленим цілям недостатнє, то чому це трапилося, і які корективи варто було б внести?

Такі рішення виробничих проблем, завдань називають управлінськими рішеннями.

Управлінське рішення - це вибір, що має зробити керівник, щоб виконати обов’язок, обумовлений займаною ним посадою. Ціль управлінського рішення - забезпечити рух до реалізації поставлених перед керівником завдань. Тому найбільш ефективним управлінським рішенням є такий вибір, що буде насправді реалізований і внесе найбільший вклад у досягнення кінцевої мети. За допомогою управлінських рішень установлюються цілі, види робіт, провадиться розміщення людей по посадах і робочих місцях, визначаються їхні функції, права й відповідальність, правила поведінки на роботі, заходи стягнення й заохочення, розподіляються матеріальні й фінансові ресурси, оцінюється якість продукції й багато чого іншого.

Управлінське рішення є комплексний акт, що включає правовий, соціальний, психологічний й інший аспекти.

Управлінське рішення є й психологічним актом, тому що важливе місце в ухваленні рішення займає вольовий фактор - фактор, що направляє процес ухвалення рішення. Воля проявляється в здатності людини робити цілеспрямовані дії й вчинки, що вимагають подолання труднощів. Відмова від ухвалення рішення теж є рішення.

З інформаційної точки зору рішення є результат обробки інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів найбільш близького до оптимального, тобто найкращого.

***Тема 2***

***Поняття технології прийняття рішень***

Управлінське рішення є головним стрижнем процесу керування, тому що без рішення немає керування. У зв’язку із цим процес підготовки й вироблення управлінського рішення передбачає виконання в певній послідовності таких робіт, як збір, обробка й аналіз інформації про об’єкт керування; виявлення й оцінка альтернатив, остаточний вибір, видача керуючої команди й доведення її до виконавців; реалізація рішення й зміна об’єкта.

Схема процесу прийняття й реалізації рішення включає дві фази: вироблення управлінського рішення і його реалізація, кожна з яких здійснюється в кілька етапів.

*Фаза вироблення управлінського рішення.* При виробленні й ухваленні рішення керівник піклується не стільки про рішення як таке, скільки про усе з ним пов’язане. Для рішення проблеми потрібно не одиничне рішення, а сукупність виборів. Тому, хоча процес рішення проблеми представлений як п’ятиетапний, фактичне число етапів визначається самою проблемою.

Початком інтенсивного розвитку теорії прийняття управлінських рішень як наукової дисципліни можна вважати 40-і роки XX століття, коли під час другої світової війни в Англії групі вчених було доручено вирішити такі складні управлінські проблеми, як оптимальне розміщення об’єктів цивільної оборони, вогневих позицій, оптимізація глибини прориву протичовнових бомб і конвою транспортних караванів.

У 50-60-тих роках XX століття сформовано систему методів прийняття управлінських рішень, яка була переосмислена і сформульована у вигляді спеціально виниклих наукових дисциплін, таких, як дослідження операцій, системний аналіз, управління технічними системами й ін. Ці науки оперують головним чином з кількісними даними, критеріями й оцінками. В наступні роки основну увагу стали приділяти математичним (кількісним) аспектам вирішення управлінських завдань, використовуючи методи спостереження, формулювання гіпотези, моделювання. Широко використовувалися фізичні, імітаційні, математичні моделі. Наприклад, дуже відомі моделі теорії черг чи оптимального обслуговування, моделі управління запасами, лінійного програмування, економічного аналізу тощо. Однак багато аспектів менеджменту не підпадають під методи кількісного аналізу. Багато проблем можуть бути вирішені лише з використанням методів якісного (некількісного) аналізу. Такі методи існують і успішно використовуються в теорії прийняття рішень. Вони дозволяють одержувати й аналізувати якісну інформацію. Це методи експертного оцінювання, монокритеріального аналізу, змістовного аналізу ситуацій тощо [12, с.14].

Сучасна наука в галузі прийняття управлінських рішень піднялася на якісно новий рівень. В даний час розроблено ефективні управлінські технології, характерні для сучасних організацій. Використовується обчислювальна техніка, здатна оперувати великим обсягом кількісної і якісної інформації; створено комп’ютерні системи підтримки прийняття рішень, автоматизовані системи експертного оцінювання. Вони використовуються в процесі прийняття рішень і дозволяють приймати ефективні рішення в складних ситуаціях.

В поняття *«технологія прийняття рішення» входять* наступні елементи:

- для чого робити (реалізація ідеї, рішення проблеми);

- що саме (кількість та якість об’єкту);

- з якими витратами (ресурси);

- як (за якою технологією);

- кому (виконавці);

- коли (строки);

- для кого (споживачі);

- де (місце);

- що це дає (економічний, соціальний, екологічний, технічний ефект) [1].

Коли дано відповіді на всі запитання, давши їм кількісну оцін­ку, та пов’язавши елементи в просторі, в часі, за ресурсами та виконавцями, значить розроблено технологію прийняття рі­шення. При цьому обов’язково потрібно врахувати вимоги та застосувати методи прийняття управлінських рішень, які будуть розглянуті далі.

*Технологія -* це сукупність методів та засобів перетворення вихідних матеріальних ресурсів, інформації та інших ком­понентів входу системи в товар та інші компоненти її виходу.

Основне питання, на яке дає відповідь технологія, - як робити, яким способом. Відповідно до системи розробки управ­лінського рішення на вході цієї системи будуть:

- сукупність наукових підходів;

- методи аналізу, прогнозування, оптимізації та економі­чного обгрунтування рішення;

- вимоги до якості рішень;

- інформація, яка характеризу необхідні для прийняття рі­шення особливості проекту, зовнішнього середовища та інші дані.

На виході системи розробки управлінського рішення бу­де зафіксоване на якому-небудь інформаційному носії зат­верджене рішення, яке відповідає вимогам входу.

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Вона охоплює діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку варіантів і вибір варіанта, який дасть змогу найвигіднішим для організації способом вирішити проблему. Відповідно до цього виділяють такі методи:

- постановки проблеми;

- виявлення способів вирішення проблеми;

- оцінка варіантів і вибір найкращого рішення;

- реалізація рішення.

*Постановка проблеми*, або її діагностика, потребує застосування методів, що дають змогу достовірно й повно описати проблему і виявити чинники, що її зумовили. Важливе місце тут належить методам збору, обробки та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії, моделювання тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, що надаються для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули методи економічного аналізу та прогнозування. Вони використовуються для того, щоб об’єктивно оцінити поточний стан фірми як економічного суб’єкта й передбачити, «що буде далі, якщо нічого не змінювати».

*Прогнозування* - це метод, в якому використовуються як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконане якісно, то результатом стане картина майбутнього, яку цілком можливо використати для планування поступу.

Для прогнозування можна використовувати кількісні методи, якщо є підстави вважати, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити в майбутньому, та коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей.

Менеджери можуть застосовувати різні методи прогнозування, вибираючи ті з них, які придатні для використання в рамках наявних обмежень і відповідають ситуації, що склалася на підприємстві. Дуже мало напрямів управлінської діяльності здійснюється без складання прогнозів. Особливо це стосується прогнозів ринкових ситуацій щодо майбутнього попиту на продукцію фірми, прогнозів, що супроводжують виробничу діяльність.

На етапі *виявлення способів розв’язання проблеми* (генерації ідей) теж важливими є методи збору інформації, але при цьому змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. При напрацюванні можливих варіантів розв’язання проблеми можна скористатися різними джерелами, починаючи від спеціальних досліджень і розробок і закінчуючи інформацією, яка надходить від споживачів чи є результатом аналізу діючих фірм. Так, споживачі досить часто можуть наштовхнути на ідею щодо нового продукту чи послуги. Тому організаціям слід напрацьовувати методику зворотного зв’язку, виявляючи думки споживачів щодо їхнього товару чи товарів-аналогів. Ідеї щодо вдосконалення технології виготовлення продукту можуть з’явитися завдяки ретельному моніторингові дій конкурентів та інших фірм, що діють на ринку. Вони навіть можуть стати основою концепції діяльності організації. Корисним джерелом нових ідей може бути й діяльність урядів та законодавчих органів країн, де організація здійснює свій бізнес. Наприклад, після введення російським урядом нових митних тарифів на імпорт української карамелі розпочалися розробки нових її видів, які не підпадають під дію цього мита (зокрема, тих видів карамелі, які містять какао). Нарешті, одним із важливих джерел є результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені - фірми-послідовники.

На етапі *вибору рішення* найперше слід визначити методи формування критеріїв вибору, за якими оцінюватимуться запропоновані проекти. Якщо проблема є структурованою й може розв’язуватися за допомогою економіко-математичного моделювання, то найчастіше критерієм вибору є цільова функція, яку необхідно оптимізувати. Для оцінки варіантів слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, а сам процес оцінки здійснюється у три етапи. На першому етапі добираються найважливіші критерії, необхідність досягнення яких не викликає сумнівів. Альтернативні варіанти за цими критеріями поділяються на три групи:

а) ті, що відповідають вимогам;

б) ті, що їм не відповідають;

в) «сумнівні».

На другому етапі аналізуються варіанти а) та в) за рештою критеріїв, а на третьому робиться спроба встановити ті ускладнення, які можуть виникнути під час реалізації прийнятого рішення. Таким чином, вибір остаточного рішення з багатьох допустимих і корисних робиться на основі зважування важливості цілей, урахування умов і наслідків реалізації рішення.

Управлінські рішення, як правило, приймаються в умовах високої невизначеності, при дефіциті інформації, тому суб’єкт управління не завжди може об’єктивно встановити критерії оцінки та пріоритети їхньої важливості. Через це на практиці часто використовуються моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а задовільні рішення. Вони вважаються досить прийнятними, оскільки вкладаються в рамки наявних обмежень і забезпечують поліпшення проблемної ситуації. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми й використовує обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, з яким суб’єкти управління вже знайомі й воно показало прийнятні результати.

Вибираючи остаточне рішення з багатьох допустимих і корисних, необхідно обов’язково враховувати як позитивні, так і негативні наслідки його реалізації, що можуть стосуватися різних сторін діяльності фірми. При цьому слід зважати на фактори невизначеності й ризику, які притаманні ринковій економіці, тобто оцінити можливість реалізувати рішення. Це значно підвищує відповідальність осіб, які приймають рішення, ставить високі вимоги до їхньої компетентності та особистих достоїнств.

Етап *реалізації рішення* починається після його прийняття і схвалення. Методом доведення рішення до виконавців найчастіше є план реалізації, яким передбачається система заходів, що забезпечує успішне досягнення поставлених цілей. Часто такий план формується у вигляді сітьового графіка. У ньому вказується послідовність виконання робіт і їх тривалість, що дає змогу оптимізувати витрати часу на реалізацію управлінського рішення. Але такі графіки доцільно складати лише для складних рішень, у реалізації яких задіяно багато учасників. Реалізація простих рішень забезпечується методами прямого адміністрування, розпорядництва та економічними методами (через винагороду).

Велике значення для успішної ліквідації проблеми має застосування методів контролю за реалізацією рішення. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або помітити недоліки самого рішення і внести в нього потрібні корективи. Залежно від змісту рішення корисними можуть бути методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо.

На завершення слід зауважити, що менеджери повинні добре розуміти переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, знати, за яких ситуацій їх можна використовувати, комбінувати, виділяти типові управлінські завдання й застосовувати під час їх вирішення структуровані методи ухвалення рішень, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

***Тема 3***

***Евристичні методи прийняття управлінських рішень***

***Евристика*** - сукупність прийомів дослідження, методика постановки питань і їх вирішення; метод навчання за допомогою навідних запитань, а також теорія цієї методики. Евристичні методи базуються на принципах (вимогах і правилах), що визначають стратегію і тактику персоналу при вирішенні слабо структурованих і незапрограмованих проблем. Вони стимулюють творче (образне) мислення в процесі прийняття рішення, сприяють генеруванню нових ідей, використання яких дає можливість підвищувати ефективність вирішення управлінських задач.

Для того, щоб розібратися більш глибоко в тому, що розуміти під евристичними методами, слід звернути увагу на те, що метод словесно можна представити у вигляді деякої системи правил, тобто опису того, як потрібно діяти та що потрібно робити в процесі рішення задач певного класу. З різноманітного набору правил діяльності в розв'язанні задач можна виділити два великих класи приписів: алгоритми чи алгоритмічні приписи та евристика – евристичні приписи. Якщо алгоритми жорстко детермінують дії та гарантуютю у випадку їх точного виконання досягення успіху в рішенні відповідного типу задач, то евристика та евристичні приписи лише задають стратегії та тактики найбільш вірогідного напряму пошуку ідеї рішення, але не гарантують успіху рішення.

Отже, що слід розуміти під евристичними методами вирішення творчих завдань?

*Евристичні методи вирішення творчих завдань* - це система принципів та правил, які задають найбільш вірогіднісні стратегії та тактики діяльності особи, яка розвязує пробему, які стимулюють його інтуїтивне мислення в процесі рішення, генерування нових ідей та на цій основі суттєве підвищення ефективності рішення певного класу творчих задач.

Правила вирішення творчих завдань також часто називають евристичними правилами, а окремо узяте правило, прийом рішення творчої задачі часто називають евристикою.

Про продуктивність евристики та евристичних правил в рішенні творчих завдань добре знають дослідники. Однак вони часто їх використовують стихійно. А це надзвичайно перешкоджає їх практичному застосуванню. Як у вітчизняній практиці в роботах Г. С. Альтшуллера, Г. Я. Буша, так і в зарубіжній практиці маються серьйозні спроби описати ці методичні рекомендації у застосуванні, наприклад, метод «мозкового штурму», метод синектики та інші [3, с.150]. Ці методичні рекомендації, якщо їх сформулювати у вигляді правил, можут знайти широке застосування в діяльності менеджера – сучасного керівника.

Що ж дає застосування евристичних методів у вирішенні творчих завдань?

Евристичні методи можуть бути широко затосовані при проведенні нарад, ділових ігор тощо. Це дає, як правило, багато ідей, принципово нових підходів до рішення різноманітного типу управлінських проблем в комерційній діяльності. Вони стимулюють розвиток інтуїтивного мислення, спроможності до уяви та творчості.

*Характеристика методів індивідуальної роботи керівника при прийнятті управлінських рішень*

На етапі генерації ідей велику роль може відіграти здатність менеджера до творчого опрацювання отриманої інформації, неординарність його мислення й широта кругозору, які дають змогу використовувати евристичні методи в підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень. Вони являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості. До них належать методи аналогій, інверсії, ключових запитань, морфологічного аналізу, вільних асоціацій тощо.

*Метод евристичних запитань*відомий також як метод «ключових запитань». Цей метод доцільно застосовувати для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації чи впорядкуванні інформації, що вже наявна, в самому процесі рішення творчої задачі. Евристичні запитання служать додатковим стимулом, формують нові стратегії і тактики рішення творчої задачі. Не випадково в практиці їх також називають навідними запитаннями, тому що вдало поставлене запитання наведе на ідею рішення, правильної відповіді. Евристичним запитанням приділяв багато уваги американський математик та педагог Д. Пойя. Слід підкреслити, що евристичні питання широко використовував в своїй науковій та практичній діяльності ще древнєримський філософ Квінтиліан. Він рекомендував всім політичним діячам для збору достатньо повної інформації про яку-небудь подію поставити перед собою наступні сім ключових (евристичних) питань та відповісти на них: хто? що? навіщо? де? чим? як? коли?

*Метод евристичних запитань базується на наступних закономірностях та відповідним їм принципах:*

- Проблемності та оптимальності. Шляхом майстерно поставлених питань проблемність завдання знижується до оптимального рівня.

- Дроблення інформації (евристичні запитання дозволяють здійснити поділ завдання на підзавдання).

- Цілеполагання (кожне нове евристичне питання формує нову стратегію – мету діяльності).

Перевага методу евристичних запитань заключається в його простоті та ефективності для вирішення будь-яких завдань. Евристичні питання розвивають інтуїцію мислення, логічну схему вирішення творчих завдань. Недоліки та обмеження цього методу заключаються в тому, що він не дає оригінальних ідей та рішень та, як і інші евристичні методи, не гарантує абсолютного успіху у вирішенні творчих завдань.

Зокрема, метод ключових запитань доцільно застосовувати для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Вони показують напрямок пошуку й наштовхують людину на ідею вирішення проблеми. Прикладами ключових запитань можуть бути такі:

1. Хто повинен ухвалювати рішення?

2. З ким можна порадитися з приводу можливого рішення?

3. Хто повинен брати участь у процесі розробки рішення?

4. Кого треба поінформувати про рішення?

5. Хто буде реалізовувати рішення?

6. Хто відповідатиме за результати?

7. Яка потрібна інформація?

8. Які факти є в нашому розпорядженні?

9. Яких даних не вистачає?

10. Які формальні комунікації треба задіяти?

11. Які вигоди принесе рішення?

12. Які негативні наслідки воно може мати?

13. Який можливий ризик?

*Метод інверсії* (в психології його іноді називають методом повороту) представляє собою один з евристичних методів творчої діяльності, орієнтований на пошук ідей рішення творчої задачі в нових, неочікуваних напрямах, частіше за все протилежних традиційним поглядам, які диктуються формальною логікою та здоровим глуздом.

Дослідники давно звернули увагу на те, що часто в ситуаціях, коли логічні прийоми, процедури мислення стають некорисними та заходять в тупік, тому можна передбачити, що оптимальною є принципово протилежна альтернатива рішення.

Метод інверсій передбачає використання нестандартних підходів до розв’язання нової проблеми, а саме: подивитись на функції об’єкта з іншого боку, перевернути об’єкт «догори ногами» тощо.

Безсумнівним достоїнством методу інверсії є те, що він дозволяє розвивати діалектику мислення, знаходити вихід із, здавалося б, безвихідної ситуації, знаходити оригінальні, часом досить несподівані рішення різного рівня труднощі й проблемності творчих завдань. Його недоліком і обмеженням є те, що він вимагає досить високого рівня творчих здібностей, базових знань, умінь і досвіду.

*Метод емпатії (метод особистої аналогії)* завжди був важливим евристичним методом рішення творчих завдань. Процес застосування аналогії є як би проміжною ланкою між інтуїтивними і логічними процедурами мислення. У вирішенні творчих завдань використовують різні аналогії: конкретні і абстрактні; ведуться пошуки аналогії живої природи з неживою, наприклад в області техніки. В цих останніх аналогії можуть бути, у свою чергу, встановлені аналогії за формою, структурою, функціями, процесами тощо.

У ситуаціях уявної побудови аналога іноді якісні евристичні результати дає такий прийом, як гіперболізація, наприклад значне збільшення або, навпаки, зменшення масштабів технічного об’єкта або його окремих вузлів.

Найчастіше емпатія означає ототожнення особистості однієї людини з особистістю іншого, коли намагаються подумки поставити себе в становище іншого. Не випадково емпатія, або особиста аналогія, у рішенні творчої задачі розуміється як ототожнення людини з технічним об’єктом, процесом, деякою системою. Коли застосовується метод емпатії, об'єкту приписують почуття, емоції самої людини: людина ідентифікує цілі, функції, можливості, плюси і мінуси, наприклад машини, зі своїми власними. Людина як би зливається з об’єктом, об’єкту приписується поведінка, яке можливе у фантастичному варіанті.

Таким чином, в основі методу емпатії (особистої аналогії) лежить принцип заміщення досліджуваного об’єкта, процесу іншим. З урахуванням сказаного метод емпатії – це один з евристичних методів рішення творчих завдань, в основі якого лежить процес емпатії, тобто ототожнення себе з об’єктом і предметом творчої діяльності, осмислення функцій досліджуваного предмета на основі «вживання» в образ винаходу, якому приписуються особисті почуття, емоції, здібності бачити, чути, міркувати тощо.

*Метод вільних ассоций.* Помічено, що результативність творчої діяльності, особливо на етапі генерування нових ідей, істотно підвищується, якщо широко використовувати всі нові і нові асоціації, що у підсумку породжують по-справжньому продуктивні ідеї рішення проблеми. У процесі зародження асоціацій встановлюються неординарні зв’язки між компонентами розв’язуваної проблеми й елементами зовнішнього світу, включаючи компоненти колишнього досвіду творчої діяльності осіб, які беруть участь у колективному рішенні проблеми, творчої задачі. В результаті процесу зародження нових асоціативних зв’язків і виникають творчі ідеї рішення проблеми.

Для посилення антиконформизма необхідно, щоб кожен член групи прагнув запропонувати і пропонував своє слово, поняття, яке має бути базисом для встановлення асоціативних зв’язків з процесом генерування нових ідей.

Принципи, на які слід спиратися у процесі застосування цього методу:

* вільних асоціацій;
* антиконформізма;
* відстроченого критичного аналізу.

Метод вільних асоціацій використовується тоді, коли проблема не може бути розв’язана в рамках наявного переліку рішень. У цьому разі треба спробувати її переформулювати. Для цього можна вибрати якесь слово, поняття, спробувати «викликати» якийсь образ, що може стати стимулом для утворення несподіваних вільних асоціацій, які сприяють виникненню ідеї розв’язання проблеми.

*Метод багатомірних матриць*серед дослідників і винахідників також відомий як метод «морфологічного ящика» або метод «морфологічного аналізу». Найбільш повне обґрунтування та практичне застосування цей метод отримав при розробці системи реактивних двигунів швейцарським вченим Ф. Цвікі. Спираючись на цей метод, Ф. Цвікі придумав безліч винаходів. Аналізуючи проблеми, які найчастіше стоять перед дослідниками або винахідниками, Ф. Цвікі розділив їх на три великих класи:

* проблеми, для вирішення яких можна використовувати порівняно невелике число вже відомих елементів;
* проблеми, для вирішення яких потрібно використовувати ще невідомі нові елементи;
* проблеми великих чисел [11, с.341].

Вихідна ідея методу багатомірних матриць у вирішенні творчих завдань полягає в наступному. Оскільки нове дуже часто являє собою іншу комбінацію відомих елементів (пристроїв, процесів, ідей тощо) або комбінацію відомого з невідомим, то матричний метод дозволяє це зробити не шляхом проб і помилок, а цілеспрямовано і системно. Таким чином, метод багатомірних матриць базується на принципі системного аналізу нових зв’язків і відносин, які проявляються в процесі матричного аналізу досліджуваної проблеми.

Не можна не помітити, що найменування методу «морфологічний ящик» є не зовсім вдалим, так як це назва не стільки відображає суть методу, скільки створює ореол таємничості і значущості. До того ж часто ніякого «ящика» не виходить, а в пошуках нової ідеї вдається вирішити проблему, використовуючи аналіз двомірної матриці.

Перевагою методу багатомірних матриць є те, що він дозволяє вирішити складні творчі завдання та знайти багато нових, несподіваних, оригінальних ідей. Недоліками та обмеженнями методу багатомірних матриць може бути те, що навіть при вирішенні завдань середньої труднощі в матриці можуть виявитися сотні варіантів рішень, вибір з яких оптимального виявляється скрутним. Даний метод не гарантує, що будуть враховані всі параметри досліджуваної системи. Застосування методу вимагає певного досвіду і майстерності.

*Метод морфологічного аналізу* - це психологічна активізація творчого процесу. Його переваги в тому, що він допомагає перебороти труднощі під час вивчення значної кількості комбінацій можливих рішень.

Сутність методу морфологічного аналізу полягає в об’єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів якої-небудь функції досліджуваного об’єкта. Він проводиться за такою схемою:

- формулювання проблеми;

- постановка завдання;

- складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;

- складання переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою. Цей перелік формується у вигляді багатомірної таблиці, яка називається «морфологічним ящиком».

*Метод синектики*. Автором методу синектики вважається Дж. Гордон, який отримав різнобічну підготовку в Гарвардському, Каліфорнійському, Пенсильванському та Бостонському університетах. Сам термін «синектика» означає об’єднання різнорідних елементів. Творчий процес навіть окремої людини, з точки зору Дж. Гордона, аналогічний творчого процесу колективу людей, що мають у сукупності різнобічну підготовку [11, с.398]. У першу групу синектиков, яка була організована в США Дж. Гордоном в 1952 р. входили люди різної кваліфікації та освіти: архітектор, інженер, біолог, дизайнер. Несподівано для всіх ця група зробила багато винаходів.

Метод синектики отримав подальший розвиток і теоретичне обґрунтування в роботах Р. Я. Буша. Суть методу синектики полягає в наступному. На перших етапах його застосування йде процес навчання «механізмів творчості». Частина цих механізмів автори методики пропонують розвивати навчанням, розвиток інших не гарантується. Перші називають «операційними механізмами». До них зараховують пряму, особисту і символічної аналогії. Такі явища, як інтуїція, натхнення, абстрагування, вільний роздум, використання не відносяться до справи можливостей, застосування несподіваних метафор та елементів гри, вважають «неопераційними механізмами», розвиток яких не гарантується навчанням, хоча може вплинути на їх активізацію позитивний вплив.

В умовах застосування методу синектики слід уникати передчасної чіткого формулювання проблеми (творчого завдання), так як це нейтралізує подальший пошук рішення. Обговорення доцільно починати не з самої задачі (проблеми), а з аналізу деяких спільних ознак, які як би вводять у ситуацію постановки проблеми, неодноразово уточнюючи її сенс.   
Не слід зупинятися при висуненні ідеї, навіть якщо здається, що вже знайдена оригінальна ідея і що задача вже вирішена. Якщо проблема (творче завдання) не вирішується, то доцільно знову повернутися до аналізу ситуації, що породжує проблему, або роздрібнити проблему на підпроблеми.

У процесі застосування методу синектики велика увага приділяється використанню методу аналогій. Аналогія використовується в самих різних видах: як особиста (емпатія), пряма, фантастична і символічна. Символічна аналогія, наприклад, прийняла форму конкретного прийому певного пошуку назви, що характеризує в парадоксальній формі певне поняття.   
До переваг методу синектики відносяться практично всі, властиві евристичним методами, на базі яких він розроблений. До його недоліків і обмежень можна віднести наступне:

- метод синектики не дозволяє вирішувати дуже спеціальні творчі завдання, а дає можливість відшукати переважно найбільш оригінальні ідеї рішення;

- після застосування методу більш 30-40 хвилин продуктивність генерування нових ідей поступово падає;

- застосування методу синектики вимагає високої майстерності керівника творчої групи.

*Метод організованих стратегій*. Одним з головних психологічних бар’єрів у вирішенні творчих завдань є інерція мислення і нездатність вирішального піти, відмовитися від найбільш очевидного способу і знайти новий підхід, новий напрям у пошуках ідей рішення.   
І навіть якщо ми вибираємо правильні напрямки (стратегії) пошуку ідеї рішення, то виникають побоювання, що ми втратили щось головне, можливо, більш оригінальну стратегію, ідею. Певною мірою подолати інерцію мислення допоможе метод організованих стратегій.

В основі цього методу лежать:

а) принцип самоврядування особистості у виборі нових стратегій вирішення творчої задачі;

б) принцип відсторонення, тобто розгляд об’єкта, предмета, процесу, щоразу з несподівано нової точки зору.

*Евристичні правила методу організованих стратегій:*

- У процесі рішення творчої задачі записуйте все спонтанно виникають у вас ідеї (стратегії).

- Поряд з використанням пропонованих організованих стратегій, використовуйте перевіряйте спонтанно виникаючі стратегії.

- Пам’ятайте, що часто одна або кілька організованих стратегій добре доповнюються стратегіями виникають.

*У процесі вирішення творчого задавдання цілеспрямовано використовувати наступні стратегії:*

I. Стратегії функціонально-цільового аналізу:

Для чого це потрібно зробити? (Аналіз потреб.)

Що потрібно зробити? (Які цілі рішення завдання?)

Чому варто це зробити? (Аналіз і синтез причин.)

Де слід це зробити? (Уточнення місця дії.)

Коли це можна зробити? (Час дії.)

За допомогою чого? (Засіб.)

Як це зробити? (Метод.)

II. Стратегії аналізу суперечності:

Проаналізуйте протиріччя як воно є, тобто його початковий стан.

Сформулюйте, конкретизуйте суть протиріччя.

Підсильте протиріччя, тобто доведіть його до ступеня конфлікту.

Розгляньте суперечність у динаміці, з початку його виникнення.

Осмисліть найбільш імовірні процедури вирішення суперечності.

Проаналізуйте, що станеться, якщо протиріччя буде вирішуватися самопливом.

Виявіть умови, зя яких можна управляти процесом розв’язання протиріччя.

III. Стратегії подолання бар’єру (перешкоди):

Усуньте перешкоду.

Обійдіть перешкоду.

Дозвольте перешкоду.

Частково впливайте на перешкоду.

Підсильте перешкоду.

Подолавши перешкоду по етапах, впливайте на перешкоду з несподівано нової позиції або принципово новими засобами.

IV. Стратегії використання інформації:

Використовуйте відому вам інформацію, яка може застосовуватися у вирішенні даної задачі.

Зберіть додаткову інформацію із суміжних наук.

Використовуйте досвід інших.

Перетворіть інформацію з урахуванням специфіки завдання.

Позбавтеся від другорядної інформації.

Перевірте достовірність, точність, надійність інформації.

Використовуйте принципово нову і новітню інформацію.

V. Стратегії пошуку ідеї, протилежної загальноприйнятою або найбільш очевидною:

Якщо в процесі вирішення завдання всі прагнули:

Зменшити щось, а чи не краще збільшити?

Прискорити що-то, а чи не краще уповільнити?

Розширити поле пошуку, а чи не доцільніше його, навпаки, звузити?

Розглянути явище в статиці, а чи не зробити це в динаміці?

Проаналізувати минуле, а не краще осмислити, що станеться в майбутньому?

Поєднати елементи, а чи немає можливості залишити їх роз’єднаними?

Вирішити завдання відразу, а чи не краще вирішити її по частинах?

VI. Стратегії оціночних суджень:

Оцініть складність, трудність вихідної ситуації.

Уточніть критерії (ознаки), за яким будуть дані оціночні судження.

Оцініть результати найбільш важливих етапів розв’язання завдання.

Оцініть ступінь ризику.

Оцініть переваги і недоліки кожного варіанта рішення.

Порівняйте та оцініть найбільш оригінальні варіанти вирішення завдання.

Порівняйте еталон – ідеальний кінцевий результат – з найбільш оригінальним, оптимальним варіантом розв'язання.

VII. Стратегії прийняття рішення:

Подумки програйте, уявіть найбільш оригінальне рішення задачі в його остаточному варіанті.

Скасуйте рішення, але обґрунтуйте чому.

Прийміть оригінальне, але тимчасове рішення.

Проаналізуйте всі можливі рішення, продиктовані «здоровим глуздом», і виберіть з них найбільш ефективне.

Проаналізуйте всі можливі рішення, які висуваються всупереч здоровому глузду, оцініть їх ефективність.

Шукайте серію поетапних рішень.

Прийміть остаточне рішення.

*Характиеристика методів групової роботи при прийнятті управлінських рішень*

Для висунення ідей корисними можуть виявитися групові методи роботи, такі як метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, «мозкової атаки», конференції ідей тощо. Вони належать до групи експертних методів обґрунтування управлінських рішень. Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів. Визначаються на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами (вченими й фахівцями-практиками).

*Метод номінальної групової техніки* базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжирування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення.

*Цей метод потребує дотримання певних вимог*:

- до роботи у групі запрошуються експерти, що добре вирішують проблеми, але раніше разом не працювали;

- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але згодом, з урахуванням позиції колег, можуть їх переглядати;

- склад групи - не більш як 12-15 осіб (мінімум – 6-8);

- експерти не повинні бути пов’язані службовими відносинами;

- тривалість роботи групи - не більш як 5 год.;

- висловлені ідеї сприймаються не тільки на основі особистого ставлення до них, але і з урахуванням обстановки в групі;

- процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

***Метод 635***. Група з шести учасників аналізує і формулює задану проблему. Кожен учасник заносить у формуляр три пропозиції вирішення проблеми (протягом 5 хвилин) і передає формуляр сусіду.

Останній бере до уваги пропозиції свого попередника, а під ними в трьох полях вносить ще три власні пропозиції. Ці пропозиції можуть використовуватися в подальшій розробці записаних рішень, але можуть висуватися й нові. Процес закінчується, коли учасники опрацювали всі формуляри.

Умови: рекомендована кількість учасників - 6. Час на ротаційну фазу може збільшуватися на наступних фазах. Метод дозволяє отримати до 108 (6x3x6) пропозицій.

*Метод Дельфі* використовується у випадках, коли групу експертів неможливо зібрати разом. Він являє собою багаторівневу процедуру анкетування з обробкою й повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Експертам пропонуються питання й формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляються з метою одержання середньої і крайньої оцінок. Експертам повідомляються результати обробки першого туру опитування з зазначенням оцінок кожного. При відхиленні оцінки від середнього значення експерт її аргументує.

У подальшому (наступному турі) експерти змінюють свою оцінку, пояснюючи причини коректування. Результати обробляються і повідомляються їм знову. Тури повторюються, доки оцінки не стануть стабільними.

Ітеративна процедура опитування з повідомленням результатів обробки та їх аргументацією спонукує експертів критично осмислювати свої судження. Під час опитування зберігається анонімність відповідей експертів, що унеможливлює конформістські рішення.

Найпоширенішим із методів групової роботи є *метод «мозкової атаки»*. Він полягає в тому, що кожен учасник групи має право подавати найрізноманітніші ідеї з приводу варіантів вирішення проблеми, незалежно від їх обґрунтованості і здійсненності. Всі пропозиції фіксуються без їх критики. Аналіз та оцінка здійснюються по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію.

Метод і термін «мозковий штурм», або «мозкова атака», запропоновані американським вченим А. Ф. Осборном (за основу взято варіант евристичного діалогу Сократа). Евристичний діалог «мозкової атаки» базується на ряді психологічних і педагогічних закономірностей, але перш ніж їх сформулювати, варто коротко зупинитися на тих теоретичних передумовах, якими керувалися творці цього методу. Винахідниками було відзначено, що колективно генерувати ідеї ефективніше, ніж індивідуально. У звичайних умовах творча активність людини часто стримується явно і не явно існуючими бар’єрами (психологічними, соціальними, педагогічними і т. д.). Цю ситуацію зручно виразити за допомогою моделі «шлюзу». Творча активність людини найчастіше потенційно стримується, як вода за допомогою «шлюзу». Тому потрібно відкрити «шлюз», щоб її визволити. Жорсткий стиль керівництва, острах помилок і критики, суто професійний і занадто серйозний підхід до справи, тиск авторитету більш здібних товаришів, традиції і звички, відсутність позитивних емоцій - все це виконує роль «шлюзу». Діалог в умовах «мозкової атаки» виступає в ролі засобу, що дозволяє прибрати «шлюз», вивільнити творчу енергію учасників вирішення творчого завдання.

В даний час вироблено кілька модифікацій методу «мозкової атаки».   
Пряма «мозкова атака» є методом колективного генерування ідей рішення творчої задачі. Мета цього методу полягає у збиранні якомога більшої кількості ідей, звільнення від інерції мислення, подолання звичного ходу думки у вирішенні творчого завдання. Основні принципи і правила цього методу: абсолютна заборона критики запропонованих учасниками ідей, а також заохочення всіляких реплік, жартів. Успіх застосування методу багато в чому залежить від керівника дискусії (або, як його зазвичай називають, керівника сесії). Керівник сесії повинен уміло спрямовувати хід дискусії, вдало ставити стимулюючі запитання, здійснювати підказки, використовувати жарти, репліки. Кількість учасників сесії зазвичай становить від 4 до 15 осіб, найбільш оптимальною вважається група від 7 до 13 осіб. Бажано, щоб учасники сесії були різного рівня освіти, різних спеціальностей, однак рекомендується дотримуватися баланс між учасниками різного рівня активності, характеру і темпераменту.

Тривалість «мозкової атаки» варіюється від 15 хвилин до однієї години. Відбір ідей проводять фахівці-експерти, які здійснюють їх оцінку в два етапи. Спочатку із загальної кількості відбирають найбільш оригінальні і раціональні, а потім відбирається найкраща з урахуванням специфіки творчого завдання і мети його розв’язання. Масова «мозкова атака», запропонована Дж. Дональдом Філіпсом (США), дозволяє істотно збільшити ефективність генерування нових ідей у великій аудиторії (кількість учасників варіюється від 20 до 60 осіб). Особливість цієї модифікації методу полягає в тому, що присутніх поділяють на малі групи чисельністю 5-6 чоловік. Після поділу аудиторії на малі групи останні проводять самостійну сесію прямої «мозкової атаки». Діяльність роботи малих груп може бути різною, але чітко визначеною, наприклад – 15 хвилин. Після генерування ідей в малих групах проводиться їх оцінка, потім вибирають найбільш оригінальну [13].

«Мозковий штурм» - діалог з деструктивної віднесеної оцінкою - цей метод був запропонований радянським дослідником Є. О. Александровим і модифікований Р. Я. Бушем. Сутність діалогу в даному випадку полягає в активізації творчого потенціалу винахідників при колективному генеруванні ідей з наступним формулюванням контрідей. Передбачається поетапне виконання наступних процедур:

1-й етап - формування малих груп, оптимальних за чисельністю і психологічною сумісністю;

2-й етап - створення групи аналізу проблемної ситуації, формування вихідного творчого завдання в загальному вигляді, повідомлення всім учасникам діалогу завдання разом з описом методу деструктивної віднесеної оцінки;

3-й етап - генерування ідей за правилами прямої колективної «мозкової атаки» (особлива увага звертається на створення творчої, невимушеної обстановки);

4-й етап - систематизація та класифікація ідей. Вивчаються ознаки, за якими можна об’єднати ідеї і, згідно з цими ознаками, ідеї класифікуються в групи. Складається перелік груп ідей, що виражають загальні принципи, підходи до розв’язання творчого завдання;

5-й етап - деструктуювання ідей, тобто оцінка ідей на реалізованість. «Мозкова атака» на цьому етапі спрямована тільки на всебічний розгляд можливих перешкод до реалізації висунутих ідей;

6-й етап – оцінка критичних зауважень, висловлених під час попереднього етапу і складання остаточного списку практично використовуваних ідей. У список вносяться тільки ті ідеї, які не були відкинуті внаслідок критичних зауважень, а також висунуті контрідеї.

Найбільш ефективні результати досягаються у випадках, коли всі учасники «мозкової атаки» раціонально розподіляються на групи:

1) генерування ідей:

2) група аналізу проблемної ситуації та оцінки ідей;

3) група генерування контрідей.

Термін «мозкова атака» видається не зовсім вдалим, так як «мозок» – поняття фізіологічне, а «атака», «штурм» – поняття, запозичені з військового лексикону. Можливо, з педагогічної точки зору більш вдалою назвою даного методу було б «метод колективного пошуку оригінальних ідей».   
Метод колективного пошуку оригінальних ідей базується на наступних психолого-педагогічних закономірностях і відповідних їм принципах.

Перша закономірність і відповідний їй принцип співтворчості у процесі рішення творчого завдання. Керівник групи, спираючись на демократичний стиль спілкування, заохочуючи фантазію, несподівані асоціації, стимулює зародження оригінальних ідей і виступає як співавтор. І чим більш розвинені здібності керівника до співпраці і співтворчості, тим ефективніше, при інших рівних умовах, вирішення творчого завдання.

Друга закономірність і відповідний їй принцип довіри творчим силам і здібностям один одного. Всі учасники виступають на рівних: жартом, вдалою реплікою керівник заохочує найменшу ініціативу членів творчої групи.

Третя закономірність і принцип – використання оптимального поєднання інтуїтивного і логічного. В умовах генерування ідей оптимальним є ослаблення активності логічного мислення і всіляке заохочення інтуїції. Цьому неабияким чином сприяють і такі правила, як заборона критики, відстрочений логічний і критичний аналіз генерованих ідей.

У чому переваги методу колективного пошуку оригінальних ідей? До безперечних переваг цього методу слід віднести те, що він зрівнює усіх членів групи, так як авторитарність керівництва в процесі його застосування неприпустима. Лінь, рутинне мислення, раціоналізм, відсутність емоційного «вогника» в умовах застосування цього методу як би автоматично знімаються. Доброзичливий психологічний мікроклімат створює умови для розкутості, активізує інтуїцію і уяву.

Недоліки та обмеження методу полягають у тому, що його застосування дозволяє висунути, знайти творчу ідею в самому загальному вигляді. Метод не гарантує ретельну розробку ідеї. Він також непридатний або має обмеження у застосуванні, коли творча задача вимагає великих попередніх розрахунків, обчислень. Застосування методу колективного пошуку оригінальних ідей вимагає порівняно високої майстерності керівника, здібностей до імпровізації, почуття гумору. У процесі його застосування також не завжди вдається подолати інерцію мислення, так як іноді створюється ілюзія деякого найбільш ймовірного засобу, прийому, підходу до вирішення творчої задачі. Логіка мислення групи спрямовується найчастіше саме в цьому напрямку, але цей найбільш очевидний для вирішальних завдання підхід і є найчастіше помилковим.

Третя закономірність і принцип – використання оптимального поєднання інтуїтивного і логічного. В умовах генерування ідей оптимальним є ослаблення активності логічного мислення і всіляке заохочення інтуїції. Цьому неабиякою мірою сприяють і такі правила, як заборона критики, відстрочений логічний і критичний аналіз генерованих ідей.

*Метод конференції ідей* відрізняється від методу «мозкової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментаря. Вважається, що така критика допоможе поліпшити ідею.

Повнішому охопленню всіх можливих варіантів розв’язання проблем сприяє їх розробка за принципом «дерева рішень» («дерева варіантів»). Спочатку виокремлюють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення ціль Потім з кожної групи варіантів вирізняють підгрупи з менш суттєвими відмінностями і т. д. Проте за будь-якої ситуації необхідно використати якомога повніший набір допустимих варіантів і оцінку їхніх відносних переваг та недоліків. Кількість варіантів рішень не має бути занадто великою, щоб не ускладнювати вибір найкращого з них і не допускати невиправдано великих витрат часу на розрахунок багатьох варіантів. Практика показує, що оптимальною є кількість їхніх альтернатив у межах від трьох до семи.

Враховуючи складність середовища, в якому перебуває підприємство, пропонується використовувати також інші методи пошуку варіантів рішень, які дають змогу дещо спростити картину оточення. До цих методів належить, зокрема, «метод сценаріїв». Застосування його вимагає дотримання певних правил:

- при розробці сценарію можна спиратися на попередній досвід, що дає змогу звузити пошук альтернатив;

- дозволяється нехтувати малозначущими величинами і зважати тільки на найвідчутніші й легко вимірювані фактори;

- необхідно пристосуватися до найближчого горизонту планування, ігноруючи варіанти, які виходять за межі певного фіксованого періоду;

- слід використовувати метод «виправлення помилок», за яким спочатку приймається попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації приймається остаточне рішення.

*«Метод сценаріїв»* використовується при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм.

У процесі підготовки і прийняття управлінських рішень у ряді країн світу почали використовувати *«моделі чорної дошки»*, що базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому, крок за кроком, обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та відображення цього на умовній «дошці» для всіх, хто бере участь у підготовці рішення. Спеціалісти з менеджменту вважають, що розвиток цієї моделі відбуватиметься насамперед завдяки впровадженню ефективних засобів обробки та колективного використання даних, використання мультимедійних документів у режимі відеоконференцій.

***Тема 4***

***Аналітичні методи прийняття рішень***

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американські вчені стверджують, що процес вироблення раціональних рішень охоплює *десять етапів*:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з’ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рівень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

- особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);

- поведінка менеджера (звички, психологія тощо);

- середовище прийняття рішення: визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);

- ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);

- невизначеність (неможливо з’ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень);

- інформаційні обмеження (обумовлені зростанням затрат на отримання додаткової інформації);

- взаємозалежність рішень;

- очікування можливих негативних наслідків;

- можливість застосування сучасних технічних засобів;

- наявність ефективних комунікацій;

- відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації,

При обґрунтовуванні управлінських рішень забезпечує врахування всіх факторів і альтернатив, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Тому моделювання вважають найефективнішим способом оптимізації управлінських рішень. Модель - це відображення у схемі, формулі, взірці характерних ознак досліджуваного об’єкта. Вона є спрощеною конкретною управлінською ситуацією, відображаючи реальні події, обставини тощо. Необхідність застосування моделей зумовлена такими причинами: складністю виробничо-господарської діяльності; наявністю багатофакторних залежностей у процесі розв’язання управлінських завдань; потребою експериментальної перевірки багатьох альтернативних управлінських рішень; необхідністю орієнтувати управління на майбутнє; необхідністю врахування динаміки середовища функціонування.

За внутрішньою сутністю та особливостями функціонування виділяють такі моделі: фізичні - вони є описом об’єкта в збільшеному або зменшеному масштабах; аналогові - функціонують як реальні об’єкти, але зовні не схожі на них; математичні (символічні) - їх особливість полягає у використанні символів у процесі опису властивостей і характеристик об’єкта.

*На практиці традиційним є такий порядок розроблення моделей:*

1. Постановка завдання. Визначаються очікувані результати від розроблення і застосування моделі.
2. Підготовка інформації. Відбувається збір найважливішої інформації щодо об’єкта моделювання та оцінюється економічна інформація щодо доцільності розроблення моделі.
3. Формування моделі. Здійснюється за допомогою різноманітних засобів формування спрощеного відображення модельованого об’єкта чи процесу.
4. Перевірка моделі на достовірність. Відбувається за конкретними критеріями: реалістичність, відповідність завданням, врахування факторів середовища функціонування.
5. Використання моделі.
6. Відновлення моделі. Передбачає її удосконалення.

У процесі перевірки, використання та відновлення моделей слід брати до уваги чинники, що знижують їх ефективність: недостовірні вхідні умови (припущення); інформаційні обмеження; страх користувачів; недостатня практична перевірка; надмірно висока вартість моделі тощо.

# *Традиційні методи економічного аналізу*

До традиційних відносять методи економічного аналізу абсолютних, відносних і середніх величин; методи порівняння, групування, індексний метод, метод ланцюгових підстановок, балансовий метод тощо.

***Метод аналізу абсолютних, відносних і середніх величин.*** Аналіз показників, економічних явищ, процесів, ситуацій починається з абсолютних величин. Абсолютний означає безвідносний, узятий поза зв’язком, поза порівнянням із чим-небудь.

Прикладами можуть бути: обсяг виробництва за вартістю або в натуральних показниках, сума валового доходу, сума прибутку. В процесі аналізу абсолютні величини використовуються як база для розрахунку середніх і відносних величин.

Відносний означає встановлений у порівнянні, у зіставленні із чим-небудь іншим, оцінюваний залежно від будь-яких умов тощо. Економічний аналіз починається з розрахунку відносної величини.

Наприклад, якщо планом передбачалося випустити продукції на 100 тис. дол., а випущено лише на 95 тис. дол., то відносно до завдання це складає 95 %.

Відносні величини використовуються при аналізі динаміки явищ. Вони характеризують зміну показника, явища в часі (відношення, наприклад, випуску продукції за декілька років до базисного періоду, узятого за 100 %).

Середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників, явищ, процесів. Вони зручні у процесі порівняння досліджуваних ознак за різними сукупностями, дозволяють абстрагуватися від випадковості окремих коливань. У розрахунках застосовуються середня арифметична, середня зважена, мода тощо.

