

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності
073 «Менеджмент» денної та заочної форм
навчання



Миколаїв

2025

УДК 65-01
М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 21.02.2025 р., протокол №6

Укладач:

А. І. Бурковська – доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

Т. І. Лункіна – доктор економічних наук, доцент, в.о. професора кафедри менеджменту Чорноморського національного університету імені Петра Могили

О. І. Мельник – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний
аграрний університет 2025

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1: СУТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ...	6
1. Вступ у дисципліну.....	6
2. Менеджмент як вид діяльності.....	7
3. Категорії «управління» і «менеджмент».....	8
4. Менеджмент як наука та мистецтво.....	8
5. Сфери менеджменту.....	10
ТЕМА 2: ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ	12
1. Виникнення менеджменту.....	12
2. Школи менеджменту.....	15
3. Процесний підхід.....	18
4. Системний підхід.....	18
5. Ситуаційний підхід.....	19
6. Особливості менеджменту XXI століття.....	20
ТЕМА 3: ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ.....	21
1. Поняття та характеристики організацій.....	21
2. Загальні фактори в роботі менеджерів.....	23
3. Рівні управління.....	24
4. Управління, спрямоване на успіх.....	24
5. Внутрішнє середовище організації.....	25
6. Зовнішнє середовище організації.....	25
7. Особливості управління міжнародним бізнесом.....	27
ТЕМА 4: СПІЛКУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ	30
1. Поняття та види управлінського спілкування	30
2. Інформаційні потоки та їх характеристики.....	33
3. Комунікаційний процес.....	34

ТЕМА 5: КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА, УМІННЯ ТА НАВИЧКИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА	36
1. Загальна характеристика комунікативної культури, умінь та навичок спілкування.....	36
2. Комунікативні бар'єри міжособистісного характеру та шляхи їх подолання	
3. Комунікативні бар'єри організаційного характеру.....	36
4. Удосконалення комунікацій.....	43
5. Види потреб і мети спілкування.....	44
ТЕМА 6: ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.....	47
1. Організаційні рішення, їх види та підходи до прийняття рішень.....	47
2. Раціональне прийняття рішень.....	54
3. Фактори, що впливають на прийняття рішень.....	55
ТЕМА 7: МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	56
1. Наука управління та поняття моделювання.....	56
2. Моделі науки управління.....	57
3. Методи прийняття рішень.....	57
4. Методи прогнозування.....	59
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	64

ВСТУП

В період переходу до ринкової економіки важливою значення набуває діяльність щодо керівництва людьми із використанням інтелекту, праці мотивів поведінки всіх членів трудового колективу, тобто менеджменту.

Головною метою викладання дисципліни "Менеджмент" є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень. Здобувачі вищої освіти повинні одержати знання про суть менеджменту, його предмет, об'єкт та методи.

Завданням вивчення дисципліни "Менеджмент" є теоретична підготовка здобувачів вищої освіти із питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;
- принципів та функцій менеджменту;
- системи методів управління;
- змісту процесів та технології управління;
- основ планування, здійснення мотивування та контролювання;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- ефективності управління, тощо.

У результаті вивчення дисципліни "Менеджмент" здобувачі вищої освіти будуть **знати**: сутність основних понять і категорій менеджменту; функції менеджменту; суть організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища; систему методів управління; зміст процесів й технології управління; основи планування, здійснення мотивування та контролювання; організацію взаємодії та повноважень на підприємствах; зміст та характеристику основних типів організаційних структур управління; показники ефективності системи менеджменту; **вміти** : визначати місії та цілі організації, будувати "дерево цілей" діяльності галузі чи структурного підрозділу; планувати діяльність галузі і персоналу; аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацій, методичку розробки організаційних документів (статуту, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій); здійснювати делегування; підбір кваліфікованих кадрів; використовувати новітні методи управління колективом; застосовувати заходи матеріального і морального стимулювання; забезпечувати трудову і виробничу дисципліну; здійснювати окремі види менеджерської діяльності та визначати її результативність, тощо.

ТЕМА 1: СУТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Вступ у дисципліну

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення управлінських цілей на основі раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів.