***Метод порівняння***. Порівняння означає розгляд одного явища у зв’язку з іншим для встановлення схожості або відмінностей між ними, переваг або недоліків. Як вид аналізу, порівняння починається із зіставлення явищ, виділення в них спільного і різного. Порівняння проводиться за існуючими плановими показниками, з використанням кращих або середніх даних. В результаті відповідних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від заданих показників плану, показників за минулі періоди, від середніх показників по виробничому об’єднанню, і висунуті пропозиції про урахування досвіду роботи кращих підприємств. Ці висновки являються основою для прийняття подальших рішень.

***Метод угрупувань***. Угрупування - це поділ на групи за будь-якими ознаками. Він дозволяє виявити і вивчити взаємозв’язки і взаємозалежності різних економічних явищ, найбільш суттєві чинники, закономірності і тенденції, властиві цим явищам.

У теорії економічного аналізу розглядаються структурні (за виробничою потужністю, рівнем механізації, продуктивністю праці, структурою продукції, що випускається) і аналітичні угрупування.

У аналітичних угрупуваннях із двох взаємопов’язаних показників один розглядається як чинник, що має вплив, а інший - як наслідок цього впливу. На підставі простих (за однією ознакою) і комбінаційних (за декількома ознаками) угрупувань будуються відповідні групові таблиці, зручні для аналізу.

***Індексний метод***. Індекс - цифровий показник, що виражає у відсотках послідовні зміни будь-якого економічного явища, наприклад індекс цін, індекс продуктивності праці.

Метод, заснований на відносних показниках, шо виражають відношення рівня даного явища до рівня його у минулому або до рівня аналогічного явища, що прийняте як базове. Метод застосовується для дослідження складних явищ, окремі компоненти яких невимірні. Він дозволяє розділити за факторами відносні й абсолютні відхилення узагальнюючого показника, виявити вплив на показник, що вивчається, різних факторів.

У статистиці в процесі аналітичної роботи використовуються декілька форм індексів (агрегатна, арифметична і ін.). Так, при визначенні впливу на обсяг реалізованої продукції фактору кількості і фактору цін застосовується агрегатна форма. Агрегатний індекс - основна форма загального індексу, його можна перетворити в середній арифметичний і інші індекси.

При аналізі економічної діяльності використовуються індексні математичні моделі, що являються основою кількісної оцінки впливу окремих факторів на динаміку змін узагальнюючого показника.

Даний метод не дозволяє розрахувати абсолютні відхилення узагальнюючого показника більш ніж двох факторів.

***Метод ланцюгових підстановок***. Метод дозволяє отримати низку проміжних значень узагальнюючого показника послідовною заміною базисних значень факторів на фактичні. Різниця двох проміжних значень узагальнюючого показника в ланцюгу підстановок дорівнює зміні узагальнюючого показника, яка викликана зміною відповідного фактору.

Метод ланцюгових підстановок використовується для розрахунку впливу окремих факторів на відповідний сукупний показник або функцію. Він застосовується при установленій функціональної залежності між явищами, що вивчаються.

Міра впливу на функцію показників розраховується послідовним відніманням: із другого розрахунку віднімається перший, із третього - другий тощо. В першому розрахунку всі величини планові, в останньому - фактичні.

При використанні методу слід забезпечувати сувору послідовність підстановки, оскільки довільна зміна кількісних і якісних показників призводить до неправильних результатів. Чим суттєвіше відхилення фактичних показників від планових, тим більше відмінностей в оцінці факторів, розрахованих при різній послідовності підстановки.

***Балансовий метод***. Баланс - співвідношення взаємопов’язаних показників будь-якої діяльності, процесу. Балансовий метод широко використовується у бухгалтерському обліку, статистиці і плануванні, а також в аналізі економічної діяльності (за наявності функціональної залежності), наприклад, при аналізі використання робочого часу, рухи сировини, фінансового становища тощо.

***Графічні методи***. Це геометричне зображення функціональної залежності за допомогою ліній на площині, що показує суттєві зв’язки і відносини в економічному аналізі. На графіках зручно знаходити значення функцій за відповідним значенням аргументу. В економічному аналізі застосовуються діаграми порівняння, тимчасові ряди, криві розподілу, графіки кореляційного поля, статистичні картограми. Графічний метод використовується для дослідження виробничих процесів, організаційних структур тощо. Широко застосовуються сітьові графіки, «дерева рішень», що відносяться до графо-математичних методів.

# *Математичні методи в економічному аналізі*

Використання математичних методів у сфері управління (зокрема, в економічній) - найважливіший напрям вдосконалення систем управління. Математичні методи прискорюють проведення економічного аналізу, сприяють найповнішому урахуванню впливу різноманітних чинників на результати діяльності, підвищенню точності обчислень.

*Застосування математичних методів вимагає*:

- системного підходу до дослідження заданого об’єкта, урахування взаємозв’язків і відносин з іншими об’єктами (підприємствами, фірмами);

- розробки математичних моделей, що відображають кількісні показники системної діяльності працівників організації, процесів, що відбуваються в складних системах, якими являються підприємства;

- вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління підприємством з використанням електронно-обчислювальної техніки (ЕОТ). Вирішення задач економічного аналізу математичними методами можливо, якщо вони сформульовані математично, тобто реальні економічні взаємозв’язки і залежності виражені із застосуванням математичного аналізу. Це спричиняє необхідність розробки математичних моделей.

В управлінській практиці для вирішення економічних задач вдаються до різних методів. Так, в сітьовому плануванні й управлінні використовуються різні математичні методи, а в поняття «дослідження операції» багато авторів вкладають різний зміст.

***Методи елементарної математики*** використовуються в традиційних економічних розрахунках при обґрунтуванні потреб в ресурсах, розробці плану, проектів тощо.

***Класичні методи математичного аналізу*** використовуються самостійно (диференціювання і інтеграція) і в рамках інших методів (математичної статистики, математичного програмування).

***Статистичні методи*** - основний засіб дослідження масових явищ, що повторюються. Вони застосовуються при нагоді представлення зміни аналізованих показників як випадкового процесу. Якщо зв’язок між аналізованими характеристиками недетермінований, а стохастичний, то статистичні і ймовірнісні методи стають практично єдиним інструментом дослідження. В економічному аналізі найбільш відомі методи множинного і парного кореляційного аналізу.

Для вивчення одночасних статистичних сукупностей слугує закон розподілу, варіаційний ряд, вибірковий метод. Для багатомірних статистичних сукупностей застосовуються кореляції, регресії, дисперсійний, спектральний, компонентний, факторний види аналізу.

***Економічні методи*** базуються на синтезі трьох областей знань: економіки, математики і статистики. Основа економетрії - економічна модель, тобто схематичне представлення економічного явища або процесів, відбиття їх характерних рис за допомогою наукової абстракції. Найбільш поширений метод аналізу економіки «витрати – випуск». Метод представляє матричні (балансові) моделі, що побудовані за шаховою схемою і наглядно ілюструють взаємозв’язок затрат і результатів виробництва.

***Методи математичного програмування*** - основний засіб вирішення завдань оптимізації виробничо-господарської діяльності. По суті, методи - засоби планових розрахунків і вони дозволяють оцінювати напруженість планових завдань, дефіцитність результатів, що визначають лімітуючі види сировини, групи обладнання.

***Економічна кібернетика*** аналізує економічні явища і процеси як складні системи з погляду законів управління і руху в них інформації. Методи моделювання і системного аналізу найбільш розроблені в цій сфері.

Застосування математичних методів в економічному аналізі базується на методології економіко-математичного моделювання господарських процесів і науково обґрунтованої класифікації методів і завдань аналізу. Всі економіко-математичні методи (завдання) підрозділяються на дві групи: оптимізаційні рішення по заданому критерію і неоптимізаційні (рішення без критерію оптимальності) [7].

# *Багатопланові аналітичні методи*

***Аналіз Парето***. Метод названий на честь італійського економіста, який визначив, що відносно невелика кількість чинників (20%) викликає великий відсоток (80%) всіх випадків скарг, дефектів, проблем тощо. Якщо класифікувати всі випадки за мірою важливості і зосередитися на вирішенні суттєвих задач, менш важливі залишаючи осторонь, підвищується результативність.

***Визначення еталону (бенчмаркинг****).* Метод передбачає оцінку певної діяльності у відношенні до еталону в своїй або будь-якій іншій організації. Мета методу - встановлення стандарту, за яким оцінюється діяльність організації і ухвалюється рішення по моделі для навчання методам вдосконалення.

Метод базується на законі впливу соціальних норм, як тільки встановлюється стандарт, метою людини стає наближення до нього.

***Причинно-наслідкові діаграми***. Цей метод пропонує структурований підхід до вирішення проблеми. Метод розробив японський професор Ішикава для урахування великої кількості чинників, що впливають на якість обслуговування, процес виробництва тощо.

Діаграми допомагають в вирішенні проблеми, створюючи декілька пластів категорій (чинників), що сприяють виявленню складових цієї проблеми. Метод часто використовується після «мозкової атаки» для організації отриманих ідей.

***Метод морфологічного аналізу***. Він застосовується індивідуально і в групі і заснований на комбінаториці - систематичному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, що витікають із закономірностей побудови (морфології) аналізованого об’єкта. Аналіз і подальший синтез охоплюють як відомі, так і нові, незвичні варіанти, які при простому розгляді могли бути упущені. За допомогою комбінування варіантів отримують безліч різних рішень. Ідея полягає в переміщенні отриманої комбінації в предметну галузь, далеку від тієї, що знаходиться на поверхні.

*Етапи реалізації методу*:

- опис, визначення, узагальнення проблеми;

- виявлення всіх чинників, що впливають на вирішення проблеми;

- виявлення можливих варіантів за кожним із параметрів за допомогою складання матриць (у першому стовпці параметри, а в рядках - варіанти по кожному параметру);

- аналіз варіантів рішень і вибір кращого з них. Метод застосовується для виявлення простих рішень, але досить незручний через необхідність селекції варіантів.

***Функціонально-вартісний аналіз***. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) - метод техніко-економічного дослідження функцій управлінського персоналу організації, спрямований на зниження витрат на управління і досягнення найкращих виробничо-комерційних результатів шляхом вибору найбільш ефективних способів управління.

ФВА заснований на принципах: функціонального і системного підходу; відповідності значущості функцій управління витратам на них і якості їх виконання; колективного пошуку і вироблення ефективних варіантів розвитку управління організацією. Розглянемо основні:

1. Досягнення найкращого співвідношення між ефективністю роботи апарату управління і витратами на його утримання.

2. Зниження собівартості продукції, що випускається, і підвищення її якості.

3. Підвищення продуктивності праці управлінських працівників і робочих виробничих підрозділів.

4. Оптимізація використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

5. Скорочення або усунення браку.

*ФВА має наступні етапи*: підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький; рекомендаційний, етап впровадження.

В даний час розроблена і апробована на практиці методика ФВА. Об’єктом аналізу може бути апарат управління організації в цілому або окремий функціональний підрозділ.

На підготовчому етапі вибирається об’єкт аналізу, визначаються його конкретні завдання, складається робочий план.

На цьому етапі досліджується стан виробництва і управління ним.

На інформаційному етапі здійснюються збір, систематизація і вивчення даних, що характеризують систему управління, її окремі підсистеми, а також даних про аналогічні передові структури.

На аналітичному етапі проводяться формулювання, аналіз і класифікація функцій, їх декомпозиція, аналіз функціональних зв’язків між підрозділами в апараті управління, вартісна оцінка функцій, оцінка систем значущості функцій, ступінь і причини невідповідності між значущістю функцій і рівнем затрат на їх виконання.

На творчому етапі здійснюється пошук шляхів покращання роботи управлінського персоналу, вибираються ідеї, формулюються варіанти виконання функцій на основі запропонованих ідей.

На дослідницькому етапі розробляється проект (здійснюється порівняно-економічна оцінка варіантів за участю спеціалістів зацікавлених підрозділів).

Ha рекомендаційному етапі проводиться підготовка проекту до впровадження, що полягає в розрахунку його потенційної економічної ефективності.

На етапі впровадження описується методика проведення соціально-психологічної, професійної, матеріально-технічної підготовки працівників до реалізації рішення.

Для зниження трудомісткості ФВА доцільно окремі його завдання вирішувати з використанням ЕОМ.

***Метод аналізу ієрархій***. Іноді метод, розроблений Т. Сааті, називають «процесом аналітичної ієрархії», «аналітичним ієрархічним методом» і т. п. На думку автора методу такий підхід до рішення багатокритеріальних звдань в складній обстановці з ієрархічними структурами, що включають як відчутні, так і невідчутні фактори, представляється більш обгрунтованим, ніж підхід, заснований на лінійній логіці. Метод являється замкнутою логічною конструкцією, що забезпечує за допомогою простих правил аналіз складних проблем у всьому їх різноманітті, що призводить до найкращого результату.

Метод дозволяє розглядати проблеми конфліктів в групі, що має спільні цілі, між конкуруючими організаціями і навіть між різними країнами (із залученням посередника). У ньому відображаються процеси рішення завдань, що вирішуються методом ієрархії, по аналогії з людським мисленням.

В процесі практичної діяльності «розум» людини накопичує чинники, що формують складну комбінацію, об’єднуючу їх в групи відповідно до розподілу деяких властивостей між цими чинниками (елементами) одного рівня управління.

Модель дає можливість відтворити даний процес так, що групи, або, точніше, визначальні їх спільні властивості, розглядаються як елементи наступного рівня системи. У свою чергу, вже ці елементи можуть бути згруповані відповідно до іншого набору властивостей, перетворюючись на елементи наступного, вищого рівня.

Визначення пріоритетів чинників першого рівня відносно мети може бути зведено до послідовності завдань встановлення пріоритетів для кожного рівня, а кожне завдання - до послідовності попарних порівнянь. Порівняння, що виконуються експертами, - основні складові роботи при реалізації даного методу. Отже, дана модель роботи аналогічна природному процесу людського мислення, що створює концепцію і структуру складної проблеми. Практичним підтвердженням адекватності методу слугує наступне:

- беручи участь у побудові і встановленні пріоритетів, експерти послідовно групують окремі предмети в межах рівнів і розділяють рівні по складності;

- експерти будують ієрархію проблеми різними способами, але якщо думки їх схожі, то наголошується близькість результатів, і відмінності при деталізації в межах ієрархії на практиці не призводять до суттєвих змін;

- даний спосіб операції думками має математичне обгрунтування.

Методологія забезпечує таке моделювання проблем, що включають знання і думки, так що складні предмети стають ясно вираженими, оціненими відповідно до встановлених пріоритетів. Раціональне вирішення проблеми пов’язане з оцінкою варіантів, задовольняючих деякому набору переслідуваних цілей. Оптимальний варіант, що найбільш задовольняє всьому набору цілей. У даному методі із залученням експертів отримують кількісний вимір оцінки для варіантів відносно моделей і для підцілей відносно цілей вищого порядку. При цьому кількісний вимір оцінки повинен відповідати розподілюваним ресурсам.

Кінцевим результатом є оцінка в основній шкалі відносин. При цьому фізичний взаємозв’язок різних видів діяльності не повинен впливати на відповідність ресурсу певному пріоритету. В термінах системного підходу вирішення проблеми розглядається як створення абстрактної моделі системи, де оцінюється дія на всю систему різних її компонентів з визначенням пріоритетів останніх. Ієрархія ж являється деякою абстрактною похідною структурою системи, призначеною для вивчення функціональних відносин, її компонентів і їх дій на систему в цілому.

*Способи моделювання*(найпоширеніші):

Теорія ігор - моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів. Сформувалася під впливом потреб військових.

Теорія черг - визначає оптимальну кількість каналів обслуговування відповідно до потреби в них (модель «оптимального обслуговування»).

Модель управління запасами - визначає розміщення замовлень, готової продукції на складі.

Лінійне програмування - забезпечує оптимальний спосіб поєднання ресурсів за наявності конкретних потреб. Такі моделі найпопулярніші в менеджменті.

Імітаційне моделювання **-** забезпечує практичне застосування моделі замість реальної системи.

Економічний аналіз (метод оцінювання витрат та економічних вигод) - грунтується на з’ясуванні економі їх умов, за яких підприємство стає вигідним. Основною умовою є ситуація, за якої загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.

Балансові методи - базуються на побудові балансів витрат, прибутків, бюджетів тощо.

Платіжна матриця - статистичний метод, за допомогою якого з кількох варіантів рішення вибирають найоптимальніше. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи тощо) подають у формі таблиці.

Дерево рішень - схематичне відображення дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

***Тема 5***

***Прогнозування в прийнятті пралінських рішень***

*Прогнозування*реалізується через моделювання майбутніх управлінських ситуацій. Відіграє дуже важливу роль в економіці. Прогнозування - різновид планування, за якого використовується накопичений досвід та припущення з метою передбачення майбутнього. На практиці найчастіше використовують такі прогнози: економічні - стосуються рівня цін, курсу валют, рівня податків та ін.; соціальні - прогнозують зміну споживчого кошика, мінімальної заробітної плати, рівня безробіття; політичні - передбачають розташування політичних сил у державі; розвитку конкуренції - пов’язані із передбаченням ринкової ситуації та перерозподілу часток ринку; розвитку науково-технічного прогресу - стосуються прогнозування впроваджень інновацій; розвитку технології - стосуються передбачень якісних змін у структурі технологій; розвитку суспільства - прогнозують кількісні та кісні зміни щодо розвитку певних націй, народів, суспільства; розвитку сфер виробництва (промисловості, сільського господарства тощо).

Виділяють кілька груп методів прогнозування.

*Неформальні методи прогнозування:* на основі словесної (вербальної) інформації, отриманої каналами радіо, телебачення, розмов, телефонограм тощо; на основі письмової інформації, отриманої з газет, журналів, бюлетенів, звітів тощо; за результатами промислового шпіонажу.

*Формальні методи прогнозування. Кількісні методи*: аналіз минулих рядів - ґрунтується на припущенні, що минуле може повторитися у майбутньому і що існують певні тенденції до цього; причинно-наслідкове (кореляційне) моделювання - використовують для прогнозування ситуацій, що залежать більше ніж від однієї змінної величини. *Якісні методи*: думка журі - полягає в поєднанні та синтезуванні думок експертів - членів журі (ради, комісії тощо); думка буровиків - ґрунтується на передбаченні попиту групою досвідчених торгових агентів; думка споживачів - на основі результатів опитування клієнтів; думка експертів - ґрунтується на процедурах, реалізуючи які група експертів доходить певної згоди.

Прийняття менеджерами раціональних рішень, що відповідають установленим критеріям та спрямовані на досягнення визначених цілей, не може гарантувати їх успішної реалізації. Виконання управлінських рішень потребує застосування дієвих організаційних, мотиваційних та контрольних механізмів, а також забезпечення колективної націленості на досягнення намічених результатів.

Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, що приймають управлінські рішення. Вони базуються на накопиченому досвіді та інтуїції менеджера, їхня перевага полягає в тому, що рішення приймаються оперативно, їхній недолік: вони не гарантують захисту від вибору помилкових рішень, тому що інтуїція може іноді підвести менеджера.

Колективні методи потребують прийняття рішень визначеним колом осіб, учасників даної процедури. Це тимчасовий колектив, що складається з керівників і виконавців, які можуть вирішувати поставлені завдання. В основі кількісного методу прийняття рішень лежить науково-практичний підхід, що пропонує вибір оптимальних рішень шляхом оброблення (за допомогою ЕОМ) великої кількості інформації.

У практиці управління широко використовуються моделі процесу прийняття рішень. Моделювання власне процесу прийняття рішень дозволяє зробити істотний крок убік кількісних оцінок результатів прийнятих рішень. При цьому роль якісного аналізу не принижується. Використання методу моделювання процесу прийняття управлінських рішень дозволяє підняти його на якісно новий рівень, розробити і впровадити в практику прийняття управлінських рішень сучасні технології. Професійне використання моделей процесу прийняття рішень дозволяє менеджеру контролювати інтуїтивні розуміння при прийнятті рішень, зокрема забезпечувати великий ступінь несуперечності і надійності прийнятих управлінських рішень. При цьому слід розуміти, що модель дозволяє знайти раціональне рішення лише для спрощеного варіанта управлінського рішення. Тому не можна акт ухвалення рішення перекладати тільки на закладені в комп’ютер моделі ситуації й отримані з їхньою допомогою альтернативні варіанти управлінських рішень. Вони носять лише рекомендаційний характер і сприяють розробці ефективного управлінського рішення.

Рішення, знайдене за допомогою моделювання ситуації ухвалення рішення, необхідно проаналізувати з погляду повноти врахованих у ній чинників і в разі потреби внести корективи або уточнити відповідним чином використовувану модель. При прийнятті особливо важливих рішень можуть використовуватися кілька моделей, які описують ситуацію ухвалення рішення з різних сторін. Остаточне рішення приймається на підставі зіставлення результатів, отриманих з використанням різних моделей ситуації.

Моделі процесу управління розрізняються між собою. Але ніяка модель не може врахувати абсолютно усі чинники. Однак професійно розроблена модель відрізняється тим, що дозволяє врахувати найбільш істотні з них. Наприклад, економіко-математична модель вибору першочергових (пріоритетних) проблем, які стоять перед організацією для їхнього першочергового вирішення, побудована з використанням методів змішаного лінійного і цілочисельного програмування. Оскільки один з основних аспектів управління організацією - розподіл ресурсів, а визначення першочерговості вирішення проблем, що стоять перед організацією, і є власне кажучи завданням раціонального розподілу ресурсів, то модель визначення першочергових проблем доцільно розглядати як модель оптимального розподілу ресурсів, виходячи з порівняльної економічної ефективності замовлень і проблем, які відповідно виконуються або вирішуються організацією [1].

*Для прийняття рішень найбільш ефективними вважаються такі методи*:

1. Самовирішення - керівник на підставі наявної інформації вирішує проблему самостійно. Різновидом цього типу є інтуїтивне управлінське рішення і рішення, що ґрунтується на висновках.

2. Метод «пошук інформації». Керівник, використовуючи цей метод, прагне одержати від підлеглих йому співробітників інформацію з проблеми, що його цікавить, але без пояснення якої мети.

3. Метод «індивідуальна консультація». Керівник, використовуючи цей метод, пояснює спочатку проблему своїм співробітникам, які висловлюють свої точки зору і дають свої пропозиції, а потім сам приймає рішення.

4. Метод «консультація групи». Керівник у даній ситуації ставить проблему перед групою співробітників, потім приймає рішення особисто, незалежно від того, чи збігається воно з пропозицією, висловленою групою.

Відома також японська (кільцева) система прийняття рішень, її суть полягає в тому, що на розгляд виноситься проект нововведення. Його обговорюють особи за списком, складеним керівником. Кожен член групи розглядає запропоноване рішення і дає свої зауваження в письмовому вигляді. Потім проводиться нарада, на яку запрошуються ті фахівці, чиї думки керівникові не зовсім зрозумілі. Експерти пропонують свої рішення відповідно до індивідуальної переваги. Якщо рішення не збігаються, то виникає вектор переваги, який визначається за одним з таких принципів: більшості голосів; диктатора; Курно; Парето; Еджуорта; «Рингі».

Принцип Курно - застосовується тоді, коли пропонується кількість рішень, яке дорівнює кількості експертів. Необхідно знайти рішення, яке відповідало б вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного.

Принцип Парето - застосовується при прийнятті рішень, коли всі експерти мають єдину думку щодо розглянутої проблеми. Приймають те рішення, яке є оптимальним у досягненні загальної мети.

Принцип Еджуорта - застосовується в тому випадку, коли група експертів складається з декількох коаліцій, кожній з яких невигідно змінювати своє рішення. У цьому випадку варто прийняти оптимальне рішення, не завдавши збитку один одному.

Метод «Рингі» - одержання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання. Ця процедура складається з декількох етапів:

- керівництво фірми разом із фахівцями висловлює загальний погляд на проблему, з якої необхідно прийняти рішення;

- передача проблеми нижчестоящим виконавцям;

- детальне узгодження за всіма пунктами проекту. Ліквідація розбіжностей, протилежних точок зору. Опрацювання погодженого підходу до виконання проекту;

- проведення цілеспрямованих нарад, присвячених обговоренню конкретного шляху вирішення проблеми;

- доопрацювання документа - візування його виконавцями, затвердження керівництвом фірми, вищестоящою організацією.

Для ухвалення рішення в умовах невизначеності (ситуації, за якої у менеджера немає інформації щодо дії факторів ризику) використовують інші методи.

*Метод Вальраса.* Якщо менеджер песиміст, то він розглядає зовнішнє середовище як украй вороже до бізнесу (тахтіп-стратегія). Якщо ж він оптиміст, то розглядає зовнішнє середовище як дружнє і розраховує на краще (тіптах).

*Метод Севиджа.* Менеджер намагається мінімізувати можливе негативне майбутнє (тіптах). Вихідна матриця вигод перетворюється на матрицю втрачених можливостей.

*Метод Гурвіца* дає змогу приймати рішення між крайніми оптимістичними та песимістичними стратегіями залежно від показника песимізму менеджера.

В умовах ризику використовують метод Лапласа-Байєса. Робиться припущення, що ймовірність кожного зі станів фактора ризику відома й однакова. Завдання перетворюється на завдання ухвалення рішення в умовах ризику. Тип менеджера з погляду його відношення до ризику можна визначити, знаючи його переваги. В остаточному підсумку готовність менеджера до ризику залежить від масштабу ризику, авторитету менеджера в організації, від того, чи кошти знаходяться в особистій власності менеджера, від його психологічних особливостей.

*В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:*

- класична (механічна) модель;

- поведінкова (природна) модель;

- ірраціональна модель.

Механічна модель управління, створена на початку XX ст., насамперед приділяє увагу раціональній організації робіт, розглядаючи людину як елемент організаційної системи, що виконує визначені функції і не має соціально-психологічних якостей.

Природна модель, сформована в середині XX ст., практично не враховує ролі цілей організації і технології робіт для їх досягнення, а основна увага приділяється соціально-психологічним мотивам поведінки працівників підприємства.

Загальна система ухвалення рішення - модель організаційних систем, у якій первинним елементом є рішення. Ця модель доповнила принципи механічної моделі соціальною і психологічною специфікою.

Класична модель спирається на поняття «раціональності» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об’єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Основні характеристики класичної моделі - особа, яка приймає рішення:

- має чітку мету прийняття рішення;

- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;

- має повну інформацію щодо можливих альтернатив і їх наслідків;

- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;

- завжди має на меті максимізацію результату діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними.

Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб’єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

*Характеристики поведінкової моделі - особа, яка приймає рішення:*

- не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;

- не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;

- не здатна (не схильна) передбачити наслідки можливих альтернатив.

Враховуючи ці характеристики Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності».

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи.

*Ірраціональна модель найчастіше застосовується:*

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;

- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;

- коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади для нав’язування свого рішення.

Важливо, щоб використовувана в процесі ухвалення управлінського рішення модель була адекватна ситуації ухвалення рішення. Це означає, що модель повинна: відповідати структурі і властивостям об’єкта управління; особливостям і можливостям використання методів моделювання й експериментів, які проведені на базі використовуваних моделей; відповідати вимогам управлінського завдання, що вирішується.

Вирішальне слово при виборі остаточного варіанта належить керівникові. Його роль полягає не в тому, щоб у всіх випадках вибирати в чистому виді один із пропонованих варіантів, повністю відкидаючи інші. Він повинен уміти синтезувати з різних варіантів рішень одне, найбільш доцільне, керуючись загальними цілями діяльності керованої системи.

***Контрольні запитання до розділу:***

1. Охарактеризуйте процес управління за його функціями.

2. Що таке управлінський цикл і з яких елементів він складається?

3. Що таке проблемна ситуація і якими чинниками вона зумовлюється?

4. Дайте визначення управлінського рішення.

5. Які вимоги ставляться до управлінських рішень?

6. Наведіть класифікацію управлінських рішень.

7. Вкажіть, якого типу управлінські завдання вирішуються на різних рівнях управління.

8. Охарактеризуйте стилі мислення керівників щодо прийняття ними управлінських рішень.

9. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.

10. Поясніть, чому управлінське рішення має комплексний характер.

11. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення. Опишіть блок-схему підготовки й ухвалення рішення.

12. Що таке критерії вибору рішень і як вони встановлюються?

13. Вкажіть, якого виду обмеження можуть впливати на вибір певного варіанта управлінського рішення.

14. Які рекомендації допомагають прискорити процес прийняття рішень і підвищити їх якість?

15. Перелічіть операції, які необхідно здійснити під час виконання управлінських рішень.

16. Дайте визначення методам управління і вкажіть, яку роль вони відіграють у процесі управління.

17. Методологія аналізу прийняття управлінських рішень в організації.

18. Обґрунтуйте алгоритми прийняття управлінських рішень.

19. Організаційно-економічні аспекти прийняття управлінських рішень,

20. Типологія управлінських рішень та їх характеристика.

21. Характеристика методу контролю управлінських рішень.

22. Методика підготовки управлінських рішень.

23. Дайте аналіз процесу прийняття управлінських рішень.

24. Основні принципи прийняття управлінських рішень.

251. Аналіз праць вітчизняних вчених щодо вироблення І прийняття управлінських рішень.

26. Які типи рішень Ви використовуєте в своїй організації?

27. Інформаційні засади прийняття управлінських рішень.

28. Детермінанти оптимізації управлінських рішень.

29. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику.

30. Як вирішити питання з виявленням альтернатив з їх оцінкою в процесі прийняття управлінських рішень?

***Список використаної та рекомендованої літератури до розділу:***

1. Бугара М. Прийняття управлінських рішень у виробничій сфері на основі імітаційного моделювання / М.Бугара // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. - 2000. - № 4. - C. 359-361.

2. Вершигора Е. Менеджмент : Учебное пособие / Е. Вершигора,. - М. : Инфра-М, 1999. -256 с.

3. Дойль П. Менеджмент : Стратегия и тактика / Питер Дойль,; Пер. с англ. Т.Карасевич и др.; Под общ. ред. Ю.Н.Каптуревского. -СПб.; М.; Харьков; Минск: Питер, 1999. -559 с.

4. Иванова Н.Ю. Менеджмент : Учеб пособие / Н.Иванова. – М., 1994. -127 с.

5. Кузьмін О. Основи менеджменту : Підручник/ О. Кузьмін, О.Мельник,. - К. : Академвидав, 2003. - 414 с.

6. Малиновський В. Функція прийняття управлінських рішень / В. Малиновський // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. - 1999. - № 3. - C. 42-45.

7. Марченко В. Сучасні інформаційні технології прийняття раціональних управлінських рішень / В.Марченко // Техніка АПК. - 2007. - № 3. - C. 9-11.

8. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти/ О. Гірняк, П. Лазановський,. - К. : Магнолія плюс; Львів: Новий Світ-2000, 2003. -334 с.

9. Олексів І. Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв’язання / І.Б. Олексів //Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 12. - C. 142 - 149.

10. Осовська Г. Основи менеджменту : Навч. посібн. / Г. Осовська. - К. : Кондор, 2003. -552 с.

11. Робінс Стефан П. Основи менеджменту/ Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо,; Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук,. - К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. - 671 с.

12. Сявавко М.С. Економіко-математичне моделювання у прийнятті управлінських рішень / М.С. Сявавко // Економіка АПК. - 2005. - № 3. - С.13-18.

13. Тарнавська Н. Менеджмент: теорія та практика : Підруч. для вузів / Н. Тарнавська, Р. Пушкар. -Тернопіль: ВКФ «Карт-бланш», 1997. -457 с.

14. Хміль Ф. Менеджмент : Підручник для студ. вуз./ Ф. Хміль,. -К. : Академвидав, 2003. -607 с.

15. Чемерис А. Системний підхід до прийняття управлінських рішень / А.Чемерис // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. - 2001. - № 4. - C. 224-233.

16. Шегда А. Менеджмент : Навчальний посібник / А. Шегда. Ред. В. П. Розумний. -К. : Знання , 2002. - 583 с.

**РОЗДІЛ 3**

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ**

***Тема 1***

***Підприємницькі ризики: сутність та класифікація***

На всіх етапах діяльності господарських суб’єктів незалежно від сфери їх функціонування присутній ризик. Ризик означає невизначеність у розвитку ситуації, пов’язану з можливим настанням якої-небудь несприятливої події і її наслідками. Оскільки ризики об’єктивно неминучі і повне усунення їх неможливе, то першою умовою управління ними є вміння їх передбачити і знизити до максимально можливого рівня. Виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент (управління ризиком). Актуальність питання полягає в тому, що управління ризиками має фундаментальне значення в умовах мінливого і невизначеного зовнішнього середовища підприємства.

Відповідно до принципів ризик-менеджменту, сформованими комітетом за розробкою єдиних принципів ризик-менеджменту COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), *ефективна система ризик-менеджменту включає вісім основних компонентів* [1]:

1. Внутрішнє середовище компанії (багато в чому визначає те, як ризик буде виявлений і які рішення будуть прийняті).

2. Цілі компанії, які повинні бути визначені до виявлення ризиків (ризик-менеджмент повинен забезпечити виконання поставлених цілей).

3. Виявлення несприятливих подій (це означає, що всі події, від яких залежить виконання поставлених цілей, повинні бути проаналізовані на предмет існування ризиків).

4. Оцінка ризику (виявленні ризики слід оцінити з погляду ймовірності настання ризикової події та можливих ​​збитків).

5. Реакція на ризик (менеджмент компанії повинен для себе визначити можливу реакцію на ризик: виключити, знизити, прийняти або розподілити ризики).

6. Контроль бізнес-процесів, який мав би на увазі внутрішні процедури, які гарантують, що прийнята стратегія реакції на ризик ефективно реалізується при виконанні повсякденних операцій.

7. Інформація та комунікації (необхідна інформація повинна своєчасно збиратися і передаватися відповідальним за управління ризиками співробітникам).

8. Моніторинг (виявлені раніше ризики необхідно постійно контролювати і при необхідності переглядати).

Таким чином, насьогодні актуальними є централізація і координація управління ризиками на рівні всього підприємства. Саме професійні ризик-менеджери, а не підрозділ внутрішнього аудиту або фінансового контролю здатні належним чином впровадити процедури управління ризиками і зробити їх частиною єдиної системи управління підприємством. Коли процес управління ризиками розсерджений по різних підрозділах, це призводить до того, що заходи щодо запобігання негативних наслідків приймають тільки окремі підрозділи, а нові ризики виявляються неприпустимо повільно. У таких організаціях відсутній комплексний ризик-менеджмент, інтегрований в загальну систему управління компанією. Ризик-менеджмент повинен бути стрижневою частиною стратегічного управління компанії.

При цьому з внутрішньої точки зору передбачається підтримка різних методів розрахунку і моделювання, широкі графічні можливості і автоматичне генерування звітів, документування та підтримка бази даних по ризиках [2].

*Основні зовнішні вимоги до повнофункціональної системі управління ризиками виражаються:*

- у підтримці всього життєвого циклу управління ризиками (планування - управління ризиками, ідентифікація, аналіз, планування - реагування, моніторинг та контроль);

- у підтримці аналізу всіх складових ризику (вартісної, тимчасовою, ресурсної). При цьому з внутрішньої точки зору передбачається:

- підтримка різних методів розрахунку і моделювання,

- широкі графічні можливості і автоматическое генерування звітів,

- документування та підтримка бази даних по ризиках [3].

Процес ризик-менеджменту визначається як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації. Метою ризик-менеджменту є зменшення або ліквідація можливих втрат. Кінцева ціль ризик-менеджменту відповідає цільовій функції підприємництва і полягає в отриманні найбільшого прибутку.

Превентивні дії по активному управлінню ризиками сприяють зростанню довіри до компанії. А ризик-менеджмент в компанії забезпечує технічною, методологічною та консультаційною підтримкою щоденні бізнес-процеси. Це означає, що комплексний та інтегрований підхід до ризик-менеджменту допомагає відповідати зовнішнім і внутрішнім вимогам більш ефективно.

Таким чином,організація ризик-менеджменту являє собою систему заходів, спрямованих на раціональне поєднання всіх його елементів в єдиній технології процесу управління ризиком. Процес управління ризиками складається з таких етапів, як постановка цілей управління ризиками, аналіз ризику, вибір методів впливу на ризик та аналіз ефективності прийнятих рішень.

*Джерела та властивості ризику, його функції*

Формування ринку та ринкової інфраструктури, нових механізмів встановлення господарських зв’язків, розвитку підприємництва, зростання конкуренції вимагають поглиблення теорії підприємницького ризику, методів його оцінювання та регулювання на всіх рівнях господарювання: державному, регіональному, місцевому, галузевому, а також підприємства, цеху, дільниці незалежно від форми власності.

Конкуренція змушує підприємців активно вивчати інформацію, щоб уникнути можливих помилок при здійсненні обтяжених ризиком виробничих, фінансових, комерційних та інших операцій. Зовнішні та внутрішні чинники, що обумовлюють ділову активність в умовах ринкової економіки, - динамічні, тому найчастіше слідкувати за ними та контролювати їх можна лише за допомогою різних елементів та важелів маркетингу. Щоб розумно використовувати закони ринку і не бути його жертвою, слід застосовувати найпередовіші форми аналізу функціонування складових процесу відтворення.

В економічній літературі відомі чисельні спроби сформулювати теоретичні визначення поняття ризику. Найбільш послідовним серед них є твердження, згідно з яким ризик у своїй першооснові є невизначеністю [4].

Невизначеність ситуації характеризується тим, що вона залежить від багатьох змінних чинників – контрагентів, дії яких неможливо спрогнозувати з прийнятною точністю. Впливає на неї також і відсутність чітко визначених цілей та критеріїв їх оцінки, зміни у суспільних потребах і споживчому попиті, непередбачувана поява нових технологій і техніки, зміна кон’юнктури світового ринку, коригування траєкторії руху економіки з політичної необхідності, непередбачуваність природних явищ тощо.

Під невизначеністю, яка породжує ризик, розуміють ситуацію, коли відсутня інформація стосовно структури та можливих станів об’єкта та оточуючого середовища.

Невизначеність вноситься у процесі формування керуючої інформації через інформаційні компоненти. Роль різноманітних інформаційних компонент в процесі формування керуючої інформації визначає специфіку впливу невизначеності відповідних компонент на невизначеність системи управління в цілому. Так, невизначеність цілей не дозволяє системі управління однозначно оцінювати перевагу ситуацій, що виникають. Система управління виявляється не в змозі повністю здійснити раціональний, формально оптимальний вибір найкращого з існуючих в її розпорядженні варіантів поведінки. Невизначеність системи моделей не дозволяє однозначно формувати ланцюжки причинно-надслідкових зв’язків. Відповідно система управління не має можливості точно і однозначно передбачати всі суттєві для неї наслідки різних подій, у тому числі і повні наслідки власних команд. Невизначеність первісної інформації не дозволяє однозначно оцінювати реальну ситуацію на об’єкті керування і в зовнішньому середовищі. Суб’єкт управління не може бути впевненим у тому, що оцінювання буде вірним і повним.

На схемі, поданій на рис. 3.1 показано, що джерелом невизначеності може стати кожний елемент та канал зв’язку між елементами, наведеними на ній. Виділяють основні види невизначеності, породжені прямими зв’язками під час дослідження та керування системою (об’єктом), та другорядні, що відображають зворотні дії та ефекти.

Кожен з цих видів невизначеності породжує комплекс притаманних йому проблем та передбачає сукупність методів його аналізу.

Поняття ризику пов’язується з усвідомленням небезпеки, загрози, ненадійності, невизначеності, непевноти, випадковості збитку. На думку дослідників, термін «ризик» походить від латинського слова «resecum» - скеля або небезпека зіткнення з нею. Протягом тривалого часу поняття ризику не лише асоціювалося з багатозначними негативними проявами життєвих ситуацій, а й часто вживалося як їх синонім.

Пріоритетне значення в сучасній економіці України повинно мати виробниче підприємництво, тому що в сфері виробництва створюється національне багатство суспільства і саме воно є найбільш ризикованим.

Разом з поняттям ризику виникли визначення ступеня ризику і оцінки ступеня ризику. *Ризик* - це ймовірність (загроза) втрати підприємцем частини ресурсів, недоотримання прибутків або поява додаткових витрат внаслідок здійснення господарської діяльності. Усе це може призвести фірму до банкрутства. У разі виникнення ризикової події можливе отримання трьох результатів: 1) негативний, 2) нульовий, 3) позитивний.

За сферою виникнення підприємницькі ризики можна поділити на зовнішні і внутрішні. Джерелом виникнення зовнішніх ризиків є зовнішнє середовище стосовно підприємницької фірми. Підприємець не може здійснювати на них вплив, він може тільки передбачати і враховувати їх у своїй діяльності. Таким чином, до зовнішнього відносять ризики, безпосередньо не поозв’язані з діяльністю підприємця. Мова йде про непередбачені зміни законодавства, що регулює підприємницьку діяльність; нестійкість політичного режиму в країні діяльності та інших ситуацій [5].

Найбільш точну характеристику підприємницького ризику дають його *функції* [6]:

1) Інноваційна функція. Цю функцію економічний ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень цілої низки проблем, що постають перед підприємцем. Ризикові рішення призводять до зростання ефективності виробництва, від якого виграють і підприємці, і споживачі, і суспільство в цілому.

8. Суб’єкт управління

(суб’єкт ризику)

14 9 7

Середовище

2

10

13

1. Система (об’єкт)

та її підсистеми

(об’єкт ризику)

3 5

6. Модель

системи (об’єкт)

4. Суб’єкт

дослідження

11 12

Рис. 3.1. Складові невизначеності

Умовні позначки: 1 – поводження системи та її підсистем; 2 – вплив середовища на систему; 3 – інформація про систему та середовище; 4 – суб’єкт досліждення; 5 – процесс концептуалізації інформації, одержаної суб’єктом дослідження; 6 – модель системи (об’єкта); 7 – сприйняття суб’єктом керування моделі системи; 8 – суб’єкт управління; 9 – керовані дії на систему; 10 – вплив системи на середовище; 11 – вплив суб’єкта дослідження на систему і середовище; 12 – вплив моделі системи на суб’єкт дослідження; 13 – взаємодія суб’єкта дослідження та суб’єкта керування; 14 – вплив системи та середовища на суб’єкт керування. Безперервною лінією показані основні види невизначеності, штриховою – другорядні.

2) Регулятивна функція. Ця функція підрозділяється на: конструктивну і деконструктивну. Конструктивна функція полягає в тому, що здатність ризикувати - це здатність долати консерватизм, догматизм, психологічні бар’єри, що перешкоджають перспективним нововведенням. Але ризик може стати проявленням авантюризму. Суб’єктивне рішення приймається в умовах недостатньої інформації та призводить до негативного результату. Це деконструктивна функція.

3) Захисна функція. Ця функція полягає в тому, що ризик для підприємця - це природній стан, тому повинна бути нормальна та адекватна реакція на невдачу.

4) Аналітична функція. Ця функція пов’язана з тим, що наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з альтернативних рішень, у зв’язку з чим повинен використовуватися цілий ряд аналітичних рішень для вибору найбільш ефективного та найменш ризикового варіанта (рис. 3.2).

Деструктивна

Конструктивна

Аналітична

Захисна

Інноваційна

Функція ризику

Регулятивна (управлінська) – має суперечливий характер і виступає в 2-х формах:

Рис. 3.2. Функції ризику

Отже підприємницький ризик характеризується, як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоодержання доходів у порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у певному виді підприємницької діяльності.

*Класифікація ризиків*

Науково-обґрунтована класифікація ризиків - це визначення місця та ролі кожного конкретного ризику у загальній їх системі, що надає можливість ефективного використання методів та прийомів в управлінні ризиками [6].

Особлива увага приділяється вивченню таких властивостей ризиків, як: загальність, системність, динамічна ймоворність. Загальність ризиків має вигляд абстрактної та конкретної можливості.

*Абстрактні ризики* – це ризики, які можуть реалізуватись, але для цього відсутній комплекс необхідних та достатніх умов. Вони можуть розрізнятися за: причинами, які їх породжують; ступенем зрілості; часом настання. Прикладами можуть бути ризики банкрутства від зниження попиту, обумовленого можливістю потрапляння національної економіки в фазу кризи. Однак така можливість потребує сукупності системних змін, котрі можуть і не відбутися. Так, технічний прогресс призводить до формування нового технологічного базису економіки, відмирання старих галузей, але цей процес може і не супроводжуватись банкрутствами конкретних підприємств, які складають основу цих галузей.

*Конкретні ризики* – це ризики, які мають кількісну оцінку можливих втрат протягом часу, для мінімізації яких суб’єкти оперують необхідними управлінськими та матеріальними ресурсами.

Ускладнення системи суспільних зв’язків, зростання загальної продуктивності, створення системи масового споживання призводить до того, що зростає кількість індивідів, котрі виключаються з процесу виробництва та стають пасивними споживачами. У цих умовах зростають ризики, пов’язані з тим, що ресурси, які націлені на виховання, професійне навчання значних групп людей, ніколи не окупляться.

Складність класифікації підприємницьких ризиків зумовлена їх різноманітністю [7] (рис. 3.3).

Чисті ризики

Спекулятивні ризики

транспортні

політичні

екологічні

природні

торгові

виробничі

майнові

фінансові

комерційні

ризики, які пов’язані з купівельною спроможністю грошей

інвестиційні ризики

ризики прямих

фінансових втрат

ризики зниження

доходності

ризики

втраченої

вигоди

валютні

ризики

ліквідності

інфляційні і

дефляційні

відсоткові

біржові

кредитні

селективні

Рис. 3.3. Класифікація підприємницьких ризиків

Чисті ризики: природні, екологічні, політичні, транспортні, майнові, виробничі, торгові комерційні. Спекулятивні ризики: фінансові ризики, які пов’язані з купівельною спроможністю грошей, інфляційні і дефляційні валютні ризики ліквідності, інвестиційні ризики, ризики втраченої вигоди, ризики зниження доходності, відсоткові кредитні ризики прямих фінансових втрат біржові селективні ризики.

З ризиком підприємницькі фірми зіштовхуються завжди при розв’язанні як поточних, так і довгострокових завдань [8].

Існують певні види ризиків, під впливом яких підпадають усі без винятку підприємницькі організації, але поряд із загальними є, специфічні види ризику, характерні тільки для певних видів діяльності: так, банківські ризики відрізняються від ризиків у страховій діяльності, а останні у свою чергу відрізняються від ризиків у виробничому підприємництві.

Чисті ризики означають можливість отримання негативного та нульового результатів. До цих ризиків відносять природні, екологічні, політичні, транспортні та частину комерційних ризиків - майнові, виробничі, торгові (у залежності від причин виникнення).

Так виробничий ризик виникає у процесі виробництва і пов’язаний з неможливістю виконання фірмою своїх обов’язків за контрактом або угодою із замовником. Джерелами його виникнення є:

* невірно вибрана стратегія фірми;
* незбалансованість розподілу внутрішніх ресурсів фірми;
* зростання витрат на виробництво;
* зниження обсягів виробництва;
* непродумані нововведення, нові технології;
* незлагоджені дії окремих підрозділів фірми;
* зниження рівня конкурентоспроможності фірми;
* незадоволення робітників фірми і ризик страйків;
* розголошення комерційної таємниці;
* прийняття невірного рішення керівниками;
* втрата майна.

*До природних ризиків* відносять ризики, які пов’язані із проявою стихійних сил природи: пожежі, урагану, землетрусу та інші.

Екологічні ризики – це ризики, які пов’язані із забрудненням довкілля.

Політичні ризики пов’язані з політичною ситуацією у країні і діяльністю держави [9]. До політичних ризиків відносять:

* неможливість ведення господарської діяльності через воєнні дії, революції, загострення внутрішньополітичної ситуації у країні, націоналізації, конфіскації товарів підприємств, введення ембарго та інше;
* несприятливі зміни податкового законодавства;
* введення відстрочки (мораторію) на зовнішні платежі на визначений строк у разі надзвичайних обставин;
* заборона чи обмеження конверсії національної валюти в валюту платежу.

Транспортні ризики – це ризики, пов’язані з транспортуванням вантажів.

Торгові ризики - це ризики, які пов’язані зі збитками через затримку платежів, відмову від платежів на період транспортування вантажів і т.ін.

Спекулятивні ризики передбачають можливість отримання як негативного, так і позитивного результатів.

Комерційні ризики виникають при реалізації товарів на ринку за умови ненадійності партнерів і зумовлюється наступними факторами:

* відсутністю власної ніші на ринку збуту;
* невірним використанням інформації;
* зниженням обсягів реалізації продукції;
* погано організованим товарорухом;
* відсутністю або невірною організацією маркетингових досліджень;
* помилковим ціноутворенням;
* втратою споживачів;
* незадовільним виконанням контрагентом умов договору;
* незбалансованістю попиту і пропозиції на ринку.

Фінансові ризики можливі у зв’язку з втратами фінансових ресурсів (грошових засобів), а також імовірністю невиконання фірмою своїх зобов’язань щодо інвесторів.

Вони можуть виникнути внаслідок:

* погіршення фінансового стану фірми;
* пасивності власного капіталу;
* зниження прибутків;
* виникнення непередбачених витрат;
* можливого вилучення діловим партнером частини грошових засобів з уставного фонду фірми;
* несплат за вже поставлений товар;
* незатребуваності вже виробленої продукції;
* зміни курсу валют;
* зростання відсоткових ставок за позику;
* недостатності власних обігових засобів;
* неотримання інвестицій від комерційних банків, інвестиційних компаній.

Інвестиційні ризики пов’язані із специфікою вкладення підприємницькою фірмою грошових засобів у різні проекти й зумовлюються:

* необгрунтованим вкладанням інвестицій;
* обезцінюванням інвестиційно-фінансового портфелю;
* зникненням джерел фінансування на шляху реалізації певного проекту;
* неспрацьовуванням обраного методу фінансування;
* збільшенням попередньої вартості проекту;
* зниженням курсу акцій на біржі;
* ймовірністю виникнення втрат внаслідок дотримання фірмою біржових угод;
* примусовим збільшенням раніше запланованого розміру дивідендів за акціями або виплат за паями фірми;
* вкладанням великої суми грошових засобів в один проект [10].

*Інвестиційні ризики поділяють на:*

1. Ризик втраченої вигоди - це ризик наступу посередніх фінансових збитків (недоодержаний прибуток) у результаті будь-яких заходів.

2. Ризики зниження доходності можуть виникати в разі зменшення розмірів відсотків та дивідендів за інвестиціями, вкладеннями та кредитами до відсоткових ставок, які виплачуються за залученими кредитами.

Кредитний ризик - це загроза несплати позичальником основного боргу та відсотків, що належать кредитору. До кредитного ризику відноситься ризик такої події, за якою емітент, що випускає цінні папери, буде не в змозі сплачувати основну суму боргу.

3. Ризики прямих втрат поділяються на:

- біржові ризики - це загроза втрат від біржових угод;

- селективні ризики - це ризики неправильного вибору виду вкладення капіталу;

- ризик банкрутства - це загроза, внаслідок невірного виду вкладення капіталу, повної втрати підприємцем власного капіталу та нездатності його розраховуватися за взятими зобов’язаннями.

Валютні ризики - це загроза валютних втрат, пов’язаних зі зміною курсу певної іноземної валюти відносно іншої, при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних та інших валютних операцій.

Ризик ліквідності - це ризик, пов’язаний з можливістю втрат при реалізації цінних паперів чи інших товарів через зміну оцінки їх якості та споживчої вартості.

Господарський ризик пов’язаний з веденням господарської діяльності, а тому в деяких підручниках він також називається підприємницьким.

*У загальному випадку всі підприємницькі ризики можна розподілити на:*

* маркетингові ризики;
* ризики зміни законодавства;
* ризики неплатоспроможності;
* ризики інфляційних процесів.

Маркетинговий ризик є одним з ключових в умовах ринкових відносин.

Він зумовлений невизначеністю попиту на продукцію та ставить під загрозу саме існування підприємства.Прорахунки у прогнозуванні попиту можуть виявитися фатальними, адже:

* вироблену продукцію не буде продано, а отже, активи, вкладені у її виробництво, не відшкодуються взагалі або відшкодуються лише частково (наприклад, за рахунок продажу продукції за цінами нижчими фактичної собівартості);
* буде упущено прибуток від реалізації тієї продукції, на яку існує реальний попит.

Не менш небезпечним є ризик зміни цін. Однак, якщо у втратах підприємства від відсутності попиту на продукцію, що випускається, виним цілком і повністю можна вважати саме ж підприємство, то втрати від коливання цін часто пов’язані з об’єктивними і непередбачуваними процесами в економіці країни або ряду країн. Ризик зміни цін може проявлятися при:

* зростанні рівня цін на основні комплектуючі та послуги інших господарюючих суб’єктів, у той час як рівень цін на продукцію підприємства залишається незмінним або знижується;
* зниженні рівня цін на продукцію підприємства при незмінних або зростаючих цінах на основні матеріали або сировину.

Комерційний ризик пов’язаний з можливими ускладненнями при здійсненні фінансово-господарських комерційних операцій. До нього можна віднести потенційні втрати підприємства від несумлінності контрагентів або неплатоспроможності постачальників і покупців.

Ризик втрати майна ґрунтується на тому, що матеріальні втрати підприємства можуть бути викликані двома причинами:

- дією непереборної сили будь-яких стихійних лих та техногенних аварій;

- порушеннями в процесі виробництва, експлуатації основних засобів, зберігання матеріальних цінностей.

Ризик зміни законодавства за ступенем впливу схожий з маркетинговим ризиком. В умовах перманентного законодавства цей вид ризиків набуває особливої важливості. Нові законодавчі акти, а також численні зміни, що вносяться до вже існуючих, часом ставлять під загрозу саме існування підприємства, а в більшості випадків спонукають підприємство до додаткових витрат. Також є небезпечним постійні зміни податкового законодавства – традиційний фактор збільшення витрат підприємства [11].

Ризик неплатоспроможності пов’язаний з неможливістю швидкого здійснення розрахунків. У процесі діяльності будь-якого підприємства можливі випадки тимчасової відсутності високоліквідних активів (наприклад, грошових коштів) у необхідній кількості. Щонайменше це може призвести до втрати часу, щонайбільше – спричинити додаткові витрати (наприклад, через тимчасову відсутність грошових коштів може бути упущено вигідний контракт з постачальником або виникає необхідність залучення кредитів).

Ризик інфляційних процесів пов’язаний із знеціненням активів підприємства та в сучасних умовах може виникнути на будь-якому підприємстві.

Існують й інші види ризиків, серед яких є ризики, пов’язані з криміногенним регулюванням ринку; ризик підробки фінансової документації тощо [11].

*Також практичний інтерес має ще одна класифікація ризиків:*

1. Ризик, який необхідно прийняти, або ризик, який входить до структури бізнесу.

2. Ризик, який можна собі дозволити.

3. Ризик, який не можна собі дозволити.

4. Ризик, який взагалі ніколи не можна дозволити.

Усі вищезгадані види ризиків впливають на результати діяльності фірми, тому їх необхідно врахувати, оцінити і знизити до реальних меж.

***Тема 2***

***Якісний аналіз ризиків***

*Фактори виникнення ризику*

Господарська діяльність завжди обтяжена ризиком. Він може бути меншим чи більшим, але зовсім уникнути його неможливо. Середовище діяльності господарюючих суб’єктів все більше стає ринковим, що вносить додаткові елементи невизначеності, розширює межі ризикованих ситуацій. За цих умов виникає невпевненість щодо отримання кінцевого результату, а, отже, зростає і ступінь ризику.

На рис.3.4 зображена узагальнена схема взаємозв’язків підприємства, а саме реальні й можливі його зв’язки з суб’єктами ринкової економіки .

Підприємство подано у вигляді точки перетину фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних потоків, що відображають виробництво продукції, використання сировини, матеріалів, обладнання, технології, фінансових ресурсів тощо. Основні властивості соціально-економічного, географічного середовища відіграють роль фонових факторів, що збільшують або зменшують ризики взаємовідносин з іншими суб’єктами ринку.

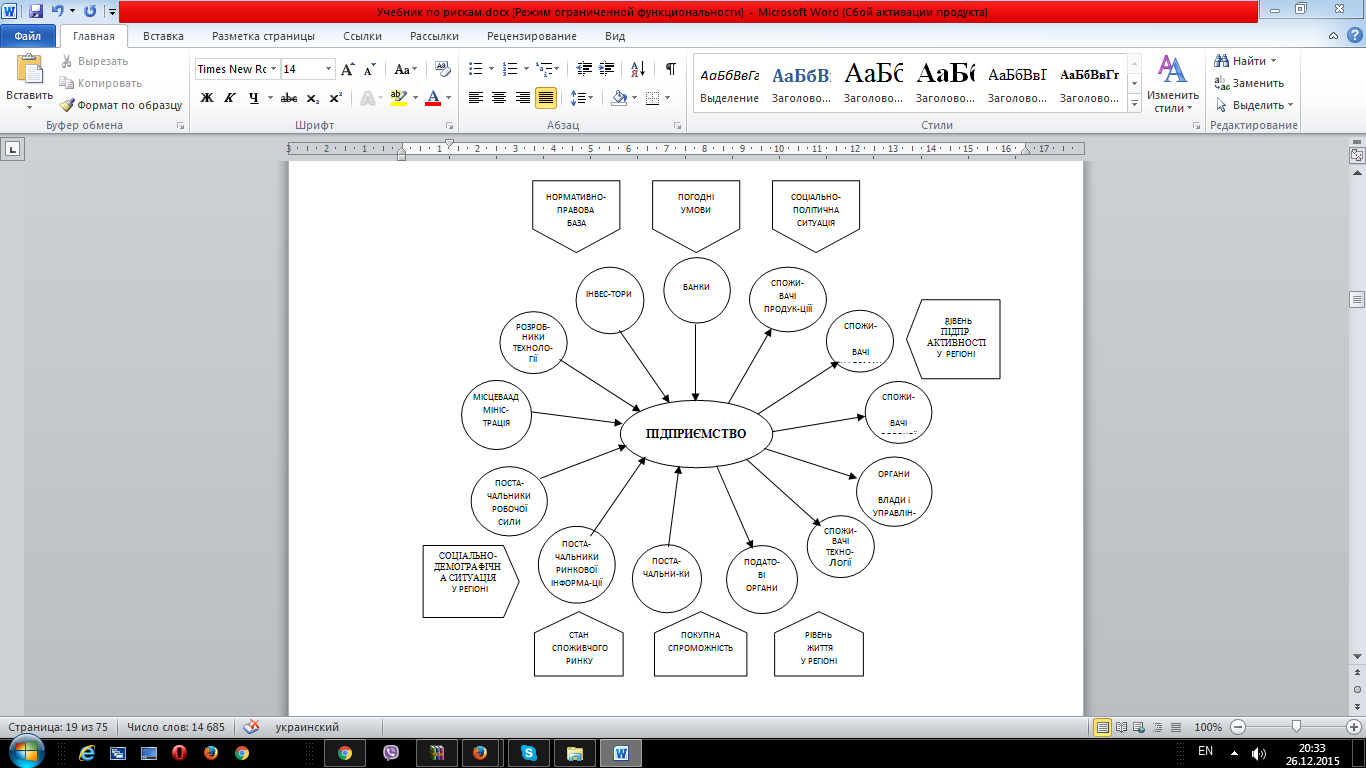


Рис.3.4. Схема функціональних зв’язків підприємства.

Зовнішнє середовище перш за все визначається погодно-кліматичними умовами функціонування; соціально-демографічною ситуацією в регіоні; соціально-політичними факторами, від яких залежить ступінь орієнтації населення на виробничу працю та рівень соціального напруження; станом споживчого ринку як фону для формування регіональних потреб з продукції товарів широкого вжитку; рівнем життя населення; покупною здатність національної валюти, від чого залежить динаміка інфляції та інфляційних очікувань; загальним станом підприємницької активності, що характеризує схильність людей до підприємницької ініціативи [11].

Функціонування підприємництва з позиції дії зовнішніх факторів постійно знаходиться під загрозою погіршення результатів діяльності, тому що завжди можливе порушення необхідних регіональних, галузевих та міжгалузевих потоків. Такі порушення виникають через дію різних партнерів підприємства - постачальників, споживачів, інвесторів тощо.

До ризикових факторів слід відносити лише ті можливі зміни у вхідних та вихідних потоках, що неможливо заздалегідь та однозначно передбачити.

Оскільки ризик має об’єктивну основу через невизначеність зовнішнього середовища і суб’єктивну, через прийняття рішення конкретною людиною, то успіхи і невдачі в підприємницькій діяльності слід розглядати як взаємодію цілого ряду факторів. Одні з них являються зовнішніми по відношенню до господарюючого суб’єкта, а інші - внутрішніми.

*Фактори*, що складаються з показників внутрішньої діяльності підприємства, є *внутрішніми*. Параметри, що характеризують зовнішнє по відношенню до підприємства середовище, складають зовнішні фактори. В аналізі ризику в ринкових умовах господарювання особливе значення має розподіл факторів на керуючі (регульовані) та некеруючі (нерегульовані). Питання про керованість факторів ризику має значення в оцінці внутрішніх резервів та об’єктивних причин, що обумовлюють ризик.

Можна сказати, що під *зовнішніми факторами* розуміють ті умови, котрі підприємець не може змінити, але повинен враховувати, бо вони мають вплив на результат підприємницької діяльності.

На рис.3.5 зображені основні зовнішні фактори, що впливають на рівень економічного ризику. Важко виявити пріоритетність того чи іншого фактора, тому що вони зв’язані один з одним: зміна одного фактора може призвести до зміни інших, а тому їх вплив на рівень ризику взаємопов’язаний.

Кількість зовнішніх факторів ризику та їх перелік може змінюватися протягом часу. Розподіл факторів на дві групи - фактори прямого впливу та фактори непрямого впливу пов’язаний з тим, що безпосередньо впливають на рівень ризику фактори першої групи, тобто зміни законодавства, взаємовідносини з партнерами, конкуренція тощо. Фактори непрямого впливу, тобто політична обстановка, економічна обстановка, міжнародні події, стихійні лиха можуть не чинити (виявляти) прямої дії на рівень ризику, але сприяють його зміні.

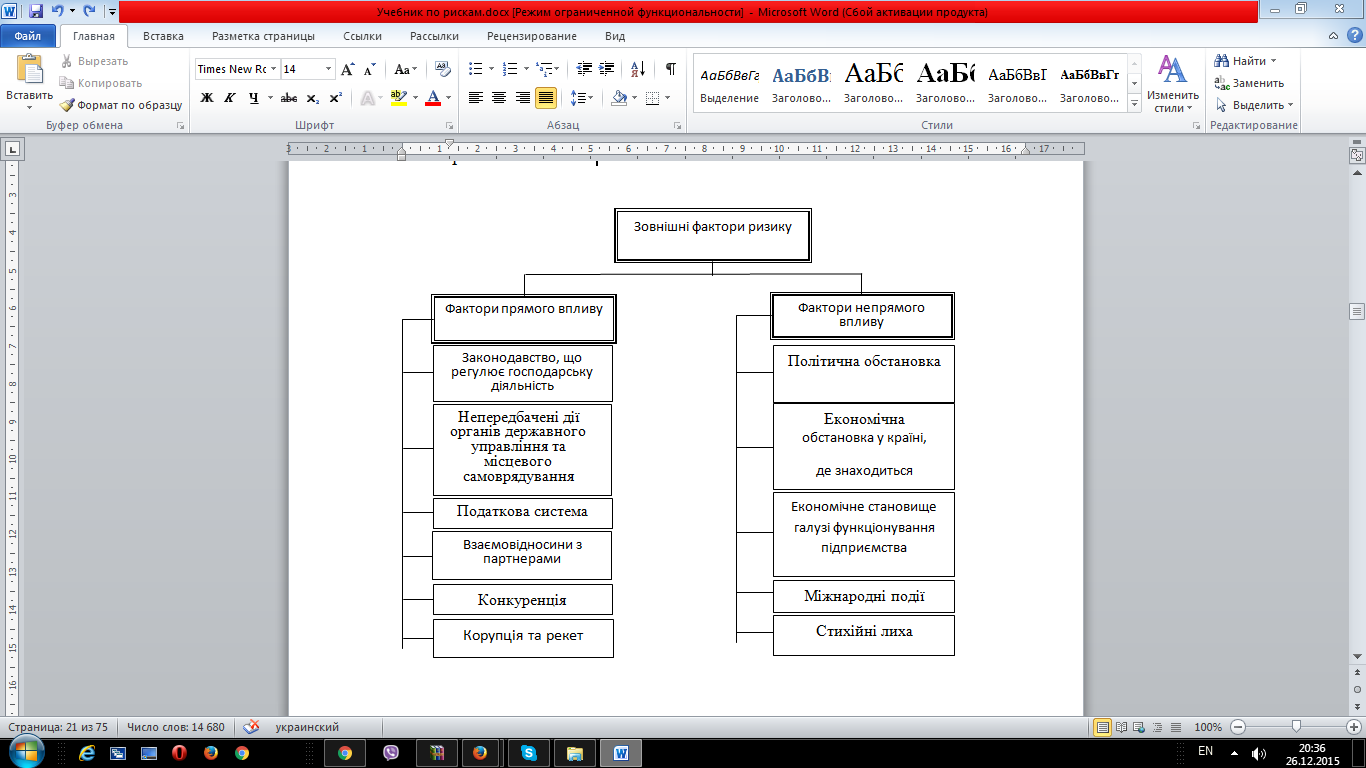


Рис.3.5. Схема зовнішніх факторів, що впливають на рівень ризику

Розглянемо детальніше зовнішні фактори ризику.

*Фактори прямого впливу*. Українська економіка переходить до ринку, а це потребує реформування нормативно-законодавчої бази. Одним з принципів побудови системи оподаткування в Україні проголошено принцип стимулювання підприємницько-виробничої діяльності та інвестиційної активності. Але постійні зміни, доповнення, що вносять законодавчі органи до законів, позбавляють підприємців упевненості в надійності своєї діяльності. Рівень економічного ризику збільшують також високі ставки податків. Але ризик підприємницької діяльності збільшується перш за все через нестабільність податкового законодавства, ймовірність того, що ставки податків можуть змінитись, як правило, в бік зростання. Саме непередбаченість змін в законодавстві може збільшити ризик господарської діяльності.

Посилюють ступінь економічного ризику взаємовідносини з господарюючими партнерами, а саме порушення договірних зобов’язань, з одного боку, постачальниками, а з другого, замовника або покупця. Підприємство ризикує одержати замовлення на виготовлення та збут продукції, надання послуг неплатоспроможним покупцям. При цьому їх платоспроможність може виявитися у процесі виконання підприємством своїх обов’язків по виготовленню та постачанню, тобто коли виробник, постачальник вже зробили необхідні витрати, які не окупляться. У даному випадку підприємству доведеться шукати альтернативних партнерів та джерела покриття виникаючих заборгованостей, йти на додаткові витрати, відкладаючи таким чином одержання прибутку. Те саме трапляється і у випадку невиконання своїх зобов’язань постачальниками підприємства [3].

Виконання договірних зобов’язань у процесі господарської діяльності - один з найважливіших елементів господарських відносин, що визначають характер ділової етики між партнерами. Порушення ділових зобов’язань приводить до того, що підприємство несе втрати. Договірні зобов’язання не виконуються перш за все за термінами та якістю.

Однак часто договори не виконуються через незалежні від підприємця причини, а саме: складна економічна ситуація в країні, політична нестабільність, розірвання господарських зв’язків тощо. Однією з причин невиконання договірних обов’язків є недосконале законодавство у сфері договірних відносин.

*Проблема неплатежів* - також один з факторів, що посилює ризик для підприємств. У результаті неплатежів посилюється спад виробництва, виробничі потужності підприємств не завантажені повністю, зростає дебіторська заборгованість підприємства тощо. Банкротами можуть стати господарюючі суб’єкти, які потрапили в тяжке фінансове становище з причини неплатоспроможності своїх покупців, партнерів по спільному підприємницькому проекту.

Можливість затримки виконання партнерами поточних договірних обов’язків призводить до втрат, що пов’язані з порушенням графіка виконання робіт, платежів і одержання підприємством прибутку. Неплатоспроможність партнерів може виникнути, якщо вони:

- неспроможні виконати свої обов’язки через відсутність необхідних коштів, у тому числі внаслідок тяжкого фінансового становища;

- неспроможні виконати свої обов’язки через невиконання перед ними обов’язків контрагентами;

- неправомочні вступати у подібні договірні відносини;

- не мали й не мають наміру виконувати свої договірні зобов’язання;

- мають наміри в майбутньому змінити форму власності, але при цьому відсутня чітка правонаступність після перетворення взятих зобов’язань.

На рівень ризику впливає не тільки невиконання партнерами своїх зобов’язань, але й можливість виходу партнера із спільного проекту або спільного підприємства. У такому випадку, як правило, неминучі втрати.

Вплив на рівень економічного ризику законодавства та державних органів суперечливий. З одного боку, вони впорядковують діяльність підприємств, що є характерним для регульованої ринкової економіки. Кожне підприємство має свій статус, а саме це визначає, як вести свою діяльність, які податки сплачувати. Без знання норм податкового і фінансового права неможливо ефективно організувати і з успіхом здійснювати підприємницьку діяльність [11].

Але, з іншого боку, для законодавства, що регулює діяльність підприємств, характерна рухомість, а іноді й невизначеність. А це може призвести до неочікуваних змін умов господарювання, що створюють несприятливі обставини в діяльності підприємств, тобто збільшують рівень економічного ризику.

*Ризик і конкуренція* - це пов’язані між собою економічні категорії, що взаємно впливають одна на одну. Саме ризик включає господарюючий суб’єкт у систему відносин через конкурентну боротьбу. З іншого боку, конкуренція змушує шукати нові види діяльності, нові ринки збуту продукції, що підсилює економічний ризик. Тому саме конкуренція є одним з основних факторів, що впливають на рівень ризику підприємства. Успіх у конкурентній боротьбі сприяє лише тому, хто визначає нові потреби, виробляє нові товари та впроваджує нові технології. Таким чином, конкуренція створює механізм економічного змагання, змушує підприємців аналізувати свою економічну стратегію [4].

На силу конкурентної боротьби підприємств, які функціонують у ринковій економіці, впливають різні фактори. Перш за все боротьба посилюється при зростанні кількості конкуруючих одиниць - суб’єктів господарювання. Чим більше конкурентів на ринку, тим більша ймовірність нових стратегічних ініціатив.

Конкурентна боротьба також посилюється, якщо попит на товар, послуги зростає повільно, тому що підприємствам треба боротися за ринкову нішу. Ця боротьба стимулює появу нових стратегічних ідей, що спрямовані на завоювання споживачів товарів, послуг. Посилюється конкуренція і тоді, коли відмова від даного виду діяльності, тобто вихід з бізнесу обійдеться для господарюючого суб’єкта дорожче, ніж продовження конкурентної боротьби.

Щоб вистояти в конкурентній боротьбі, необхідно вивчати ринкових конкурентів, знати їх сильні й слабкі сторони і враховувати у своїй підприємницькій діяльності.

Ринок - це жорстока система, що може породжувати і такі негативні сторони життя, як корупція, рекет тощо. Вони також підсилюють рівень економічного ризику господарюючих в ринку суб’єктів. Створення сильної нормативно-законодавчої бази в країні може зменшити наслідки цих негативних моментів економічного ринкового середовища.

*Фактори непрямого впливу* на рівень ризику впливають не так помітно, як фактори прямого впливу. Однак їх дії на результати діяльності підприємств можуть бути дуже значними, а тому їх треба враховувати. Так, на результати підприємницької діяльності впливає економічна ситуація в країні, економічне становище галузі діяльності. Кон’юнктура ринкової економіки має тенденцію змінюватися циклічно. Високий рівень попиту замінюється періодами депресії, коли підприємству важко продавати вироблені товари за прийнятним цінами. Тому кризи в економіці країни призводять до зростання рівня економічного ризику підприємств.

Значний вплив на рівень ризику має рівень інфляції в країні. Інфляційні процеси підривають стимули економічного зростання, підвищення ефективності виробництва, знецінюють ресурси амортизаційних фондів підприємств тощо.

Інфляція спотворює економічні розрахунки, посилює невизначеність перспектив розвитку, ризик, пов’язаний з новими інвестиціями. Зростаюча невпевненість, відсутність необхідної інформації в прогнозах динаміки цін стають причинами відмови від довгострокових проектів. Одночасно стає невигідним надання довгострокового кредиту, тому що повернення боргів здійснюється вже знеціненими грошима, а це завдає втрати підприємницькій діяльності.

Такий же вплив на рівень економічного ризику має й економічне становище у галузі діяльності. А тому не враховувати негативні процеси, що відбуваються у галузі діяльності - це означає обтяжити свою діяльність ще більшим ризиком.

Політична нестабільність у країні викликає невпевненість підприємств у позитивних результатах своєї діяльності, не дозволяє налагодити надійні й довгострокові зв’язки з партнерами, породжує низьку договірну дисципліну.

До факторів непрямого впливу на рівень ризику можна віднести також міжнародні події, стихійні лиха [9].

*Серед внутрішніх факторів економічного ризику перш за все виділяють такі:*

- стратегія діяльності підприємства;

- принципи діяльності підприємства;

- ресурси та їх використання;

- якість та рівень використання маркетингу.

Ці внутрішні фактори виявляються на кожному підприємстві більш конкретно, тобто у вигляді більшого переліку факторів. Так, якісний аналіз економічних ризиків підприємств виявляє вплив на рівень ризику таких факторів, як: відсутність професійного навику керівника, слабкі загальноекономічні знання управлінського персоналу, фінансові прорахунки, низький рівень організації праці колективу, втрата конфедиційної інформації з вини службовців, недостатність знань з маркетингу, слабка якість продукції, низька мотивація праці виробничого персоналу тощо.

В аналізі економічних ризиків підприємства для оцінки внутрішніх резервів, виявлення об’єктивних передумов, що породжують ризик та умов, що прямо залежать від якості роботи колективу підприємства, суттєве значення має питання про керованість факторів [2].

В умовах ринкової економіки керованість факторів великою мірою залежить від управлінського завдання, а також від умов його рішення в часі й просторі. Тому якогось загального розподілу факторів на керуючі й некеруючі не існує.

*Можна в якісному аналізі використовувати таку класифікацію*:

- фактори, що піддаються управлінню (регульовані), - це фактори, що характеризують якість роботи колективу, рівень організації виробництва й праці, якість управлінської роботи, рівень використання ресурсів, ефективність господарського процесу;

- умовно нерегульовані (важко регульовані) фактори - це фактори та умови, що залежать від попередньої історії функціонування аналізуємого об’єкта й у дослідницькому періоді лише частково піддаються дії з боку суб’єкта управління, що розглядається (на підприємстві до них відносять обсяг та структуру основних засобів, характеристики технічного рівня виробництва, структуру виробничого персоналу тощо);

- фактори , що не піддаються управлінню (нерегульовані) - це фактори та умови, котрі не можуть бути змінені суб’єктом управління (кліматичні, геологічні, політичні, умови реалізації продукції тощо) .

Віднесення фактора до тієї чи іншої групи залежить від розглядуваного рівня управління (цех, дільниця, підприємство, об’єднання підприємств, галузь) та тривалості періоду реалізації прийнятого рішення .

Чим вище рівень управління, тим більше факторів можна розглядати як такі, що піддаються управлінню, і ширшою стає межа їх цілеспрямованої зміни. Багато які фактори, що на рівні підприємства є зовнішніми обмеженими умовами, на рівні міністерства або уряду треба розглядати як ті, що піддаються управлінню, наприклад, розмір податків. У той же час за допомогою реклами, цінової політики достатньо великі компанії або їх об’єднання можуть формувати споживчий попит на окремих ринках, впливаючи таким чином на умови реалізації продукції. Разом з тим саме умови реалізації продукції для інших підприємств виступають як фактори ризику, що не піддаються керуванню (нерегульовані фактори) [5].

Чим тривалішим є період реалізації прийнятого рішення, тим ширше стає межа факторів, які важко регулюються (умовно нерегульовані). Якщо обсяг та структуру основного капіталу підприємства розглядати протягом місяця, то це є фактор, що не піддається управлінню в цей період часу. Але аналізуючи його протягом декількох років, можна керувати цим фактором економічного ризику підприємства.

Аналіз факторів економічного ризику є одним з етапів управління ризиком. Саме аналізуючи фактори ризику, виявляючи їх дію на кінцевий результат підприємницької діяльності, можна здійснювати пошук найбільш ефективних засобів зниження ступеня ризику. Ось, наприклад, як можна провести якісний аналіз інвестиційних ризиків, а саме факторів, що його породжують, та наслідків від цього [10].

*Зростання тривалості (часу) будівництва об’єкта* призводить до збільшення обсягу затрат інвестованих засобів (в основному за рахунок постійних статей затрат ), що обтяжує проект додатковим ризиком зміни зовнішніх умов діяльності; віддаляє терміни початку його ефективної експлуатації, призводить до того, що проект ускладнюється додатковим негативним впливом інфляції. Результатом цього є - зниження ефективності проекту за всіма показниками.

*Зростання рівня цін на основні будівельні матеріали* спричиняється в основному високими темпами інфляції. Взагалі зростання цін намагаються прогнозувати і врахувати у бізнес-плані . Однак в окремі періоди зростання цін на основні види будівельних матеріалів може суттєво випередити загальний індекс інфляції. Якщо такий період співпадає з піком будівельного циклу реалізації проекту, то його ефективність суттєво знизиться, бо зростає необхідний обсяг інвестицій.

*Зростання вартості виконання будівельно-монтажних робіт* викликає, в свою чергу, негативні наслідки щодо ефективності проекту.

*Зростання затрат на оплату праці* може бути пов’язане з державною соціальною політикою і регулюванням рівня оплати праці (підвищенням мінімального рівня, введенням коефіцієнтів, пільг тощо). У зв’язку з цим відбувається додаткове зростання відрахунків, пропорційне фондам оплати праці, в різні позабюджетні фонди. Це спричиняє підвищення поточних затрат і відповідне зниження суми чистих прибутків, що знижує грошовий потік та його ефективність.

*Підвищення рівня конкуренції в галузях* до початку експлуатації об’єкта інвестування може мати місце за рахунок того, що з’являться інші вітчизняні виробники аналогічної продукції чи її імпорт. Це може призвести до зниження рівня цін на продукцію, що за сталого рівня поточних затрат потягне за собою зниження обсягу чистого прибутку і грошового потоку. Відповідно знизиться і ефективність об’єкта на стадії його експлуатації.

*Зростання обсягу залучених інвестиційних ресурсів (позики)*, викликається недостатнім залученням власних засобів, пайового капіталу. Зростання обсягу і питомої ваги взятих в борг джерел фінансування інвестиційних проектів зменшує суму прибутків (на величину додатково сплачуваних відсотків за кредит), а відповідно і рівень ефективності інвестицій. Крім того, це може викликати небажані для інвестора додаткові ризики неплатоспроможності та призвести в окремих випадках до банкрутства.

*Зростання ставки відсотка за кредит у зв’язку зі зміною кон’юнктури грошового ринку* викликає негативні наслідки в проектах, у складі інвестиційних ресурсів яких кредитні джерела фінансування мають значну питому вагу.

Зростання ставки відсотка за кредит за своїми наслідками тотожне зростанню взятих у борг обсягів залучених засобів.

*Зниження економічної активності галузі, в якій реалізується інвестиційний проект*, призводить до зниження обсягів реалізації і рівня цін на продукцію, що не дає змоги одержати під час експлуатації об’єкта інвестування чистий прибуток у розмірах, запланованих при обґрунтуванні бізнес-плану.

*Недостатньо обґрунтований підбір підрядників (субпідрядників) для реалізації проекту* є однією з причин зниження ефективності. Недостатній досвід, недосконала технологія проведення робіт, застаріле обладнання не відповідають реальним умовам. Це викликає збільшення тривалості будівництва, низьку якість робіт і незаплановані збитки щодо інвестованих засобів.

*Несприятливі зміни в оподаткуванні* призводять до зниження обсягів чистого прибутку під час експлуатації об’єкта, але й взагалі може відбутися різке скорочення відповідної інвестиційної і виробничої діяльності [10].

*Змінення вимог щодо якості продукції (вимоги державних органів)* може призвести до перепроектування (відповідні зміни), що в окремих випадках різко підвищує обсяг необхідних грошових ресурсів тощо.

Деякі з основних причин можливого випадкового зниження ефективності від інвестицій в акції і інвестиційні сертифікати:

*Зміна дивідендної політики компанії в бік зниження рівня сплачуваних дивідендів* може призвести до зменшення (в найближчій перспективі) ринкової вартості й ефективності інвестицій по конкретному виду цінних паперів. Зниження дивідендів примушує замислитися про ефективність діяльності і фінансову стійкість [9].

*Зменшення величини показника співвідношення ціни і прибутковості* є симптомом зниження рівня ефективності інвестицій по даних паперах. Особливо слід враховувати, коли прогнозований показник по даних цінних паперах суттєво відрізняється від показника по фондовому ринку в цілому.

*Суттєве перевищення ринкової ціни над реальною вартістю цінного паперу*, як правило, спричиняється його штучним котируванням власне емітентом чи грою на фондовому ринку напередодні зниження ринкового котирування (гра на зниження характерна для ринку «ведмедів» , а гра на підвищення - відповідно для ринку «биків»).

*Зниження розміру власного капіталу на одну акцію* (у прогнозований період можливе зниження ринкової вартості акції).

*Зниження ліквідності окремих цінних паперів* може призвести до негативного впливу, аналогічно тому, як і для облігацій.

*Сподіваний спад у галузі, де здійснює свою діяльність емітент*, може позначитися на розмірах чистого прибутку, а отже і на розмірах сплачуваних дивідендів. У цьому випадку можна очікувати, що фактичний розмір дивіденду виявиться нижчим, ніж той, який продекларувала компанія.

*Сподіване зростання систематичного ризику на фондовому ринку при незмінному рівні доходності даного виду цінних паперів* знизить їх ефективність у зв’язку з тим, що цей ризик не компенсується додатковою премією за нього. Цей чинник негативно впливає на всі цінні папери даного виду, що обертаються на фондовому ринку.

*Можливі зміни на ринку капіталів з переходом від ринку «биків» до ринку «ведмедів»* є тією екстремальною точкою, в котрій вигідно продавати акції, що використовують при короткотерміновому зберіганні цих активів (при довготерміновому їх зберіганні такий перелом лінії ринку може спостерігатися декілька разів, тому що фондовий ринок розвивається циклічно).

*Підвищення рівня оподаткування доходів по даному виду цінних паперів* так само, як і у випадку облігацій, може призвести до зниження ефективності інвестицій, навіть незважаючи на зростання рівня сплачуваних дивідендів.

*Ідентифікація ризиків*

Основним етапом якісного аналіза є ідентифікація ризиків, виявлення джерел і причин їх виникнення, визначення чинників ризику. Завершення аналізу проводиться шляхом групування та ранжування виявлених ризиків .

При цьому пропонується аналізувати ризики, відокремлюючи причини ризиків та їх фактори. При цьому під причиною розуміють об’єктивні або суб’єктивні дії, що тягнуть за собою наступання ризикової події, а під фактором - передумови, що збільшують ймовірність та реальність здійснення ризикової події. Тоді, наприклад, якісний аналіз одного з виробничих ризиків підприємства буде виглядати так [3]:

ВИД, СУТНІСТЬ РИЗИКУ - Ризик недоодержання матеріалів з причини зриву укладених договорів про поставку. Наслідком його є зниження ефективності використання ресурсів, рівня прибутковості підприємства.

ПРИЧИНИ РИЗИКУ - Виникнення у постачальників непередбаченої ситуації, що призведе до неможливості виробництва продукції, виконання умов договору. Прийняття постачальником рішення про розірвання договору або зміну його умов (термінів, цін, обсягів, вимог до якості продукції).

ФАКТОРИ РИЗИКУ - Аварійність на транспорті.

- Загальна нестабільність соціально-економічної ситуації.

- Відсутність традиції обов’язковості виконання правових та договірних умов.

- Нерівномірність загальних темпів інфляції та курсів валют.

- Недостатність резервних засобів підприємства на компенсацію підвищення цін постачальником.

Як видно з цього прикладу, аналіз факторів економічних ризиків пов’язаний з виявленням виду самого ризику, тому що різним ризикам притаманні різні фактори, причини виникнення. Однак одна й та ж причина може бути фактом виникнення декількох ризиків. Тому навчаючись управляти ризиками, треба навчитися їх ідентифікувати, тобто визначати їх види.

*Процес ідентифікації ризиків* полягає в побудові структурно-елементної моделі факторів ризику (причин) і негативних наслідків в усіх сферах діяльності підприємства. В таблиці 3.1 приведено ланцюг розпізнавання найбільш суттєвих ризиків, притаманних підприємництву [5].

*Таблиця 3.1*

Ризикоутворюючі фактори та наслідки ризику

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид ризику | Фактори ризику | Наслідки ризику |
| 1 | 2 | 3 |
| 1.Організацій-ний | 1. Невірно обрана стратегія підприємства; несвоєчасне проведення нарад і засідань;  2. Неефективне делегування обов’язків відсутність системи оперативно-виробничого планування;  3. Відсутність належного контролю за роботою працівників;  4. Відсутність дієвої системи мотивації праці робітників;  4.Несвоєчасний інструктаж робітників;  5. Низький рівень виробничої дисципліни | Зниження запланованих обсягів виробництва; зменшення здатності одержувати прибуток; несвоєчасний випуск товару; підприємство не виходить на нові ринки,що веде за собою зменшення доходу. |
| 2. Фінансовий | 1. Зміни процентних ставок за кредитами;  2. Несвоєчасне надходження коштів від споживачів;  3.Перевищення відсотка браку понад нормативні значення;  4.Сплата штрафів за порушення договірних зобов’язань;  5.Коливання цін на продукцію;  6.Падіння курсів акції;  7.Інфляція. | Невизначеність одержання запланованих доходів від реалізації продукції; недостатність фінансових ресурсів для ведення бізнесу; виплата підвищених відрахувань і податків; зниження очікуваних доходів підприємства. |
| 3. Ресурсний | 1. Низька якість сировини;  2. Несвоєчасні поставки сировини за провиною постачальника;  3.Нестабільність ціни на сировину;  4.Транспортні проблеми;  5.Відсутність диверсифікації постачальників; | Неякісне виготовлення товару; зменшення попиту на товар; втрата часу по виготовленні товару; при збільшенні цін на сировину зменшується обсяг випуску продукту. |
| 4.Технологіч-ний | 1. Порушення технологічної дисципліни;  1. Низький науково-технічний рівень технологічного обладнання;  2. Фізичний і моральний знос обладнання;  3. Шкідливі умови праці;  4. Поломка обладнання;  5. Техногенні аварії;  7.Низький рівень кваліфікації персоналу | Застій у виробництві; перевага конкурентів на ринку по якості продукту; втрата готової продукції внаслідок її псування, втрата основних виробничих фондів від наслідків ризикових дій; збільшення браку, випуск неякісної продукції, додаткові виплати за термінові роботи. |
| 5. Соціально-політичний | 1. Хвилювання та страйки;  2. Військовий стан;  3. Недосконале законодавство;  4. Часті зміни економічних курсів уряду;  5. Демографічні зміни; | Зменшення доходів покупців та їх втрата на ринку; зменшення дохідності підприємства. |
| 6. Валютний | 1. Нестабільний валютний курс;  2. Зміна конвертованості зовнішньої валюти;  3. Зростання цін на імпортовану продукцію;  4. Урядові постанови щодо регулювання експортно-імпортних операцій (ліцензування, квоти, стандарти) | Втрати від підвищення ставок податку, відсотка за банківський кредит; втрата постачальників сировини, що призводить до зупинки виробництва; підвищення вартості імпортованих товарів, виробництва; обмеження на імпорт; обмеження на обмін місцевої валюти на іноземну. |

Приведена схема аналізу охоплює основні ризики для сучасного підприємства. Вона дає можливість детальніше досліджувати причини виникнення ризиків і прогнозувати наслідки їх впливу на різні аспекти діяльності підприємства [5].

Найбільш важливий ризик для підприємств України в теперішній час - це, в першу чергу, валютний, адже майже всі підприємства працюють з іноземними партнерами або закупають сировину за кордоном. На сьогодні валютний курс дуже нестабільний, тому валютний ризик є важливим і небезпечним для підприємств України [9]. Також один із головних ризиків сучасного підприємства - організаційний, тому що організація виробництва повинна бути чітко налагодженою та нести прогнози на завтра. На даний момент підприємства України переживають не легкі часи, коли потрібна чітка програма дій підприємства, налагоджений процес виробництва. Але це неможливо зробити, бо вплив політичних, економічних та інших факторів досить суттєво впливає на підприємство.

*Зони ризику залежно від величин збитків*

Ризик є імовірною категорією, тому, з наукового погляду, його слід характеризувати як імовірність виникнення певного рівня збитків. Економічний ризик має абсолютне і відносне вираження.

В абсолютному вираженні він визначається, як кількісні зміни отриманих збитків в грошовому та натуральному вигляді [12].

У відносному вираженні – як відношення суми отриманого збитку до якоїсь бази (майно, прибуток та інше).

Областю ризику називається деяка зона загальних втрат підприємства, в межах якої ці втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику [13].

*Виокремлюють чотири зони ризику:*

1) безризикову зону – зону, у якій втрати не очікуються або спостерігається перевищення прибутку.

2) зону припустимого ризику – ділянка, у межах якої певний вид підприємницької діяльності зберігає свою доцільність; утрати мають місце, але менші за очікуваний прибуток. У цьому випадку максимально що може втратити підприємець, - це частина прибутку або весь прибуток. Тобто він ризикує не одержати прибуток чи одержати його лише частково. Та оскільки витрати виробництва і оборотність коштів підприємець відшкодовує, то існує лише небезпека, що операція пройде марно, не принесе очікуваного доходу, який перевищує витрати.

3) зону критичного ризику – ділянку, що характеризується можливістю втрат, які перевищують величину очікуваного прибутку аж до величини повного розрахункового виторгу, що являє собою суму витрат і прибутку. Такі втрати доведеться відшкодувати з кишені підприємця. Тобто він втрачає не тільки прибуток, а й не може відшкодувати витрати.

4) зону катастрофічного ризику – ділянку втрат, що перевершує критичний рівень і в максимумі може досягати величини, яка дорівнює майновому стану підприємства.

Катастрофічний ризик здатний привезти до банкрутства підприємства, його закриття і розпродажу майна. Отже, імовірність катастрофічних втрат повинна бути гранично низькою, близькою до нуля.Інакше не варто починати справу. До категорії катастрофічного ризику, який не залежить від майнових і грошових збитків відносять ризик, пов’язаний із прямою небезпекою для життя людей чи загрозою виникнення екологічної катастрофи (рис. 3.6).

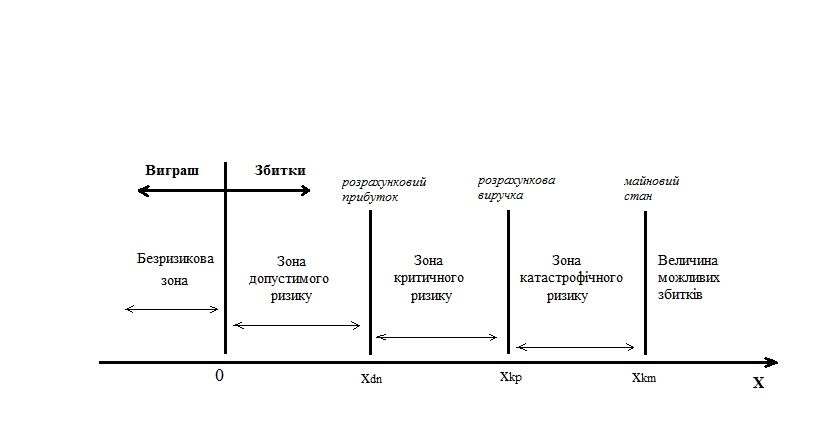


Рис. 3.6. Схема зон ризику і характерних точок

Найбільш повне уявлення про ризик дає крива розподілу імовірності втрат. Це графічне зображення залежності імовірності втрат від їхнього рівня, що показує, наскільки імовірне виникнення тих чи інших витрат. Щоб установити вид типової кривої розподілу імовірності втрат, розглянемо прибуток як випадкову величину і побудуємо криву розподілу імовірності одержання визначеного рівня прибутку (рис. 3.7).

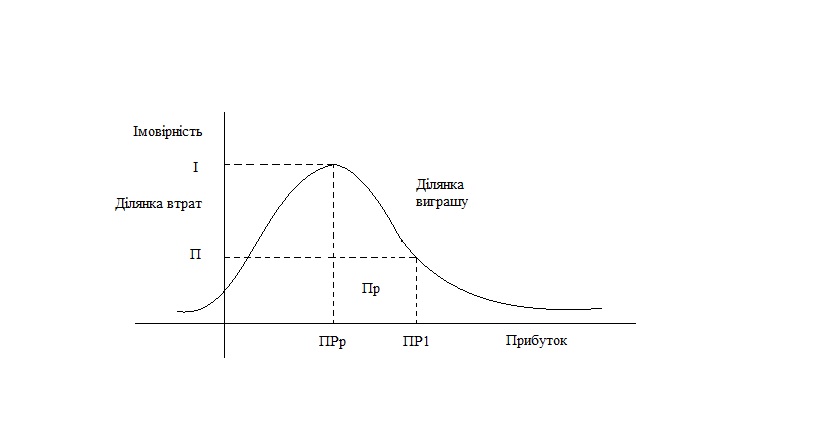


Рис. 3.7. Крива розподілу імовірності одержання прибутку

*При побудові кривої розподілу імовірності одержання прибутку врахуємо такі припущення:*

1. Найбільш імовірне одержання прибутку дорівнює його розрахунковій ціні (ПРр). Імовірність (Вр) одержання такого прибутку максимальна, відповідно до значення ПРр, ії можна вважати математичним очікуванням прибутку. Імовірність одержання прибутку більшого чи меншого порівняно з розрахунковим тим нижча, чим більше цей прибуток відрізняється від розрахункового. Тобто значення імовірності одержання прибутку монотонно спадають.

2. Утратами прибутку (D ПР) вважається його зменшення у порівнянні з розрахунковою величиною: D ПР = ПРр – ПР.

3.Імовірність дуже великих (теоретично нескінченних) втрат практично дорівнює нулю, оскільки витрати мають верхню межу (крім витрат, які неможливо оцінити кількісно). Звичайно, прийняті припущення певною мірою спірні, тому що їх не можна віднести до всіх видів ризику. Але в цілому вони правильно відбивають загальні закономірності змін підприємницького ризику і базуються на гіпотезі, що прибуток як випадкова величина підлягає нормальному чи близькому до нормального закону розподілу.

Тепер, виходячи з кривої імовірності втрат, побудуємо криву розподілу імовірності можливих втрат прибутку, яку називають кривою ризику (рис. 3.8).

Фактично це таж крива, але побудована в іншій системі координат.

Виділимо на зображенні кривої розподілу імовірності втрат прибутку (доходів) характерні точки. Точка А (0,Ірозр) визначає імовірність нульових утрат прибутку. Відповідно до прийнятих припущень, імовірність нульових утрат максимальна, хоча і менша одиниці.