Менеджмент – це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації. Менеджмент як самостійна дисципліна забезпечує ефективне управління організацією на наукових принципах. Менеджмент як наука відноситься до економіко-організаційних, соціально-психологічних наук, оскільки вивчає стосунки і зв'язки людей в управлінні бізнес-процесами на підприємствах.

Вивчення менеджменту створює базу для розуміння стосунків між людьми, які становлять складний комплекс стійких взаємозв'язків і взаємодії робочого персоналу. З цих позицій можна зазначити, що актуальність професійної підготовки кадрів для здійснення управлінської діяльності набуває особливого значення. Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років XX ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати.

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.

Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).

Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

2. Менеджмент як вид діяльності

Менеджмент часто розглядається і як вид професійної діяльності. З цієї

точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників. Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності:

- менеджер керує роботою одного або декількох співробітників;
- менеджер управляє частиною або всією організацією в якій він працює;
- менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників.

Менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду і наділена повноваженнями і приймає рішення за певними видами діяльності організації, яка функціонує в ринкових умовах.

Розрізняють наступні сфери менеджменту: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; управління персоналом; управління дослідженнями та розробками; фінансовий облік; маркетинг; загальна адміністрація.

В залежності від того, скількома компонентами організації управляє менеджер розрізняють три рівні менеджменту:

1. Вищий. До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формуються місія та організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій тощо.

2. Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку входять менеджери-керівники виробничих та функціональних підрозділів організацій.

3. Нижній. Менеджери нижчого рівня управляють та координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії зокрема відносяться керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі – відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособових відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими.

3. Категорії «управління» і «менеджмент»

У західній науковій управлінській літературі поняття "управління" та

"менеджмент" використовуються зазвичай як синоніми. У вітчизняних наукових джерелах з управління поняття "менеджмент" уже декілька десятків років використовується як синонім до управління ринковою системою господарювання. Деякі автори підручників застосовують для розуміння управління поняття менеджмент як підсистему управління. Подібне ототожнення понять "управління" і "менеджмент" не додає ясності в розуміння сутності і змісту менеджменту. Однак між категоріями "управління" і "менеджмент" існує суттєва відмінність, тому їх не слід ототожнювати.

В системі сучасних знань категорія "управління" - це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його поведінки у зв'язку зі зміною обставин. Категорія "управління" є більш повною, яка охоплює управління соціально-економічними процесами на макрорівні (цілого суспільства, національної економіки) і мікрорівнях (окремого суб'єкта господарювання: організації, підприємства, товариства, закладу, установи тощо). Вона стосується управління не тільки людьми, трудовими колективами, технічними системами, комп'ютерними мережами, транспортом тощо. Категорія "управління" охоплює процеси управління господарською діяльністю в усіх типах економічних систем. Головним є те, що категорія "управління" не заміняє поняття "менеджмент".

Категорія "менеджмент" - це одна із конкретних форм ринкового управління, а саме: управління соціально-економічними процесами на мікрорівні, в рамках окремого економічного суб'єкта - організації, підприємства, фірми, закладу, установи тощо.

Американський соціолог П. Друкер вважає, що поняття "менеджмент" стосується тільки ділового підприємства, що виробляє товари або різні послуги.

Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише процесу управління людьми (працівниками), колективами працівників, групами в умовах ринкової системи господарювання. Отже, менеджмент виступає як система ринкового управління і направлених на гнучке застосування господарської діяльності підприємств до реальних ринкових умов.

4. *Менеджмент як наука та мистецтво*

Під науковою базою менеджменту слід розуміти систему наукових знань, яка складає теоретичну основу практики управління, забезпечує практику менеджменту науковими рекомендаціями. Основою будь-якої науки є можливість об'єктивно виміряти явища, які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання й аналізу. Це дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що управління є швидше мистецтвом, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть володіти лише люди, які мають до цього талант.

Суттєвий вклад у розвиток теорії управління внесли математика, статистика, інженерні науки, які допомогли змодельовати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати управлінські явища, які раніше не підлягали вимірюванню.

З появою економіко-математичних методів та електронно-обчислювальних машин настала ера переходу від якісного описання управлінських ситуацій, які виникають, до кількісного їх аналізу та обґрунтування. Нині в науці управління

йде заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Це іще раз доводить, що управління – це наука, хоча й достатньо молода. Поєднання науки і мистецтва призводить до результативного менеджменту.