А(0;Ірозр), І = Ір , D ПР = 0. (3.1)

Точка В (ПРр;Ідоп.) характеризується величиною можливих утрат, рівню очікуваного розрахункового прибутку, тобто повною втратою прибутку, імовірність якого дорівнює Ідоп..

D ПР = ПРр, І = Ідоп . (3.2)

Точки А і В – граничні для зони припустимого ризику.

Точка С (ВИРрозр; Ікрит) відповідає величині втрат, що дорівнюють розрахунковому виторгу)

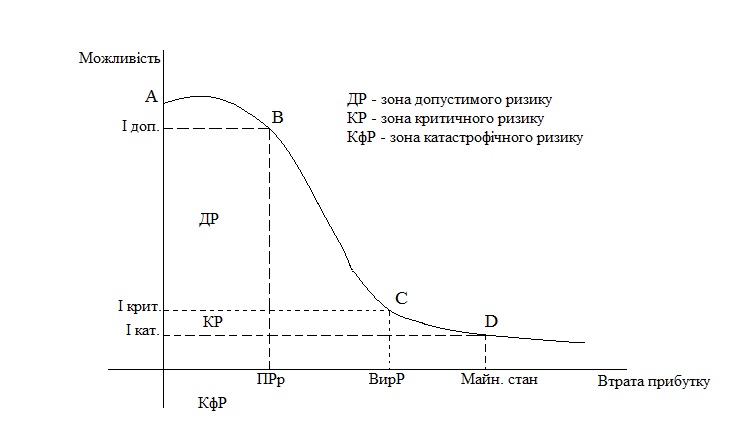


Рис. 3.8. Типова крива розподілу імовірності виникнення визначеного рівня втрат прибутку

D ПР = ВИРрозр, І = Ікрит. (3.3)

Точки В і С визначають зону критичного ризику.

Точка Д (Майн. стан; Ікат) характеризуються втратами, що дорівнюють майновому стану підприємця, імовірність яких дорівнює Ікат.

Точки С і Д визначають зону катастрофічного ризику. Утрати, що перевищують майновий стан, не розглядаються, тому що їх неможливо стягнути.

Імовірності визначених рівнів витрат є важливими показниками, що дозволяють говорити про очікуваний ризик і його прийнятність, тому побудовану криву можна назвати кривою ризику [14].

Наприклад, якщо імовірність катастрофічної витрати виражається показником, який свідчить про відчутну загрозу втрати всього майна (наприклад, при його значенні, яке дорівнює 0,2), то розважливий і обережний підприємець свідомо відмовиться від такої операції і не піде на неї.

Таким чином, якщо в процесі оцінки ризику підприємницької діяльності вдається побудувати не всю криву імовірності ризику, а тільки встановити чотири характерні точки (найбільш імовірний рівень ризику й імовірності припустимої, критичної і катастрофічної втрати), то завдання такої оцінки можна вважати успішно розв’язанням. Значень цих показників у принципі достатньо, щоб у переважній більшості випадків йти на обгрунтований ризик.

Значення показників імовірності дозволяє виробити судження і прийняти рішення стосовно здійснення підприємництва, але для цього бажано знати граничні значення цих імовірностей. У середньому передбачають наступні граничні значення показників ризику:

Кдоп = 0,1; Ккритич = 0,01; Ккат = 0,001.

Це означає, що не слід йти на підприємницьку угоду, якщо в 10-и випадках із 100 можна втратити весь прибуток. У першому випадку зі 100 втратити виторг, а в першому з 1000 - втратити майно.

Наявність кривої імовірності втрати дозволяє відповісти на таке питання шляхом перебування середнього значення імовірності в заданому інтервалі втрат. Цілком можливий інший вияв інтегрального підходу. Так, у процесі прийняття рішень про допустимість і доцільність ризику підприємцю важливо уявляти не стільки імовірність визначеного рівня втрат, скільки імовірність того, що втрати не перевищать певний рівень. За логікою, саме це і є основний показник ризику. Імовірність того, що втрати не перевищать визначений рівень, є показник надійності, упевненості. Показники ризику і надійності підприємницької справи тісно пов’язані між собою.

Знання показників ризику – Ір, Ід, Ікр, Ікт – дозволяє сформувати певні уявленні і прийняти рішення стосовно здійснення підприємництва. Але для такого рішення недостатньо оцінити значення показників (імовірності) припустимого, критичного і катастрофічного ризику. Треба ще встановити чи прийняти граничні величини цих показників, вище за які вони не повинні підніматися, щоб не потрапити до зони надмірного, неприйнятного ризику.

***Тема 3***

***Кількісні методи вимірюванн економічного ризику***

*Загальна характеристика методів*

Призначення аналізу ризику - надати потенційним партнерам необхідні дані для прийняття рішення стосовно доцільності участі у будь-якому проекті та передбачити заходи щодо захисту від можливих фінансових втрат. Усі підприємці у будь-якій сфері економічної діяльності зацікавлені в уникненні значних збитків. За умов нестабільної та швидко змінюваної ситуації суб’єкти економічної діяльності змушені враховувати всі можливі наслідки дій своїх конкурентів, а також інших змін у ринковій ситуації [12].

*При аналізі підприємницького ризику використовуються наступні критерії:*

- втрати від ризику незалежні одна від одної;

- втрата по одному з напрямків «портфелю ризиків» не обов’язково збільшує вірогідність втрати по іншому (за виключенням форс-мажорних обставин);

- максимально можливі збитки не повинні перевищувати фінансові можливості учасника.

Аналіз ризиків можна поділити на два взаємодоповнюючих один одного види: якісний та кількісний. (рис. 3.9).

Головне завдання *якісної оцінки ризику* – визначити можливі види ризику, оцінити ступінь їх небез­пеки і виділити чинники, що впливають на рівень ризику. Результати якісного аналізу слугують вихідною інформацією для подальшої кількісної оцінки.

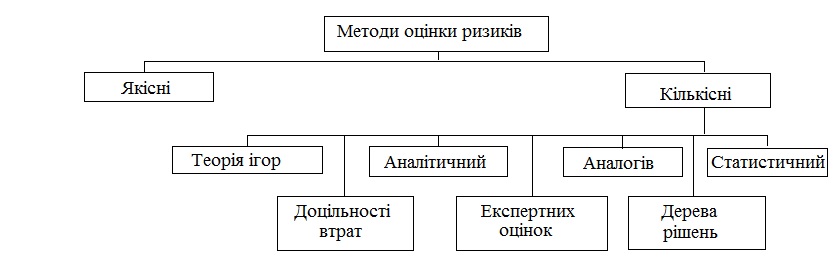


Рис. 3.9. Класифікація методів оцінки економічного ризику [12]

*Якісний метод – проводиться за наступними напрямками:*

1) порівняння очікуваних позитивних результатів від вибору конкретного напрямку виду діяльності з можливими наслідками цього;

2) проведення комплексного аналізу, впливу рішень, що приймаються безпосередньо підприємцем на проведення інших заходів;

3) управління ризиком.

*Кількісний аналіз ризику* - проблема більш складна. Кількісна оцінка ризику полягає у наданні ризику числового значення. Проведення цієї оцінки є осо­бливо важливим, коли існує можливість вибору конкретного управлінського рішення із сукупності аль­тернативних варіантів. Існує безліч спеціальних методів оцінки ризику у підприємницькій діяльності, найбільш поширеними з яких є: статистичний метод, метод аналізу доцільності витрат, метод експертних оцінок, аналітичний метод та метод використання аналогів.

*Метод аналогів* зазвичай використовують у тому випадку, коли інші методи оцінки ризику неприйнятні. Використання цього методу є найбільш корисним, коли необхідно виявити ступінь ризику будь-якого інноваційного напряму діяльності підприємства за умови відсутності бази для порівняння.

Сутність методу полягає в тому, що при аналізі ступеня ризику певного напряму підприємницької діяльності доцільно використовувати дані про розвиток аналогічних напрямів у минулому [4].

За цим методом оцінка ймовірності втрат виконується у послідовності, що передбачає:

1. Проведення аналізу минулих чинників ризику на основі різноманітних інформаційних джерел.
2. Обробку здобутих даних для виявлення залежностей між запланованими результатами діяльності та врахування потенційних ризиків.

*Аналітичний метод оцінювання ризику* – система статистичних оцінок на основі попереднього відбору ключових пораметрів з подальшим аналізом впливу факторів ризику на них. Аналіз ризику будується на методології, за допомогою якої аналізується майбутня невизначеність для того, щоб визначити вплив ризику на результати. Це засіб, за допомогою якого математична прогнозна модель підлягає ряду імітаційних прогонів за допомогою комп’ютера [3].

Аналітичний метод доцільно довести до наступних взаємопов’язаних етапів:

- аналітична обробка одержаної інформації;

- створення прогнозної моделі;

- визначення змінних ризику (вихідних параметрів);

- побудова діаграм залежності вибраних результативних показників від величини вихідних параметрів;

- встановлення наявності чи відсутності зв`язків між змінними;

- прогони моделей;

- аналіз факторів, які впливають на ключові параметри параметри моделі, можливі напрямки підвишення їх ефективності.

*Змінні ризику* - це змінні, які є критичними для життєздатності підприємства, тобто навіть невеликі відхилення від їх розрахованого значення негативно відбиваються на результатівні показники.

Для відбирання змінних використовується аналіз чутливости та невизначеності. Аналіз чутливості вимірює реакцію результатів на зміну тієї чи іншої змінної моделі. Недолік цього аналізу в тому, що він не бере до уваги реалістичність змін значень змінних.

Перевага аналітичного методу полягає в тому, що він поєднує можливості пофакторного аналізу параметрів, які впливають на ступінь ризику та імовірність його зниження.

Метод експертних оцінок заклечається в збиранні інформації для побудови кривої ризику. При цьому методі передбачають збирання та вивчення оцінок, зроблених різними спеціалістами (певного підприємства чи незалежними експертами), які стосуються ймовірності виникнення різних розмірів утрат. Оцінки базуються на врахуванні всіх факторів підприємницького ризику, а також на статистичних даних. Реалізація способу експертних оцінок значно ускладнюється, якщо кількість показників оцінки мала [15].

Характерною особливістю цих методів та моделей їх реалізації є відсутність математичних доказів оптимальності рішення та використання людини як так званого «вимірювального приладу» для отримання кількісних оцінок процесів і суджень. За допомогою методів експертних оцінок ефективно вирішуються такі важливі для аналізу ризику завдання, як: виявлення джерел і причин ризику, ідентифікація всіх можливих ризиків, виявлення шляхів зниження ризику, складання сценаріїв на випадок реалізації ризиків, прогнозування дій конкурентів тощо.

Враховуючи велику умовність методу, його суб’єктивний характер, а також інші недоліки, такі як некомпетентність експертів або їх зацікавленість у результатах оцінки, деякі фахівці ставляться до методу експертних оцінок з недовірою, вважаючи, що немає гарантії того, що отримані оцінки є достовірними.

Різновидом експертного методу є метод Дельфі. Він характеризується анонімністю та керованим зворотнім зв’язком. Анонімність членів комісії забезпечується шляхом їх ізолювання один від одного, що не дає їм можливості обговорювати відповіді на поставлені питання. Мета такої ізоляції – уникнути «пасток» групового прийняття рішення, домінування думки лідера. Після обробки результату через керований зворотній зв’язок узагальнений результат повідомляється кожному члену комісії. Основна мета такої дії – дозволити ознайомитись з оцінками інших членів комісії, не підпадаючи під натиск через знання того, хто конкретно дав цю оцінку. Після цього оцінка може бути повторена.

Метод доцільності витрат ґрунтується на тому, що витрати по кожному конкретному напрямку підприємницької діяльності, а також по окремих її елементах, мають неоднаковий ступінь ризику. Інакше кажучи, ступінь ризику різних напрямів діяльності одного і того ж підприємства та ступінь ризику по окремих елементах витрат усередині одного і того ж напряму діяльності підприємства неоднакова [16].

Визначення ступеня ризику шляхом аналізу доцільності витрат орієнтоване на ідентифікацію потенційних зон ризику. Для цього стан за кожним з елементів витрат поділяється на області ризику, що є зоною загальних витрат, у межах яких конкретні витрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику:

* область абсолютної стійкості;
* область нормальної стійкості;
* область нестійкого стану;
* область критичного стану;
* область кризового стану.

Ступінь ризику у кожному з цих випадків зручно описати за допомогою таблиці (табл. 3.2).

Перевага цього методу полягає в тому, що знання статті витрат з максимальним ризиком дає змогу знайти шляхи зниження ризику.

Недоліком методу є те, що підприємство не має змоги проаналізувати джерела ризику, а приймає його як цілісну величину, ігноруючи його складові. Існують і ситуації, коли з різних причин, значною мірою у зв’язку з недостатністю статистичних даних або із сумнівом їх вірогідності, використати статистичні або розрахунково-аналітичні методи неможливо.

*Таблиця 3.2*

Ризикові області діяльності підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сфери діяльності фірми | Області ризику | Рівень втрат | Ступінь ризику, % |
| Абсолютна стійкість | Безризикова область | Повна відсутність позапланових витрат | 0 |
| Нормальна стійкість | Область мінімального ризику | Не перевищує межі планового чистого прибутку | 0-25 |
| Нестійкий стан | Область підвищеного ризику | Не перевищує розрахункового прибутку | 25-50 |
| Критичний стан | Область критичного ризику | Не перевищує валового прибутку | 50-75 |
| Кризовий стан | Область недопустимого ризику | Можливість не покриття усіх витрат, пов’язаних з діяльністю фірми. Втрата виручки від реалізації і майна фірми. | 75-100 |

*Теорія ігор* – математичний апарат для вибору стратегії для ризику. Він дозволяє підприємцю або менеджеру краще розуміти конкретну ситуацію та довести до мінімуму ступінь ризику.

Ще один важливий метод дослідження ризику - моделювання задачі вибору за допомогою «дерева рішень». Цей метод передбачає графічну побудову варіантів рішень, які можуть бути прийняті. По гілках «дерева» співвідносять суб’єктивні та об’єктивні оцінки можливих подій. Прямуючи вздовж побудованих гілок та використовуючи спеціальні методики розрахунку ймовірностей, оцінюють кожен шлях і потім обирають менш ризикований.

Однак, цей метод дуже трудомісткий. Крім того, у «дереві» враховуються тільки ті дії, які має намір здійснити підприємець, і тільки ті результати, які з його погляду можуть мати місце. При цьому зовсім не враховується вплив зовнішнього середовища на діяльність фірми, а підприємець не завжди може передбачити дії партнерів, конкурентів.

Порівняльна характеристика методів оцінки підприємницьких ризиків наведена в таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

Характеристика методів оцінки ризиків

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва методу | Характеристика методу | Умови застосування | Точність оцінки |
| Метод аналогій | При оцінці ступеня ризику певного напряму діяльності використовуються дані стосовно розвитку аналогічних напрямів у минулому. | Наявність аналогів | Невисока  Ігнорування фактору постійного розвитку будь-якої діяльності |
| Метод аналізу чутливості | Полягає у виявленні чутливості оціночних показників проекту при зміні значень вхідних величин. Він передбачає ізольовану зміну значення окремих факторів і визначення нового кінцевого фінансового результату проекту в разі зміни кожного його фактора. | Наявність детальних відомостей | Середня |
| Нормативний метод | Базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів. Фактичні значення коефіцієнтів, розраховані для конкретного підприємства, порівнюють з нормативними значеннями. | Відомі основні показники діяльності | Невисока |
| Метод експертних оцінок | Оцінка ризику виконується на основі суб’єктивних думок експертів-фахівців у конкретній галузі діяльності. Виділяється группа ризиків і розглядається, як вони можуть вплинути на діяльність підпри-ємства. Бальні або рейтінгові оцінки визначають штатні та запрошені фахівці. | Дефіцит інформації | Невисока  Суб’єктивний характер отриманих результатів |
| Аналіз доцільності  витрат | Метод грунтується на тому, що витрати на кожний конкретний напрямок не мають однакового ступеня ризику. Стан за кожним напрямком витрат розподіляється на зони загальних втрат, де конкретні втрати не досягають рівня ступеня ризику | Відомий баланс підприємства | Середня  Не аналізуються джерела походження ризику |
| Метод побудови дерева рішень | Розглядає різні варіанти рішення, які можуть бути прийняті, у вигляді гілок дерева. Послідовно оцінюються наслідки кожної можливої вихідної події й обчислюється максимальна ймовірність кінцевої події | Відомі фактори ризику | Висока  Значні витрати часу на проведення повного комплексу досліджень. Можлива недооцінка будь-якої ланки системи |
| Аналітичний метод | Передбачає використання традиційних показників, які застосовуються при оцінці ефективності інвестиційних і інноваційних проектів. Порівнюючи значення перерахованих показників альтернативних проектів, визначають їхній ступінь ризику | Наявність детальних відомостей про проект або вид діяльності | Середня  До недоліків аналітичного методу зараховують значні витрати часу на проведення досліджень та можливість недооцінки окремих компонентів системи. |
| Статистичний метод | Являє собою кількісні оцінки економічного ризику за допомогою методів математичної статистики. | Відомі дані про минулі періоди господарювання | Середня  Для реалізації методу необхідний великий масив вихідної інформації |

*Статистический метод вимірювання ризиків*

Сутність статистичного методу полягає у вивчені статистики втрат і прибутку, що мали місце на дано­му чи аналогічному підприємстві, з метою визначення ймовірності події та установлення ризику. Головними інструментами цього методу розрахунку ризику є: ймовірність настання випадкової події, середнє очікуване значення досліджуваної випадкової величини, дисперсія, стандартне відхилення та коефіцієнт варіації [3-8].

Під ймовірністю появи випадкової величини як міри ризику (R) мається на увазі ймовірність виник­нення збитків або недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом:

(3.4)

де випадкова величина збитку;

ймовірність виникнення збитку.

Існує емпірична шкала ризику, за допомогою якої можна визначити градацію ризику (табл. 3.4).

Не менш важливим є і зіставлення цього статистичного показника з майновим станом суб’єкта, яка перебуває у ризиковій ситуації, тому що втрати, які для одного підприємства є неприпустимими, для іншого можуть здаватися незначними. З огляду на це вводиться поняття областей чи зон ризику.

*Таблиця 3.4*

Емпірична шкала допустимого рівня ризику

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Ймовірність небажаного результату (величина ризику) | Градація ризику |
| 1 | 0,0 – 0,1 | мінімальний ризик |
| 2 | 0,1 – 0,3 | малий ризик |
| 3 | 0,3 – 0,4 | середній ризик |
| 4 | 0,4 – 0,6 | високий ризик |
| 5 | 0,6 – 0,8 | максимальний ризик |
| 6 | 0,8 – 1,0 | критичний ризик |

У процесі прийняття економічних рішень про допустимість та доцільність ризику важливо з’ясувати ймовірність того, що збитки (ризик) не перевищать певного рівня та знаходяться в межах певної зони, тобто:

(3.5)

де граничне значення певного рівня збитку.

Ще одним показником статистичного методу є середнє очікуване значення випадкової величини (в деяких джерелах – математичне сподівання), яке представляє собою середньозважене значення величини події, що пов’язана з ризиковою ситуацією:

(3.6)

де значення випадкової величини;

відповідні ймовірності.

Цей показник вимірює результат, який ми очікуємо в середньому. Він є узагальненою кількісною характеристикою і не дозволяє прийняти рішення на користь якого-небудь варіанта вкладення капіталу підприємства. Для остаточного рішення необхідно виміряти коливання можливого результату, можливі відхилення очікуваного значення від середньої величини. З метою визначення цих коливань звичайно обчислюють дисперсію або середньоквадратичне відхилення.

*Дисперсія* – це середнє зважене з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних:

(3.7)

або

= (3.8)

де середнє квадратичне значення,

кількість випадків спостереження (частота);

ймовірність виникнення ситуації ризику.

Р max (min) - ймовірність одержання найбільшого (найменшого) значення ознаки;

Х max (min) - найбільший (найменший) розмір ознаки.

Цей показник характеризує розсіювання значення випадкового параметра від його середнього зна­чення. Дисперсія має розмірність квадрата випадкової величини. Тому у тих випадках, коли бажано, щоб оцінка розсіювання мала розмірність випадкової величини, обчислюють середнє квадратичне відхилення.

Середньоквадратичне відхилення – це корінь квадратний з дисперсії:

(3.9)

Економічний сенс середньоквадратичного відхилення з погляду теорії ризиків полягає в тому, що воно є характеристикою конкретного ризику, яка показує середнє можливе коливання визначеного пара­ метра навколо його середньоочікуваного значення. Це положення дозволяє використовувати середньо­ квадратичне відхилення як показник ступеня ризику з погляду ймовірності його реалізації.

Дисперсія та середньоквадратичне відхилення служать мірами абсолютного коливання і вимірюються в тих же фізичних одиницях, у яких вимірюється ознака, що варіює. Чим більше розрахункова величина цих показників, тим ризикованіше це управлінське рішення і, відповідно, більш ризикований даний шлях розвитку підприємства.

Для аналізу і вибору остаточного рішення використовують коефіцієнт варіації (V), який являє собою відношення середнього квадратичного відхилення до середньої арифметичної «х» і показує ступінь коливання одержаних значень:

(3.10)

де – середньоквадратичне відхилення доходів;

– середня величина сподіваних доходів.

*Коефіцієнт варіації* – величина відносна, тому на її розмір не впливають абсолютні значення досліджуваного показника. За його допомогою можна порівнювати мінливість показників, виражених у різних одиницях виміру. Чим більший коефіцієнт, тим більший розкид значень показників і тим більш ризикованим є проект, що аналізується.

Вченими встановлено таку якісну оцінку різних коефіцієнтів варіації:

* до 10% – слабке коливання;
* від 10% до 30% – помірне коливання;
* понад 30% – високе коливання .

Прикладом використання статистичного методу на практиці служить оцінка галузевого ризику, оцінка ризиків клієнта, розрахунок конкурентних ризиків. Цей метод дає можливість аналізувати та оцінюват сценарії реалізації конкретного виду діяльності. Так, в останні роки набув широкого розповсюдження так званий «метод статистичних випробувань» – метод «Монте-Карло». В інвестиційно-фінансовій сфері як критерій при кількісній оцінці ризику проектів вкладення капіталу широко використовуються показники середнього очікуваного значення і середньоквадратичного відхилення. Статистичний метод з визначення ризику проекту використовується й у системі ПЕРТ для обчислення очікуваної тривалості кожної роботи та всього проекту загалом.

Головною перевагою статистичної оцінки ризику є можливість визначити ризик не тільки окремого напряму діяльності, але й підприємства у цілому. У той же час цей метод має деякі недоліки. Так, для цього методу необхідний великий масив вихідної інформації, що означає, що тільки створене підприємство статистичний метод використовувати буде не в змозі.

Дисперсія також не може достатньо повно відображати ступінь підприємницького ризику через те, що сигналізуючи про наявність ризику, вона приховує напрям відхилення від очікуваного значення. Підприємцю ж часто потрібно знати, що є найбільш ймовірним: витрати чи прибуток у результаті здійснення проекту. Усунути цю ваду в умові браку інформації неможливо.

Значним недоліком є і те, що статистичний метод сприймає ризик як цілісну величину та не аналізує джерела виникнення ризику.

*Точка беззбитковості в оцінках ризику*

Важливим управлінським рішенням є правильне обґрунтування виробничої потужності підприємства і встановлення, при яких обсягах випуску виробництво буде рентабельним, а при яких воно не буде давати прибуток [17].

З цією метою розраховують:

* беззбитковий обсяг продажів, при якому забезпечується повне відшкодування постійних витрат підприємства;
* обсяг продажів, який гарантує підприємству необхідну суму прибутку;
* зону безпеки підприємства (запас фінансової стійкості).

*Точка беззбитковості* - це показник, що характеризує обсяг реалізації продукції, при якому виручка підприємства від продажу продукції (робіт, послуг) дозволяє покрити всі витрати і вийти на нульовий рівень прибутку (П = 0). Точку беззбитковості називають також «мертвою» точкою або нульовою точкою.

Точку беззбитковості можна знайти в рамках класичного аналізу за моделлю «витрати – об’єм – прибуток», умовно поділивши витрати на постійні та змінні з наступного рівняння.

П = p Q – ( v Q + F ) – H , (3.11)

де p - ціна одиниці продукції;

Q - кількість виробленої чи реалізованої продукції;

v - змінні витрати на одиницю продукції;

F - загальні постійні витрати;

Н – податки.

При допущенні Н = 0 модель спрощується, в точці беззбитковості прибуток дорівнює 0, і формула для її розрахунку матиме вигляд:

Q '= (3.12)

Аналіз беззбитковості дозволяє виявити ризик збитку від господарської діяльності, який називають також економічним або операційним ризиком.

Чим вище точка беззбитковості, тим вищий економічний ризик підприємства, тому що для забезпечення розрахованої прибутковості необхідно забезпечити більш високий обсяг виробництва.

Для того, щоб визначити чутливість діяльності фірми до зовнішніх і внутрішніх коливань характеристик економічного стану підприємства, неадекватного постачання сировини, неефективного використання наявної технологіі і робочої сили, в рамках аналізу беззбитковості розраховують індекси беззбитковості або індекси безпеки роботи. Для аналізу стану безпеки підприємства і підвищення його виробничой міцності визначають режими беззбитковості не тільки за обсягами виробництва, але і по всіх параметрах моделі «витрати – обсяг – прибуток».

Індекси беззбитковості будуються як темпи приросту параметрів при послідовній зміні кожного з параметрів у напрямку до «мертвої» точки, що дозволяє виявити допустимі межі зміни параметрів.

Індекс беззбитковості за обсягом виробництва розраховується як різниця між реальним обсягом Q і точкою беззбитковості Q' і вказує, наскільки може скоротитися випуск, перш ніж підприємство почне нести збитки. Як уже зазначалося, чим більше обсяг випуску, тим вищий прибуток має підприємство. Чим вище обсяг виробництва, тим менш небезпечні для підприємства коливання ринкової кон’юнктури - тим більші коливання витрат і виручки воно може безболісно перенести, залишаючись в зоні прибутку: KQ = × 100 % (3.13)

Індекс беззбитковості по ціні дозволяє встановити допустимі межі зміни ціни, щоб ціна на продукцію не знизилася нижче величини p', за якої підприємство вже зазнає збитків:

K p = × 100 % (3.14)

Індекс беззбитковості по змінним витратам допоможе визначити межі допустимого рівня зміни змінних затрат v' , яке зможе зазнати підприємство, щоб не отримати збиток і не втратити рентабельність виробництва своєї продукції:

Kv = × 100 % (3.15)

Індекс беззбитковості по постійним витратам дозволить визначити допустиму межу зміни постійних витрат F', за яких підприємство буде працювати ще в зоні прибутку:

KF = × 100 % (3.16)

Критичні значення ціни і витрат розраховані на основі рівняння (11) за формулами:

'= = , p Q - v Q (3.17)



Таким чином, аналіз беззбитковості дозволяє виявити найбільш чутливі показники, що впливають на життєздатність підприємства, та розробити заходи, спрямовані на зниження операційного ризику. На основі аналізу окремих значень індексів безпеки можна робити висновки про можливі межі зміни вказаних вище параметрів виробнітцва.

***Тема 4***

***Інтегральна методика оцінки ризиків***

Зважаючи на значну кількість фінансових процесів та показників фінансового стану підприємства, різницю в рівнях критичної оцінки, ступінь відхилення від них фактичних значень коефіцієнтів і складностей, які при цьому виникають в загальній оцінці фінансового положення організації економісти рекомендують проводити бальну оцінку фінансового стану. Сутність цієї методики полягає в класифікації підприємств за ступенем фінансового ризику, тобто будь-яка організація може бути віднесена до відповідного класу в залежності від «набраної» кількості балів, виходячи з їх фактичних значень відповідних коефіцієнтів [18] (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Групування підприємств за критеріями оцінки фінансового стану

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Індекс | Границі класів відповідно до критеріїв | | | | | |
| I клас, бал | II клас, бал | III клас, бал | IV клас, бал | V клас, бал | VI клас, бал |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Кав | більше 0,25 (20 балів) | 0,2 (16 б.) | 0,15 (12 б.) | 0,1 (8 б.) | 0,05 (4 б.) | менше 0,05 (0 б.) |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної оцінки) | Кшл | більше 1,0 (18 балів) | 0,9 (15 б.) | 0,8 (12 б.) | 0,7 (9 б.) | 0,6 (6 б.) | менше 0,5 (0 б.) |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | Кп | більше 2,0 (16,5 балів) | 1,09-1,7 (15-12 б.) | 1,6-1,4 (10,5-7,5 б.) | 1,3-1,1 (6-3 б. ) | 1,0 (1,5 б.) | менше 1,0 (0 б.) |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | Кавт | більше 0,6 (17 балів) | 0,59-0,54 (15-12 б.) | 0,53-0,43 (11,4-7,4 б. ) | 0,42-0,41 (6,6-1,8 б.) | 0,4 (1 б.) | менше 0,4 (0 б.) |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | Кзвк | більше 0,5 (15 балів) | 0,4 (12 б.) | 0,3 (9 б.) | 0,2 (6 б.) | 0,1 (3 б.) | менше 0,1 (0 б.) |
| Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом | КМ | більше 1,0 (15 балів) | 0,9 (12 б.) | 0,8 (9 б.) | 0,7 (6 б.) | 0,6 (3 б.) | менше 0,5 (0 б.) |
| Мінімальне значення границі, балів | – | 100 | 85-64 | 63,9-56,9 | 41,6-28,3 | 18 | 0 |
| Класифікація підприємств |  | з високим запасом фінансової стабільності, впевнені у поверненні залучених коштів | Демонструють деякий ступінь ризику по заборгованості, але ще не розглядаються як ризиковані | Проблемні підприємства. Ризик втрати коштів не існує, але повне одержання відсотків представляється сумнівним | з високим ризиком банкрутства навіть після вживання заходів по фінансовому оздоровленню. Існує ризик втрати коштів і відсотків | Підприємсва найвищого ризику, практично неспроможні | – |

У відповідності з мінімальним значенням межі підприємство відносять до того чи іншого класу. Класи характеризуються наступним чином:

I клас – це організація з абсолютною фінансовою стійкістю і абсолютною платоспроможність. ЇЇ фінансовий стан дозволяє бути впевненим у своєчасному виконанні своїх зобов’язань у відповідності з договорами. Це організації, які мають раціональну структуру майна і джерел, і як правило доволі прибуткові.

II клас – це організації з нормальним фінансовим станом. Їх фінансові показники в цілому знаходяться дуже близько до оптимальних, але по окремим коефіцієнтам допустиме деяке відставання. У таких організацій, як правило, неоптимальне співвідношення власних і залучених джерел фінансування, зміщених в сторону позичкового капіталу. При цьому спостерігається випереджаючий приріст кредиторської заборгованості в порівнянні з приростом інших позичкових джерел, а також в порівнянні з приростом дебіторської заборгованості. Зазвичай це рентабельні організації.

III клас – це організації, фінансовий стан яких можна оцінити як середній. При аналізі бухгалтерського балансу виявляється «слабкість» окремих фінансових показників. У них чи то платоспроможність знаходиться на межі мінімально допустимого рівня, а фінансова стійкість нормальна чи то, навпаки,– нестійкий фінансовий стан через переважання позичкових джерел фінансування, але є деяка поточна платоспроможність. При взаємовідносинах з такими організаціями навряд чи існує загроза втрати коштів, але виконання забов’язань в строк уявляється сумнівно.

IV клас – це організації з нестійким фінансовим станом. При взаємовідносинах з ними присутній визначений ризик, у них незадовільна структура капіталу, а платоспроможність знаходиться на нижній межі допустимого значення. Прибуток у таких організацій, як правило, відсутній або зовсім не значний, достатній лише для обов’язкових платежів до бюджету.

V клас – це організації з кризовим фінансовим станом. Вони неплатоспроможні і абсолютно не стійкі з фінансової точки зору. Такі підприємства збиткові.

VI клас – підприємства найвищого ризику.

Згідно з цією методикою підприємства оцінюються за шістьма коефіцієнтами, а саме: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт критичної оцінки, коефіцієнт «лакмусового папірця»), коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття), коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (коефіцієнт маневреності), коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом (коефіцієнт маневреності власного капіталу). Дані коефіцієнти розраховуються за формулами на основі звіту про фінансові результати (форма №1, форма №2).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних (короткострокових забовʼязань) може бути погашена негайно. Коефіцієнт розраховується за формулою:

 (3.18)

де – грошові кошти та їх еквіваленти (ряд. 230 + ряд. 240 ф. 1);

поточ. забов. – поточні забовʼязання (ряд. 620 ф. 1);

дох. майб.пер. – доходи майбутніх періодів (ряд. 630 ф.1).

Коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт критичної оцінки, коефіцієнт «лакмусового папірця») враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховують найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються). Швидкий коефіцієнт розраховується за такою формулою:

 (3.19)

де обор. акт. – оборотні активи (ряд. 260 ф.1);

зап. – запаси (ряд. 100-140 ф. 1);

вит.майб.пер. – витрати майбутніх періодів (ряд. 270 ф.1).

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття) дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яку суму поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних забовʼязань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні забовʼязання, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує. Коефіцієнт розраховується за формулою:

 (3.20)

Коефіцієнт фінансової незалежності показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Коефіцієнт незалежності характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов’язання за рахунок використання власних активів, його незалежність від позикових джерел. Чим нижче значення коефіцієнта, тим вище ризик неплатоспроможності. Низьке значення коефіцієнта говорить про можливість дефіциту грошових коштів. Коефіцієнт розраховується за формулою:

 (3.21)

де вл. кап. – власний капітал (ряд. 380 ф.1);

акт. п-ва – активи підприємства (ряд. 080 ф. 1 + ряд. 260 ф. 1 + ряд. 270 ф. 1).

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (коефіцієнт маневреності) характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємством. Коефіцієнт маневреності знаходиться за формулою:

 (3.22)

де варт. роб. кап. –вартість робочого капіталу (ряд. 260 - ряд. 620 ф. 1);

дж. вл. кошт. – сума джерел власних коштів (ряд. 380 ф. 1).

Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом (коефіцієнт маневреності власного капіталу) показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується:

 (3.23)

Критерії оцінки показників фінансової стійкості підприємства подані в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Критерії оцінки показників фінансової стійкості організації

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник фінансового стану  Рейтинг показника | | Критерій | | Умови зниження критерію |
| Найвищій | Найнижчий |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.Коефіцієнт абсолютної ліквідності (L2) | 20 | 0,5 і вище –20 балів | менше 0,1 – 0 балів | За кожен 0,1 пункт зниження в порівнянні з 0,5 знімається по 4 бали |
| 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної оцінки) (L3) | 18 | 1,5 і вище – 18 балів | менше 1 – 0 балів | За кожен 0,1 пункт зниження в порівнянні з 1,5 знімається по 3 бали |
| 3. Коефіцієнт поточної ліквідності (L4) | 16.5 | 2 і вище – 16,5 балів | менше 1 – 0 балів | За кожен 0,1 пункт зниження в порівнянні з 2 знімається по 1,5 бали |
| 4.Коефіцієнт фінансової незалежності (U3) | 17 | 0,6 і вище – 17 балів | менше 0,4 – 0 балів | За кожен 0,01 пункт зниження в порівнянні з 0,6 знімається по 0,8 бали |
| 5.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (U2) | 15 | 0,5 і вище – 15 балів | менше 0,1 – 0 балів | За кожен 0,1 пункт зниження в порівнянні з 0,5 знімається по 3 бали |
| 6.Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом (U6) | 13.5 | 1 і вище – 13,5 балів | менше 0,5 – 0 балів | За кожен 0,1 пункт зниження в порівнянні з 1 знімається по 2,5 бали |

Враховуючи досвід вітчизняних та зарубіжних економістів слід зазначити, що інтегральна бальна оцінка фінансової стійкості, як одного з ключового показника фінансового стану підприємства, найбільш повно охоплює всю різноманітність показників фінансової стійкості, що дуже важливо при оцінці ризику банкрутства.

Найважливішою характеристикою фінансової незалежності підприємства є оцінка співвідношення власного і запозиченого капіталу. Найсприятливіший для такої характеристики коефіцієнт автономії, який оцінює частку власного капіталу у сукупному капіталі підприємства. Коефіцієнт забезпечення діяльності власними оборотним капіталом характеризує ступінь покриття оборотних активів власними джерелами коштів. Коефіцієнт маневреності характеризує частину власного капіталу, який набирає швидкообертової та ліквідної форми – форми оборотних активів.

Проблема оцінки ефективності структури капіталу підприємства має своє підґрунтя. При виборі джерел фінансування й формуванні відповідної структури капіталу виникає дилема з точки зору співвідношення власного та позикового капіталу для конкретного підприємства. Якщо фінансування діяльності спрямовано на використання лише власного капіталу, це, звичайно, забезпечує підприємству найвищу фінансову стійкість (його коефіцієнт автономії дорівнює одиниці), але тоді обмежуються темпи його розвитку й не використовуються додаткові фінансові можливості приросту прибутку на вкладений капітал. Це пов’язано з тим, що власний капітал за своїм розміром обмежений, а відсутність позикового капіталу не дає змогу забезпечити формування необхідного додаткового обсягу активів у періоди сприятливої кон’юнктури ринку.

Разом із тим підприємство, яке використовує позиковий капітал, має більш високий фінансовий потенціал розвитку й ширші можливості приросту фінансової рентабельності діяльності. Водночас використання позикового капіталу більшою мірою генерує фінансовий ризик, створює загрозу фінансовій безпеці й загрозу банкрутства, які зростають у мірі збільшення частки позикових коштів у сумі використаного капіталу [19].

Оцінка ефективності структури капіталу й визначення оптимального для конкретного підприємства співвідношення між власним і позиковим капіталом дають змогу оцінити фінансовий ризик, на який наражається підприємство у процесі діяльності і створити необхідний рівень фінансової безпеки в майбутньому. Головна умова фінансової небезпеки підприємства – здатність протистояти загрозам, які можуть завдати йому фінансових збитків, небажано змінити структуру капіталу або призвести до примусової ліквідації підприємства. З точки зору структури капіталу надмірне використання підприємством позикового капіталу створює загрозу фінансовій безпеці та генерує ризик банкрутства. Було б краще більшою мірою використовувати власний капітал, хоча тоді знижуватиметься фінансова рентабельність підприємства.

Отже, процес оцінки фінансової безпеки підприємства може бути визначений як сукупність заходів для досягнення максимально високого рівня платоспроможності підприємства і ліквідності його оборотних активів, моделювання найбільш ефективної структури капіталу підприємства, що впливає на стійкість фінансового стану та забезпечує певну фінансову безпеку суб’єкту господарювання. Зважаючи, на всі аспекти оцінки ризиків, для здійснення зовнішньоекономічної діяльності життєво необхідно кількісно визначити ступінь ризику для порівняння його з альтернативними комбінаціями можливих операцій і знайти максимально вигідний варіант, який би до того ж відповідав стратегії ризику, обраної керівництвом.

*Метод експертної оцінки ризику*

Сутність методів колективної експертної оцінки полягає в певному узгодженні індивідуальних думок експертів з причин ризику [20].

Індивідуальні оцінки експертів є відображенням невідомого нам закону розподілу якої-небудь змінної. Нехай є числова змінна, яка може приймати значення *x1 , x2 , x3 , xi ... xn*. Якщо кожному значенню можна поставити у відповідність імовірність *Рi*, так, щоб вона змінювалася від 0 до 1, а сума ймовірностей дорівнювала 1, то в цьому випадку змінна *X* являє собою випадкову величину з законом розподілу (*хi* , *Рi*).

Безліч елементів у математичній статистиці називають сукупністю. У статистичному аналізі всі елементи системи називають генеральною сукупністю, а ряд оцінок групи експертів - вибіркою. Групова експертна оцінка - результат аналізу цієї вибірки.

Середня величина ряду оцінок експертів називається математичним очікуванням:

  (3.24)

 Нехай є ряд несгрупованних експертних оцінок *x1 , x2 ... xn*. Найпростіший спосіб знаходження узагальненої експертної оцінки полягає в обчисленні середньої арифметичної:

  (3.25)

Але тут слід пам’ятати, що застосовувати середні арифметичні оцінки можна тільки тоді, коли коефіцієнт варіації *v* не більше 0,25 , тобто *v* ≤ 0,25.

Коефіцієнт варіації оцінок, даних експертами визначається за формулою

(3.26)

– середньоквадратичне відхилення.

Іноді певній експертній оцінці приписують певну вагу, наприклад, залежно від її значущості. У таких випадках можна розглядати зважену середню арифметичну (середню зважену):

(3.27)

де *v1, v2 … vn* - ваги оцінок.

При статистичній обробці прогнозованих величин обов’язково визначаються довірчі межі ± *δ* :

  (3.28)

де - параметр Стьюдента.

Серед методів колективної експертної оцінки найбільш відомими є метод «комісій», метод «мозкової атаки», метод анкетування і метод «Дельфи». Метод анкетування є практично частиною методу «Дельфи».

*Основними завданнями при формуванні прогнозу за допомогою колективу експертів є:*

* формування репрезентативної експертної групи;
* підготовка та проведення експертизи;
* статистична обробка отриманих документів.

При формуванні групи експертів головними є питання її якісного і кількісного складу. Для отримання якісного прогнозу до учасників експертизи пред’являється ряд вимог, основними з яких є:

* високий рівень загальної ерудиції;
* глибокі спеціальні знання в оцінюваної області;
* наявність психологічної установки на майбутнє.

Підготовка до проведення експертного опитування включає розробку анкет, що містять набір питань по об’єкту ризику. Структурно-організаційний набір питань в анкеті має бути логічно пов’язаний з центральним завданням експертизи.

Процедура проведення експертизи може бути різною, проте тут також можна виділити три основні етапи. На першому етапі експерти залучаються для уточнення формалізованої моделі об’єкта ризику, формулювання питань в анкетах, уточнення складу групи. На другому етапі здійснюється безпосередня робота експертів над питаннями в анкетах. На третьому етапі після попередньої обробки результатів експерти залучаються для консультації по відсутньої інформації, необхідної для остаточного формування питань анкети. Можливі методи оцінки варіантів рішень наведені на рисунку 3.10.

Рис. 3.10. Схема отримання експертних оцінок за допомогою анкетування

*Із зазначених вище методів розглянемо метод ранжирування.*

*Ранжування* - це процедура встановлення відносної значимості (переваги) досліджуваних об’єктів на основі їх упорядкування. Математичне обґрунтування методу ранжирування вимагає постановки та вирішення наступних завдань:

* побудова моделі, яка описує поведінку експерта,
* оцінка ступеня узгодженості думок експертів,
* отримання колективної думки групи експертів.

У загальній постановці завдання ранжирування виглядає наступним чином. Нехай є безліч альтернатив *А = { А1, А2… Аj }*, і експертів, що висловлюють уподобання на цій множині альтернатив.

Потрібно визначити функцію переваги кожного експерта:

для всіх *а є А*. (3.29)

Тут *а* - одна з альтернатив, що належать безлічі *А*,

*i –* індекс експерта, *(i=1, 2, … n),*

*j –* індекс альтернативи *(j=1, 2, … m),*

*w = { wi1 , wi2 , … wim } –* безліч оцінок альтернатив *i-*го експерта,

*vij (a) –* істинна цінність альтернативи.

Потім визначається групова функція переваги:

  (3.30)

Завдання полягає у виборі оптимального вектора *X = {x1, x2, … xj},*

де xj = 1 - якщо обрана j-a альтернатива, і *xj = 0* , якщо вона відкидається.

Таким чином, потрібно знайти *max ui X, x  K,* де *K = {X, BX ≤ b},* вектор *b* визначає обмеження за параметрами.

Функція переваги *u(а)* визначається за допомогою теорії вибору. «Теорія вибору» - це сукупність ідей і понять, призначених для вимірювання сили різних альтернатив (цінності, привабливості). У теорії вибору існують різні моделі поведінки експерта. Це відомі моделі Льюса, Марлі, Рестла та інших вчених. В основі всіх моделей лежать оцінки ймовірностей віддачи переваги.

Опускаючи аналіз моделей віддачи переваги, розглянемо процедуру ранжирування, використовуючи гіпотезу простого вибору, за якою експерт вибирає об’єкт, що перевершує всі інші за якою-небудь ознакою. Відповідно до цієї гіпотези, експерт спочатку вибирає найкращий об'єкт і присвоює йому ранг 1, з залишившихся знову вибирає найкращий і привласнює йому ранг 2 і т.д. Тобто ранг - це показник, що характеризує порядковий номер оцінюваного об’єкта.

При ранжируванні експерт повинен розташувати об’єкти в порядку, який представляється йому більш раціональним. При цьому число рангів має дорівнювати числу об’єктів. Результати ранжувань заносяться в таблицю, де в якості ранжируваних об’єктів взяті деякі фактори А, В, С, D.

Кожен експерт повинен присвоїти ранг *rj* кожному з чотирьох факторів за ступенем їх важливості. Потім визначається сума рангів r*j* , призначених експертами фактору *j*

(3.31)

Де *rij* - ранг оцінки, даної *i*-м експертом фактору, *n* - кількість експертів.

В останній колонці таблиці наведена узагальнена ранжировка. Вона виходить досить просто - за методом «сум рядкових очок». Перевага віддається фактору, який має найменшу суму рядкових рангів, тобто

(3.32)

*Таблиця 3.6*

Макет таблиці результатів ранжування

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактори (j) |  | | | | |  | Узагальнене ранжування |
| Експерти (i) | | | | |
| N1 | N2 | N3 | N4 | N5 |
| A (1) |  |  |  |  |  |  | II |
| B (2) |  |  |  |  |  |  | I |
| C (3) |  |  |  |  |  |  | III |
| D (4) |  |  |  |  |  |  | IV |

Використовувати узагальнене ранжирування при прогнозуванні можна тільки тоді, коли думки експертів узгоджені. Коефіцієнт узгодженості думок експертів обчислюється за сукупністю всіх напрямів. Його називають також коефіцієнтом конкордації. Існує кілька методик його розрахунку.

Виберемо підхід, що враховує дисперсію суми рангів по кожному напрямку – *dj*

(3.33)

(3.34)

де rij – матриця оцінок факторів експертами.

Тоді коефіцієнт конкордації, обчислений за сукупністю всіх напрямів, становить:

(3.35)

де n – кількість експертів,

m – кількість факторів,

- відхилення суми від середньої суми.

Величина розраховується при наявності пов’язаних рангів за окремими експертами.

(3.36)

де – рангова оцінка пов’язаних рангів в кожній групі оцінок за факторами.

Коефіцієнт конкордації приймає значення в межах від 0 до 1. *W = 1* означає повну узгодженість думок експертів, при *W = 0* - повну неузгодженість. Коефіцієнт конкордації показує ступінь узгодженості всієї експертної групи. Низьке значення цього коефіцієнта може бути отримано як за відсутності спільності думок всіх експертів, так і через наявність протилежних думок у підгрупах експертів, хоча всередині підгрупи узгодженість може бути високою.

Узагальнену експертизу можна визнати задовільною, якщо думки експертів розходяться в деяких допустимих межах. Узгодженість думок експертів визначимо за допомогою множинного коефіцієнта рангової кореляції (конкордації) (3.22).

Значущість коефіцієнта конкордації перевіряється на основі - критерій Пірсона:

(3.37)

Гіпотеза про наявність згоди експертів перевіряється шляхом зрівняння розрахункового значення статистики з табличним при числі ступенів вільності та заданого рівня ймовірності . Якщо більше, ніж табличне , то коефіцієнт конкордації вважається значущим.

***Тема 5***

***Управління ризиками в процесі підприємницької діяльності***

*Управління ризиками* – це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів задля їхнього зменшення [2].

Системний підхід до управління ризиками означає: охопленням управлінням ризиком горизонтальних і вертикальних ієрархічних рівнів організації; взаємозв’язок всіх управлінських елементів підприємницького ризику; виділення управління ризиком в окремий вид спеціалізованої діяльності, яка тісно пов’язана з функціями, що виконують інші працівники. Система управління ризиками на підприємстві – діяльність, пов’язана з виявленням економічних ризиків, з’ясуванням їх прийнятного рівня і застосування комплексу заходів для запобіганням втратам і їх зменшенню.

Кожна фірма має свої переваги і на основі цього виявляє ризики, яким може бути піддана. Вирішує, який рівень ризику для неї прийнятний, і шукає способів уникнення небажаних ризиків. Подібні дії в економічній науці називають системою управління ризиками. Це особливий вид діяльності, спрямований на пом’якшення впливу ризиків на кінцеві результати діяльності підприємницької фірми, зацікавленості у результаті своєї роботи.

Система управління ризиками складається з двох підсистем [3]:

- об’єкт управління;

- суб’єкт управління.

Об’єкт управління – це безпосередньо ризик, ризиковані втрати капіталу й економічні відносини між суб’єктами у процесі підприємницької діяльності.

Суб’єкт управління – це спеціальна група людей (фінансові менеджери, фахівці зі страхування й ін.), яке здійснює цілеспрямоване функціонування об’єкта управління, використовуючи різні прийоми і засоби управлінського впливу.

*Основні функції об’єкта управління в ризик-менеджменті:*

-дозвіл ризику,

-ризиковане вкладення капіталу,

- робота зі зниження величини ризику,

-страхування ризиків,

-економічні відносини і зв’язки між підприємцями.

*До основних функцій суб’єкта управління належать:*

1. Прогнозування – це здатність передбачати певну подію.

Прогнозування вимагає від менеджера певного відчуття ринкового механізму та інтуїції, а також уміння знаходити гнучкі швидкі рішення.

2. Організація в управлінні ризиками – це об’єднання осіб, що спільно реалізують програму ризикованого вкладення капіталу на основі певних правил і процедур (створення органів керування, установлення взаємозв’язку між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик тощо).

3. Регулювання являє собою певний механізм впливу на об’єкт управління для досягнення стійкості цього об’єкта в ситуації непевності і ризику.

4. Координація – це дії, що дозволяють узгодити роботу всієї системи управління ризиком, апарату управління і фахівців.

5. Стимулювання в ризику-менеджменті – це спонукання фахівців до зацікавленості у результаті своєї роботи.

6. Контроль – це збирання інформації про ступінь виконання накресленої програми управління ризиком, прибутковості ризикованих вкладень капіталу, співвідношення прибутку і ризику. Заключний етап контролю – аналіз результатів заходів щодо зниження ступеня ризику.

Процес управління, тобто процес впливу суб’єкта на об’єкт управління, може здійснюватися тільки за умови циркулювання певної інформації між керівною і керованою підсистемами. Процес управління, незалежно від його конкретного змісту, завжди припускає одержання, передачу, переробку і використання інформації. При цьому одержання надійної і достатньої інформації відіграє головну роль, оскільки воно дозволяє підприємцю прийняти конкретне рішення відносно до дій в умовах ризику [3].

Інформаційне забезпечення функціонування ризику-менеджменту складається з різного роду і виду інформації: статистичної, економічної, комерційної, фінансової тощо.

*Основні принципи управління ризиками:*

1. Не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал.

2. Потрібно думати про наслідки ризику.

3. Не можна ризикувати великим заради малого.

4. Позитивне рішення приймається лише за відсутності вагань.

5. За наявності вагань приймається негативне рішення.

6. Не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення. Можливо є і інші.

Реалізація першого правила означає, що перше ніж прийняти рішення про ризикове вкладення капіталу, підприємець повинен:

- визначити максимально можливі розміри збитків, пов’язаних з певним ризиком;

- порівняти його з усіма власними фінансовими ресурсами і вкладеним капіталом, щоб визначити, чи не призведе втрата капіталу до банкрутства цього підприємства. Обсяг збитку від вкладення капіталу може дорівнювати обсягу цього капіталу, бути меншим чи більшим за нього.

Реалізація аналізу ризику за цим методом потребує, щоб підприємець, знаючи максимально допустиму величину збитку, визначив до чого вона може призвести, і яка вірогідність ризику. Прийнявши рішення відмовитися від ризику (тобто від дії, яка зумовлює ризик), прийнятті ризику під свою відповідальність або передачі відповідальності за нього іншій особі.

Реалізація третього варіанту особливо чітко простежується при передачі ризику, тобто при страхуванні. У цьому випадку підприємець повинен вибрати сприйнятливе для нього співвідношення між страховим внеском та страховою сумою. Страховий внесок - плата страхувальника страховику за страховий ризик. Страхова сума - грошова сума, на яку застраховані матеріальні цінності, відповідальність, життя та здоров’я страхувальника. Ризик не повинен бути здійснений, тобто інвестор не повинен приймати ризик, якщо розмір збитку відносно великий у порівнянні з економією на страховому внеску.

Реалізація інших правил означає, що в ситуації, для якої є тільки одне рішення (позитивне чи негативне), потрібно спочатку спробувати знайти інші рішення. Можливо вони дійсно існують. Якщо аналіз показує, що інших рішень немає, то потрібно приймати негативне рішення.

Організацію ризику-менеджменту можна розглядати як єдину технологію процесу управління ризиком (рис. 3.11).

1. Визначення цілей ризикових вкладень капіталу і ризику

2. Отримання інформації про господарську ситуацію та її аналіз

2. Визначення імовірності настання подій

2. Визначення ступеня ризику

3. Розробка й аналіз варіантів зіставлення прибутку і ризику по вкладеннях капіталу

4.1. Вибір стратегії управління ризиком

4.2. Урахування психологічного сприйняття ризикових рішень

4.3. Вибір прийомів зниження ступеня ризику

5. Розробка програми дій по зниженню ризику

6. Організація виконання наміченої програми

7. Контроль за виконанням наміченої програми

7. Аналіз та оцінка результатів обраного ризику і його вирішення

Рис. 3.11. Схема організації управління ризиками

Перший крок організації управління ризиками – визначення мети управління ризиком. Мета ризику – це результат, який необхідно одержати. Ним може бути виграш, прибуток, дохід тощо.

Другий крок – одержання інформації про навколишнє оточення, яка необхідна для прийняття рішення. Адже на кожному кроці підприємця підстерігають ситуації, що можуть загрожувати людям, майну, фінансовим результатам господарської діяльності. І підприємцю для прийняття рішень важливо знати ступінь ризику, що відповідає дійсності.

На основі аналізу такої інформації і з урахуванням міри ризику можна правильно визначити імовірність настання ризикованої події, знайти ступінь ризику і оцінити його вартість. Під вартістю ризику слід розуміти фактичні збитки підприємця, витрати на зниження величини цих збитків або витрати на відшкодування таких збиткові та їх наслідків.

Третій крок – на основі наявності інформації про навколишнє середовище, імовірність, ступінь і величину ризику розробляється різні варіанти ризикованих дій і проводиться оцінка їх оптимальності шляхом зіставлення очікуваного прибутку і величини ризику.

Четвертий крок – дії, що дозволяють правильно обрати стратегію і прийоми управління ризиком, а також способи зниження ступеня ризику. Тут головна роль належить фінансовому менеджеру, його психологічним якостям, схильності до ризику.

П’ятий крок – розробка програми по зниженню ризику. Тут необхідно враховувати, що прийняття рішень в умовах ризику - це психологічний процес. Тому разом з математичною обґрунтованістю рішень слід враховувати психологічні властивості людини: агресивність, нерішучість, сумніви, самостійність і ін. Адже зрозуміло, що та сама ризикована ситуація сприймається різними людьми по-різному. Тому оцінка ризику і вибір фінансового рішення багато в чому залежить від людини, що приймає рішення (наприклад, керівники консервативного типу, не схильні до інновацій, не впевнені у своїй інтуїції й у своєму професіоналізмі, не впевнені у своїх працівниках, звичайно намагаються уникати ризику) .

Шостий крок – організація заходів щодо виконання наміченої програми дії. Тобто визначення заходів, обсягів і джерел фінансування цих робіт,конкретних виконавців, термінів виконання тощо.

Сьомий крок – контроль виконання накресленої програми, аналіз і оцінка результатів виконання обраного варіанта ризикованого рішення. Для цього створюються органи керування ризиком на певному господарському суб’єкті.

Викладена схема організація процесу управлення ризикам побудована у відповідності до класичної теорії ризик-менеджменту.

Розглянуті заходи є лише основними внутрішніми методами нейтралізації негативного впливу ризику. Вона може бути суттєво доповнена з урахуванням специфіки різних напрямів діяльності підприємства у конкретних ризикових ситуаціях.

Готовність до надзвичайних кризовіх ситуацій, будь то землетрус, дефолт, для бізнесу надзвичайно важлива. І забезпечити її можуть лише спеціальні служби ризик-менеджменту.

У даному випадку нас цікавить питання - якою повинна бути система на підприємствах залежно від його величини. У світі існує три види підприємств за величиною:

1. Малі.

2.Середні.

3.Великі [22].

*Організація ризик-менеджменту на малому підприємстві.*

Здійснення діяльності управління ризиками потребує коштів, які можуть бути значними для малих підприємств тому найкращим вирішення проблеми може бути перекладання ризиків підприємства на страхову компанію. Малі підприємства можуть перекладати на страхові компанії достатньо високі ризики, які вона не зможе подолати сама. На такому підприємстві функцію ризик–менеджменту виконує директор, який не може досить ефективно керувати ризиками оскільки повинен слідкувати за значним обсягом справ. Можна також звернутися до страхової компанії, з метою отримання певних консультації по управлінню ризиками, але українські страховики ще не мають такої практики і більше того не хочуть до неї вдаватися оскільки утримання в своєму штаті спеціалістів по кожній галузі коштує значних коштів. Таку проблему можна вирішити, звернувшись до галузевих страхових компаній і в такому випадку керівник фірми буде мати змогу отримати інформацію, яка запобігатиме виникненню ризиків на підприємстві.

*Організація ризик-менеджменту на середньому підприємстві.*

На середніх підприємствах найчастіше відділ управління ризиками створюється в одній особі, а саме в особі ризик-менеджера на якого покладені всі функції пов’язані з обчислення, аналізом та розробкою методів по зменшенню ризиків. Створення такого відділу дозволяє підвищити ефективність методів ухилення або мінімізації ризиків за рахунок їх більш глибокого аналізу. Також ризик можна перекласти на страхову фірму, як у випадку з малим підприємством, але функцію управління ризиками буде делеговано від директора до керівника відділу ризик-менеджменту, а при цьому підвищується ефективність діяльності керівника фірми оскільки йому вже не потрібно витрачати час на аналіз ризиків компанії. Зниження ризиків також може бути усунене шляхом створення резервного фонду, призначеного для покриття збитків при настанні події передбаченої відділом управління ризиками.

*Організація ризик-менеджменту на великому підприємстві.*

На великому підприємстві створюється відділ ризик-менеджменту завданням якого є дослідження внутрішніх і зовнішніх ризикочинних факторів. Мета підрозділу саме уникнути неприємностей у кожній ланці виробничого, фінансового і управлінського ланцюжків. Перший крок заключається в складанні карти ризиків компанії. В карту включалося все: від зносу обладнання і зростання цін до чинників, які впливають незалежно від персоналу і втрати іміджу компанії.

Саме по собі складання карти ризиків - справа нетривіальна. Опис бізнес-процесів вимагає участі всіх департаментів компанії, а також залучення професійних консультантів. На самому підприємстві створюється відділ внутрішнього аудиту, функцією цього підрозділу в системі управління ризиками є виявлення найбільшого використання коштів фірми на подолання проблем, що виникли в процесі прийняття рішень компанією. Залучаються також зовнішні аудиторські фірми і консультанти в сфері ризиків, які працюють незалежно, виключаючи можливість недоброякісної інформації, наданої внутрішнім підрозділами оскільки гонорар таких служб буде залежати від ефективності прийнятих рішенням керівного апарату. І останнім засобом мінімізації ризику буде страхування своєї підприємницької діяльності, але в такому випадку страховиком виступають міжнародні страхові компанії, які працюють з підприємством весь час дії договору, надають консультації в сфері ризиків і проводять тренінги керівників відділу управління ризиками компанії.

*Загалом всі моделі організаційних структур управління ризиками можуть бути розподілені на дві групи:*

1. Розподілена модель. До цієї групи відносяться структури, які розробляють загальну стратегію управління ризиками компанії і координують процес управління через формальне включення цілей з управління ризиками в загальний список цілей певного підрозділу, де безпосередньо виникають ризики. У такій структурі підрозділ з управління ризиками не бере участь в оперативному управлінні ризиками.

2. Концентрована модель. До цієї групи можна віднести таку модель управління ризиками, при якій всі функції концентруються в рамках одного підрозділу, який оперативно впливає на всі аспекти управління ризиками.

На сьогоднішньому етапі розвитку економіки метою цієї служби є мінімізація втрат за допомогою моніторингу діяльності підприємства, аналізу всього комплексу ризикостворюючих факторів, вироблення рекомендацій щодо зниження ризиків і контролю за їх виконанням [22].

Між тим, є і спільне для всіх випадків побудови відділу - відділ повинен підпорядковуватися керівництву організації. Службу ризик-менеджменту не можна створювати як підвідділ якого-небудь функціонального підрозділу, вона повинна бути обов’язково самостійним відділом організації.

Органом управління ризиком може бути також фінансовий менеджер, менеджер з ризиків, відповідний апарат управління, сектор страхових операцій, сектор венчурних інвестицій, відділ ризикованих вкладень капіталу тощо. Наприклад, відділ ризикованих вкладень капіталу може здійснювати такі функції:

- проведення венчурних і портфельних інвестицій, тобто ризикованих вкладень капіталів відповідно до чинного законодавства;

- розробка програми ризикованої інвестиційної діяльності;

- збір, обробка, аналіз і збереження інформації про навколишнє оточення;

- визначення ступеня і вартості ризиків, стратегії і прийомів керування ризиком;

- розробка програми ризикованих рішень і організація її виконання, включаючи контроль і аналіз результатів;

- здійснення страхової діяльності, створення договорів страхування і перестрахування, проведення страхових і перестрахувальних операцій, розрахунку з страхування;

- розробка умов страхування і перестрахування, встановлення розмірів тарифних ставок страхових операцій;

- видача гарантії з дорученням вітчизняних та іноземних страхових компаній, відшкодування збитків за їхній рахунок, доручення іншим особам виконання аналогічних функцій за кордоном;

- ведення відповідної бухгалтерської, статистичної й оперативної звітності з ризикованих вкладень капіталу.

Висновком з вищесказаного є те, що для ефективного функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві необхідно створення апріорного методичного доробку, що визначає основні поняття і функції системи. Без визначення завдань ризик-менеджменту, параметрів аналізованої генеральної вибірки (доцільного для розгляду та аналізу інформаційного простору, лімітованого параметрами і завданнями системи управління ризиками), самих вимог до інформаційного простору ризик-менеджменту, характеристик розроблюваних рішень на підприємстві неможливо створити дієздатну структуру управління ризиками в умовах інноваційного проекту, пов’язаного з підвищеною ризиковістю. Ці базисні визначення повинні бути незмінним кістяком структури ризик-менеджменту, на базі якого може бути вибудувана будь-яка гнучка структура управління ризиками.

*Стратегії та методи управління ризиками*

Неодмінною умовою успішного функціонування системи ризик-менеджменту підприємства є побудова ефективної стратегії управління, формування якої залежить від особливостей здійснення підприємницької діяльності.

*Стратегія управління ризиком* - це мистецтво управління діяльністю підприємством у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження. Оскільки підходи до рішення управлінських задач можуть бути найрізноманітнішими, тому ризик-менеджменту притаманна багатоваріантність. Головне в ризик-менеджменті - правильна постановка мети, що відповідає економічним інтересам об’єкта управління.

Для забезпечення мінімальної ризиковості стратегія управління ризиками повинна бути орієнтовним планом дій підприємства на всіх рівнях його управління. Вибір стратегії управління ризиками супроводжується багатоваріантністю рішень. В теорії ризик-менеджменту існують наступні стратегії: ухилення від ризику, попередження ризику, зменшення ризиків та передача третій особі.

Дані стратегії реалізуються за допомогою спеціальних методів впливу на ризик. Вибір стратегії та методів управління ризиками приведено на рис.3.12.

Рис. 3.12. Стратегії та методи управління ризиками

Стратегія ухилення від ризику застосовують у тому випадку, коли реалізація певного проекту може призвести до неприйнятних для суб’єкта господарювання наслідків і коли можна відмовитись від реалізації проекту. До способів ухилення від ризику можна віднести припинення операцій з суб’єктами, що знаходяться в країнах з дуже нестабільною економічною та політичною ситуацією, в регіонах з екстремальними погодними умовами.

До стратегії попередження ризику належать раннє виявлення процесів, що можуть призвести до збитків, обмеження розмірів можливих втрат тощо. Стратегією передачі ризику іншим суб’єктам ринку є передача ризику страховим компаніям з допомогою укладання страхового полісу, фінансовим посередникам з допомогою укладання різного роду строкових угод (хеджування), гарантам при укладанні кредитних угод тощо.

Стратегія зменшення ризиків полягає у визнанні втрат і їх прямому чи непрямому фінансуванні за рахунок внутрішніх або зовнішніх джерел. Поглинання ризику, часткове чи повне, завжди є навмисним. Джерелами прямого фінансування є спеціальні фонди чи резерви, які створюються підприємницькими структурами та фінансовими інститутами.

Для реалізації стратегічного курсу управління ризиками на підприємстві повинна розроблятися тактика, тобто має здійснюватися тактичне планування діяльності. Тактичне планування – це визначення конкретних методів і прийомів для досягнення поставлених цілей підприємства у конкретних умовах. Завданням тактичного планування на підприємстві має стати вибір оптимального рішення і найбільш прийнятих у кожній господарській ситуації методів і засобів управління ризиками.

Таким чином, основними завданнями формування тактики управління ризиками на підприємстві повинні стати наступні:

- розробка показників, які конкретизують стратегічні цілі реагування на ризики;

- оцінювання ризиків на функціонування підприємства;

- розробка конкретних заходів реагування на ризики підприємства.

У багатьох випадках стратегії управління ризиком застосовуються послідовно. Якщо деякі чинники ризику усунені, рівень ризику знижений доступними засобами до певного рівня, частина ризику поглинута, досліджується можливість передачі ризику, що залишився, іншим суб’єктам ринку.

*Методи управління ризиками*

1. *Методи уникнення ризиків або відмови від них* є найбільш ефективними способоми їхньої профілактики. У даному випадку передбачається відмова від певних управлінських рішень, якщо рівень ризику по них перевищує його прийнятний рівень для підприємства. Метод радикальний, але мало застосовуваний. Він полягає в розробці таких заходів, які повністю виключають конкретний *вид підприємницького ризику. До основних з них належать:*

- відмова від здійснення господарських операцій, коли рівень ризику надмірно високий і не відповідає критеріям фінансової політики підприємства. Незважаючи на високу ефективність цього заходу, її використання має обмежений характер, тому що більшість господарських операцій пов’язані зі здійсненням прямої торгово-виробничої діяльності підприємства, що забезпечує регулярне надходження доходів і формування його прибутку;

- зниження частки позикових коштів у господарському обороті. Відмова від надмірного використання позикового капіталу дає можливість уникнути одного з найбільш небезпечних господарських ризиків - втрати фінансової стійкості підприємства.

- відмова від будь-якої інвестиційної політики з метою підтримання високого рівня платоспроможності підприємства;

- відмова від авансових оплат постачальникам і реалізації на умовах відстрочки платежів.

Усунути ризик, який має об’єктивні причини, досить складно. Наприклад, неможливо уникнути землетрусів, засухи. Важко передбачити всі зміни в поведінці конкурентів на ринку, обставини в інноваційній діяльності. Можна, звісно, не приймати ризикових рішень, проте у такому разі підприємець втрачає шанс отримати доход, прирікає підприємство на застій та рутинні методи господарювання. У такому разі збільшується імовірність банкрутства.

Необхідно уникати катастрофічних ризиків, коли за ними можуть настати втрати, близькі до обсягів власних обігових коштів. Небажаним є й критичний ризик, коли втрати чистого прибутку досягають 75%. Усіма доступними методами слід усувати ризик нежиттєздатності інноваційного проекту.

Такий метод керування ризиками особливо ефективний, коли великі ймовірність виникнення збитків (реалізації ризиків) і можливий розмір збитку. Запобігання ризиковим ситуаціям у цьому разі є найкращою і єдиною практичною альтернативою. Метод застосовують до однорідних і неоднорідних ризиків, до одиничних і масових ризиків, тому що розмір можливого збитку, незалежно від конкретних значень параметрів однорідності і кількості ризиків, для фірми все одно великий і небажаний.

2*.Методи попередження ризиків.*

*Попередження ризику* – це досить ефективний засіб, який однак лише в окремих випадках дає змогу зменшити (уникнути) ризик в менеджменті.

Попередження втрат означає можливість уникнути випадковостей за допомогою конкретного набору превентивних дій (заходи, спрямовані на попередження непередбачених подій з метою зниження імовірності та розміру збитків). Кожне підприємство зацікавлене у попереджувальній діяльності, проте її здійснення не завжди можливе з технічних та економічних причин.

Метод припускає здійснення підприємством певних заходів, спрямованих на недопущення ризикових ситуацій. Недопущення ризикових ситуацій може бути досягнуте за рахунок*:*

- підвищення обґрунтованості підготовки і реалізації управлінських рішень;

- впровадження системи стратегічного планування;

- мониторінг зовнішнього та внутрішнього середовища;

- розробки схем ділової активності, що уникають найбільших зон збитків;

- одержання додаткової інформації.

*Пошук інформації.* Цей метод спрямований на зниження ризику шляхом знаходження та використання необхідної інформації для прийняття підприємством ризикового рішення. Щоб визначити кількість необхідної інформації та доцільність її купівлі, слід порівняти очікувані від неї граничні вигоди з витратами, пов’язаними з її отриманням. Якщо очікувана вигода від купівлі інформації перевищує очікувані граничні витрати, то таку інформацію слід придбати, і навпаки.

Інформація відіграє важливу роль у ризику-менеджменті. Підприємцю часто доводиться приймати ризиковані рішення, якщо результати вкладення капіталу невідомі і засновані на неповній інформації. Якби в нього була повніша інформація, то він міг би зробити точніший прогноз і знизити ризик. Отже, інформація є товаром, причому дуже цінним. Підприємець готовий платити за повну й достовірну інформацію [19].

Вартість повної інформації розраховується як різниця між очікуваною вартістю від вкладення капіталу, якщо є повна інформація, і очікуваною вартістю, якщо інформація неповна.

3.*Методи передачі ризику* - передача відповідальності за нього третім особам (часто за винагороду) при збереженні існуючого рівня ризику. Це означає, що підприємець передає відповідальність за ризик комусь іншому.До цієї групи входять страхування, хеджування, оренда, поручительство, банківські методи.

*Страхування ризику*.Можна сказати, що найбільш важливим і найбільш розповсюдженим прийомом зниження ступеня ризику є його страхування, оскільки найсерйозніші економічні ризики страхуються за допомогою зовнішнього страхування. Його суть – зменшення участі самої фірми у відшкодуванні збитку за рахунок передачі нею (фірмою-страхувальником) страховій компанії (страховику) відповідальності [8].

*Страховий захист таких ризиків* забезпечують спеціальні страхові компанії (страхувальники), що залучають кошти страхувальників і використовують їх для відшкодування понесених ними збитків при виникненні певних обставин.

Зміст страхування виражається в тому, що підприємець готовий відмовитися від частини своїх доходів, аби уникнути ризику, тобто він готовий заплатити за зведення ступеня ризику до нуля.

Страховою вартістю підприємницького ризику є сума збитків від підприємницької діяльності, які страхувальник поніс би при настанні страхового випадку. Тому в процесі керування ризиками підприємства, пов’язаними з їхнім зовнішнім страхуванням, основна увага має приділятися узгодженню розміру страхових платежів. Цей розмір визначається такими *факторами:*

- розміром страхової суми, що відшкодовується;

- загальним періодом страхування;

- страховими тарифами (при добровільному страхуванні ці тарифи розробляє страхова компанія).

У страховому договорі має бути погоджений також розмір франшизи (мінімальної некомпенсованої страхувальником частини збитку, понесеного страхувальником). Широке використання різноманітних форм профілактики і страхування господарських ризиків дозволяє істотно знизити розмір можливих фінансових втрат підприємства в умовах нестабільної економіки і частої зміни кон’юнктури ринку.

Купуючи страховку, підприємства передають ризик страховій компанії, яка готова платити за певні види збитків. За ці послуги вона отримує гонорар.

*Застосування методу на рівні фірми виправдане в таких випадках:*

1. Імовірність реалізації ризику, тобто появи збитку, невисока, але розмір можливого збитку досить великий. Незалежно від однорідності чи неоднорідності ризиків, а також від кількості ризиків (масові чи одиничні), страхування доцільне.

2. Імовірність реалізації ризиків, тобто появи збитку, висока, але розмір можливого збитку невеликий. Страхування виправдане, якщо ризики однорідні чи неоднорідні та їх багато. Звичайно, через малий розмір можливого збитку фірма може їх залишити в себе, однак масовість таких ризиків може призвести до значного збитку, тому страхування в цьому разі найкраще. У разі, якщо ризики однорідні й масові, фірма може управляти ними на основі самострахування.

*Самострахування.* Суть цього методу управління ризиками – створення власних страхових фондів, призначених для покриття збитків, на зразок фондів страхових і перестрахувальних компаній [5].

Самострахування відрізняється від методу прийняття ризиків на себе тим, що компанія має справу з великою кількістю однорідних ризиків. Щоб точно спрогнозувати розмір збитку, метод самострахування передбачає можливість концентрації великої кількості однорідних ризиків. Однак на відміну від страхування страхові резерви створюють усередині однієї ділової одиниці, зазвичай промислової чи промислово-фінансової групи.

Самострахування припускає створення фінансових механізмів, що дозволяють заздалегідь створити фонди для фінансування збитків. Одним із механізмів проведення самострахування є створення кептивних страхових компаній.

Кептивні страхові компанії – це страхові компанії, що входять до групи нестрахових організацій – промислових, промислово-фінансових, фінансових груп тощо, і страхують ризики всієї групи.

*Створення спеціального резервного фонду (фонду ризику)*здійснюється за рахунок відрахувань з прибутку на випадок виникнення непередбачених ситуацій. Самострахування за рахунок резервного фонду доцільно в тому випадку, коли вартість майна, яке страхується, відносно невелика в порівнянні з майном і фінансовими критеріями всього бізнесу, імовірність збитків незначна. При визначенні необхідного рівня страхових резервних фондів виходять із середньозваженої величини різних компонентів: ресурсів, активів, основного капіталу. Страхові фонди формуються у розмірі 1% від вартості активів або 1-5% від обсягу продажів, або 3-5% річного фонду виплат акціонерам.

Рекомендується такий спосіб визначення оптимальної величини резервного фонду: середню суму втрат за минулі три роки варто розділити на середньорічні суми, скоригувавши їх на середньорічні темпи інфляції. Резервування частини матеріальних і нематеріальних ресурсів передбачає створення страхового товарного запасу, страхового запасу коштів.

*Створення страхового товарного запасу*здійснюється з метою компенсації коливань попиту на товари. Позитивним моментом є забезпечення нормального функціонування в умовах невиконання графіків постачань і ажіотажного попиту на товар. З іншого боку, спостерігається заморожування частини оборотних коштів, подовження операційного циклу, збільшення потреби у фінансових ресурсах.

*Страховий запас коштів*створюється з метою компенсації коливань надходжень і використання коштів підприємства. Його розмір визначається статистично. Для цих цілей використовуються моделі М. Міллера і Д. Орра, що базуються на гіпотезі нормального закону розподілу надходжень і платежів підприємства близько його середнього рівня.

*Хеджування*(hedging) – передача цінового ризику, спрямована на його мінімізацію, – не пов’язане зі страхуванням. Його суть зводиться до обмеження прибутків і збитків, зумовлених зміною цін на ринках товарів, валют тощо. Хеджування – невід’ємна частина програм управління фінансовими ризиками, тобто програм фінансового ризик-менеджменту. Його виконують за допомогою похідних цінних паперів: опціонів, ф’ючерсних і форвардних контрактів тощо [3].

*Реалізація спосібів передачі ризику* здійснюється через складання контракту. Розрізняють такі контракти: будівельні, оренди, на зберігання і перевезення, продажу, обслуговування, постачання тощо.

*Оренда* – найбільш розповсюджений метод передачі ризиків. Широко застосовується фінансова оренда (лізинг). Частина ризиків, пов’язаних з орендованим майном, лежить на власнику: повністю (наприклад, ризик фізичних ушкоджень власності, збільшення податку на майно) чи частково (наприклад, ризик зниження комерційної цінності об’єкта). Однак значна частина ризиків може бути передана шляхом спеціальних застережень у договорі про оренду.

Орендодавець, передаючи майно, може гарантувати собі постійний дохід на певний період. Однак при тривалому терміну оренди зростає ризик і для орендодавця, і для орендаря, тому що важко передбачити майбутні зміни комерційної цінності орендованого майна, а отже, і зміни розміру орендної плати. Можливе рішення, що знижує ризик власника майна, у цьому випадку може бути пов’язаний з фінансованою рентою, тобто встановленням орендної плати у відсотках до обсягу продажів орендаря, але не нижче певної фіксованої суми.

*Будівельні контракти.*При укладанні такого контракту всі ризики, пов’язані з будівництвом, бере на себе будівельна фірма. До ризиків, з якими стикаються такі фірми і які збільшують вартість об’єкта, належать: збої в постачаннях матеріалів, погані погодні умови, страйки, розкрадання будівельних матеріалів та ін. У контракті звичайно обумовлюються штрафні санкції за несвоєчасне зведення об’єкта, визначається, хто несе ризик фізичних ушкоджень конструкцій у період будівництва [19].

*Контракти на зберігання і перевезення вантажів.*У даному випадку обсяг переданих ризиків залежить від статусу сторін, що укладають договір, і умов, у ньому обумовлених. Укладаючи договір на перевезення і зберігання продукції, підприємницька фірма передає транспортній компанії в основному статичні ризики, пов’язані з випадковою або з вини транспортної компанії, загибеллю або псуванням продукції. При цьому втрати, пов’язані зі зниженням ринкової ціни на продукцію, несе підприємницька фірма, навіть якщо це викликано затримкою в доставці вантажу.

*Контракти продажу, обслуговування, постачання.*Договори, пов’язані з поширенням товарів і послуг, також надають підприємницькій фірмі широкі можливості щодо зниження ризику шляхом їх передачі. Виробник чи дистриб’ютор звичайно пропонують споживачу гарантію усунення дефектів або заміни недоброякісного товару чи недоброякісно виконаної послуги. При цьому споживач, купуючи товар чи послугу, передає ризики, пов’язані з його експлуатацією, виробнику або дистриб’ютору на період гарантії.

Можливо також угода між оптовим торговцем і виробником чи між роздрібним і оптовим продавцем про повернення частини нереалізованих товарів. У даному випадку йдеться про передачу ринкового ризику.

*4.Методи мінімізації ризиків.*Методи спрямовани на розробку заходів щодо мінімізації збитків у разі ризикової ситуації. Метод включає такі напрями:

*- диверсифікованість діяльності* підприємства, що полягає в розподілі зусиль і капіталовкладень між різними видами діяльності, безпосередньо не пов’язаними один з одним. У такому випадку, якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності буде збитковим, то інший може давати прибуток;

- *використання професійних стратегій* припускає встановлення певної структури капіталу і майна підприємства за окремими напрямками його використання для досягнення певних цілей. Наприклад, портфельні стратегії можуть включати товарний, інвестиційний портфель, портфель цінних паперів, валютний портфель;

- *лімітування обсягів* найбільш ризикованих операцій і проектів як спосіб мінімізації ризику передбачає встановлення лімітів на проведення найбільш ризикованих дій, до яких належать: обсяг реалізації товарів, попит на який є нестабільним чи знаходиться в процесі формування; обсяг закупівлі товарів в умовах передплати; обсяг реалізації товарів за умов відстрочки платежу; обсяг залучених позикових коштів; обсяг інвестування за одним проектом;

*-* розробка і реалізація системи заходів для локалізації наслідків ризикової ситуації;

- *розподіл ризику*полягає в тому, що ризик імовірної шкоди чи втрати розподіляється між учасниками так, щоб можливі втрати кожного були невеликими. Цей метод лежить в основі ризикового фінансування.

*- розробка і впровадження системи штрафних санкцій*використовується тільки по тих видах ризику, імовірність виникнення яких залежить від контрагентів підприємства. Розмір фінансових санкцій має повною мірою компенсувати фінансові збитки підприємства внаслідок виникнення ризикової ситуації.

*Усі методи управління ризиками умовно можна поділити на дві великі групи:*

- доподійні методи управління ризиками, плановані й здійснювані завчасно і спрямовані на зниження ймовірності збитку і зменшення розміру можливого збитку. Сюди відносять: страхування, самострахування, попереджувальні організаційно-технічні, юридичні, договірні й інші заходи для передачі ризику;

- післяподійні методи управління, застосовані після настання збитку і спрямовані на зниження його розміру і ліквідацію його наслідків. Це одержання ресурсів на ліквідацію збитків у вигляді фінансової допомоги, позик тощо.

Вибір методів управління ризиками визначається загальною стратегією фірми щодо ризиків, що, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей фірми, з іншого.

У ринкових відносинах процеси виробництва, споживання, обігу продукції орієнтують підприємців на відповідну поведінку в умовах невизначеності та ризику. Вдалі рішення винагороджують підприємця прибутком, а невдалі – банкрутством.

***Контрольні запитання до розділу***

1. Дайте класифікацію ризиків: по факторам виникнення, по сфері виникнення, по характеру наслідків.
2. Назвіть основні ризики підприємства і причини, що їх викликають.
3. Дайте характеристику підприємницьких ризиків.
4. Охарактеризуйте виробничий ризик.
5. Які ризики найбільш характерні для комерційний діяльності?
6. Дайте класифікацію та характеристику фінансовіх ризиків.
7. Дайте визначення ризик-менеджменту.
8. Сформулюйте основні етапи управління ризиком.
9. Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ризики?
10. Сформулюйте основне завдання якісної оцінки ризику.
11. Сформулюйте основне завдання кількісної оцінки ризику.
12. Охарактеризуйте метод беззбитковості в вимірюванні ризику.
13. Дайте визначення коефіцієнта варіації як заходу ризику.
14. Які переваги і недоліки експертного методу аналіза ризику?
15. Охарактеризуйте зони економічного ризику.

***Список використаної та рекомендованої літератури до розділу***

1.Бартон Л. В. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Л. В. Бартон, Г.С. Шенкир, Л. К. Уокер.– М. : Изд. дом «Вильямс», 2008. – 568 с.

2.Энциклопедияриск-менеджмента / под. Ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. – М. : Альпина-Паблишер, 2003. – 786 с.

3.Лук’янова, В.В. Економічний ризик / В.В. Лук’янова, Т.В. Головач : навч. посіб. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.

4. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В.В Вітлінський., С.І.Наконечний. – К. : ТОВ “Борисфен-М”, 2005. – 321с.

5.Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика / А. О. Старостіна., В. А. Кравченко : Навч. посіб. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2004. – 200 с.

6. Ястремський О. Основи теорії економічного ризику / О. Ястремський: Навч. посіб. – К. : “Артек”, 2002. – 246с.

7.Клебанова Т.С.Теория экономического риска / Т.С.Клебанова, В.Раевнева : Учеб. – метод. пособие для самостоятельного изучения дисциплины. – Х. :Изд. дом «ИНЖЭК»,2005. – 156с.

8.Станиславчик Е. Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. / Е.Н. Станиславчик. – М. : Ось-89. – 2002. –340 с.

9. Дьоміна В.М. Ризики країни для підприємств Миколаївської області при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності/ В.М. Дьоміна, А.В.Огієнко // Науковий Вісник МНУ імені В.О.Сухомлинського.Серія « Економічні науки ». – 2014. –Вип.1. – С.79–82.

10. Дьоміна, В.М. Міжнародні інвестиційни ризики та їх вплив на регіональний розвиток Миколаївської області / В.М. Дьоміна, С.А.Дамарунок // Науковий Вісник МНУ імені В.О.Сухомлинського.Серія «Економічні науки». – 2013. –Вип.1. – С.28–33

11. Шевчук С.П. Управління ризиками регіонального розвитку в контексті глобальних інтеграційних процесів/ С.П.Шевчук, І.Т.Кіщак, В.М. Дьоміна // Науковий Вісник МНУ імені В.О.Сухомлинського.Серія « Економічні науки ». – 2014. – Вип.2. – С.70–74.

12. Вітлінський В.В.Аналіз моделювання та управління економічним ризиком / В.В. Вітлінський, П.І.Верченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 417с.

13.Машина Н.І..Економічний ризик і методи його вимірювання /Н.І.Машина:Навч. посіб. – К. :Центр навчальноі літератури, 2003. – 188с.

14. Вітлінський В.В. Економічний ризик: ігрові моделі. / В.В.Вітлінський, П.І.Верченко, А.В.Сігал, Я.С.Наконечний Навч. посіб.: – К. : КНЕУ, 2012. – 446с.

15**.** Евланов Л.Г., Экспертные оценки в управлении рисками / Л.Г.Евланов, В.А.Кутузов. – М. : Экономика, 2008. – 307с.

16.Костриченко В.М. Економічний ризик та методи його вимірювання / В.М. Костриченко, Ю.В. Красовська, В.Р. Красовський. – Львів : Растр-7, 2007. - 375 с.

17. Дьоміна, В.М. Точка беззбитковости у прийнятті управлінских рішень в умовах ризику / В.М. Дьоміна, І.В.Тлуста // Актуальні дослідження економічного розвитку України : зб. наук. праць. – Матер. І Всеукр. наук.-практ. інтернет конф. – Миколаїв : МНУ імені В.О.Сухомлинського, 2012. – С. 267 – 269.

18.Дубров А. М. Моделирование рисковых ситуаций в экономике и бизнесе. / А. М. Дубров. – М. : Экономика – 2000. – 310 с.

19.Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. / А.С. Шапкин. – М. : Дашков и Ко, 2006. – 544 с.

20.Демина В.М. Прогнозирование и макроэкономическое планирование/ В.М. Демина, Л.И.Семко, В.М.Побегайлов : учебн. пособ. – Николаев: изд-во «Тетра», 1999. – 251с.

21.Дьоміна В.М. Організація управління ризиками в процесі підприємницької діяльності / В.М. Дьоміна // Тенденції економічного розвитку країн : зб. наук. праць.–Вип.1.– Миколаїв : МНУ імені В.О.Сухомлинського, 2012.–С.65 – 69.

22. Дьоміна, В.М. Вибір організаційної структури ризик-менеджменту в управлінні фондової біржі / В.М. Дьоміна, В.Ю. Озеров // Актуальні дослідження економічного розвитку України : зб. наук. праць. – Матер. І Всеукр. наук.-практ. - інтернет конф. – Миколаїв : МНУ імені В.О.Сухомлинського, 2012. – С. 316 – 318.

23. Кіщак І.Т. Зовнішньоекономічна діяльність: регіональний аспект. / І.Т.Кіщак, С.П.Шевчук, В.М.Дьоміна, Л.В.Назарова, О.Л.Штепа: навч. посібник - Миколаів: «Іліон», 2014. - 436с.

**РОЗДІЛ 4**

**АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

***Тема 1***

***Теорія адміністративного менеджменту***

У розвиток теорії і практики управління істотний внесок зробили різні підходи до управління.

У процесі розвитку адміністративного менеджменту можна виділити 4 етапи:

*1 етап – комерційне адміністрування* (з 1880 р.) – фундаментальний етап, пов’язаний з розвитком школи наукового управління й адміністративного управління. Це один з головних елементів управління персоналом в успішному підприємстві. Цей етап пов’язаний з працями Ф.Тейлора, М.Вебера і А.Файоля.

*2 етап – менеджмент людських ресурсів* (з 1930 р.) – пов’язаний з розвитком концепції людських відносин на виробництві. Праці Елтона Мейо і Мері Паркер Фоллет, а також наукові дослідження Д. Мак-Грегора є основою менеджменту людських ресурсів. Їх дослідження довели, що ефективність підприємства залежить від людського фактора (персоналу, керівництва), і надали можливість підвищити продуктивність праці шляхом впливу на людину, а не за допомогою модернізації виробництва.

*3 етап –бізнес-адміністрування* (з 1945 р.) – характеризується науковими розробками П’єра С. Дюпона й Альфреда П. Слоана, що на початку 20-х рр. ХХ століття вперше сформулювали організаційні принципи децентралізації для великих компаній. Було встановлено, що для успішного розвитку бізнесу необхідно орієнтуватися на зовнішнє середовище (споживача). Тим самим дослідники визначили інтенсивний розвиток менеджменту та, в подальшому, маркетингу. Пізніше цей підхід використовували компанії усього світу. На цьому етапі розвитку менеджменту загальною стала орієнтація на одержання найбільшого прибутку і гнучкість у задоволенні потреб споживача.

*4 етап – соціальноорієнтований менеджмент* (з 1970 р.) – сучасний етап розвитку адміністративного менеджменту, що пов’язаний з ім’ям Пітера Друкера, який зазначав, що кожне підприємство, окрім одержання прибутку, має визначити власну частку соціальної відповідальності перед суспільством [10].

*Таким чином, у розвитку адміністративної школи можна виділити два самостійних напрямки:*

1. функціональний напрямок (теорія «людських відносин» А.Файоля);
2. інституціональний напрямок (теорія бюрократія М.Вебера).

Анрі Файоль,засновник адміністративної школи управління, узагальнив свої багаторічні спостереження,а свої погляди виклав у роботі «Загальне і промислове управління» (1916 р.) [22, с.234-280].

Усі операції, які мали місце на підприємствах, Файоль класифікував на шість груп або функцій:

1. *Технічні* операції (виробництво, вироблення й обробка).

2. *Комерційні* операції (покупка, продаж і обмін).

3. *Фінансові* операції (залучення коштів і розпорядження ними).

4. *Страхові* операції (страхування й охорона майна й осіб).

5. *Облікові* операції (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика тощо).

6. *Адміністративні* операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація і контроль).

На адміністративній функції, за А. Файолем, покладається завдання розробки загальної програми роботи підприємства, підбору персоналу, координації зусиль, гармонізації дій, тобто адміністративного управління.

Управляти за Анрі Файолем – означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати.

При цьому адміністративна функція тісно пов’язана з іншими п’ятьома, вона не тільки базується на даних, що одержуються у процесі їх реалізації, але і реалізується через них. Тому учень А. Файоля – Г. Кенде [22, с.390] зобразив класифікацію свого вчителя за допомогою наступної схеми (рис. 4.1).

Управління

Адміністративна

Страхова

Облікова

Комерційна

Технічна

Фінансова

Рис. 4.1 – Класифікація функцій управління А. Файоля

Анрі Файоль визначив 14 принципів управління, що і зараз залишаються акутуальними, незважаючи на зміни, що відбулися з того часу, коли вони були сформульовані.

*Таблиця 4.1*

Класифікація принципів управління Анрі Файоля

|  |  |
| --- | --- |
| Принципи управління, що відносяться до побудови структури організації | Принципи управління, що відносяться до управління працівниками |
| (1) Поділ праці | (3) Дисципліна |
| (2) Повноваження і відповідальність | (6) Підпорядкованість особистих інтересів загальним |
| (4) Єдиноначальність | (7) Винагорода персоналу |
| (5) Єдність напрямку | (10) Порядок |
| (8) Централізація | (11) Справедливість |
| (9) Скалярний ланцюг | (12) Стабільність робочого місця для персоналу |
|  | (13) Ініціатива |
|  | (13) Корпоративний дух |

Незважаючи на універсальний характер сформульованих принципів, їх використання повинне носити гнучкий характер, враховувати ситуацію, у якій реалізується управління. Система принципів ніколи не може бути довершеною і є відкритою для доповнень і змін з урахуванням накопиченого практичного досвіду управління підприємствами, його аналізу, усвідомлення, узагальнення.

Обґрунтовуючи необхідність і можливість адміністративної освіти, Анрі Файоль досліджував питання *необхідної кваліфікації адміністративного персоналу*. Для цього він увів поняття *спеціальної установки*(технічної, комерційної, фінансової, адміністративної і т.д.) і експертно оцінив відносну важливість спеціальних установок***,*** якими повинен володіти персонал підприємств [18].

У загальному випадку під спеціальною установкою Анрі Файоль розумів *сукупність якостей і знань*. Відповідні якості і знання він згрупував за шістьма рубриками:

1. *Фізичні якості:* здоров’я, сила, спритність.

2. *Розумові якості:* тямущість, легке засвоєння, розважливість, сила і гнучкість розуму.

3. *Моральні якості:* енергія, стійкість, свідомість відповідальності, ініціатива, такт, почуття достоїнства і боргу.

4. *Загальний розвиток:* запас різних понять, що не відносяться винятково до сфери виконуваної функції.

5. *Спеціальні знання:* знання, що відносяться винятково до однієї зі спеціальних функцій (технічної, комерційної, адміністративної тощо).

6. *Досвід:* знання, що випливають із практики; спогади з уроків, особисто вилучених з фактів [18, с.8]*.*

Л. Урвік, Г.Черч, Дж. Муні, А. Рейлі й інші послідовники Анрі Файоля внесли свій внесок у розвиток теорії адміністрування.

Ліндалл Урвік надав свою *класифікацію функцій адміністрування,* до яких відносяться:

1) планування;

2) організація;

3) укомплектування штату;

4) керівництво;

5) координація;

6) звітність і складання бюджету [22, с.513].

Л.Урвік сформулював *принципи формування формальної організації*:

- відповідність людей структурі;

- створення спеціального і «генерального» штабів;

- порівнянність прав і відповідальності керівника;

- діапазон контролю або норма керованості;

- спеціалізація;

- визначеність.

М.Черч звернув увагу на управління виробництвом. У своїй роботі «Управління виробництвом» Г.Черч *розділив виробничий процес на п*’*ять функцій*:

* 1. проектування (технічна підготовка);
  2. обладнання підприємства (організація складів, визначення потреби у сировині, матеріалах і напівфабрикатах, прогнозування обсягів випуску продукції, установка обладнання і т.д.);
  3. розпорядництво, що полягає у координуванні всіх інших функцій (настановний етап припускає розробку визначеної схеми обов’язків; адміністративний етап – підбір і розміщення кадрів);
  4. облік (технічний і бухгалтерський);
  5. оперування (переробка сировини і матеріалів у готову продукцію) [22].

Дж. Муні й А. Рейлі *визначили* *організацію як одну з форм об*’*єднання людей для досягнення загальної мети*. Визначення загальної мети є неодмінною умовою функціонування будь-якої організації. Досягнення загальної мети припускає повне взаєморозуміння між її членами.

Завдання керівництва – спрямувати зусилля працівників на досягнення загальної мети шляхом неухильного дотримання принципів ієрархії влади, поділу праці і координації.