В менеджменті, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Тому «щось таке» і відноситься до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частиною науки управління. З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управління – менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

Хоча менеджери намагаються бути науковцями, наскільки це можливо, але часто вони повинні вирішувати проблеми на підставі інтуїції, досвіду, інстинкту та особистої проникливості. Покладаючись на концептуальні, міжособові і комунікаційні навички, менеджер змушений вибирати між різними варіантами дій, що виглядають однаково привабливо.

Сучасний менеджмент - це складне соціально-економічне, інформаційне та організаційно-технологічне явище, процес діяльності, що має справу зі зміною стану, якостей об'єкта управління. Він містить знання, уміння, навички, прийоми, мотивацію тощо. Тобто сучасний менеджмент містить все те, що входить у поняття соціальних та людських технологій. Особливістю сучасного менеджменту є те, що однією з основних його функцій стає підприємницька діяльність, орієнтація на нововведення, виховання почуття господаря, ефективний розподіл праці, зростання конкурентності і взаємозалежності у світовій економіці, створення міжнародних систем інформації та інших структур з інтеграційними властивостями.

Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників неоднаковий. І спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. Це свідчить про складність менеджменту як науки і спонукає на постійне вивчення його загальних принципів, які визначають різні аспекти управління, та вдосконалення власної методології і конкретної методики здійснення управлінських процесів.

Менеджмент як наука має свій предмет і методи його вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до розв'язання їх. Наукове підґрунтя цієї дисципліни складає вся сума знань про управління, накопичена практикою людської цивілізації і сконцентрована у вигляді концепцій, теорій, способів, систем управління.

Менеджмент як наука пояснює природу управлінської праці, встановлює причинно-наслідкові зв'язки, виявляє фактори та умови, за яких спільна праця людей більш ефективна. У визначенні менеджменту як науки підкреслюється важливість упорядкованих знань про управління. Вони дають змогу не лише вчасно і якісно управляти поточними справами, а й прогнозувати розвиток подій та відповідним чином розробляти стратегію і політику організацій. Тому наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони, закономірності, функції, принципи, методи управлінської діяльності.

Менеджмент як мистецтво управління базується на тому, що організації — це складні соціально-технічні системи, на які впливають численні й різноманітні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Навчитися управляти можна лише шляхом використання теоретичних знань у конкретній ситуації.

Менеджери мають учитися модифікувати практику з урахуванням висновків теорії. Такий підхід дає змогу поєднати науку і мистецтво управління в єдиний процес. В управлінні (як в теорії, так і в практиці) є багато авторитетних людей, від Ф. Тейлора, засновника наукового управління, до прихильника гуманізації і розвитку людських відносин А. Маслоу, живої легенди менеджменту, П. Друкера.

Отже, менеджмент – це одночасно і наука, і мистецтво, так як без вивчення основних принципів управління неможливо керувати, однак необхідною рисою ефективного управління є управлінські здібності керівника.

5. *Сфери менеджменту*

Сфери менеджменту охоплюють різні аспекти управління організацією чи процесами. Кожна сфера має свої специфічні цілі, завдання, інструменти та методи. Основні сфери менеджменту включають:

1. Стратегічний менеджмент

- Визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку організації.
- Розробка стратегій для досягнення конкурентних переваг.
- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз).
- Управління змінами в організації.

2. Фінансовий менеджмент

- Управління фінансовими ресурсами організації.
- Планування бюджету, контроль витрат і доходів.
- Управління інвестиціями, ризиками та прибутковістю.
- Звітність і аналітика для прийняття фінансових рішень.

3. Операційний менеджмент

- Організація і контроль виробничих процесів.
- Управління логістикою, закупівлями та постачанням.
- Оптимізація ресурсів, підвищення ефективності процесів.
- Забезпечення якості продукції чи послуг.

4. Маркетинговий менеджмент

- Аналіз ринку, вивчення потреб споживачів.
- Розробка та реалізація маркетингових стратегій.
- Управління брендом, рекламою і PR-кампаніями.
- Просування продукції, встановлення цін, комунікація зі споживачами.