*Концепція бюрократії*

Однією з найбільш корисних ідей в історії людства вважається *концепція раціональної бюрократії,* сформульована на початку 1900-х років німецьким соціологом Максом Вебером.

Основна робота М.Вебера «Теорія суспільства й економічна організація» (1920 р.) присвячена проблемі лідерства і бюрократичній структурі влади.

*Характеристики ідеального (раціонального) типу бюрократії,* за М.Вебером:

1) чіткий поділ праці, що призводить до появи висококваліфікованих фахівців у кожній посаді;

2) ієрархічність рівнів управління, за якої кожен нижчий рівень контролюється вищим рівнем і підпорядковується йому;

3) наявність взаємопов’язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов’язків і скоординоване вирішення різних завдань;

4) формальна знеособленість при виконанні офіційними особами своїх посадових обов’язків («деперсоніфікація» виконання посадових обов’язків);

5) здійснення наймання на роботу в суворій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами. Захищеність службовців від довільних звільнень.

Таким чином, *бюрократія* – це тип організації, для якої характерний високий ступінь поділу праці, чітка управлінська ієрархія, правила і стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму співробітників, що базуються на його компетентності.

М.Вебер називав таку структуру раціональною, оскільки передбачається, що прийняті рішення мають об’єктивний характер. Бюрократична модель мала забезпечити швидкість, точність, порядок, визначеність, безперервність, передбачуваність управлінської праці.

М.Вебер доводив, що якщо всі процедури у підприємстві чітко прописані і вибудовані в чіткій послідовності, а воля і бажання окремих людей цілком виключені, то така організація є високоефективню і гнучкою.

Більшість сучасних організацій (органів публічної влади, підприємств, установ і інших некомерційних організацій) являють собою *варіанти бюрократичних структур.* Для багатьох з них бюрократична структура досить прийнятна, оскільки забезпечується *об*’*єктивність прийнятих рішень,* що дозволяє бюрократії адаптуватися до змін, що відбуваються. А просування працівників на основі їх компетентності сприяє забезпеченню постійного припливу висококваліфікованих і талановитих фахівців і технічних службовців.

Існує думка, що сучасне виробництво і його інфраструктура не мають потреби в бюрократичних організаціях, у той час як зростає потреба у мобільних і інтелектуальних організаціях, діяльність яких відповідає революційним змінам у характері робіт, що відбулися за останні десятиліття [18, с.11].

Усе більше прихильників у сучасній теорії і практиці управління набувають такі напрямки адміністрування, як регулярний менеджмент і бізнес-інжиніринг.

Регулярний менеджмент є поняттям схожим на адміністративний менеджмент, і припускає розробку типових і ефективних моделей, методик і процедур, що забезпечують якісну роботу персоналу підприємства і його визначальний успіх у досягненні поставлених цілей. При цьому нова технологія реалізації регулярного менеджменту заснована на техніках бізнес-інжиніринга.

*Бізнес-інжиніринг* ***–*** технології моделювання і проектування організаційних структур і бізнес-процесів підприємства в межах праць з розвитку регулярного менеджменту.

На думку прихильників менеджменту, його ідеологія виникла в результаті формулювання принципів функціональної спеціалізації Адамом Смітом і подальшого розвитку функціонального підходу в роботах Ф. Тейлора й А. Файоля, створення технологічної концепції Генрі Форда.

Компанія «Форд мотор» змогла виробляти сотні тисяч автомобілів і організувати індустрію сервісу завдяки тому, що Г. Форд розклав процес комплектування автомобіля на ряд етапів. При цьому реалізація кожного з цих етапів була настільки простою, що цій роботі можна було навчити будь-кого.

*Регулярний менеджмент* ***–*** це широке використання стандартів, документованих регламентів і процедур управління при створенні і/або удосконаленні системи управління підприємством. Регулярний менеджмент припускає створення чіткої конструкції, що грунтується на простих компонентах [14].

*Регулярний адміністративний менеджмент* – це професійна діяльність щодо організації управління, заснована на формальному розподілі повноважень і відповідальності, застосуванні адміністративно-управлінських технологій і розвитку мотивації персоналу для досягнення цілей підприємства.

Для багатьох вітчизняних підприємств перехід до регулярного менеджменту є досить актуальною проблемою.

Перехід до регулярного адміністративного менеджменту легше здійснювати на початкових стадіях життєвого циклу підприємства. На наступних стадіях це завдання ускладнюється, оскільки сформовану управлінську культуру змінювати складніше, ніж формувати її належним чином на етапі формування підприємства.

Таким чином, у цілому система регулярного адміністративного менеджменту дозволяє упорядкувати і систематизувати управління на будь-якому підприємстві. Така система спрощує процес управління й одночасно суттєво підвищує його ефективність.

***Тема 2***

***Система адміністративного менеджменту***

***та апарат управління***

Існують різні підходи до визначення сутності адміністративного менеджменту.

*Адміністративний менеджмент* визначається як один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядницькі форми управління; як розробка і прийняття управлінських рішень, розподіл завдань між виконавцями і контроль їх виконання; як специфічна категорія і вид діяльності, що включає в себе всі інструменти і навички управління в умовах формальних організацій. Структурованість відносин у рамках таких організацій є специфічною відмінністю адміністративного управління як діяльності [18].

Характерні риси адміністративного менеджменту були визначені в межах адміністративної школи управління, а також концепції раціональної бюрократії М. Вебера. До них відносяться:

- функціональний поділ праці;

- повноваження і відповідальність;

- чіткі правила й інструкції, що визначають порядок виконання роботи і відповідальність працівників;

- ієрархія управління.

У процесі подальшої еволюції адміністративного менеджменту були визначені його додаткові риси, що характеризують сучасний адміністративний менеджмент.

*Предметом сучасного адміністративного менеджменту*є принципи і підходи професійної організаційної діяльності у сфері управління щодо проектування й удосконалення адміністративно-управлінських технологій, побудови раціональних структур управління, формування персональних і виробничих і відносин, які залучають працівників у реалізацію місії і цілей підприємства і сприяють розвитку людського капіталу [12, с.348].

Відповідно до цього в теорії і практиці адміністративного менеджменту виділяють два основних напрями:

- розробка раціональної системи управління організацією;

- побудова структури організації.

Варто розрізняти адміністративний менеджмент у бізнес-організаціях (business administration), а також некомерційних, суспільних і державних організаціях (public administration).

1) Бізнес-адміністрування, концентруючи увагу на сфері підприємницької діяльності, спрямоване на отримання прибутку, у той час, як публічне адміністрування спрямоване на вирішення завдань, пов’язаних із забезпеченням потреб усього суспільства.

2) У бізнес-адмініструванні адміністративна функція підприємства (управління підприємством) відіграє основну роль. У публічному адмініструванні переважають правозабезпечуюча і правозахисна функції, у той час, як управлінська і правоохоронна функції носять стосовно них підлеглий характер.

3) Бізнес-адміністрування припускає спрямованість всієї управлінської діяльності на внутрішню організацію, на упорядкування відносин усередині самої організації для досягнення своїх цілей (оскільки бізнес-організації не можуть впливати на суспільні відносини шляхом прийняття і забезпечення при необхідності примусового виконання нормативно-правових актів. Мова може йти лише про взаємовигідні договірні взаємини підприємства з зовнішніми суб’єктами, дотримання законодавства і своїх зобов’язань перед державою, соціальної відповідальності підприємством). У публічному адмініструванні можна виділити як управлінську діяльність, що спрямовується за межі відповідного органу і регулює визначені суспільні відносини, так і управлінську діяльність, що носить внутрішньоорганізаційний характер і спрямована на регулювання адміністративно-правових і трудових відносин усередині органу публічної влади [18, с.16].

*Адміністративний менеджмент як система управління* складається з двох підсистем: керуючої (суб’єкт адміністративного управління) і керованої (об’єкт адміністративного управління).

*Суб*’*єктом адміністративного менеджменту* є *адміністрація підприємства в цілому*, а не окремий керівник. У загальному значенні під адміністрацією підприємства розуміється його керівний склад.

*Об*’*єктами управління* *в системі управління* *є:*

1) відносини між людьми, що виникають у тих функціональних сферах діяльності підприємства, що мають потребу в управлінському впливі;

2) відносини між представниками адміністрації підприємства щодо управління.

Об’єкти управління підприємств, некомерційних організацій відрізняютьсявід об’єктів управління органів публічної влади (органи державної влади, органи місцевого самоврядування), що не наділені господарською компетенцією.

Вплив суб’єкта адміністративного управління на об’єкт являє собою *процес адміністративного менеджменту* і здійснюється шляхом виконання суб’єктом адміністративної функції за допомогою використання визначених адміністративно-управлінських технологій і адміністративних методів управління

*Адміністративна функція* виражає зміст (спрямованість) управлінського впливу на об’єкт адміністративного управління.

*Адміністративно-управлінські технології* – це способи безпосереднього оперативного впливу на керований об’єкт.

Основою для реалізації адміністративно-управлінських технологій є:

- повноваження керівників;

- авторитет влади, пов’язаний з можливістю керівників у рамках наданих їм повноважень віддавати розпорядження для підлеглих;

- принцип обов’язкового і точного виконання підлеглими законних розпоряджень, відданих керівниками в рамках їх повноважень [18].

*Система адміністративного управління* – Administrative Management System (AMS) – є основою ефективного управління для будь-яких компаній світу. Більшість великих, середніх і малих глобалізованих компаній, у тому числі такі відомі компанії, як Toyota, Honda, Ford, BMW, Volkswagen, Sony, Samsung, Coca-Сola, McDonald’s, у своїй практиці управління спираються на систему адміністративного управління.

Дана система є базисною, значно спрощує процес управління й істотно підвищує ефективність будь-яких підприємств, дозволяючи їм прогресивно розвиватися. Система адміністративного управління дозволяє істотно підвищити ефективність будь-якого підприємства, його прибутковість і конкурентоспроможність. Підвищується довгострокова конкурентоспроможність підприємств без суттєвих інвестицій у модернізацію виробництва.

AMS також дозволяє вирішувати проблеми управління і мотивації персоналу на підприємстві, що у свою чергу сприяє підвищенню виконавчої дисципліни і продуктивності праці на кожному робочому місці, ліквідації втрат і браку, суттєвому зниженню собівартості, ритмічній роботі всього підприємства. Опора на сучасну систему адміністративного менеджменту дозволяє впевнено і гідно конкурувати на вітчизняних і закордонних ринках.

Першочергово система адміністративного управління спрямована на якісне вирішення двох основних завдань управління:

- раціональна організація праці кожного робочого місця;

- мотивація кожного працівника підприємства до продуктивної і якісної праці.

Відповідно до цього, цілісна система адміністративного управління складається з двох взаємозалежних підсистем:

- підсистема I – Система адміністративного управління підприємством, або Організаційна система управління;

- підсистема II – Система адміністративного управління персоналом, або Раціональна модель трудових відносин, що базується на ефективній системі оплати праці [18, с.18].

*Завдання Раціональної моделі трудових відносин*:забезпечити високий рівень продуктивності і якості праці, трудової, виробничої і виконавчої дисципліни на кожному робочому місці за рахунок правильного регулювання трудових відносин і використання ефективної системи оплати праці.

*Складові Раціональної моделі трудових відносин:*

- уніфікована тарифна система;

- уніфікована результуюча система;

- уніфікована система участі персоналу у доходах (прибутках).

*Принципи регулювання трудових відносин:*

-єдиноначальність (у кожного працівника тільки один начальник - безпосередній керівник);

-неухильне підпорядкування кожного працівника своєму безпосередньому керівнику;

-сувора дисципліна і порядок;

-єдині правила співробітництва для всього персоналу;

-відповідність грошової винагороди витратам праці;

-персональний підхід до заробітної плати кожного працівника [10, с.45].

Таким чином, система адміністративного управління є первинною формою адміністративного менеджменту на підприємстві. Технології удосконалення адміністративного управління є лише надбудовами над Системою адміністративного управління.

*Адміністрація як орган адміністративного управління і суб*’*єкт адміністративного менеджменту*

У загальному розумінні до *адміністрації* відносять посадових осіб підприємства, управлінський персонал будь-якої установи, підприємства. Це визначення суб’єкта управління (адміністрування) є найбільш широким, пов’язане з організаційною діяльністю адміністрації в сфері управління організаціями публічного і приватного права.

Існують різні точки зору щодо співвідношення понять адміністрації і менеджменту підприємства. Ряд дослідників і практиків відносить до адміністрації керівників усіх рівнів, що перекликається зі складом менеджменту підприємства. Однак, слід погодитися з підходом, відповідно до якого існують розходження між складом адміністрації і менеджменту підприємства:

- в адміністрацію підприємства входять не всі керівники: ні офіційно, ні неформально до складу адміністрації не входить ряд лінійних і функціональних керівників середнього і практично всі керівники виробничих і управлінських підрозділів нижнього рівня;

- до складу адміністрації підприємства входять усі фахівці і виконавці, що забезпечують функціонування керівників верхнього рівня управління;

- керівники верхнього і частково середнього рівнів входять до складу як менеджменту, так і адміністрації підприємства [18].

*Адміністрація підприємства*– це вище керівництво, керівники підрозділів підприємства, їх заступники, що мають право приймати рішення:

1. До *вищого керівництва* відносяться перші керівники (директор, генеральний директор, начальник, керуючий та їх заступники, президент, віце-президент тощо).

2. *Керівники підрозділів* підприємства звичайно поділяються на керівників лінійних і функціональних підрозділів.

2.1. До *лінійних керівників* відносять керівників виробничих або операційних підрозділів. Крім того, у залежності від ролі, що виконується підрозділами в діяльності підприємства, їх керівники можуть розділятися на керівників основних і допоміжних виробничих або операційних підрозділів.

2.2. До *функціональних керівників* відносять керівників всіх інших підрозділів (служб), діяльність яких пов’язана з технічною підготовкою виробництва, комерційною роботою, плануванням, організацією праці і заробітної плати, фінансами, обліком тощо.

Власник наймає адміністрацію для створення, а потім для управління належного йому підприємства.

*Адміністрація*, представлена як найбільш узагальнений суб’єкт управлінського процесу, виконує досить необхідне завдання - *закладає основи організаційної діяльності в сфері управління*.

Адміністрація забезпечує підбір, оформлення й організацію діяльності працівників управлінських і виробничих підрозділів підприємства. У процесі функціонування підприємства адміністрація здійснює загальні, системозабезпечуючі виконавчі повноваження: формує підприємство, спрямовує і супроводжує його функціонування, контролює і представляє встановлену звітність, забезпечує, у разі потреби, реформування підприємства.

Деталізація й адаптація цілей підприємства стосовно до підрозділів, постановка і вирішення конкретних завдань, як правило, делегуються адміністрацією нижчим керівникам управлінських і виробничих підрозділів підприємства. Адміністрація не замінює діяльність конкретних виробничих і управлінських підрозділів підприємства, але, насамперед, забезпечує оперативний супровід цієї діяльності.

Адміністрація також покликана здійснювати офіційне представництво підприємства у зовнішньому середовищі, управляти його цілеспрямованим функціонуванням, забезпечувати взаємодію з підвідомчими йому організаціями.

*Апарат управління підприємством (апарат підприємства)* – це сукупність функціональних підрозділів і (або) посадових осіб підприємства, що виконують штабну адміністративну функцію, необхідну для управління підприємством.

*Адміністрування*можна визначити як комплекс необхідних будь-якому суб’єкту універсальних дій, способів впливу з формалізації, регламентації, розпорядництва, контролю і забезпечення виконання запланованого обсягу завдань. Для цього необхідна організація документообігу і діловодства, а також інформаційне забезпечення процесів управління.

Комплекс установчих документів і внутрішніх положень, затверджених структур і процедур, діючих регламентів і правил підприємства формує основи встановлення і досягнення його цілей. Стабільність його складу й адекватність змісту створює необхідні методичні умови для швидкої й ефективної адаптації кожного нового фахівця, у тому числі і менеджера. Разом з тим можливість модифікації адміністративного комплексу дозволяє врахувати особливості бізнесу, специфіку підприємства й індивідуальні якості менеджера. У реальних умовах у залежності від статуту, форми й інших визначальних факторів у підприємстві формується досить різноманітний склад і відповідний зміст адміністрування.

Конструкційно-інтеграційні прояви адміністрування в менеджменті, що найбільш часто зустрічаються, реалізуються у вигляді таких процедур, як:

1) регламентація системи і процесу цілеполягання, що забезпечує розробку, побудову і реалізацію дерева цілей підприємства;

2) розподіл функціонального виконання змісту професійних операцій і універсальних дій між працівниками і підрозділами підприємства;

3) організація побудови і реалізація процесу менеджменту шляхом послідовного об’єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз і циклів у процес;

4) вироблення, адаптація і застосування моделі організації функціональної взаємодії в ході розробки і здійснення впливу менеджера [18, с.22].

*Адміністративна функція підприємства (управління підприємством)* ***–***сукупність операцій, спрямованих на координацію, узгоджене спільне виконання всіх інших функцій підприємства (технічної, комерційної, фінансової, облікової тощо).

*Таблиця 4.2*

Зміст функції адміністрування

|  |  |
| --- | --- |
| Складова функція | Дії з реалізації даної функції |
| Встановлення цілей | Визначення майбутнього стану підприємства |
| Розробка стратегії | Визначення способів досягнення мети |
| Планування роботи | Визначення задач конкретним виконавцям |
| Проектування роботи | Визначення робочих функцій виконавців |
| Мотивування роботи | Цілеспрямований вплив на працівника |
| Координація роботи | Узгодження зусиль виконавців |
| Облік і оцінка роботи | Вимір результатів і їх аналіз |
| Контроль роботи | Співставлення результатів з цілями |
| Зворотний зв’язок | Корегування цілей |

*Адміністративні (управлінські) операції* можуть бути згруповані за технологічною ознакою таким чином:

- організаційно-розпорядницькі операції (службово-комунікаційні, розпорядницькі, координаційні, контрольні);

- аналітико-конструктивні операції (аналітичні, конструктивні);

- інформаційно-технічні операції (первинно-рахункові й облікові, комунікаційно-технічні, обчислювальні і формально-логічні).

*Завдання менеджера як адміністратора* полягає у створенні дієздатної адміністративної структури управління підприємством і визначених правил, що описують функціонування такої організації у визначених прогнозованих умовах.

*Процесний підхід у менеджменті*, початок якому було покладено прихильниками адміністративної школи, у теперішньому вигляді склався тільки в 50-ті роки минулого сторіччя. Процесний підхід дозволив синтезувати попередні досягнення менеджменту в єдину динамічну модель.

З позицій процесного підходу управління (адміністративна функція) розглядається як *безперервна серія взаємозалежних управлінських функцій.* Причому кожна управлінська функція у свою чергу складається із серії взаємозалежних дій.

Як вже зазначалось у попередніх розділах, процес управління (за М.Месконом) складається з *4 первинних функцій*:

1) Планування.

2) Організація.

3) Мотивація.

4) Контроль [22, с.785].

Ці функції об’єднані двома сполучними процесами: 1) комунікаціями; та 2) прийняттям рішень.

Первинні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) називають ще *загальними (основними) функціями управління*, тому що вони здійснюються на будь-якому підприємстві і на будь-якому рівні управління. Загальні (основні) функції управління відображають зміст процесу управлінської діяльності як деяку сукупність визначених послідовно виконуваних видів робіт, які відносно самостійні, але тісно взаємопов’язані між собою.

Функції управління, знаходячись у певному взаємозв’язку, складають *цикл менеджменту*. Жодну з них не можна видалити з управлінського ланцюга. За плануванням слідує організація, далі мотивація і контроль, що у свою чергу дає ресурси для подальшого планування і корекції виконання усіх функцій управління.

Здійснення первинних функцій і об’єднуючих їх сполучних процесів уможливлює координацію спільної діяльності персоналу. У ролі координаторів спільної діяльності персоналу виступають керівники вищої, середньої і низової ланок управління. Керівники безпосередньо приймають рішення в рамках наданої їм компетенції, пов’язуючи і координуючи процес управління [18].

Управління (за А.Файолем, адміністративна функція) стає реальністю, якщо виконується *функція координації*, тобто забезпечується узгоджене спільне виконання персоналом всіх інших суттєвих функцій підприємства (технічної, комерційної, фінансової, облікової тощо). Якщо цього немає, то діяльність адміністрації є незадовільною, тому що адміністративна функція належним чином не реалізується.

*Функція координації складає суть управління (адміністрування)*, є його головною відмітною ознакою.

У реалізації процесу управління бере участь адміністрація (керівники вищої, середньої і низової ланок, їх заступники), а також професіонали, фахівці і технічні працівники, що поряд з технічними, комерційними, фінансовими, обліковими й іншими операціями (роботами) виконують визначені адміністративні операції (процеси). Тому процес управління має груповий характер.

На відміну від цього, процес керівництва має персональний характер. Керівництво – це діяльність конкретного керівника. Тому в межах процесного підходу керівництво розглядається окремо від управління.

При виділенні загальних (основних) функцій управління адміністративні операції, що безпосередньо складають зміст процесу управління, групуються за стадіями управлінського циклу (планування, організація, мотивація, контроль).

Адміністративні операції, що пов’язують ці складові (комунікаційні операції й операції, що відносяться до прийняття рішень), не можна віднести тільки до однієї стадії управлінського циклу, тому вони групуються окремо як всі інші операції, не віднесені до жодної зі стадій управлінського циклу.

Таким чином, основою класифікації адміністративних операцій за основними функціями управління є стадія управлінського циклу. Усі без винятку адміністративні операції розподіляються за стадіями управлінського циклу або безпосередньо, або ж відносяться до інших операцій.

Іншою вихідною основою класифікації (розподілу) адміністративних операцій є функціональна галузь, що відноситься до роботи, яку виконує підрозділ для підприємства в цілому. Функціональні галузі первинні стосовно підрозділів. Установлення функціональних галузей підприємства повинно передувати формуванню підрозділів. У залежності від обсягу управлінської роботи для роботи у визначеній функціональній області може створюватися один або більше підрозділів. Робота підрозділу може також охоплювати різні функціональні області. Адміністративні операції, що класифіковані за функціональними областями управлінської діяльності, складають специфічні функції управління.

У залежності від напрямку управлінського впливу або регулювання виділяють *два класи функцій управління*:

1) функції, спрямовані на забезпечення узгодження дій усіх ланок підприємства для здійснення його завдань;

2) функції забезпечення потреб підприємства у всіх видах ресурсів, у їх перетворенні і використанні [9, с.107].

Функції управління, спрямовані на забезпечення узгодження дій усіх ланок підприємства для здійснення його завдань, розділяються за предметом впливу на *шість видів*:

- організація управління підприємством (проектування й удосконалення систем і методів управління);

- організація маркетингових досліджень;

- прогнозування і планування;

- управління науково-технічним розвитком і технічною підготовкою;

- координація й оперативне управління виробництвом;

- організація управлінського обліку, що забезпечує потреби управління в обліковій інформації.

*Функції управління, спрямовані на забезпечення* *потреб підприємства у всіх видах ресурсів, у їх перетворенні і використанні,*розділяються за предметом впливу на *шість видів*:

- управління трудовими ресурсами;

- управління соціальним розвитком;

- управління матеріально-технічним постачанням і збутом;

- управління ремонтним, транспортним і іншим видами обслуговування;

- управління фінансовими ресурсами;

- управління реконструкцією і розширенням підприємства [18, с.26].

При цьому поряд із традиційними уявленнями про управління як про діяльність, що здійснюється за допомогою вертикального розподілу праці між керівниками різного рангу і спрямовується на координацію роботи лінійних і функціональних підрозділів, затверджувалося уявлення про *адміністративно-управлінські технології,* щодозволяють виділяти міжфункціональні і функціональні процеси (бізнес-процеси й адміністративні процедури) і управляти ними.

***Тема 3***

***Технології адміністративного планування***

У найбільш загальному вигляді *планування*можна охарактеризувати як процес, що включає в себе розробку основних напрямків діяльності і розвитку підприємства, визначення потреб у ресурсах і засобах, необхідних для реалізації зазначених напрямків, а також вибір методів і способів здійснення намічених заходів.

За характером управлінської діяльності й обов’язковості виконання планових завдань розрізняються два основних типи планування: адміністративне й індикативне [1].

*Адміністративне планування* діє в основному в межах організації та спирається на створення і функціонування централізованої нормативно-правової бази діяльності всіх суб’єктів управління, а також на формалізований контроль. Адміністративне планування за формою є централізованим, директивним видом планування та є обов’язковим для виконання.

*Індикативне планування* має рекомендаційний характер. Індикатор – це інтегральний показник, що кількісно визначає якісні характеристики процесу. Індикатори визначаються як параметри границь, у межах яких організаційна система може стійко функціонувати і розвиватися.

Адміністративне й індикативне планування доповнюють одне одного.

*Риси адміністративного планування:*

- централізований характер;

- розробка планів «згори до низу»;

- директивність (обов’язковість для виконання);

- раціональні методи.

*До завдань планування* як до процесу практичної діяльності відносяться:

- формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей розвитку підприємства;

- обґрунтування висунутих стратегій, цілей і завдань, що планує реалізувати підприємство в майбутній період, проектування бажаного майбутнього стану підприємства;

- планування основних засобів досягнення поставлених цілей і завдань, вибір або створення необхідних засобів для наближення до бажаного майбутнього;

- визначення потреби у ресурсах, планування обсягів і структури необхідних ресурсів і термінів їх надходження;

- проектування впровадження розроблених планів і контроль за їх виконанням [18, с.28].

*Принципи адміністративного планування:*

**- *Принцип єдності*** (системності) припускає, що планування повинно мати системний характер. Відповідно до цього принципу, і система в цілому, і кожна її підсистема мають здійснювати функцію планування в напрямку єдиної мети. Координація планів має здійснюватися субординаційно і координаційно шляхом інтеграції і диференціації.

**- *Принцип безперервності*** визначає процес планування як безперервний процес у межах установленого циклу, коли розроблені плани приходять на зміну один одному.

**- *Принцип гнучкості*** полягає у наданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість через виникнення непередбачених обставин. Для реалізації принципу гнучкості плани мають складатися так, щоб у них можна було вносити зміни, узгоджуючи їх з внутрішніми і зовнішніми умовами, що змінюються.

**- *Принцип точності*** вимагає обґрунтованості, деталізації і конкретизації планів. Обґрунтованість плану в числовому значенні означає його відповідність наявним ресурсам, у тому числі і трудовитратам виконавців.

**- *Принцип участі*** означає, що до розробки планів мають залучатися усі фахівці об’єкта господарювання, а за необхідності – фахівці ззовні і партнери. У процесі такої роботи вносяться нові ідеї, пропонується власне бачення вирішення проблем, що значно збагачує й уточнює зміст планів, забезпечуючи їхню необхідність і реальність [3].

*Рівні адміністративного планування*

1. Корпоративний рівень – планування діяльності підприємства в цілому.
2. Рівень стратегічних бізнес-одиниць.
3. Рівень функціональних підрозділів.

*Види і методи адміністративного планування*

У залежності від спрямованості і характеру поставлених завдань розрізняють три види адміністративного планування:

- стратегічне (або перспективне);

- тактичне (середньострокове);

- оперативне (поточне).

*Стратегічне планування* полягає в основному у визначенні головних (стратегічних) цілей діяльності підприємства й орієнтовано на визначення планованих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами. Стратегічне планування охоплює тривалий період (більш 5 років), має відтерміновані наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і базується на значних ресурсах.

*Тактичне планування* полягає у визначенні проміжних цілей на шляху досягнення стратегічних цілей і завдань. При цьому детально розробляються засоби і способи вирішення завдань, використання ресурсів, впровадження нової технології. Тактичне планування, як правило, охоплює річний період часу.

У *тактичних планах* формулюються основні задачі на встановлений період, стратегія збуту, фінансова стратегія, кадрова політика, визначення обсягу і структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання з урахуванням внутрішньої спеціалізації і кооперації виробництва.

*Оперативне планування* здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для підприємства у цілому та його окремих підрозділів. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани, що являють собою детальну конкретизацію цілей і завдань, встановлених стратегічними і тактичними планами.

*Оперативні плани* реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, що складаються на рік або на більш короткий термін за кожним окремим підрозділом, а потім консолідуються в єдиний бюджет, або фінансовий план підприємства. Через бюджет здійснюється координація між перспективним, поточним і іншим видами планування.

*Бюджетний метод* базується на складанні звітних і планових бюджетів, тобто таблиць, що відображають стан або розподіл наявних у підприємстві ресурсів у відповідності з встановленими цілями (у майбутньому можуть уточнюватися і корегуватися) [18, с.32].

У підприємстві можуть складатися кілька видів бюджетів.

*Основний (загальний) бюджет* відображає рух грошових коштів, стан активів і пасивів, прибутків і витрат.

*Оперативний бюджет* відображає фінансування виробництва, продажів, робочої сили, матеріальних запасів, готової продукції, накладних, комерційних, адміністративних й інших витрат, розподілу прибутку (на інвестиції, дивіденди, податки) тощо.

*Бюджетний метод планування (бюджетування) забезпечує:*

- підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок децентралізації управління, швидкого виявлення і корегування відхилень;

- оптимізацію розподілу і витрат ресурсів;

- надійний контроль і оцінку їх руху і витрат тощо.

*Нормування ресурсів, насамперед матеріальних, здійснюється за допомогою наступних методів:*

- *звітно-статистичний* (обсяг випущеної продукції зіставляється з витратами ресурсів, на основі чого визначається їх питома витрата);

- *дослідно-виробничий* (аналітико-дослідницький), що заснований на випробуваннях обладнання, хронометражі операцій, виконуваних найбільш досвідченими і підготовленими працівниками, науковій оцінці й узагальненні отриманих даних, що створює надійну основу для розрахунку норм;

- *аналітико-розрахунковий*, що виходить з конструктивних можливостей обладнання, потенціалу людського організму, виявлених на основі спеціальних медико-біологічних досліджень, якісних характеристик застосовуваних сировини і матеріалів.

Найчастіше норми є індивідуалізованими відносно до окремих підрозділів і робочих місць. Однак зустрічаються і групові, призначені для однотипних робочих місць у різних підрозділах, виробничому процесу в цілому.

*Процес адміністративного планування*

Процес адміністративного планування охоплює ряд взаємозалежних етапів.

*1 етап.* Аналіз сьогодення і прогнозування майбутнього положення підприємства і середовища.

*2 етап.* Розробка системи цілей підприємства. Постановка цілей являє собою формування «дерева цілей».

*3 етап.* Конкретизація цілей підприємства через формулювання управлінських завдань.

*4 етап.* Розробка стратегічних, тактичних і оперативних заходів і дій, які необхідно здійснити для вирішення управлінських завдань різного рівня.

*5 етап.* Визначення термінів виконання конкретних заходів.

*6 етап.* Установлення пріоритетності, розподіл ресурсів і відповідальності між визначеними заходами.

*7 етап.* Формування цільової комплексної програми підприємства (система заходів щодо реалізації цілей відповідно до «дерева цілей»). Цільова комплексна програма підприємства являє собою систему взаємозалежних стратегічних, тактичних і оперативних планів і програм різного рівня.

*8 етап.* Доведення планів до конкретних виконавців і контролювання їхнього виконання [5].

Таким чином, в основою процесу адміністративного планування є концепція цільового підходу. Результатом планування є складання системи планів, програм, діаграм.

*План* – це документ, що відображає систему взаємозалежних рішень, спрямованих на досягнення бажаного результату.

*Програма* – відповідним чином упорядкований перелік конкретних заходів з указівкою конкретних виконавців і термінів виконання за кожним із планованих заходів (таблиця 4.3).

*Таблиця 4.3*

Програма діяльності підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Заходи | Конкретні дії | Термін виконання | Відповідальні |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

На основі програм розробляються календарні плани і графіки виконання робіт.

***Тема 4***

***Організація структури адміністрації підприємства***

Важливою функцією адміністративного управління є функція організації, що полягає у встановленні постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами підприємства, визначенні порядку й умов функціонування підприємства.

Функція організації реалізується двома шляхами: через адміністративно-організаційне управління і через оперативне управління.

*Оперативне управління* забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану. Воно полягає у періодичному або безперервному порівнянні фактично отриманих результатів з результатами, наміченими планом, і подальшим їх корегуванням. Оперативне управління тісно пов’язане з поточним плануванням.

*Адміністративно-організаційне управління* припускає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв’язків і розподіл функцій між усіма підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності між працівниками апарату управління.

*Апарат управління підприємством (апарат підприємства)* – сукупність функціональних підрозділів і посадових осіб підприємства, що виконують штабну адміністративну функцію, необхідну для управління підприємством.

*Адміністративний апарат*можна класифікувати з урахуванням функцій, що він виконує. До типів адміністративного апарату відносяться:

*- консультативний апарат -* в обов’язки цих фахівців входить консультування лінійного керівництва в їхній галузі знань;

*- обслуговуючий апарат –* надає керівництву інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень (відділ кадрів, зв’язки з громадськістю, маркетингові дослідження, фінансування, планування);

*- особистий апарат (патронат)* – різновид обслуговуючого апарату, що формується, коли керівник наймає секретаря або помічника. В обов’язки особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник. У підприємстві член цього апарату не має жодних повноважень. Він діє лише за дорученням керівника [18, с.43].

*Основні проблеми, що вимагають вирішення при розробці структури адміністрації:*

- встановлення правильних взаємовідносин між окремими підрозділами, що пов’язано з визначенням їх цілей, умов роботи і стимулювання;

- розподіл відповідальності між керівниками;

- вибір конкретних схем управління і послідовності процедур при прийнятті рішень;

- організація інформаційних потоків;

- вибір відповідних технічних засобів.

Проблема удосконалення структури адміністрації підприємства припускає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов’язків кожного керівника і співробітника, усунення багатоступеневості, дублювання функцій і інформаційних потоків. Основним завданням при цьому є підвищення ефективності управління.

*Повноваження* - це сукупність офіційних прав і обов’язківсамостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і виконувати ті або інші дії в інтересах підприємства. Ними наділяється підрозділ або окрема посада у зв’язку з виконанням покладених на них функцій.

Повноваження визначають межі дій осіб, що є їх носіями, можливості використання ресурсів підприємства та ін. Рамки повноважень закріплюються статутом, положеннями, посадовими інструкціями, усними вказівками й у загальному випадку звужуються згори донизу.

*Виділяється кілька типів і видів управлінських повноважень*:

*- розпорядницькі повноваження* – дають право приймати рішення, обов’язкові для виконання тими, кого вони стосуються. Ці повноваження можуть бути загальними, лінійними і функціональними:

*- загальні повноваженнями* - поширюються на сферу постановки цілей, розробку стратегій, контролю всіх основних сторін діяльності, дій у надзвичайних ситуаціях;

*- лінійні повноваження -* припускають наявність прямого посадового зв’язку між керівниками і виконавцями. У їх межах перші визначають обсяг завдань для других з метою забезпечення досягнення поставленої мети. До кола лінійних повноважень належать питання оперативного управління діяльністю основних підрозділів (виробничих, збутових, фінансових тощо); роботи з персоналом (найму, звільнення, оцінки, заохочення і покарання, підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в колективі);

*- функціональні повноваження* здійснюються в умовах непрямих зв’язків. Вони припускають прийняття відповідними керівниками обов’язкових для виконання рішень, що регулюють діяльність працівників, безпосередньо підпорядкованих іншим (лінійним) керівникам. Такі повноваження мають головні фахівці підприємства, керуючі відповідними службами (бухгалтерською, кадровою, плановою тощо);

*- рекомендаційні* *повноваження* – дають можливість давати поради керівникам, що їх потребують, яким чиномнайкраще вирішити те або інше вузьке питання, але на відміну від попереднього випадку ці поради не є обов’язковими для виконання;

*- контрольно-звітні повноваження -* дають можливість здійснювати перевірку діяльності інших співробітників, вимагати від них надання необхідної інформації, аналізувати її і направляти результати разом із власними висновками у відповідні інстанції;

*- координаційні повноваження -* дають право погоджувати діяльність окремих суб’єктів управлінської структури і спрямовувати її в напрямку, що відповідає цілям підприємства. Координаційні повноваження мають комітети і комісії, що створюються на тимчасовій або постійній основі для вирішення складних або спірних проблем;

*- погоджувальні* *повноваження* – дають право в обов’язковому порядкувисловлюватись в межах компетенції щодо рішень, прийнятих у межах розпорядницьких повноважень.

Повноваження в управлінській структурі розподіляються не завжди рівномірно і можуть бути зосереджені переважно на вищих або на нижніх рівнях організації. Тоді в першому випадку має місце їх централізація, а в другому - децентралізація.

*Централізація* – концентрація права прийняття рішень на вищих рівнях управління підприємством.

*Децентралізація* - надає таке право нижчим підрозділам.

Переваги та недоліки централізації й децентралізації наведено у таблиці 4.4.

*Таблиця 4.4*

Переваги і недоліки централізації й децентралізації управлінських повноважень

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Переваги | Недоліки |
| Централізація | полегшення концентрації зусиль на ключових напрямках діяльності відповідно до інтересів підприємства;  усунення дублювання управлінських функцій, що заощаджує витрати;  зосередження процесу прийняття рішень у руках тих, хто краще знає загальну ситуацію, має великі знання, досвід;  полегшення контролю і координації діяльності в масштабах підприємства, підтримки дисципліни і порядку, стабілізації робочого стану, відхилення від якого вважаються шкідливими;  поліпшення використання досвіду і знань управлінського персоналу. | сповільнюється реакція внаслідок значних витрат часу на передачу інформації, її значних витрат;  найважливіші рішення приймаються вищими керівниками, що недостатньо уявляють собі конкретну ситуацію і місцеву специфіку, у результаті чого рішення є недостатньо якісними. У той же час виконавці, що знаходяться на місцях, не можуть виявляти ініціативу. Оскільки в цьому випадку рішення нав’язуються, то через відсутність зацікавленості вони неефективно реалізуються. |
| Децентралізація | дозволяє швидко розробляти і приймати самостійні ініціативні рішення, у тому числі при участі безпосередніх виконавців;  дозволяє адекватно відображати у цих рішеннях об’єктивну ситуацію;  відмова від детальних інструкцій з центру, зниження його перевантаження другорядними проблемами, скорочення інформаційних потоків;  орієнтація виконавців на конкретні результати, а не на показники;  швидке навчання персоналу. | слабкий облік або ігнорування інтересів інших підрозділів і підприємства у цілому;  тактичний характер більшості рішень, їх низька ефективність;  необхідність через відсутність єдиних правил і процедур їх тривалого узгодження, що не завжди є успішним. |

*Ступінь централізації (децентралізації) управлінських повноважень* визначається наступними обставинами:

- необхідністю розподілу дефіцитних ресурсів і проведення єдиної щодо всіх підрозділів політики, що при значній децентралізації є важкою справою;

- витратами, пов’язаними з прийняттям загальноорганізаційних рішень: чим вони «дорожчі», тим на більш високому рівні повинні розглядатися;

- розмірами: через складність координації внутрішніх процесів великі підприємства необхідно розбивати на ряд самостійних структур, керівництво яких повинно бути максимально наближене до рівня прийняття рішень і розвивати між ними горизонтальні зв’язки;

- специфікою діяльності: деякі її види можуть технічно обмежувати можливості централізації повноважень, інші – вимагати стратегічних рішень, неможливих без централізації;

- динамікою середовища: швидке пристосування до його змін вимагає децентралізації;

- історичними традиціями і поглядами вищого керівництва;

- підготовленістю кадрів до самостійної діяльності [18, с.48].

Незважаючи на пошук співвідношення між централізацією та децентралізацією, будь-який керівник не в змозі одноосібно вирішувати усі управлінські проблеми, що безпосередньо входять у коло його службових обов’язків. Тому, залишаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, керівник передає вирішення менш значущих проблем і необхідні для цього права конкретним підлеглим, що реалізується за допомогою делегування.

*Делегування* означає передачу завдань і повноважень особі, що приймає на себе відповідальність за їх виконання.

*Делегуються наступні види повноважень:*

- вирішувати часткові, вузькоспеціальні проблеми, у яких виконавці розбираються завідомо краще керівника і прекрасно це розуміють;

- здійснювати підготовчу роботу (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проектів), що носить у більшості випадків рутинний характер, але проте дозволяє продемонструвати свої здібності;

- бути присутнім на заходах інформаційного характеру, виступати з повідомленнями, ділитися досвідом.

Процес делегування повноважень зазвичай ретельно планується окремо за кожним завданням. За необхідності розробляються графіки роботи і контролю і створюються інструкції, що визначають *межі відповідальності*.

Підлеглі завчасно знайомляться з цими документами і можуть вносити до них пропозиції і уточнення.

*Умовами ефективного делегування повноважень є:*

- достатній досвід виконавців, знання, розуміння проблеми;

- зацікавленість, добровільне прийняття людьми на себе обов’язків і відповідальності;

- сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, взаєморозуміння і довіра між керівниками і підлеглими;

- делегування переважно нових обов’язків, з якими співробітники раніше не зустрічалися;

- рівномірний розподіл завдань, оптимізація їх обсягу, чітке розмежування ділянок роботи;

- неприпустимість зайвого втручання з боку адміністрації, заохочення самостійності й ініціативи;

- орієнтація в першу чергу на молодь [18, с.49].

Існуюча на Заході практика виробила дві моделі делегування повноважень.

*Традиційна модель* (делегування завдань, або обмежене делегування) припускає, що виконавцям передаються завдання, які керівнику недоцільно виконувати самому, і надається можливість виявляти ініціативу щодо пошуку шляхів їх рішення. Виконавці відповідають за результати своєї діяльності перед керівником (а той у свою чергу перед вищим керівництвом). Тому він втручається в дії співробітників й іноді перебирає на себе їхні успіхи.

*Бад-Гарцбургська модель Р. Хена*(делегування відповідальності, або повне делегування) полягає в тому, що підлеглим передається не тільки вирішення завдань, але і відповідальність перед вищим керівництвом за усе, що вони здійснюють у межах відповідних функцій. Працівник у цих умовах не може більше ховатися за спину керівника, а той – приписувати отримані ним результати собі [6].

*Відповідальність* являє собою зобов’язання виконувати наявні завдання і необхідність давати звіт за прийняті рішення, дії та їх наслідки. Розрізняють два типи відповідальності: загальну і функціональну.

*Загальна відповідальність* має своїм об’єктом створення умов, необхідних для здійснення тієї або іншої діяльності.

*Функціональна відповідальність* пов’язана з виконанням конкретної роботи і притаманна виконавцю.

*Департаменталізація і кооперація*

*Департаменталізація*– це процес організаційного відокремлення. За допомогою департаменталізації підприємство може розширюватися практично безмежно. Існує багато підходів до групування спеціалізованих робіт у підприємствах. Двома основними напрямами депатраменталізації є групування робіт навколо ресурсів і групування робіт навколо результату діяльності. У залежності від ступеня орієнтації на той або інший напрям реалізується відповідний тип департаменталізації.

*Лінійна департаменталізація* - характерна відсутність при групуванні робіт яскраво вираженого переважання їх спеціалізації. Тому в даному випадку переважають підходи до департаменталізації, що засновані на простих принципах лінійного розподілу організації: за чисельністю, за часом, за територією або природними факторами. Даний тип департаменталізації характеризується в цілому простотою, одномірністю зв’язків (тільки вертикальні зв’язки) і можливістю самоврядування (відносна автономність).

*Функціональна департаменталізація -* спеціалізовані роботи групуються переважно навколо ресурсів. Поряд з лінійним розподілом робіт у її основній ланці додається функціональний розподіл високоспеціалізованих робіт, що обслуговують процес виробництва.

*Продуктова департаменталізація –* за «споживачем»; «за ринком». При департаменталізації за споживачем групування робіт здійснюється навколо кінцевого користувача продукції. Ринкова департаменталізація будується у відношенні географічних і галузевих ринків виробництва і продажів. Особливістю даного підходу є створення щодо автономних частин у підприємстві, орієнтованих на продукт, програму або проект, споживача або ринок.

*Матрична департаменталізація* являє собою збалансований компроміс між розподілом і групуванням робіт навколо ресурсів і навколо результату. Відмітною рисою матричного підходу до департаменталізації є формальна наявність у працівника одночасно двох начальників, що володіють рівними правами. Ця система подвійного підпорядкування базується на комбінації двох напрямів – функціонального і продуктового.

При проектуванні організації відбувається групування людей і робіт за певним принципом або на основі певного критерію. У ході групування настає етап, коли необхідно приймати рішення щодо того, скільки людей або робіт безпосередньо може бути ефективно об’єднане під єдиним керівництвом.

*Масштаб керованості* - це величина, що визначає кількість співробітників або робіт, об’єднаних під єдиним керівництвом.

У підприємстві кожний з керівників здатний ефективно працювати тільки з визначеною кількістю підлеглих. У 1933 р. В. Грейкюнас [22, с.980] визначив на основі проведених досліджень, що керівник у стані мати не більш 12 контактів з безпосередніми підлеглими. У ході обстеження ряду підприємств Д. Вудвор одержав наступні дані щодо масштабу керованості (таблиця 4.5).

*Таблиця 4.5*

Масштаб керованості для різних типів підприємств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рівень управління | Штучне виробництво | Масове виробництво | Дослідне виробництво |
| Вища ланка управління | 4 | 7 | 10 |
| Нижня ланка управління | 23 | 48 | 15 |

У цілому підприємства можуть мативузький і широкий масштаби керованості.

*Вузький масштаб керованості* характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника. У результаті, щоб об’єднати нижчі ланки підприємства з вищою ланкою, збільшується кількість ієрархічних рівнів.

*Широкий масштаб керованості* характеризується максимально можливою кількістю підлеглих на одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії.

Кожне підприємство має обрати зону співвідношення рівнів і масштабу управління, що, як правило, пов’язано зі спеціалізацією і поділом трудового (технологічного) процесу на окремі операції.

*Ієрархія* у загальному вигляді означає розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого, а для підприємства – це просто структура влади, або її *ланковість*.

*Рівнем управління* у підприємстві вважається та його частина, у рамках якої й у відношенні якої можуть прийматися самостійні рішення без їх обов’язкового узгодження з вищими або нижчими підрозділами.

З урахуванням функціональних служб, що реалізують лінійні зв’язки, кількість рівнів у сучасних виробничих підприємствах може досягати дванадцяти, а у невиробничих – дев’ятьох.

Якщо вважати визначення масштабу керованості як групування робіт за горизонталлю, то визначення кількості рівнів можна віднести до групування робіт за вертикаллю.

Сполучення різних масштабів керованості з тією або іншою кількістю рівнів управління призводить у проектуванні організації до досить різних її структур.

Кількість рівнів управління тісно пов’язана з можливістю ефективного здійснення лінійних і функціональних зв’язків у підприємстві. Ці зв’язки в контексті рівнів управління розглядаються з погляду координації прийнятих рішень. Тому визначення кількості рівнів управління тісно пов’язано з такими змінними фактору координації, як реалізовані права та інформація, якою обмінюються.

*Диференціація й інтеграція*

*Диференціація* характеризується ступенем розходження між підрозділами, а*інтеграція* – рівнем необхідного від них співробітництва. Для оцінки ступеня диференціації підрозділів у підприємстві П. Лоуренс і Дж. Лорш [22, с.1045] пропонують використовувати чотири параметри:

*- ясність і чіткість* поставлених перед підрозділами цілей;

*- формальність структури* (високоорганічна, органічна або механістична);

*- тип взаємодії (з* орієнтацією на людей або на завдання);

*- швидкість зворотного зв*’*язку з результатами роботи* (дуже низька, низька, висока).

Чим більше підрозділи підприємства відрізняються один від одного за цими чотирма змінним, тим більш диференційованим є підприємство. Роботу високодиференційованих підприємств дуже важко координувати, тому необхідні спеціальні інтеграційні механізми (інститут заступників, ради, спеціальні підрозділи). Аналіз ступеня диференціації частин підприємства дозволяє визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження конфліктності.

***Тема 5***

***Адміністративні методи управління***

*Метод управління* – це метод впливу суб’єкта управління на об’єкт щодо практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління.

Методи управління – це сукупність прийомів і способів цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремого працівника з метою спонукати їх зробити визначені дії в інтересах підприємства.

Методи управління підрозділяються на адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

*Адміністративні методи* – це методи прямого впливу, що носять директивний, обов’язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов’язку, прагнення людини правцювати на певному підприємстві тощо. Ці методи управління відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов’язковому виконанню.

Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

*Адміністративний вплив* – це цілеспрямована зміна суб’єктом управління стану об’єкта.

Адміністративний вплив пов’язаний з трьома типами підпорядкування:

- примусове і нав’язане ззовні;

- пасивне;

- усвідомлене, внутрішньо обґрунтоване.

*За допомогою адміністративних методів визначаються:*

- місце колективів і окремих працівників у системі виробництва і управління;

- їх права, обов’язки і міра відповідальності;

- способи координації їх дій і взаємозв’язків у процесі виробництва і управління.

*Адміністративні методи управління мають наступні особливості:*

- впливають на волю підлеглих, що проявляється в однозначності розпоряджень, які віддаються, і в зобов’язанні виконання будь-якого адміністративного акту;

- мають безоплатний характер, що не передбачає стимулювання;

- вимагають наявності і використання контролю виконання;

вимагають не найкращого вирішення проблем, а виконання суворо визначених дій [18, с.74].

*Переваги адміністративних методів* управління: вони ефективні у критичних ситуаціях; дозволяють встановити сувору дисципліну; забезпечують обрану технологію виробництва і управління.

*Недоліки адміністративних методів* управління: вони не сприяють розвитку творчого потенціалу особи; призводять до концентрації влади; вимагають обов’язкового оформлення всіх прийнятих рішень, що негативно впливає на час їх реалізації; часто негативно оцінюються персоналом.

На підприємстві можливі*три форми прояву адміністративних методів:*

- обов’язкове розпорядження (наказ, заборона і т.п.);

- узгоджувальні (консультація, компроміс);

- рекомендації, побажання (порада, роз’яснення, пропозиція, спілкування тощо).

*Система адміністративних методів* може бути представлена як сукупність двох рівнозначних елементів:

* 1. *вплив на структуру управління*: здійснюється в більшості випадків шляхом організаційного регламентування, нормування, організаційно-методичного інструктування і проектування;
  2. *вплив на процес управління*: методи розпорядницького впливу керівника на колектив у цілому й особистості зокрема [18, с.74].

Адміністративні методи управління є потужним важелем досягнення поставлених цілей у випадках, коли необхідно спрямувати колектив на вирішення конкретних завдань управління.

Ідеальною умовою ефективності адміністративних методів є високий рівень регламентації управління і трудової дисципліни, коли управлінські впливи без значних трансформацій реалізуються нижчими ланками управління. Це особливо актуально на великих багаторівневих системах управління, до яких відносяться великі підприємства.

*Адміністративні методи управління поділяються на:*

- організаційні методи;

- розпорядницькі методи;

- дисциплінарні методи [20].

*Організаційні методи* орієнтовані на використання у типових ситуаціях. До організаційних методів відносяться:

- регламентування;

- нормування;

- інструктування.

*Сутність регламентування* полягає у встановленні статусу і цілей функціонування, повноважень, прав і відповідальності, правил і критеріїв оцінки діяльності об’єкта регламентування.

*Нормування* як метод управління використовує норми, що мають конкретне числове вираження, і нормативи, що носять загальний, типовий характер і є основою для розробки норм.

*Виділяють наступні основні види нормування:*

- чисельності, тобто визначення кількості людей, необхідних для виконання визначеної роботи;

- виробітки й обслуговування, тобто визначення кількості виконуваних виробничих операцій за одиницю часу, кількості одиниць виробленої продукції, кількості обслугованих клієнтів або вироблених послуг за певний час;

- управління, тобто визначення кількості підлеглих на одного керівника;

- витрат ресурсів, тобто визначення кількості ресурсів, що витрачаються при виконанні певної роботи.

*Інструктування -* цє ознайомлення працівників з умовами роботи, прийнятими рішеннями, задачами, що стоять перед ними, наслідками невиконання якого-небудь завдання.

За формою здійснення інструктування підрозділяють на: усне і письмове, індивідуальне і колективне.

*Розпорядницькі методи управління*

Розпорядницькі методи спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, дотримання внутрішніх нормативних документів або підтримку системи управління підприємством у заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання.

Розпорядницькі методизастосовуються при необхідності втрутитися у процес виробництва і управління для усунення існуючих відхилень або для реалізації можливостей, що представилися.

До способів розпорядницького впливу варто віднести накази, розпорядження, вказівки, інструкції, цільове планування, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання.

*Форми здійснення розпорядницьких методів управління:*

1. *Наказ* – документ, у якому сформульовані цілі, зміст, обсяг і терміни виконання завдань, зазначені виконавці й умови виконання цих завдань, а також визначена посадова особа, що здійснює виконання. Видає наказ керівник підприємства або посадова особа, якій делеговані відповідні повноваження. Це найбільш категорична форма розпорядницького впливу. Наказ зобов’язує підлеглих точно виконати прийняте рішення у встановлений термін, а його невиконання спричиняє відповідну санкцію (покарання). Наказ зазвичай складається з п’яти частин: констатація ситуації або події, заходи для усунення недоліків або забезпечення адміністративного регулювання, ресурси, виділені для реалізації рішення, терміни виконання рішення, контроль виконання.
2. *Розпорядження* – усна або письмова вимога до підлеглих виконати визначені види робіт з метою вирішення яких-небудь питань (видаються, як правило, функціональними керівниками або лінійними керівниками середнього рівня). Це другий основний вид розпорядницького впливу. Воно є обов’язковим для виконання в межах конкретної функції управління і структурного підрозділу. Розпорядження може містити всі перераховані вище частини наказу і так, як і наказ, обов’язкове для виконання переліченими в ньому підлеглими. Відмінність розпорядження від наказу полягає в тому, що воно не охоплює усі функції підприємства і зазвичай підписується заступниками керівника підприємства.
3. *Постанова* приймається на рівні всього підприємства спільно адміністрацією і зацікавленою громадськістю.
4. *Вказівка* здійснюється в усній формі, використовується на нижчому рівні управління. Є локальним видом впливу і найчастіше спрямована на оперативне регулювання управлінського процесу в короткий термін і для обмеженого числа співробітників. Якщо вказівки надаються усною формою, вони мають потребу у чіткому контролі виконання або мають базуватися на довірі між керівником і підлеглим.
5. *Наставляння* – метод однократного застосування з боку керівника, коли він намагається аргументовано пояснити доцільність трудового завдання для підлеглого. У випадку відмови підлеглого повторна спроба недоцільна, тому що призведе до втрати авторитету керівника [18, с.76].

*Дисциплінарні методи управління*

В якості методів, спрямованих на підтримку дисципліни, виступають: застереження, роз’яснення, ознайомлення, порада.

Дисциплінарний вплив регламентується КЗоП і застосовується у випадку невиконання працівником своїх функціональних обов’язків. Право на його здійснення має тільки керівник, що виступає в ролі працедавця.

*Дисциплінарна відповідальність і стягнення*застосовуються у випадку порушення трудового законодавства, коли має місце дисциплінарна провина, під якою розуміється протиправне винне невиконання або неналежне виконання трудових обов’язків працівником. Для залучення працівника до дисциплінарної відповідальності необхідна наявність трьох умов:

- невиконання або неналежне виконання трудових (службових) обов’язків;

- протиправні дії або бездіяльність працівника;

- порушення правових норм із вини працівника [9, с.115].

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником підприємства, а також іншими посадовими особами, яким делеговані у встановленому  законом порядку відповідні права. Право накладати дисциплінарні стягнення можуть мати начальники цехів, керівники відділів і служб, керівники самостійних структурних підрозділів, начальники ділянок. Звільнення можуть здійснювати тільки керівники підприємства, керівники ж структурних підрозділів можуть клопотати про застосування цих стягнень.

За провину в сфері трудових правовідносин можуть також застосовуватися покарання, що за своїм статусом не є дисциплінарними стягненнями і які можуть  застосовуватися одночасно з дисциплінарними стягненнями. До таких заходів можна віднести позбавлення співробітника, що провинився, премій, винагороди за підсумками за рік, не надання йому пільгових путівок у санаторії і будинки відпочинку, перенесення черги на одержання житлової площі. У ряді випадків допускається одночасне накладення адміністративного і дисциплінарного стягнення.

*Матеріальна відповідальність і стягнення.* Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов’язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією або бездіяльністю підприємству, у якому вони працюють. Матеріальна відповідальність накладається на працівників за збиток, заподіяний підприємству, з яким вони знаходяться у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв’язку з відшкодуванням їм збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований підприємством. Найчастіше до видів збитку, який необхідно відшкодовувати, відносяться наступні випадки: знищення або псування майна через недбальство працівника; втрата документів, обладнання; змушений простій на підприємстві з вини працівника тощо. Матеріальна відповідальність може бути повною та обмеженою, індивідуальною та колективною.

***Контрольні запитання до розділу***

1. У чому виявляється обмеженість концепції адміністративного менеджменту?
2. Розкрийте особливості адміністративного менеджменту в різних ділових культурах та цивілізаціях.
3. Чому формування адміністративного менеджменту як науки почалося саме у ХХ столітті?
4. Як співвідносяться поняття «адміністрування» і «адміністративний менеджмент»?
5. Якими є основні положення поділу праці в організації?
6. Які основні положення змісту робіт у системі діяльності підприємства?
7. Які методи дослідження застосовують у науці про адміністративне управління?
8. Якими є основні положення стратегічного планування?
9. Що таке маршрутна карта в адміністративному менеджменті?
10. Яку роль відіграють економічні закони у підвищенні ефективності управління?
11. Якими є принципи побудови адміністративної діяльності?
12. Якими є основні положення змісту робіт у системі діяльності підприємства?
13. У чому полягає сутність державно-адміністративного управління як складного системного суспільного явища?
14. Як співвідносяться поняття адміністративна діяльність, організованість та структура?
15. Які існують форми здійснення управлінської діяльності?Як співвідносяться адміністративний і службовий види контролю?

***Список використаної рекомендованої літератури до розділу***

1. Баринов В.А. Организационное проектирование : учебник / В.А. Баринов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 399 с.
2. Бовыкин В. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В. Бовыкин. – М. : Экономика, 2004. – 368с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
4. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації : Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : КОНДОР, 2007. – 598 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
6. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации / Э.М. Воронина. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 181 с.
7. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : Навч. посіб. / за заг. ред. А.В. Вакуленко. – К. :КНЕУ, 2006. – 200 с.
8. Керівництво організацією : Навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.
9. Котельніков Д.І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів / Д.І. Котельніков. – К. : Кондор, 2009. – 227 с.
10. Менеджмент: теорія і практика : Навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба. – К. : Атіка, 2007. – 564 с.
11. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : Навч. посіб. / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 560 с.
12. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : Навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
13. Пятенко С.В. Книга генерального директора / С.В. Пятенко. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2008. – 348 с.
14. Райченко А.В. Административный менеджмент : учебник / А.В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 416 с.
15. Райченко А.В. Общий менеджмент / А.В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 384 с.
16. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». / Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.И. Кочеткова, Л.И. Юликов. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 192 с.
17. Слиньков В.Н. Свод документов в административном делопроизводстве менеджмента бизнеса / В.Н. Слиньков. – СПб. : Алерта, 2002. – 886 с.
18. Фоломкіна І.С. Адміністративний менеджмент : Конспект лекцій. – Донецьк : ДонУЕТ, 2014. – 101с.
19. Фомичев А.Н. Административный менеджмент / А.Н. Фомичев. – М. : Издат. дом Дашков и Ко, 2006. – 228 с.
20. Хачванкян В.В. Менеджмент, принципы эффективного управления предприятием : Учеб.-практ. и науч. пособие. / В.В. Хачванкян, А.З. Газарян. – Донецк: ИД «Кальмиус», 2007. – 492 с.
21. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : Навч. посібник / Ф.І. Хміль. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 333 с.
22. Хрестоматия по организационному менеджменту. – М : Изд-во МГУ, 2008. – 1183с.
23. Шарапов В.М. Универсальные технологии управления / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.

**РОЗДІЛ 5**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

***Тема 1***

***Управління персоналом в системі менеджменту організацій***

У сучасних умовах управління персоналом визнається однією з найважливіших сфер життя організації, яка здатна багатократно підвищити її ефективність, а саме поняття «управління персоналом» розглядається в широкому діапазоні, починаючи з філософського сприйняття функціонального процесу та місця конкретного індивідууму в ньому з позицій соціалізації і закінчуючи економічним прагматизмом трудових відносин.

Управління персоналом в основі ключових особливостей констатує те, що у єдності своїх різноманітних функцій, суб’єктів і методів воно виступає предметом науки «управління персоналом». Окрім того, ця багатогранна соціальна діяльність і різні аспекти її впливу на підприємство, людину і суспільство є об’єктом аналізу багатьох наук.

*Управління персоналом як наука існує на двох рівнях:*

- теоретичному (мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв’язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій);

- прикладному (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання робітників).

Між двома рівнями управління персоналом існує тісний взаємозв’язок: з однієї сторони, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, з іншої – дані прикладних досліджень складають базу для побудови гіпотез і розвитку теорії.

*Комплексний, інтегративний характер управління персоналом* виявляється в структурі знань управління персоналом як науки. Її ядро складають власні, специфічні знання, що відображають, по-перше, вплив різних характеристик працівників на їхнє залучення на підприємство, відбір і організаційну поведінку і, по-друге, засоби та прийоми практичного використання встановлених взаємозв’язків з метою забезпечення економічної і соціальної ефективності підприємства.

Так, управління персоналом вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу.

*Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб’єкт:*

* економічний (виробник і споживач благ);
* біологічний (носій певної фізичної конструкції і здоров’я);
* соціальний (член певної групи);
* політичний (громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);
* правовий (власник певних прав і обов’язків);
* культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
* моральний (той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації);
* конфесіональний (атеїст або той, що сповідає релігію);
* емоційно-вольовий (той, що має певний характер і психологічний склад у цілому);
* розумовий (той, що має певний інтелект і певну систему знань).

Усі ці і деякі інші аспекти особистості за певних умов у більшому або меншому ступені впливають на поведінку працівника в сфері праці.

Управління персоналом вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку. У цьому полягає головна специфіка даної науки, що визначає її підхід до дослідження свого предмету, а також її структуру і зміст.

*Практична значимість управління персоналом полягає у наступному:*

* ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом;
* раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності;
* спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонованих наукою.

Таким чином, в даний час управління персоналом є необхідним компонентом управлінського, економічного і ряду інших напрямків вищої освіти. Воно необхідно не тільки для керівників безпосередньо зайнятих управлінням людьми, що мають досвід, або для майбутніх керівників, але в більшому або меншому ступені і для всіх сучасних фахівців, оскільки забезпечує їхню соціальну компетентність. Навчання менеджерів основним принципам і методам управління персоналом буде сприяти формуванню в них розуміння важливості правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, зростанню престижу кадрових служб і підвищенню ефективності використання людського фактору на підприємстві.

З метою формування глибоких знань в сфері кадрового управління варто опанувати еволюційне становлення «управління персоналом», як науки, яка в своїй основі змінювала акценти та роль власне людини в процесі виробництва та функціонування. Сучасні вчення доводять теорію доцільності трудової діяльності людини з позицій підпорядкування навколишнього середовища під потреби власного розвитку та концепцію, в якій людина одночасно є споживачем та виробником благ. У відповідності до трактувань науковців сучасності людина є основою будь-якої діяльності та основним багатством підприємства, установи чи організації, визначаючи здатність зміни результатів функціонування в прогресивній площині нарощування активності без зміни власне технології або ж знаряддя.

У становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом XX сторіччя виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом. В період між першою і другою світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних *підходи в роботі з персоналом*:

* доктрина наукової організації праці;
* доктрина людських відносин [2].

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на вдосконаленні технології і зведенні до мінімуму можливості втручання в неї людини, з метою збереження її незалежності від кваліфікації та інших характеристик робочої сили, то друга - акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал.

Загалом же з моменту свого виникнення і донині наука управ­ління персоналом розробила багато концепцій і теорій, які відображають відповідні етапи розвитку матеріального виробництва, спрямованість тих чи інших досліджень, соціально-економічні умови трудових відносин в окремо взятій країні тощо. Усі ці концепції і теорії можна об’єднати у такі групи: концепції застосування людського чинника у виробництві, теорії людських ресурсів, теорії людського капіталу.

Першою науково обґрунтованою концепцією стала *концепція використання трудових ресурсів* (labor resources use),яка замість людини розглядала лише її функцію - працю, вимірюючи її затратами робочого часу і заро­бітною платою. Основоположниками цієї концепції були американські інженери Фредерік-Вінслоу Тейлор, Франк Гілбрет, Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт тощо, які належали до школи наукового управління. Дана концепція вказувала, що стрижнем наукового управління персоналом є аналіз змісту праці та її компонентів. На основі використання спостережень, вимірювань, логічного аналізу компо­нентів трудового процесу розроблялись рекомендації щодо підвищення ефективності трудової діяльності працівників і трудового колективу загалом. Соціальні аспекти в межах наукових тверджень прихильників концепції використання трудових ресурсів особливої уваги не заслуговували і не розглядались у домінантній площині [11].

У 20-ті роки XX ст. керівник великої французької вугільної компанії Анрі Файоль, британ­ський консультант з питань управління Ліндалл Урвік, американський дослідник і практик мене­джменту Гаррінгтон Емерсон, американський вчений і урядовець Лютер Г’юлік, німецький соціолог і економіст Макс Вебер та ін. запропонували *концепцію управління персоналом* (personel management).Вони розглядали людину крізь призму посади, а стрижнем управління вважали адмі­ністративний механізм - принципи, методи, функції, повноваження, відповідальність. На їх погляд, раціонально визначивши основні функції бізнесу (фінанси, вироб­ництво й маркетинг), можна обрати найоптимальніший спосіб поділу організації на підрозділи або робочі групи.

За переконаннями прихильників даної школи, яку на­зивають ще адміністративною, для забезпечення нормаль­ної діяльності організації слід чітко регламентувати міжособистісні й міжгрупові відносини і відносини між рівня­ми відповідальності. Основною функцією керівника підприємства А. Файоль вважав адміністративну, оскіль­ки «керувати - означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати». Функції управління персоналом він не виокремлював, проте фак­тично впритул наблизився до цієї ідеї, сформулювавши 14 принципів управління, які за своїм змістом і є принци­пами управління персоналом.

У 30-50-ті роки XX ст. набула поширення *концепція школи людських відносин*,яку репрезентували амери­канський психолог Мері-Паркер Фолетт, американський соціолог і психолог Елтон Мейо і німецький психолог Гуго Мюнстерберг.Їх висновки і рекомендації стосувалися прийомів управління людськими відносинами шляхом ефектив­них дій безпосередніх керівників, консультацій із працівниками і надання їм широких можливостей для спілкування у процесі праці.

Цей напрям заперечував погляд на людину як на «людину економічну» (homo economics), який пронизував по­передні концепції. Він передбачав значно тонший і склад­ніший аналіз мотивування поведінки людини.

Усі розглянуті наукові напрацювання стали основою *теорій людських ресурсів і теорій людського капіталу*. Тож наслідковим етапом в науковому становленні «управління персоналом» як об’єкту вивчення у 30-ті роки XX ст. було формування бачень дослід­ників того, що поряд із фізіологічними (первинними) потребами кожна людина має також вто­ринні (соціальні) потреби, а також потреби в самореалі­зації. Ефективна політика персоналу має обов’язково їх враховувати. Реалізація завдань підприємства неможлива без задоволення потреб персоналу і розвитку людей, які є джерелом збільшення його багатства.

В свою чергу, на тлі позиціонування людини, як основного засобу виробництва, який здатен підвищувати ефективність функціонування, мотиви поведінки людини досліджував український учений *М. Туган-Барановський*, який розрізняв такі групи потреб людей: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти і потреби; альтруїстичні; потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах [7]. Пізніше ці міркування розвинув американський психолог А. Маслоу, який одним із перших обґрунтував розуміння людиною не­обхідності праці. Саме він вибудував свою психо­логічну теорію мотивуванняна основі класифікації людських потреб на категорії за ступенем їх важливості: фізіологічні потреби; потреби в безпеці; соціальні потреби; потреби в повазі; потреби в самореалізації. На його думку, мотив до підвищення продуктивності власної праці вини­кає в людини у момент переходу від потреб нижчого рівня (після задоволення їх) до потреб наступного рівня.

Наукові трактування А. Маслоу до сьогодні широко застосовуються в управлінському процесі, доводячи з дня в день свою виправданість та практичну цінність. Відтак, менеджер повинен знати, на якому рівні потреб пере­буває кожен його підлеглий і ступінь задоволення цих потреб. Створюючи умови для задоволення потреб, ме­неджер спонукає підлеглого до переходу на вищий їх рівень і в результаті домагається вищої продуктивності його праці.

Дещо пізніше обґрунтовані А. Маслоу рівні потреб зазнали різноманітних модифікацій. Найвідоміша з них запропонована К. Альдерфером теорія «ЖВЗ»,згідно з якою потреби люди­ни реалізуються на трьох рівнях: Ж - життєві потреби (фізіологічні, потреби в безпеці); В - потреби у відноси­нах з іншими; 3 - потреби зростання (потреби в повазі та самореалізації).

В свою чергу, в продовження досліджень ролі мотивів в процесі досягнення високих результатів діяльності за управлінського впливу, Д. Мак-Клелланд вважав, що людям властиві потреби у владі, досягненнях і в причетності. Потреба у владі про­являється як бажання впливати на інших людей, вона не обов’язково є свідченням кар’єристських прагнень інди­віда. Найчастіше дана потреба виникає в людини, яка бере на себе ініціативу із забезпечення членів колективу засобами і способами досягнення спільних цілей. Найважливішою Д. Мак-Клелланд вважав потребу в досягненнях, побуду­вавши на цій основі теорію мотивації праці (досягнень).Прагнення до досягнень він розумів як достатньо стабіль­ну схильність до здобуття високих результатів, успіхів.

Наприкінці 50-х років XX ст. наукові здобутки «шко­ли поведінкових наук» збагатилися дослідженнями *Д. Мак-Грегора, який описав ставлення до праці двох типів людей, які суттєво відрізняються один від одного (теорії «X» і «Y»)*. Учений виходив насамперед з того, що будь-яке управлінське рішення спирається на певні гіпотези про природу людини і відносини між людьми. Відповідно до теорії «X»людина має вроджену огиду до праці і нама­гається будь-що уникнути її. Тому більшість людей не­обхідно контролювати, скеровувати і під загрозою пока­рання примушувати працювати задля досягнення цілей організації. За теорією «Y»існують люди, для яких праця є джерелом задоволення. Якщо така людина поділяє цілі організації, то контролювати її не потрібно, оскільки у неї розвинуті самоконтроль та ініціатива.

Суттєво збагатив теоретичні надбання «школи по­ведінкових наук» Ф.Герцберг, який дійшов висновку про *два типи факторів, що впливають на ставлення людини до праці*: фактори, які не вселяють відчуття задоволення (фактори «гігієни») - політика підприємства, тривалість робочого дня, оплата і умови праці тощо; фактори, що по­роджують почуття задоволення (фактори «мотивації») - досягнення, визнання, цікава за змістом праця, відповідальність, можливість службового просування тощо.

Висновок Ф. Герцберга про те, що позитивні установки співробітників стосовно праці мають інші причини, ніж негативні, спонукав його відмовитися від класичної кон­цепції задоволеності, за якою перехід від стану «задоволе­ний» до стану «незадоволений» є безперервним. Проти­лежним почуттям незадоволеності, на його думку, є не задоволеність, а відсутність незадоволеності (вода, яка не містить мікробів, перешкоджає виникненню хвороби, проте не робить людину здоровішою).

В межах дослідження еволюції становлення сучасного наукового трактування управління персоналом набуває актуальності *«теорія очікувань» В.Врума*, яка розглядає проблеми під ку­том «шлях-ціль» і орієнтована на психологію теорії ви­бору. Ідея «шлях-ціль» виникла з емпіричних спостережень, за якими виконувана праця (шлях) може бути визнаною тільки за умови досягнення бажаної цілі. Тому прагнення до досягнень залежить не лише від здібностей чи соціалізації індивіда, а й від суб’єктивного сприйняття ним відносної корисності результату для досягнення осо­бистої цілі.

Загалом *практична цінність мотивування працівників* в межах теорії людських ресурсів полягає у можливості побудови менеджером на їх основі стратегії і тактики впливу на підлеглих з урахуванням конкретних умов функціонування організації, особли­вості індивідуальної поведінки працівників.

З огляду на аспекти врахування соціальних та трудових аспектів людини в процесі функціонування об’єкту підприємництва у 50-60-ті роки XX ст. активізувалися дослідження стилю керівництва і методів підвищення рентабельності організації. Таким чином, здійснюється ув’язка між людськими ресурсами та їх ефективністю крізь призму управлінського впливу в системній цілісності.

Стиль керівництва обумовлює форму зв’язку між керівниками і підлеглими, переважаючу орієнтацію ке­рівників на розв’язання проблем виробництва або проблем підлеглих. На підставі досліджень апологетів науки та практиків було сформульовано *три основні стилі керівництва*: автократичний (авторитарний); демократичний; пасивний (ліберальний). Більш того, дослідження показали, що психологічний тип керівника для працівника важить менше, ніж середови­ще, у якому він працює (структура організації, правила гри, розподіл відповідальності), тобто стиль керівництва залежить від природи організації.

У 60-ті роки XX ст. в економічно розвинутих країнах набула поширення *концепція управління трудовими ре­сурсами*.Теоретичним стрижнем її є твердження про лю­дину як про найважливіший ресурс виробництва. На відміну від інших ресурсів, вартість яких повністю або ча­стково використовується у процесі виробництва, вартість людського ресурсу не зменшується, а навіть зростає внаслідок підвищення освітнього рівня, кваліфікації, на­буття практичного досвіду працівниками. Прихильники цього напряму вивчали різні аспекти соціальної взаємодії: мотивування, співвідношення влади й авторитету, вплив організаційних структур, комунікації в організаціях, лідерство, зміст праці, якість трудового життя. Суть даної концепції полягала у наданні допомоги працівникам в усвідомленні власних можливостей і налагодженні міжособистісних відносин.

Застосування концепції трудових ресурсів можна роз­глядати в якості перехідного теоретичного і практичного знаряддя від постсоціалістичної моделі управління персо­налом в українських підприємствах до широко застосову­ваного нині в економічно розвинутих країнах управління за моделлю людського капіталу.

Таким чином, в останній третині XX ст. увагу учених привернули теорії управління людьми на виробництві з позицій людського капіталу. Найпослідовніші її прихильники вважали, що професійні вміння, виховання і освіта є справжнім капіталом, з яким пра­цівник вступає у виробничий процес. Ці положення не були оригінальними, адже про це вели мову ще засновники класичної політекономії англійський еконо­міст В. Петті, шотландський еконо­міст А. Сміт, французький економіст Ж.-Б. Сей, американський економіст І. Фішер. Однак усі спроби виразити людський капітал у грошовому вимірі робили­ся для того, щоб оцінити значення витрат на виховання, охорону здоров’я тощо у формуванні економічного по­тенціалу нації.

*Поняття «людський капітал»* закорінене в загальну те­орію вартості, засновану на припущенні, що кожне благо має вартість, адже воно приносить користь, прибуток чи просто стає в пригоді. На основі загального розуміння людського капіталу було обґрунтовано теорію інвестування в людський капі­тал і теорію головного чинника розвитку людського ка­піталу [13].

Стрижнем теорії інвестування в людський капіталє зв’язок між інвестиціями у людський капітал і еконо­мічним розвитком. Прихильники цієї теорії витрати на розвиток здібностей люди­ни розглядають аналогічно витра­там на збільшення інших виробничих ресурсів, а ступінь вигідності інвестування коштів в людей вони оцінюють очікуваним прибутком.

Керуючись теорією людського капіталу, можна стверджувати, що він накопичується і використовується впродовж усього життя індивіда. Це припущення зумови­ло виникнення теорії часового чинника розвитку людсь­кого капіталу,згідно з якою питання використання часу будь-якою людиною полягає у зіставленні відпочинку і до­ходу: ці два елементи визначають її добробут.

Отже, теорії людського капіталу задали новий напрям розвитку управлінської думки – відтак людина більше не вважається просто чинником виробництва. Вона є спе­цифічним елементом, що постійно розвивається і має бути оціненим як справжній актив. Людський фактор за змістом даної теорії до сьогодні залишається стрижнем функціональної спроможності будь-якої організації, який забезпечує процес якісного розвитку через поновлення та поглиблення інтелектуального ресурсу.

Тож в умовах сьогодення, за результатами наукових дебатів та формування сучасного трактування змістовного наповнення, управління персоналом являє собою одну з найскладніших галузей людської діяльності, де виявляються міжособистісні відносини індивідів, об’єднаних виробничим процесом.

*Управління персоналом* - це одна з найважливіших функцій менеджменту, так як людина завжди була і буде основною продуктивною і творчою силою, незважаючи на всі досягнення в області механізації й автоматизації праці.

*Управління персоналом* визначається як скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [11].

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі *основні етапи і функції*:

* визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
* визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
* організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
* контроль виконання запланованих заходів;
* координація розроблених заходів.

*Управління персоналом як елемент системи менеджменту має два основних аспекти:*

* функціональний;
* організаційний.

*У функціональному відношенні* під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів:

* + визначення загальної стратегії;
  + планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
  + залучення, відбір та оцінка персоналу;
  + підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
  + система просування по службі;
  + вивільнення персоналу;
  + побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв’язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
  + політика заробітної плати та соціальних послуг;
  + управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Управління персоналом як цілісний елемент менеджменту має низку *основних особливостей*, котрі актуалізують його з точки зору практичної ціннісності, а саме:

* спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила (надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених завдань за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника);
* є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;
* є зорієнтованим на майбутнє (допомагає підприємству забезпечувати його професійними кадрами, а це враховується при розробці стратегічних цілей).

З огляду на означені особливості та процесну (практичну) унікальність управління персоналом залишається частиною загального менеджменту, як соціального управління, яке є позбавленим змісту без людського фактора, як основи. Проте, спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі *функції*:

* планування (постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому);
* організація (постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих);
* керівництво (вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар’єри працівників);
* контроль (встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам, нормам);
* регулювання (коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності).

Виходячи з вищенаведених трактувань та узагальнень думок, управління персоналом визначається як специфічна функція ме­неджменту, зміст якої визначається специфікою викону­ваних робіт і операцій. Таким чином, управління персоналом є стрижнем системи менеджменту будь-якої організації.

***Тема 2***

***Система управління персоналом організації***

Проблема стабілізації та розвитку економіки, особливо її виробничої сфери, уже тривалий час залишається нагальною для України. Відповідальність за розв’язання цієї проблеми покладається на системи управління виробництвом усіх рівнів ієрархії, більшість із яких досі не змогли адаптуватися до ринкових перетворень через брак досвіду функціонування в умовах конкуренції, економічного ризику, інноваційного розвитку, соціальної відповідальності тощо.

Підприємство в сучасному менеджменті розглядається як складна система, тобто сукупність елементів і зв’язків, що утворюють відповідну цілісність. Системний підхід до визначення організації як економічної категорії робить неможливим ефективне функціонування та розвиток підприємства. Важливою є взаємодія комплексу елементів як результат досягнення динамічної рівноваги. Тому одне з першочергових завдань - підвищення рівня ефективності управління підприємствами на засадах удосконалення процесів управління організаційно-економічного характеру та їх ресурсного забезпечення, яке є можливим за умови правильної побудови системи управління персоналом.

*Управління персоналом* - багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв’язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Системність управління персоналом є передумовою комплексності, яка виражається у врахуванні всіх факторів, котрі супроводжують функціоування підприємства. Окрім того, системність дозволяє визначити не лише сукупність елементів але й ступінь ефективності кожного окремо, що формує модель поведінки та є рушієм конкурентоспроможності в динамічному середовищі. Тож системність є передумовою застосування ряду принципів та засобів досягення успіху з означенням дотичних та адекватності застосування кожного з елементів виключно в ситуаціях, котрі передбаченні результатами моделі поведінки та моніторингу тенденцій, а також встановлення оптимуму зв’язків між цими елементами.

*Система управління* - це упорядкована сукупність взаємозв’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [15, с.161].

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Єдність цих двох головних підсистем забезпечує функціональну дієздатність бізнесового об’єкта

*Керуюча система (суб’єкт)* - це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу (рис. 5.1).

**Комплексна система управління персоналом**

Система управління підприємством

**Кадрова (соціальна) стійкість підприємства**

Система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом

Система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом

Система правового забезпечення процесу управління персоналом

Система реалізації процесу управління персоналом

**КЕРУЮЧА ПІДСИСТЕМА**

**КЕРОВАНА ПІДСИСТЕМА**

Соціально-економічні умови реалізації трудового потенціалу

Виробничо-технічні умови реалізації трудового потенціалу

Економічна стійкість підприємства

Інші характеристи-ки кадрової підсистеми

Кількісний та якісний склад

Гнучкість, готовність до розвитку

Продуктив- ність праці

Соціально- психологіч-ний клімат

Умови праці

**ПЕРСОНАЛ**

трудовий потенціал

трудовий потенціал

Рис.5.1 Модель взаємозв’язку між комплексною системою управління персоналом і економічною стійкістю підприємства

*Керована система* (об’єкт) - це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

За всієї різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі *завдання*, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

*Управління персоналом являє собою комплексну систему*, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку. Тобто, комплексна система це результуюча всіх елементів успішного функціонування підприємства, котра передбачає організацію діяльності в сфері персоналу, починаючи від набору персоналу і закінчуючи його вивільненням, в безперервному процесі. Без правильного розуміння комплексності системи управління персоналом є неможливим досягення максимального ефекту від адміністративного провадження діяльності та економічних зусиль в сенсі рентабельності виробництва товару або ж надання послуг (рис. 5.2).

**КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Система правового забезпечення процесу управління персоналом

Система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом

Система реалізації процесу управління персоналом

Система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом

Підсистема планування роботи з персоналом

Підсистема організації роботи персоналу

Підсистема мотивації результатів праці та поведінки

Підсистема контролю

- розробка кадро-вої політики;

- розробка страте-гії управління персоналом;

- аналіз трудового потенціалу під-приємства;

- аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на працю;

- аналіз ситуації на ринку праці;

- здійснення прог-нозів щодо харак-теристик персо- налу

-здійснення пошу-ку, залучення, від-бору, адаптації, розподілу, розвит-ку та вивільнення персоналу;

-нормування тру-дового процесу;

-оптимізація зай-нятості персона-лу;

-управління тру-довими відноси-нами;

-забезпечення оп-тимальних умов праці;

-тарифікація тру- дового процесу

- здійснення мате-ріального стиму-лювання персо-налу;

- здійснення не-матеріального стимулювання персоналу

- здійснення оці-нювання ефек- тивності діяльно-сті персоналу;

- здійснення оці-нювання ефек- тивності функціо- нування системи управління персо- налом;

- атестація персо- налу

Рис. 5.2 - Комплексна система управління персоналом

*Головними елементами системи управління* є люди, які одночасно виступають об’єктом і суб’єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об’єктом, так і суб’єктом управління - основна специфічна особливість управління.

Люди виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її цілі і вибирають методи досягнення цих цілей, а з другого - люди є важливим ресурсом, який використовують всі організації для реалізації власних цілей. У цій якості персоналу необхідне управління. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв’язку зі специфікою його об’єкта - людини.

Управління людськими ресурсами є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. *Специфіка людських ресурсів* виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30-50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами [8].

*Система управління персоналом в організації* складається з комплексу взаємопов’язаних підсистем (елементів).

Підсистема - це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (рис. 5.3).

В рисунку 5.3 наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами. Залежно від розміру організації, склад підсистеми змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих - функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи.

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Результуючи проведене аналітичне обгрунтування управління персоналом як системи доведеною є фактичність комплексності та безперервності її як дієвого механізму. Визначаючи даний процес маємо узагальнити його структуру з огляду на сукупність напрямів, які практично реалізують визначену систему.

Узагальнюючи вищепроведені дослідження слід трактувати управління персоналом як всі управлінські дії, що прямо впливають на працівників, які зайняті на підприємстві. При цьому необхідно врахувати:

1) рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, таких чинників як ринкова кон’юнктура, дії постачальників ресурсів і конкурентів, законодавчі акти, ринок праці, науково-технічний процес, політичні обставини тощо;

2) рівень впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства, таких його чинників як цілі, завдання, структура, технологія організаційна культура, працівники та ресурси, мотивація до виконання завдань;

3) взаємозалежність чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Система управління персоналом**

Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами

Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами

Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловиробництво системи управління персоналом

Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками

Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб

Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу

Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування

Підсистема розвитку організаційної структури управління

Підсистема правового забезпечення

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом

Рис. 5.3 Система управління персоналом підприємства

Принципи управління є правилами, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв’язання поставлених завдань, норми відносин співробітників. Спектр ідей з даної проблематики досить широкий - від загальних уявлень про етичні норми та характери людей до моделей поведінки у відносинах різних управлінських рівнів і правил розв’язання конфліктів.

Загалом в науці та практиці є безліч трактувань змісту принципів і власне їх переліку, які характеризують вимоги до системи управління персоналом. Проте опрацювання наукових підходів дозволяє сформувати наступний перелік:

* *принцип відповідності функцій управління персоналом цілям виробництва* полягає у тому, що функції управління персоналом формуються і змінюються не самі по собі, а у відповідності з потребами та цілями виробництва;
* *принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій* диктує необхідність випередження орієнтування функцій управління персоналом на розвиток виробництва у порівнянні з функціями на забезпечення функціонування виробництва;
* *принцип економічності* передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва;
* *принцип прогресивності* передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам;
* *принцип перспективності* означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації;
* *принцип оперативності* вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень;
* *принцип оптимальності* визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи управління персоналом;
* *принцип науковості* вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи управління персоналом була заснована на досягненнях науки у галузі менеджменту та враховувала дію законів суспільного виробництва в ринкових умовах;
* *принцип узгоджуваності* передбачає взаємодію між ланками ієрархічної вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі на основі узгодження між ними при досягненні головних цілей організації;
* *принцип стійкості* вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі організації спонукає працівників до регулювання системи управління персоналом;
* *принцип прозорості* вимагає, щоб система управління персоналом мала концептуальну єдність, а діяльність всіх підрозділів і менеджерів здійснювалась на однакових засадах, етапах, функціях;
* *принцип комфортності* показує, що система управління персоналом повинна забезпечувати найкращі умови для творчої роботи працівників, усуваючи зайві роботи при виконанні конкретних функцій.

Усі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації.

Система управління персоналом в єдності елементів, кожен з яких виконує визначену функцію з метою досягення загальної мети при цьому має слідувати конкретним правилам, які дозволяють досягти максимального ефекту від діяльності. Проте система визначається як теоретична структура та упорядкованість, яка є певним чином управлінським планом. В свою чергу, перетворенням системи як теоретичного поняття в практичний механізм, котрий є дієвим і адаптованим до конкретних умов і підприємства є методи управдіння та стилі, котрі є індивідуальними та унікальними, виходячи з різниць підприємств, установ, організацій, впливових факторів і власне людських ресурсів як основи.

*Методи управління* - це сукупність прийомів, за допомо­гою яких досягається мета на багатьох етапах виконання управлінських рішень. Їх можна класифікувати за різними ознаками:

1) *за характером етапів управлінської діяльності* методи управління поділяються на методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень;

2) *за характером етапів здійснення впливу на виконавців*: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи;

3) *за характером впливу на виконавців*: методи прямого і непрямого впливу;

4) *за характером застосування*: загальні і спеціальні.

На практиці в кожному конкретному випадку методи чи їхні комбінації мають відповідати поставленим меті та завдан­ням, а також загальним параметрам їхнього досягнення.

У процесі управління персоналом на підприємстві існує постійна необхідність цілеспрямованої дії керівників на трудовий колектив або на окремих працівників з метою досягнення необхідних результатів. Теорія управління персоналом передбачає цілий арсенал методів, за допомогою яких забезпечується мотивованість діяльності персоналу. Під методами управління зазвичай розуміється сукупність принципів, способів, прийомів і дій, що сприяють здійсненню основних функцій менеджменту на підприємстві. У широкому розумінні, будь-який метод - це шлях дослідження, спосіб досягти визначеної мети, знайти рішення конкретної задачі, визначити сукупність прийомів або операцій практичного чи теоретичного освоєння існуючої дійсності. В управлінні персоналом методом є сукупність організаційно-технічних засобів, соціально-економічних стимулів і психолого-педагогічних способів впливу на людину, що забезпечують досягнення високих особистих цілей і виробничих завдань при збереженні високого рівня якості і продуктивності праці.

Ураховуючи закони попиту і пропозиції, що діють на ринку, методи управління виконують організаційно-економічні функції в керівництві виробництвом, бізнесі і підприємництві. Саме за допомогою різних методів і методик складаються прогнози і бюджети розвитку фірми, розробляються перспективні і оперативні плани управління виробництвом, здійснюються прийняті процедури відбору, найму і використання робочої сили, координується повсякденна діяльність персоналу, ведеться облік і контроль витрат і прибутків на підприємстві.

Виконання професійних функцій менеджерів з управління персоналом на виробництві потребує використання різних методів. За способом дії керівники персоналом всі методи управління зазвичай підрозділяють *на три основні групи*: адміністративні, економічні і соціальні (а також їх різні поєднання).

*Адміністративні методи управління* характеризуються безпосередньою дією системи, що впливає на керований об’єкт. Вживані прийоми та дії можуть бути прямими і непрямими. До адміністративних методів управління можуть бути віднесені нормативно-правові і організаційно-розпорядницькі. Нормативно-правові методи управління є сукупністю засобів законодавчої, нормативно-правової і адміністративно-управлінської дії на соціально-правові стосунки персоналу. Організаційно-розпорядницькі методиуправління включають різні форми розпорядництва, підготовку і ухвалення управлінських рішень у вигляді письмових або усних наказів і розпоряджень, а також контроль за їх виконанням в процесі виробництва.

*Економічні методи управління* засновані на взаємодії різноманітних групових і корпоративних мотивів та інтересів працівників, їх прямій залежності від загальних виробничих результатів. У ринкових умовах економічні методи повинні стати основою матеріального стимулювання всіх працівників з урахуванням отриманого прибутку, існуючих ринкових цін і тарифів, обсягів виробництва і продажу продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Економічні методи управління дозволяють використовувати на підприємстві такі форми оплати праці і системи стимулювання, які дають можливість кожному працівникові з найвищою продуктивністю отримувати відповідно найвищу винагороду.

*Соціальними методами управління* є сукупність засобів соціальної і психологічної дії на персонал підприємства для досягнення необхідних економічних результатів. Вони враховують соціальні потреби і мотиви працівників підприємства, психологічні основи формування робочих груп персоналу, а також мотиви особистої і групової взаємодії працівників в трудовій діяльності. Соціальні методи управління забезпечують встановлення високих моральних норм трудової поведінки персоналу, створення і підтримку в робочих групах нормального психологічного клімату, розвиток соціального партнерства між всіма працівниками, а також між роботодавцем і персоналом. Дані методи вимагають широкого використання не тільки досягнень економічної науки, але і рекомендацій психологів, соціологів і педагогів.

На підприємстві вибір методів управління персоналом визначається безліччю виробничих умов та неоднорідністю людського чинника. Разом з тим, на підприємствах існує загальний підхід до ефективного управління персоналом, який полягає в необхідності об’єднання всіх методів управління в єдину систему із можливістю в залежності від конкретних умов, широко застосовувати ситуаційний підхід до використання тих або інших методів дії менеджерів на персонал.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі.

У повсякденній практичній діяльності методи управління взаємозалежні і взаємопов’язані зі стилем управління. Стиль управління характеризується як загальними ознаками, які притаманні всім керівникам і є обов’язковими для них в залежності від вимог основних принципів управління, так і специфічними, особистими характеристиками, властивими  конкретному  керівникові.

Вибір стилю управління в конкретних ситуаціях ставить перед керівником глобальну проблему. Тому він має бути гнучким, тобто володіти здатністю застосування і зміни стилів управління залежно від поставлених завдань, особистісних рис персоналу, ситуацій тощо.

Необхідно також враховувати, що певні стилі управління ефективно реалізуються тільки за певних умов. Роль керівни­ка полягає у формуванні сприятливої ситуації для реалізації таких стилів. Це може досягатися за допомогою ефективної політики добору, розстановки й розвитку персоналу, а також комплексу заходів зі створення оптимальної організаційної структури.

*Стиль управління* - це набір методів і способів дії, до яких найбільш схильний той чи інший керівник залежно від його характеру, знань, досвіду, рівня кваліфікації тощо. У найбільш поширеній класифікації виділяються три основні стилі управління: демократичний, авторитарний і ліберальний.

*Демократичний (колегіальний) стиль керівництва* припускає надання персоналу певного ступеня самостійності, адекватного професійній кваліфікації і виконуваним функціям. Керівник демократичного стилю орієнтується на можливості своїх працівників, на їх прагнення до творчої діяльності, здійснює підготовку і ухвалення рішень при активній участі персоналу, створює необхідні умови для своєчасного виконання роботи, забезпечує справедливу оцінку результатів праці кожного працівника а також матеріальне і моральне стимулювання продуктивної праці.

*Авторитарний (адміністративний) стиль управління* характеризується надмірною централізацією влади керівника, його схильністю до самостійних рішень більшості управлінських проблем. На практиці такий стиль в яскраво вираженій формі зустрічається досить рідко. Іноді автократом в очах неорганізованих працівників може предстати і простий керівник, який діє за чітким планом і реалізовує його всупереч будь-яким перешкодам. В умовах вільних ринкових відносин чисто адміністративний стиль управління стає малоприйнятним, проте в короткостроковому проекті з деякою мірою ефективності може застосовуватися.

*Ліберальний стиль управління* відрізняється відсутністю власної ініціативи у керівника і небажанням приймати на себе відповідальність за ті або інші управлінські рішення, особливо пов’язані з певним ризиком. Керівник ліберального типу надмірно обережний і непослідовний в своїх повсякденних діях. У взаєминах з персоналом він підкреслено ввічливий, готовий постійно вислуховувати будь-які критичні зауваження, але не схильний їх виконувати. Він недостатньо вимогливий і робить все можливе, щоб сподобатися всім працівникам. Зрештою, керівник ліберального стилю перестає проявляти будь-які організаторські здібності, що може привести як до послаблення трудової дисципліни, так і до зниження результативності всієї виробничої діяльності.

Такою є загальна характеристика трьох основних стилів управління. Проте в реальній управлінській практиці кожен сучасний керівник-менеджер має уміти використовувати той стиль, який є найбільш ефективним для даної виробничої ситуації. Іншими словами, в управлінні персоналом необхідний гнучкий стиль керівництва.