5. Управління людськими ресурсами (HR-менеджмент)

- Підбір, навчання і розвиток персоналу.
- Управління мотивацією, продуктивністю та корпоративною культурою.
- Вирішення конфліктів, забезпечення трудових прав працівників.
- Розробка систем винагород та оцінки персоналу.

6. Інноваційний менеджмент

- Управління процесами створення нових продуктів чи послуг.
- Впровадження інноваційних технологій та рішень.
- Забезпечення організаційного розвитку через інновації.

7. Інформаційний менеджмент

- Організація та управління інформаційними потоками в організації.
- Впровадження ІТ-рішень для автоматизації процесів.
- Захист даних і управління кібербезпекою.
- Підтримка систем управління знаннями.

8. Кризовий менеджмент

- Ідентифікація та управління ризиками.
- Розробка планів дій на випадок кризових ситуацій.
- Координація дій під час криз.
- Відновлення стабільності та репутації організації.

9. Екологічний менеджмент

- Управління впливом діяльності організації на навколишнє середовище.
- Впровадження екологічно відповідальних практик.
- Контроль за дотриманням екологічних норм та стандартів.
- Розробка стратегії сталого розвитку.

10. Проектний менеджмент

- Планування, організація і контроль реалізації проєктів.
- Управління часом, ресурсами, ризиками та якістю.
- Комунікація між учасниками проєкту.
- Оцінка результатів і ефективності проєкту.

Кожна сфера може взаємодіяти з іншими, забезпечуючи комплексний підхід до управління організацією.

ТЕМА 2: ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Виникнення менеджменту

Управління як процес організації та координації діяльності людей існує з того часу, як з'явилося людство. Вже в давнину люди змушені були організовувати свою діяльність, щоби вижити, захищатися від загроз і забезпечувати свої потреби.

Існує кілька підходів до періодизації теорії та практики управління. Так, в управлінських науках застосовується підхід з погляду управлінських революцій. Вважають, що початок управлінської думки поклала Шумерська держава [1, с. 14]. Перша управлінська революція, що сталася під час формування рабовласницьких держав на Стародавньому Сході (4–5 тис. років тому), називається релігійно-комерційною. Вона була пов'язана з появою особливої касты жерців, які не лише представляли релігійну та духовну сфери суспільства, а й займалися організацією та керівництвом господарськими роботами, комерційними операціями та обліком майна. У цей час виникла перша з відомих система письма – клинопис [2].

Друга управлінська революція, яка називається світсько-адміністративною, пов'язана з виданням законів царя Хаммурапі близько XXVIII ст. до н. е. Термін «світсько-адміністративна» вказує на те, що ці закони було спрямовано на регулювання не лише релігійних чи моральних аспектів суспільного життя, а й на створення системи судових та управлінських процедур, для вирішення різних конфліктів та суперечок у суспільстві.

Третя управлінська революція відома як виробничо-будівельна. Її пов'язують з ім'ям Вавилонського царя Навуходоносора (605–562 рр. до н. е.). Економічне зростання, будівництво монументальних споруд (висячі сади Вавилону, зіккурат Етеменанки, ворота Іштар, дорога процесій) сприяло виділенню групи людей, які професійно займалися управлінням в галузях будівництва та виробничої діяльності [3, с. 29].

Четверта управлінська революція отримала назву «індустріальної» (XVIII–XIX ст.). У другій половині XVIII ст. визначилися основні риси індустріальної господарської системи, капіталізм затвердив своє панівне становище у значній кількості країн. Це сприяло поступовому відділенню управління від виробництва та капіталу.

П'ята управлінська революція отримала назву "менеджерської" або "бюрократичної" (кін. XIX поч.. XX). Вона пов'язана з виділенням класу професійних менеджерів та розуміння їхньої ролі в діяльності організації.

До періодизації розвитку теорії та практики управління застосовують технологічний підхід. Він заснований на кардинальних змінах у технологічному базисі. Відповідно до ідей Р. Арона, Дж. Гелбрейт, Ел. Тоффлера, виділяють чотири технологічні етапи:

- доіндустріальне, або аграрне суспільство, поширене в період Стародавнього світу та остаточно сформоване в період Середньовіччя;
- індустріальне суспільство, перехід до якого відбувся в результаті промислової революції (охоплює період XVIII–XIX ст.);
- постіндустріальне суспільство, яке формується на основі соціально-економічних досягнень науково-технічної революції (НТР) із сер. XX ст.;

– інформаційне суспільство, що складається з кінця XX ст. у розвинених країнах світу.

Відповідно до даного підходу виділяють чотири історичних періоди розвитку науки управління [2].

Перший період – давній. Він почався з 9 – 7-го тис. до н.е. і тривав до XVIII ст. Протягом цього періоду люди поступово освоювали різні технології, набували знання про господарську та політичну організацію.

Другий період – індустріальний (1776–1890). У цей час було здійснено перехід до фабричного виробництва. Закладено початок формуванню теоретичних засад наукового управління.

Третій період – період систематизації (1856–1960). Менеджмент затвердився і як самостійна наука, і як форма професійної діяльності. Виникали нові напрями, школи та течії управлінської думки.

Четвертий період – інформаційний (з 1960 р. до теперішнього часу) – період стрімкого розвитку науково-технічного прогресу та інформаційних технологій. З’являються нові концепції та теорії менеджменту. Важлива роль у цьому процесі належала розвитку науки та техніки, які надали дослідникам нові методи аналізу та обробки інформації. Історико-хронологічний підхід ґрунтується на розгляді розвитку людського суспільства у часовому розрізі. Відповідно до даного підходу в історичній науці світову історію прийнято поділяти на чотири основні періоди: стародавній світ – поява людини на Землі –сер. V ст.; Середньовіччя – сер. V–XV ст.; новий час – кін. XV – поч. XX ст.; новітня історія – від 1914 до наших днів.

Німецький філософ Карл Ясперс виділив в історії людства особливий період, так званий осьовий час [4, с. 28]. На думку Ясперса, саме тоді, між VIII та II ст. до н.е., були закладені основи сучасної цивілізації. Одночасно і незалежно один від одного в різних культурних регіонах відбувається якісне зрушення у духовному розвитку людства, зароджується принципово новий світогляд. Провісниками нового ставлення до світу з’явилися юдейські пророки у Палестині, Заратустра у Персії, перші філософи у Греції, Будда та Махавіра в Індії, Лао-цзи та Конфуцій у Китаї.

Одночасно із створенням держави у Стародавньому Єгипті формується його адміністративно-територіальна організація. Єгиптяни першими визнали необхідність організації праці, її планування та контролю, усвідомили переваги централізації та делегування повноважень. В індійському суспільстві було накопичено великий досвід з державного будівництва та організації економічного життя. Артхашастра – політико-економічний трактат стародавньої Індії, що є керівництвом до управління державою. Обов’язки чиновників, питання зовнішньої політики, війни та розбудови збройних сил, ведення судових справ, положення про розподіл землі, ведення рахунків, складання указів, підтримання громадського порядку – це далеко не неповний перелік рекомендацій, що містяться в цьому трактаті. Його по праву можна назвати першим, відомим на сьогоднішній день, підручником з науки управління.

Одну з перших теорій управління створив китайський філософ Конфуцій. Він розробив концепцію «гуманного управління», в якій дотримується сувора

соціальна диференціація та ієрархічний розподіл обов'язків між членами суспільства. Велику увагу Конфуцій приділяв питанням державного управління, зокрема, відбору людей на важливі урядові посади шляхом оцінки та перевірки їх заслуг перед громадянськістю. Одним із найважливіших принципів управління стало поєднання законності при підтримці громадського порядку із заходами примусу [3, с. 30].

Сучасна європейська цивілізація зародилася в Стародавній Греції понад дві з половиною тисяч років тому. Економічна думка Античності знайшла своє відображення у працях давньогрецьких та давньоримських мислителів, які вперше піддали економічні явища наукового аналізу та намагалися виявити закономірності розвитку суспільства (табл. 1).