Узагальнюючи змістовність теми доведеною є системність як необхідна умова ефективного процесу управління персоналом. Управління за допомогою системи передбачає створення кібернетичного циклу управління як основного важеля конт­ролю за процесами, що відбуваються. Запорука успішного керівництва - бачити багатоваріантність майбутнього, вміти передбачати найнесприятливіші ситуації. Такі умови є можлививми тільки за умови управління персоналом як системи, яка є комплексною та постійно діючою.

***Тема 3***

***Формування, згуртованість та соціальний розвиток колективу***

В основу діяльності будь-якого підприємства покладено людський ресурс, який реалізується крізь призму організації спільної діяльності. Головним завданням в сфері використання трудового потенціалу зайнятих є досягнення максимального ефекту, що є можливим лише у випадку дотримання правил формування колективу та його подальшої згуртованості із забезпеченням соціального розвитку.

В контексті даної теми доцільним є опанування понятійних механізмів *«групи» та «колективу»*, які помилково визначаються як тотожні. Проте варто їх позиціонувати зі включенням та врахуванням різного змістовного наповнення. Відтак, головною відмінністю є розуміння групи крізь призму виконуваних соціальних ролей, а колективу – функцій, які визначенні виробничим процесом та посадою або ж робочим місцем. Кожне з понять не є ізольованим і не може застосовуватись відокремлено. Навпаки необхідно розглядати їх в системній єдності з метою досягення високих показників результативності підприємства в структурній єдності.

*Комплексність сприйняття групи та колективу* дає можливість сформувати такі функціональні підрозділи, в яких ідеально поєднуються компетентна спроможність кожного із зайнятих за ознакою фахової відподвіності та соціальна злагодженість окремих членів колективу в єдине ціле з досягенням високих показників соціально-психологічного клімату.

Відтак, *«група»* визначається як сукупність людей, об’єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей. В свою чергу за ознакою виконання формальною групою суспільно-значущої роботи (функції) виділяють таке поняття, як *«колектив»*. Колектив – це стійке об’єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яка характеризується груповою згуртованістю. Колектив за визначенням є вищою формою організації групи.

Група є першоосновою формування робочої команди, хоча в науці та практиці більше уваги приділяється саме питанням формування колективів. *Групова згуртованість*, або комплектність є набагато складнішим процесом аніж колективна з огляду на підгрунття, яке визначається психологічними та соціальними умовами, а у випадку з групою та фаховими і компетентнісними – з колективами.

В загальній теоретиці найпоширенішою є видова класифікація групових ролей в авторстві М. Белбіна, яка вміщує в собі 9 різновидів, відображаючих оптимальний механізм компонування колективу з позицій соціальної та психологічної сумісності. Перелік за підходу американського дослідника включає наступні ролі:

* мислитель (творча спрямованість, багата уява, новаторство, оригінальність);
* виконавець (втілення ідей в життя, перетворення рішень в здійснювані завдання);
* фінішер (старанність і сумлінність, відслідковування повноти виконання завдань);
* оцінювач (аналіз ситуації, стратегічний підхід);
* дослідник ресурсів (ведення переговорів, імпровізація, вивчення можливостей);
* формувач (орієнтація на вирішення завдання, стимулювання команди);
* колективіст (сприяння гармонії в команді, опір на думку інших);
* голова (чітке формулювання цілей, соціальний лідер);
* спеціаліст (рідкісні знання і навички, цілеспрямованість і концентрація зусиль) [10].

Деякі психологи, що практикують в галузі менеджменту, стверджують, що найбільш ефективно діють групи, в яких працюють 11-12 осіб. Справа в тому, що групи більшої чисельності погано керуютсья. У той же час, колективи з 7-8 осіб найбільш конфліктні, так як зазвичай розпадаються на дві ворогуючі неформальні підгрупи, тоді як при більшій кількості людей конфлікти зазвичай згладжуються. Для того щоб колектив успішно справлявся з роботою, він повинен не тільки складатися з хороших фахівців. Члени колективу повинні у своїй сукупності відповідати необхідному набору групових ролей.

*Серед такого роду ролей виділяють*:

* координатор (користується повагою і вміє працювати з людьми);
* генератор ідей (прагне дійти до істини, але втілити свої ідеї на практиці він зазвичай не в змозі);
* ентузіаст (береться сам за нову справу і надихає інших);
* контролер-аналітик (здатний оцінити висунуту ідею, старанний, але зазвичай сторониться людей);
* шліфувальник (здатен оцінити всі «за» і «проти» рішення або ж проекту, виходячи з досвіду, і обгрунтовано формує думку, яка є прийнятною і зрозумілою для інших учасників).
* шукач вигод (цікавиться зовнішньою стороною справи, виконавчий і може бути гарним посередником між людьми);
* виконавець (вміє втілити ідею в життя, здатний до кропіткої роботи, але часто «тоне» у дрібницях);
* роботяга (член групи, який не прагне зайняти чиєсь місце).

У теорії управління розподіляють групи, які є основою будь-якого колективу, на формальні і неформальні.

Формальні групи- це групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розпису підприємства. Формальні групи виникають за волею керівництва і тому у певному ступені є консервативними тому, що найчастіше вони залежать від особистості керівника і людей, які працюють в цій групі. Але як тільки вони виникають, відразу стають соціальним середовищем, в якому люди починають взаємодію між собою за іншими законами, створюючи неформальні групи.

Неформальні групи- це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають у взаємодію для досягнення особистих цілей.

Неформальні групи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації залежно від їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових прихильностей і таке інше. Ці групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають хто входить в їх неформальну групу, а хто ні.

*Неформальні групи зазвичай утворюються спонтанно в межах формальних груп, з якими вони мають багато спільного, а саме:*

- мають певну організацію - ієрархію, лідера і завдання;

- мають певні неписані правила - норми;

- мають певний процес утворення - етапи;

- мають певні різновиди - бачення неформальних груп за ступенем зрілості.

*Причини утворення неформальних груп* можуть бути різні: бажання належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контакти; можливість отримувати допомогу від колег в колективі; прагнення знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами зв’язку; бажання бути ближчим до тих, кому симпатизуєш.

Процес утворення неформальних груп спеціалісти поділяють на п’ять етапів, у результаті яких виникають п’ять різних видів неформальних груп, які відрізняються один від одного ступенем зрілості взаємовідносин:

І етап - стихійне поєднання людей, які несвідомо реагують на будь-які події;

II етап - поява більш свідомих емоцій у випадку успішних попередніх дій;

III етап - організоване об’єднання для спільної боротьби із зовнішньою загрозою, поява лідера;

IV***етап -*** при наявності позитивних факторів з’являється бажання ствердитись в боротьбі і продовжувати спільну діяльність, поява ієрархій;

V***етап***- об’єднання для вирішення довготривалих цілей, поява норм [13].

Неформальні групи є в кожній організації і серйозним аспектом в діяльності керівника є необхідність розуміння важливості існування цих груп і управління ними.

Сучасні теоретики вважають, що неформальні групи можуть допомогти формальній організації в досягненні її цілей. Для цього бажано:

* визнати існування неформальних груп і працювати з ними;
* вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп;
* перед тим як починати будь-які дії, прораховувати їх можливу негативну дію на неформальну організацію;
* дозволити неформальній групі брати участь у прийнятті рішень;
* швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджати розповсюдженню чуток.

Тож розуміння ролі групи в межах діючої організації є нагальною необхідністю, адже перш за все людина прагне соціалізації та взаємодії, яка є можливою тільки у випадку визначеня особистістю свого місця в суспільстві та ототожнення себе як його частини. У даному випадку саме так постає питання формування особистості з позицій рольової приналежності до робочої групи. Вже, виходячи зі змісту та сутності групи, до уваги приймається роль колективу, як похідної соціальної спільності людей. Тож тотожність понять «група» і «колектив» пояснюєтся їх нерозривністю та системною єдністю, адже формування колективу є похідним від групи.

*У свою чергу, за визначенням колективу як основи компетентностей працівників апарату управління варто визначити його елементи, а саме*:

* члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
* цілі;
* засоби досягнення цілей;
* механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

*До ознак колективу належать:*

* наявність загальної цілі у членів колективу (ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії підприємства, але завжди буде спільною, єдиною для усіх, а не просто однаковою, схожою);
* психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів тощо);
* особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети (у результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів);
* сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (у результаті цього і стає можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей і інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій).

У сучасній науці та практиці колектив називають «найбільш могутнім знаряддям, відомим людині». Потенційно він є найефективнішим мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і наснаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості робітників.

Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати йому себе, вважати колективні цілі пріоритетними.

*Організаційні можливості колективу:*

* колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;
* колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні завдання, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи;
* колектив є діючим регулятором поведінки робітників;
* колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
* у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;
* як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв’язку з нечітким розподілом обов’язків і низьким особистим внеском [11].

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед, у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист; знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі вона має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до удосконалення, до першості у змаганні.

Однак, потрібно мати на увазі, що у залежності від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Колективний, груповий підхід не є універсальним засобом ефективного рішення будь-яких управлінських проблем, однак він відкриває шлях для ефективного, швидкого досягнення цілей і одержання при цьому задоволення від спільної праці.

*Колектив* – це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками.

*Класифікація колективів:*

*1. За статусом:*

- офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;

- неофіційні: базуються на незафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співробітничати один з одним і реальній практиці такого співробітництва.

*2. За механізмом формування:*

- стихійно сформовані колективи (наприклад, студентський колектив);

- свідомо організовані колективи (наприклад, викладацький колектив).

*3. За часом існування:*

- тимчасові;

- постійні.

На практиці тимчасовий характер колективу пов’язується, як правило, з тим, що він призначений для рішення певного разового завдання.

*4. За функціями:*

-колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети;

- колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу;

*5. За розмірами:*

- малі;

- великі.

Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг тощо, за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

*Система соціального контролю спирається на:*

* + звички (сформовані способи поведінки у певних ситуаціях);
  + звичаї (сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримувати);
  + санкції (являють собою реакцію групи на поведінку індивіда у соціально-значимих ситуаціях та бувають формальними і неформальними);
  + формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

*Процес створення трудового колективу* являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

*Процес формування трудового колективу складається з таких етапів:*

* встановлення конкретних цілей;
* складання графіку робіт;
* узгодження різних видів робіт (проведення експерименту);
* організаційна робота з розподілу повноважень;
* обговорення проблем, проведення дискусій;
* аналіз ходу і результатів роботи;
* забезпечення зворотного зв’язку.

Для успішного формування трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;

- вміння кожної людини мають бути відомими керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);

- організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;

- у колективі аналізують методи роботи і відбуваються процеси їх удосконалення;

- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;

- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;

- відносини у колективі є відкритими.

Для формування ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;

- послідовність;

- вміння щодо правильного підбору робітників;

- турбота про членів колективу;

- здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;

- підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;

- вміння раціонально використовувати робочий час;

- високі вимоги до працівників;

- прагнення до зворотного зв’язку.

*Навички керівника по формуванню трудового колективу* особливо важливі у випадках, коли потрібно об’єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

Проте недостатньо тільки сформувати колектив, навіть із застосуванням всіх правил урахування єдності понять «група» і «колектив». Варто його розвивати з метою отримання більшого ефекту від злагодженої роботи його членів шляхом відпрацювання методів та способів згуртованості. Згуртованість колективу означає єдність поведінки його членів, що заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення. Згуртованість є найважливішою соціологічною характеристикою колективу. За своєю сутністю вона аналогічна економічній характеристиці його виробничої діяльності – продуктивності праці.

За своєю спрямованістю згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною) - орієнтованою на цілі і задачі його трудової діяльності та негативною (дисфункціональною) - спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям, цілям виробничої діяльності.

Розрізняються три *стадії згуртованості трудового колективу*. Кожній з них відповідає певний рівень його розвитку.

Перша стадія – *орієнтаційна*, якій відповідає низький рівень розвитку колективу – етап становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте об’єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями і задачами, ідейною спрямованістю. Кожен член колективу орієнтується в новому для нього колективі. Це може бути цілеспрямована орієнтація і самоорієнтація.

Друга стадія – *взаємоадаптаційна*, яка являє собою формування єдиних установок поведінки членів колективу. Ці установки можуть формуватися двома способами: під цілеспрямованим виховним впливом керівника і шляхом самоадаптації, в результаті імітації та ідентифікації.

Імітація заключається в тому, що людина несвідомо переймає способи поведінки інших, їхні погляди і реакції на конкретні ситуації. Це найменш керований спосіб формування установок, який не завжди приводить до позитивних результатів.

*Ідентифікація* – свідоме слідування людини будь-яким зразкам, нормам і стандартам поведінки, ототожнення з ними правил своєї власної поведінки. В цьому випадку людина розмірковує над поведінкою тієї чи іншої особи і свідомо визначає чи слід їй поводитись так само в аналогічній ситуації, а чи ж іншим чином.

Взаємоадаптаційній стадії відповідає середній рівень розвитку колективу, що характеризується утворенням його активу (активно діючої групи).

Третя стадія – *згуртованості*, чи стадія консолідації колективу - етап його зрілості. Групи формуються за інтересами. Якщо їх цілі не суперечать цілям колективу, то процес згуртованості (консолідації) протікає досить швидко. Більшість працівників сприймає колективні завдання як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. Керівник виступає не зовнішньою силою, а як людина, яка найбільш повно втілює цілі колективу.

*У залежності від ступеня згуртованості розрізняється три типи колективів:*

- *згуртований*, чи консолідований, який характеризується тісним взаємозв’язком його членів, солідарністю і дружбою, взаємодовірою і взаємодопомогою, повагою, принциповою і взаємною вимогливістю, відсутністю сталих антипатій.

- *розчленований* (слабко згуртований), який складається з числа недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різна.

- *роз’єднаний* (конфліктний) – за своєю сутністю формальний колектив, в якому кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, вони пов’язані суто офіційними відносинами.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

* + психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
  + соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

*Психологічна сумісність членів групи* – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність включає цілий ряд якостей: фізіологічних (статево-вікові та інші фізіологічні особливості); психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб); психологічних (характер і мотиви поведінки); соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові очікування).

Одним з вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи. У сучасній психології широко поширена базова типологія темпераментів, що включає чотири їхні типи: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик. Знання та урахування особливостей темпераменту – важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між робітниками. У колективі негативні риси одного темпераменту можна зрівноважити позитивними рисами іншого.

*Темперамент* – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості [3].

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних *механізмів психологічної сумісності*:

* схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників.
* контрастність властивостей і якостей.

Сумісність є однією з найважливіших умов колективної згуртованості та ефективності. У загальному плані вона залежить і від таких параметрів, як: вік, рівень освіти, тривалість роботи у підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтації, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника тощо.

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

За результататми формування та згуртованості колективу робота сучасного менеджера не закінчується лише координацією зусиль зайнятих та вирішенням питань досягення результатів. Варто пам’ятати про системність, комплексність та безперервність, які мають вирішувати проблеми формування соціальної сталості людей в процесі господарської діяльності, що є ознакою колективу. Проте має враховуватись принцип розвитку, якісного оновлення виробничих відносин, що провокує необхідність соціального розвитку колективу.

*Соціальний розвиток колективу* - це процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці.

*Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує:*

1. Зростання соціальної активності персоналу (розвиток соціального партнерства; участь в управлінні підприємством; зростання демократії; активна участь у суспільних заходах; підвищення відповідальності працівників за результати колек­тивної праці);

2. Зростання ефективності діяльності підприємства (зростання продуктивності праці; розвиток наукової організації праці; зростання якості і конкурентоспроможності товарів, що реалізуються; удосконалення підготовки кадрів; стабілізація трудових ресурсів; зростання рівня технічної оснащеності; удосконалення систем управління (зокрема, персоналом); зменшення втрат робочого часу; зростання конкурентоспроможності підприємства);

3. Зростання матеріального добробуту персоналу (підвищення кваліфікації; зростання доходів; забезпечення гарантій зайнятості; зростання загальноосвітнього та культурного рівня; розширення кола та якості потреб, що задовольняються; соціальний захист та страхування).

*Соціальний розвиток колективу* є стратегічною ціллю розвитку підприємства з огляду на правило сучасного менеджменту – «людина – джерело доходу». Даний стратегічний орієнтир є досяжним тільки за умови чіткого планування крізь призму теорії цілеутворення, як чіткого механізму досягення поставлених цілей або ж результатів. План соціального розвитку колективу має бути обов’язковим роз­ділом оперативних і перспективних планів підприємств.

*Основними цілями і завданнями планування соціального розвитку*

*колективу є:*

* розробка системи соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;
* вибір таких управлінських рішень, які найбільш відповідають розвитку персоналу;
* удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структу­ри працівників;
* удосконалення соціальних відносин у трудовому колективі;
* поліпшення умов праці;
* насичення праці творчими елементами з метою підвищення вимог до якості робочої сили та здійснення на цій основі цілеспрямова­ної роботи щодо подальшого розвитку персоналу;
* заохочення усіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;
* розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних потреб працівників.

*У плані соціального розвитку колективу повинно бути передба­чено:*

* планування підготовки і підвищення кваліфікації працівників;
* поліпшення умов праці та охорони здоров’я;
* розвиток матеріально-технічної бази соціальної сфери;
* заходи щодо забезпечення культурно-побутового обслуговуван­ня населення.

Планування соціального розвитку колективу повинно передбачати не тільки розробку та обгрунтування соціальних показників, але й їх узгодження з основними показниками бізнес-плану. Ця комплексність надає соціальному плану більш обгрунтований характер.

***Тема 4***

***Кадрова політика і стратегія управління персоналом***

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. На основі проведення виваженої кадрової політики досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам. В той же час реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

*Кадрова політика* - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

*Кадрова політика* формується керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

*Кадрова політика* - це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [14].

*Основним завданням кадрової політики є:*

* своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
* створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов’язків громадян;
* раціональне використання персоналу;
* формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього.

*До зовнішніх факторів* відносяться: національне трудове законодавство; взаємовідносини з профспілкою; стан економічної кон’юнктури; стан і перспективи розвитку ринку праці.

*Внутрішніми факторами* є: структура, цілі і стратегія організації; територіальне розміщення; технології виробництва; організаційна культура; кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі; фінансові можливості організацій, які визначають припустимий рівень витрат на управління персоналом; існуючий рівень оплати.

У реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов’язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів.

Традиційно виділяють *два типи кадрової політики*: відкриту і закриту [1]. порівняння цих двох типів кадрової політики за базовими кадровими процесами відображає таблиця 5.1.

*Відкрита кадрова політика* характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

*Закрита кадрова політика* характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

*Таблиця 5.1*

Особливості реалізації кадрових процесів при відкритій та закритій кадровій політиці

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кадровий процес | Тип кадрової політики | |
| Відкрита | Закрита |
| Набір персоналу | Ситуація високої конкуренції на ринку праці. | Ситуація дефіциту робочої сили. |
| Адаптація персоналу | Можливість швидкого входження в конкурентні відносини, введення нових для організації підходів, запропонованих новим працівникам. | Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності колективу, включення в традиційні підходи. |
| Навчання та розвиток персоналу | Дуже часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє отриманню нових знань та опиту. | Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, адаптовано до специфіки роботи організації. |
| Просунення персоналу | З одного боку, можливість зросту важка за рахунок постійного притоку нових кадрів, а з другого – вірогідна кар’єра за рахунок високої мобільності кадрів. | Перевага при призначенні на вищу посаду завжди віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар’єри. |
| Мотивація та стимулювання | Перевага віддається стимулюванню праці (по-перше матеріальному). | Перевага віддається мотивації (задовільненню потреб в стабільності, безпеці та соціальному прийнятті). |
| Провадження іновацій | Постійний іноваційний вплив з боку нових робітників, основний механізм іновацій – контракт, визначення відповідальності робітника і організації. | Іноваційну поведінку необхідно ініціювати чи вона є результатом розуміння робітником загальності своєї долі з долею підприємства. |

Зарубіжні спеціалісти виділяють кілька *типів кадрової політики*, які в більшій мірі є диференційованими не виходячи з позицій ставлення до внутрішнього або ж зовнішнього середовища та орієнтацій в сфері формування кадрового складу, а безпосередньо з огляду на стан економіки. Зміни в кадровій політиці провокуються змінами в макро- і мезорівнях в умовах кризового стану економіки. Дана тенденція визначається самою сутністю кризи, як рушія якісного оновлення діяльності соціально-економічної системи або ж суб’єкта бізнесу та підприємсництва. З огляду на дану ознаку класифікації (кризового стану економіки) розрізняють наступні *типи кадрової політики*:

1. *Пасивний.* На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.
2. *Реактивний.* Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.
3. *Превентивний.* Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.
4. *Активний (раціональний).* Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

*В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:*

* розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
* активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;
* переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;
* залучення працівників до управління виробництвом.

*Ефективна кадрова політика повинна бути:*

* складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
* гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов’язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто коригуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;
* економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Отже, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

*Кадрова політика формує:*

* вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);
* відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
* відношення до стабілізації колективу;
* відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

*Основна мета кадрової політики* - це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

*Механізмом реалізації кадрової політики* є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

За змістом кадрова політика повязана зі стратегією підприємства і є її частиною. Кадрова політика є невідємною частиною адже основу організації складає саме людина, що вимагає наявності довгострокового планування в сфері персоналу з метою дотримання виробництва планових обсягів продукції або ж надання послуг. Таким чином, актуальною постає проблема наявності стратегії кадрового управління, яка за визначенням передбачає формування дієвих переваг підприємства на рівні з іншими.

[Розуміння](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D1%83%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) стратегічного управління персоналом організації неможливе без визначення терміну «стратегічне управління організацією» взагалі. Більш того, [стратегічне управління](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) організацією є вихідною передумовою для стратегічного управління її персоналом.

[*Стратегічне управління*](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) - це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, гнучко реагує на виклик з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяють домагатися конкурентних переваг, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Тобто стратегічне управління - це [процес](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81), що охоплює дії керівників організації з розробки, реалізації та корекції стратегії.

*Основними*[*принципами*](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D1%82)*стратегічного управління є:*

* довгостроковість оцінюваних перспектив та прийнятих рішень;
* спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу об’єкта [управління](http://ua-referat.com/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F)(виробництва продукції, послуги, технології, персоналу тощо) і створення можливостей більш ефективної реалізації даного потенціалу;
* першочерговість обліку при розробці та прийнятті управлінських рішень [стану](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83) та можливих змін зовнішнього середовища;
* альтернативність вибору управлінських рішень в залежності від стану внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
* здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища та своєчасного внесення змін в [управлінські рішення](http://ua-referat.com/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96_%D0%A0%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F) [5].

[Стратегічне управління персоналом](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC) базується на тих же принципах і засадах, що і стратегічне управління всією організацією в цілому, тому що є його невід’ємною частиною.

*Стратегічне управління персоналом* - це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін у майбутньому періоді, які відбуваються у її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє їй виживати, розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Стратегії управління персоналом носять довгостроковий характер. Націленість їх на розробку і зміну психологічних установок, мотивації, кваліфікації і структури трудового колективу, вимагає тривалої роботи та ув’язується з  довгостроковими цілями. Відображаючи управлінську філософію керівництва фірми, стратегія виводиться з великої кількості факторів і пов’язана зі стратегією фірми в цілому.

*Мета стратегічного управління персоналом* - забезпечити скоординоване і адекватне стану зовнішнього і внутрішнього середовища формування трудового потенціалу організації в розрахунку на майбутній тривалий період.

Під конкурентоспроможним трудовим потенціалом організації слід розуміти здатність її працівників витримувати конкуренцію в порівнянні з працівниками аналогічних організацій. [Конкурентоспроможність](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) забезпечується за рахунок високого рівня професіоналізму та компетентності, [особистісних](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) якостей, [інноваційно](http://ua-referat.com/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97)го та мотиваційного потенціалів працівників.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

* своєчасне забезпечення організації працівниками потрібної кваліфікації і в необхідній кількості;
* оптимізація структури персоналу;
* нарощування кадрового потенціалу, його раціональне використання для реалізації цілей організації;
* формування і вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами;
* формування поведінки співробітників;
* визначення моделей оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників;
* навчання, підвищення кваліфікації, розвиток людських ресурсів, прищеплення навичок стратегічного мислення;
* формування корпоративної культури, прив’язка людини до фірми;
* створення умов для реалізації прав і обов’язків персоналу, передбачених трудовим законодавством;
* підсилення маркетингової складової в діяльності служб управління людськими ресурсами;
* створення сприятливих умов праці тощо.

*Стратегічне управління персоналом* може протікати ефективно тільки в рамках системи стратегічного управління персоналом*.* Під нею мається на увазі упорядкована і цілеспрямована сукупність взаємопов’язаних і взаємозалежних суб’єктів, об’єктів і засобів стратегічного управління персоналом, що взаємодіють в процесі реалізації [функції](http://ua-referat.com/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97) «стратегічне управління персоналом». Основним робочим інструментом такої системи є [стратегія управління персоналом](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC).

Таким чином, система стратегічного управління персоналом забезпечує створення структур, інформаційних каналів, а головне - [формування стратегії управління](http://ua-referat.com/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) персоналом, її реалізацію та контроль за цим процесом. З визначення стратегічного управління персоналом слідує, що воно спрямоване на формування конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з метою реалізації стратегії управління персоналом. Виходячи з цього, всі функції системи управління персоналом можна згрупувати за такими *трьома напрямками*: забезпечення організації трудовим потенціалом; [розвиток](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA) трудового потенціалу; реалізація трудового потенціалу.

Стратегічне управління персоналом має двоїстий характер. З одного боку, воно є одним з функціональних напрямків у рамках стратегічного управління [організації](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F)(поряд [з маркетингом](http://ua-referat.com/%D0%B7_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83), [інвестиціями](http://ua-referat.com/%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97) тощо), з іншого - воно реалізується за допомогою конкретних функцій управління персоналом, спрямованих на виконання стратегії управління персоналом, і з цієї точки зору є [функціональною](http://ua-referat.com/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%BC) підсистемою системи управління персоналом.

Стратегія управління персоналом - найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Отже, кадрова стратегія належить до розряду функціональних стратегій, що підлягають завданню реалізації загальної стратегії. На сьогоднішній день не існує єдиної класифікації стратегій управління персоналом. Деякі вчені не вважають за потрібне класифікувати кадрові стратегії та представляють їх у комплексі заходів щодо стратегічного управління персоналом підприємства. Тоді як інші наголошують на існуванні певних видів стратегій управління персоналом і надають відповідні класифікації. За результатами узагальнення підходів апологетів наукової думки варто сформувати відповідну систему знань у сфері типологізації кадрових стратегій, які є практично адаптованими до умов сьогодення вітчизняного бізнесу.

У першу чергу, визначається *стратегія інвестування*, яка застосовується підприємством, коли пріоритетом бізнес-стратегії є товарна диверсифікація, а не лідерство за витратами. Відповідно до даної стратегії, характерними рисами для персоналу підприємства має бути гнучкість та адаптивність, володіння знаннями в різних галузях, оскільки коло питань та покладених функцій досить широке та чітко не визначене.

Однак,  водночас,  прагнення    керівництва    до   нагромадження    знань   тадосвіду працівників обмежується постійним централізованим контролем та налагодженою системою звітності, що унеможливлює розкриття ініціативності персоналу.

*Стратегія стимулювання* найчастіше застосовується підприємствами, які функціонують у висококонкурентному середовищі, що обумовлює фокусування їхньої уваги на мінімізації поточних витрат, утриманні обмеженої кількості працівників та створені системи безперебійного процесу виробництва через втручання персоналу. Мінімізація витрат на персонал та максимізація його внеску у виконувану роботу - головний аспект даної стратегії.

Відповідно до *стратегії залучення*, підприємство націлене на одночасне фокусування своєї діяльності на лідерстві по витратам та інноваційності, тобто на підтримці змішаної бізнес-стратегії. Для персоналу характерними рисами у даному випадку є швидке реагування на мінливі зміни навколишнього середовища, відданість власній справі, високий рівень компетентності, що досягається постійним всебічним розвитком працівників. Важливого значення набуває структурованість робочих функцій персоналу, що націлена на забезпечення найбільшої винахідливості, залученості та автономності з метою підвищення мотивації творчих, компетентних працівників й створення чіткої відповідності між отриманими результатами та винагородою. Остання може проявляти себе як у матеріальній  формі, так і у  формі  постійного розвитку персоналу, самоконтролю та залучення його до управління, як вищих форм довіри зі сторони керівництва підприємства.

*Стратегія економії витрат на персонал* передбачає, що при поліпшенні економічної кон’юнктури залучається додатковий персонал, який звільняється при перших ознаках її погіршення. У свою чергу, при визначенні пріоритетів розвитку керівництво підприємства застосовує стратегію узгодження  прогнозів  потреб персоналу  з  планами розвитку підприємства.

Стратегія забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом актуальна під час загострення конкурентної боротьби між підприємствами.

Стратегія додаткових вкладень на підготовку, розвиток та створення необхідних умов для раціонального використання персоналу є характерною для підприємств наукового спрямування,  які  застосовують  досягнення науково-технічного  прогресу,  а, отже,  потребують персоналу високої якості .

На підприємствах, що займаються, переважно, лізингом персоналу, або у навчальних закладах стратегії управління персоналом мають самостійне значення і виступають у вигляді генеральних стратегій. У випадку, коли працівники є для підприємства одним із основних факторів діяльності, кадрова стратегія належить  до групи функціональних стратегій і націлена на вирішення завдань загальної стратегії.

*Диверсифікована стратегія* може застосовуватися великими підприємствами, які опанували різноманітні напрямки діяльності, їх підрозділи та служби функціонують у різних умовах господарювання, що потребує від стратегії управління персоналом забезпечення незалежного розвитку об’єктів на основі взаємодопомоги та підтримки. Для невеликих за масштабами діяльності та вузькоспеціалізованих підприємств, які реалізують свою продукцію, переважно, на одному ринку та мають однорідний склад персоналу доцільно застосовувати концентровану кадрову стратегію управління персоналом.

Безумовно, вибір певного типу або типів стратегій управління персоналом має бути узгоджений з функціональною, конкурентною та загальною стратегіями розвитку підприємства, що, у свою чергу, потребує наявності у працівників відповідних знань, навичок, досвіду, необхідного рівня компетентності, системи цінностей, тобто певного набору якостей, які стануть запорукою досягнення головної місії та цілей розвитку підприємства.

***Тема 5***

***Організаційний конфлікт***

Управління персоналом визнає, що конфлікт є невід’ємною частиною життєдіяльності організації в силу соціальної взаємодії та експресивної особливості людського фактору, який здатен емоційно реагувати на управлінські дії. Саме поняття конфлікт бере свій початок від латинського слова «conflictus» - зіткнення.

*Конфлікт* - це відсутність згоди між двома чи декількома суб’єктами. Зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. При конфлікті кожен суб’єкт нав’язує свою точку зору, мету, думки, гостру суперечку і перешкоджає іншому суб'єкту чинити так само.

Суб’єктами конфліктної взаємодії в організації можуть виступати окремі індивіди, соціальні групи, підрозділи організації. У такому випадку конфліктологія їх позначає як опонентів (від лат. opponentum - той хто, заперечує, протистоїть суперечці).

На основі вищевикладеного можна дати таке визначення конфлікту.

*Конфлікт* - це особливий вид взаємодії суб’єктів організації (опонентів), при якому дії однієї сторони, зіштовхнувшись з протидією іншої, унеможливлюють реалізацію її цілей і інтересів.

Щодо значущості проблематики конфліктів у діяльності та розвитку сучасних організацій насамперед слід зазначити, що конфлікти є важливою складовою функціонування всіх соціальних систем.

Аналіз діяльності сучасних організацій дає підстави робити висновок, що конфлікт є важливою формою взаємодії людей, засобом вирішення тих чи інших ділових проблем та самоствердження особистості в колективі. Поява конфліктів та їх подальший аналіз дає змогу глибше вникнути у тонкощі ділових стосунків, таємниці порозуміння між менеджерами і працівниками, виробити оптимальну стратегію взаємодії, надати спірним сторонам шанс уникнути серйозної сутички.

Варто зауважити, що роль конфліктів у діяльності сучасних організацій розглядається науковцями з різних позицій. Дехто з дослідників вважає, що найголовніше - це попередження конфліктів в організаціях та їх профілактика.Тому за такого підходу вони ставляться до конфліктів як до «хвороби людського спілкування», яку необхідно лікувати засобами «соціальної медицини» [14].

Інші автори наполягають па тому, що конфлікти в організаціях - це нормальне, а до певної міри бажане явище,розглядаючи їх як рушійну силу організаційних змін, їх суттєвий чинник. Наслідком конфлікту виявляються зміни,які, в свою чергу, вступають у суперечність із застарілими, неактуальними нормами життя, що неминуче призводить до назрівання нових зіткнень протилежних інтересів, думок. Але ж завдяки такому процесу з’являється низка ідей нормальності соціальних та міжособистісних конфліктів, оскільки безконфліктність означала б «втрату індивідуальності, свободи, автентичності».

Наявність різних підходів свідчить про дужескладну природуцього явища та необхідність його аналітичних досліджень спеціальними науками.

Проблема конфліктів є предметом вивчення різних наук від соціології до юриспруденції. Проте особлива роль у дослідженні конфліктів належить психології,оскільки учасниками конфліктної взаємодії в організаціях виступають люди. Організаційні конфлікти не завжди виникають внаслідок дії суб’єктивних чинників, однак їх розгортання та розв’язання залежить від безпосередніх учасників конфлікту,від сприйняття та оцінки ситуації, себе та опонентів у ситуації, їх розуміння і ставлення одне до одного, розуміння мотивів, цінностей та стратегій конфліктної поведінки.

Переходячи до визначення змісту організаційних конфліктів та основних їх видів, варто зазначити, що такі конфлікти загалом можна розглядати як суперечності, які виникають у процесі функціонування певних організаційних структур. В простому розумінні організаційний конфлікт- це активне зіткнення двох або більше різноспрямованих сил, яке виникає через розбіжності позицій та інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, формальних і неформальних груп, що функціонують в організації, так і організацій в цілому внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності й розвитку.

Як правило, конфлікт в організації має багатовимірну класифікацію.Визначення видів організаційних конфліктів уможливлює більш точне окреслення причин, що викликають їх.

Підприємство - це функціонально-цільова спільність, яка створюється індивідами або більш широкими групами (надорганізаціями) для задоволення соціальних потреб особистостей і груп з цього погляду, підприємство - це внутрішньосуперечлива система. З одного боку, воно є інструментом досягнення цілей іншої організації або особистості. Але з іншого боку, для успішного функціонування воно хоча б частково повинно бути суб’єктом власної діяльності, тобто мати можливість ставити цілі, виявляти свою волю, автономію та інші характеристики суб’єкта. Тому на підприємствах найчастіше виникає конфлікт цілі. Цей конфлікт виникає тоді, коли перед організацією виникають суперечливі і навіть несумісні цілі.

Визначеною є така їх система, яка відображає наступну *класифікацію конфліктів* за рядом ознак і є комплексною за змістом:

1. *За ознакою результатів:*

* функціональні - підвищують ефективність діяльності організації;
* дисфункціональні - знижують рівень забезпечення власних потреб, зменшують роль групового співробітництва і, як наслідок, ефективність діяльності організації.

1. *За змістом:*

* внутрішньоособистий. Найчастіше виникає тому, що певному працівникові різні керівники ставлять суперечливі або ж навіть протилежні вимоги. До нього призводять недоліки делегування повноважень, структури управління, застосування стимулів керівництва тощо;
* міжособовий. Виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов’язків тощо, а також через різні риси характеру, знань, кваліфікаційних параметрів, рівнів інтелекту, сумісності тощо;
* конфлікт між особою та групою. Породжується порушеннями групових норм, своїх обов’язків, загальних «правил гри», етики поведінки, культури взаємовідносин тощо;
* міжгруповий. Виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами.

1. *За значенням:*

* конструктивні (пов’язані з розбіжностями, що стосуються принципових аспектів, проблем життєдіяльності організації та її членів. Розв’язання таких конфліктів підносить організацію на якісно новий, вищий і ефективніший рівень розвитку);
* деструктивні (призводять до негативних, іноді навіть руйнівних дій, переростають у відкрите протистояння, можуть супроводжуватися негативними явищами, що неминуче спонукає до різкого зниження ефективності роботи організації):
* стабілізуючі (не приносять прогресивних змін і не призводять до погіршення ситуації, головне їх призначення -це збереження, закріплення та поступовий розвиток існуючих в організації норм).

1. *За чинниками виникнення:*

* конфлікт цілей – сторони по-різному оцінюють ситуацію;
* конфлікт пізнання – у сторін розходяться погляди по розв’язуваній проблемі;
* почуттєвий конфлікт – у його основі лежать відносини людей один з одним [11].

Будь-який організаційний конфлікт відіграє неабияку роль у регуляції поведінки та діяльності менеджерів і персоналу організації.

*Позитивні функції організаційного конфлікту*: самоаналіз, рефлексія своїх інтересів, потреб, звільнення від негативних емоцій, виникнення нових поглядів, ефективне прийняття групових рішень, осмислення взаємних претензій, впровадження нових норм поведінки, створення нових груп тощо. Узагальнено їх можна звести до трьох основних.

1. *Інформативна функція.* Ця важлива функція має дві сторони, сигналізуючу і комунікативну. Сигналізуюча сторона полягає в тому, що адміністрація починає звертати увагу на нестерпні умови праці, свавілля, різного роду зловживання. Прагнучи не допустити ескалації конфлікту, вона вживає заходів для пом’якшення ситуації, що створилася. Комунікативна сторона визначається так, що для обох конфліктуючих сторін необхідно давати інформацію, що дозволяє зробити висновки про стратегію і тактику свого супротивника, ресурси, якими він володіє. Розширюючи свій інформаційний потенціал, сторони, підсилюють комунікативний обмін одна з одною, пізнаючи набагато більший обсяг інформації про фактори та причини, інтереси й цілі, позиції та програми виходу з конфлікту;
2. *Інтегративна функція.* Виробничий конфлікт впливає на співвідношення індивідуальних, групових, колективних інтересів, сприяє групоутворенню, встановленню та підтриманню нормативних і фізичних меж групи. Ця функція пов’язана з процесами всередині конфліктуючих сторін і взаємодіями між ними. У соціальній психології це явище отримало назву ефекту групового фаворитизму. Суть його полягає в тенденції яким-небудь чином сприяти членам власної групи на противагу членам іншої групи. Цей ефект може діяти в різних ситуаціях соціальної взаємодії, ніби встановлюючи в будь-якому випадку «демаркаційну» лінію між тими людьми, що за якимись критеріями інтерпретуються як «свої» або «чужі».
3. *Інноваційна функція.* За допомогою конфлікту можна подолати перешкоди на шляху економічного, соціального або духовного розвитку колективу. Під впливом протиборства або в результаті його припинення відбувається відома трансформація стану міжособистісних відносин. Правильно врегульований конфлікт поліпшує психологічні характеристики колективу і викликає посилення соціальної активності за рахунок зміни всіх найважливіших характеристик, згуртованості, авторитету, рівня ідентифікації з загальними цілями і задоволеності членством в організації, взаємної довіри і поваги.

*Цінність описаних вище функцій ситуативна.* Всі трансформації, що відбуваються під час конфлікту, тимчасові й взаємозалежні. Тільки післяконфліктний аналіз може вивести сумарний оціночний вектор спрямованості конфлікту.

Негативні функції організаційного конфлікту: психологічний дискомфорт особистості, емоційні втрати, нервозність, порушення системи комунікацій, послаблення групової єдності, плинність кадрів, і як наслідок - зниження ефективності виконання завдань і цілей організації.

Отже, можна стверджувати, що конфлікт - це психічне явище, що характеризується, як правило, двома аспектами і розгортається між двома полюсами. Яким буде конфлікт у кожній конкретній ситуації (чи переважатимуть у ньому негативні аспекти, чи він відіграватиме і позитивну роль) значною мірою залежить від того, наскільки особистість усвідомлює значущість конфлікту і наскільки вона здатна керувати ним.

Визначальним для способу аналізу конфлікту та пошуку шляхів конструктивного розв’язання є розуміння його структури, тобто того, що є його складовими елементами. У структурі конфліктів можна виділити наступні елементи:

* + сторони (учасники) конфлікту -особистості та соціальні групи;
  + умови перебігу конфлікту- соціально-групові та соціально-психологічні середовища;
  + образи конфліктних ситуацій- які є в учасників до початку інциденту;
  + можливі дії учасників конфлікту,оскільки перехід до конфліктної взаємодії передбачає вибір певної сукупності дій, спрямованих на опонента, чи стратегії поведінки;
  + результати конфліктних дійзалежать як від вибору стратегії поведінки, так і від змісту решти структурних елементів.

Динаміку організаційного конфлікту відповідно до загальних підходів щодо динаміки конфліктів можна розглядати як послідовну зміну чотирьох стадій:

* + виникнення об’єктивної конфліктної ситуації;
  + усвідомлення об’єктивної конфліктної ситуації бодай одним учасником конфліктної взаємодії, що є необхідною і достатньою підставою для того, щоб стверджувати наявність конфлікту;
  + перехід до конфліктної взаємодії;
  + розв’язання конфлікту.

Заходи для запобігання конфліктів спрямовані передусім на досягнення узгодженості інтересів і дій учасників спільної діяльності, координацію їх цілей з метою ефективного розв’язання завдань. Запобігання (профілактика) конфліктів в організаціях може здійснюватися двома основними способами:

- за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізуються організаційними структурами, що знаходяться на вищому рівні в ієрархії управлінських стосунків;

- за допомогою самостійних дій, які реалізуються керівниками організацій спільно з працівниками автономно, без втручання вищих управлінських органів.

*Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками:*

- управління латентними (прихованими) конфліктами;

- подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Управління латентними (прихованими) конфліктамипередбачає їх розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв’язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів. Досягти цього можна, зокрема, створенням у межах психологічних служб організацій на кшталт: «Ваш настрій» чи «Бюро скарг», які бвиявляли приховані конфлікти. Проведення психологом або керівником особистих бесід з працівниками та вжиття групових заходів сприяє подоланню виявлених конфліктів.

Подолання відкритих (реальних) конфліктівіноді здійснюється за допомогою так званого обходу конфлікту,до якого вдаються тоді, коли успішне розв’язання його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних заходів, а саме:

- ізоляцію, «розведення» сторін- коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, через що в них зникає необхідність у контактуванні;

- обмеження можливостей -коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації власних інтересів;

- запровадження штрафних санкцій- коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт;

- зміну напрямку енергії *-* коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів»;

- витіснення *-* коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне;

- співіснування -мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Отже, варто наголосити, що обхід конфлікту стає можливим лише завдяки активному впливові керівника на об*’*єктивну конфліктну ситуацію.

Фактичне розв’язання конфлікту -це ліквідація відкритого спору в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

*Завершення конфлікту* **-** це останній етап відкритого періоду конфлікту. Він означає будь-яке його завершення і може виражатися в докорінній зміні цінностей суб’єктами протиборства, появі реальних умов його припинення або сил, здатних це зробити. Часто завершення конфлікту характеризується тим, що обидві сторони усвідомили безрезультатність його продовження.

*Способи завершення конфлікту:*

- усунення (знищення) одного чи обох учасників конфлікту;

- усунення (знищення) об’єкта конфлікту;

- зміна позицій обох чи однієї зі сторін конфлікту;

- участь у конфлікті нової сили, здатної завершити його шляхом примусу (силового тиску);

- звернення суб’єктів конфлікту до арбітра і завершення його за допомогою третейського судді;

- ведення переговорів як одного з найефективніших шляхів вирішення конфлікту.

*За характером завершення конфлікти бувають:*

1) за реалізацією цілей протиборства:

- переможними;

- компромісними;

- уразливими;

2) за формами вирішення конфлікту:

- мирними;

- насильницькими;

3) за функціями конфлікту:

- конструктивними;

- деструктивними;

4) з погляду ефективності та повноти вирішення:

- повністю завершеними;

- відкладеними на певний або невизначений час.

Слід зауважити, що поняття завершення конфлікту і вирішення конфлікту не тотожні. Вирішення конфлікту - одна з форм завершення конфлікту, що виражається в позитивному, конструктивному вирішенні проблеми основними учасниками конфлікту або третьою стороною.

***Контрольні запитання до розділу:***

1. Розкрийте роль і значення управління персоналом як науки.
2. Розкрийте зміст управління персоналом як специфічної функції менеджменту.
3. Перерахуйте та наведіть характеристику етапів розвитку управління персоналом.
4. Приведіть аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом.
5. Які основні елементи управління персоналом ви знаєте і якими характеристиками кожен з них володіє?
6. Охарактеризуйте системний підхід до процесу управління персоналом підприємства.
7. Яким чином реалізується взаємозв’язок системи управління персоналом та економічної стійкості підприємства?
8. Які підсистеми формують управління персоналом як комплексної системи?
9. Перерахуйте основні підсистеми управління персоналом з наведенням основних характеристик.
10. У відповідності до яких принципів має складатись система управління персоналом підприємства?
11. Перерахуйте основні стилі та методи управління персоналом з наведенням коротких характеристик.
12. Якими є характеристики колективу як соціальної групи?
13. Якими є сутнісні відмінності між поняттями «група» та «колектив»?
14. Перерахуйте та охарактеризуйте етапи формування колективу.
15. Розкрийте сутність згуртованості колективу та перерахуйте її стадії.
16. Що за визначенням є кадровою політикою і яка її роль в процесі управління персоналом?
17. Які фактори впливають на формування кадрової політики?
18. Що включено до основних завдань кадрової політики?
19. Які типи кадрової політики є визначеними в науці та практиці сучасності і які характеристики вони мають?
20. Що є стратегічним управлінням персоналу і які його основні завдання?
21. Перерахуйте основні типи кадрових стратегій з наданням коротких характеристик.
22. Розкрийте сутність організаційного конфлікту та його зміст в управлінні соціально-економічними системами.
23. Які види організаційних конфліктів є визначеними в сучасності?
24. Перерахуйте позитивні та негативні функції організаційних конфліктів.
25. Які методи управління конфліктами ви знаєте?

***Список рекомендованої літератури до розділу***

1. Балабанова Л. Управління персоналом : Навч. посібник / Л.Балабанова, О. Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К. : Професіонал, 2006. - 511 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак - К. : Центр учбової літератури, 2011. – 568 с.
3. Виноградський М.Д. Управління персоналом : Навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, А.М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
4. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 365 с.
5. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми : Навч. посібник / В.І. Крамаренко, Б.І. Холод. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 272 с.
6. Крушельницька О. Управління персоналом : Навч. посібник / О.Крушельницька, Д. Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп. - К. : Кондор, 2005. – 304 с.
7. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства : підручник / Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна. – К. : КНТЕУ, 2002. – 371 с.
8. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник / В.Г. Никифоренко. Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
9. Петюх В.М. Управління персоналом : Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / В.М. Петюх. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
10. Савельєва В.С. Управління персоналом : Навч. посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К. : ВД «Професіонал», 2005. - 336с.
11. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. - К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. - 666с.
12. Управління персоналом: навчальний посібник / [В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська та ін.] - К. : Кондор, 2012. - 324 с.
13. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд. доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 638 с.
14. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 1997. - 512 с.
15. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентв вищих навчальних закладів. / Хміль Ф.І. - К. : Академвидав, 2006. - 488с.