В епоху Середньовіччя провідну роль суспільстві відігравала релігія. Одним із найвідоміших ідеологів середньовічної Європи був італійський богослов Фома Аквінський. У своїх роботах він трактує такі економічні категорії як багатство, обмін, вартість (цінність), торговельний прибуток, гроші, лихварський відсоток. Управлінські ідеї на той час також відбито у міському праві і цехових статутах. Одним із найбільш ранніх прикладів міського права є Магдебурзьке, що склалося в XIII ст. У містах з магдебурзьким правом створювалися виборні органи самоврядування та суду, встановлювався порядок вибору влади та їхніх функцій, основні норми цивільного та кримінального права, порядок торгівлі, діяльність ремісничих цехів та купецьких об'єднань.

Розвиток ремесла, торгівлі призвів до збільшення обсягів комерційних операцій, що своєю чергою, викликало гостру потребу у раціоналізації таких функцій як облік, аналіз та контроль. Лука Пачолі був найвідомішим математиком доби італійського Ренесансу. В наші дні Л. Пачолі найбільш відомий завдяки першому опису у своїй роботі системи бухгалтерського обліку за методом подвійного запису. Даний метод обліку фінансової інформації і зараз широко застосовується на підприємствах.

Одним з перших ідеологів ринкових відносин був Ніколо Макіавеллі. У своїй найвідомішій праці «Государ» він дав практичне керівництво з управління державою. У трактаті Макіавеллі багато уваги приділяв дослідженню якостей, якими має бути наділений верховний правитель і навіть сформулював низку принципів, відповідно до яких необхідно управляти державою [5]. «Государ» вже майже 500 років є настільною книгою багатьох великих політиків різних країн, а самого Макіавеллі безпідставно вважають основоположником західного менеджменту.

В Англії на рубежі XVII–XVIII ст. вирішальний вплив на ситуацію в країні мали економічні інтереси буржуазії у сфері виробництва. Це спричинило необхідність розробки нової економічної теорії. Засновниками нового напрямку економічної думки – класичного – стали У. Петті, П. Бугільбер,

2. Школи менеджменту

У середині XIX ст. розпочався бурхливий розвиток промисловості. З'явилися гігантські підприємства, на яких працювали тисячі людей. Необхідно

було координувати і контролювати їх діяльність, забезпечувати високу якість їх роботи. Стара система управління, що використовувала переважно емпіричні надбання, із цим завданням не справлялася. Невідповідність старої практики і нових умов була особливо відчутною на американських підприємствах, які стрімко розвивалися. Саме на них проводилися експерименти з вивчення впливу різних факторів і умов праці на її продуктивність. Результати експериментів Ф. Тейлора, Г. Ганта, Ф. і Л. Гілбретів, Г. Емерсона дали можливість сформулювати основні положення школи наукового управління.

Школа наукового управління (раціоналістична). Вона належить до класичного напрямку в менеджменті. Основоположник — Фредерік Тейлор (1856—1915), якого називають «батьком наукового менеджменту». Пройшовши шлях від робітника до головного інженера сталеливарної компанії, він особливу увагу приділяв питанням нормування праці, організації робочих місць і аналізу трудових рухів на основі вдосконаленої методики обліку витрат робочого часу. У його роботах містяться конкретні рекомендації щодо поліпшення праці робітників і використання засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи; чіткого обліку робочого часу, використання диференційованої оплати праці тощо. Завдяки його дослідженням продуктивність праці на заводах компанії Bethlehem Steel зросла у 3,5—4 рази, заробітна плата — на 60%, причому не за рахунок інтенсифікації праці, а завдяки раціональнішій її організації.

Свої погляди щодо нормування і стимулювання праці та ролі менеджерів Ф. Тейлор узагальнив у книгах «Управління підприємством» (1903) та «Принципи наукового управління» (1911). Він рекомендував дотримуватись таких принципів управління: наукового вивчення змісту і способів виконання кожного завдання; добору працівників і навчання їх раціональним методам виконання роботи; забезпечення робочого місця всім необхідним для виконання роботи; стимулювання виконання виробничих завдань.

Ф. Тейлор пропагував активне управління виробництвом, суть якого вбачав у тому, щоб робота кожного виконавця була спланована керівником хоча б на день наперед і щоб кожний працівник мав інструктивні картки з визначенням конкретного завдання, засобів, методів і прийомів його виконання. Найголовнішим в управлінській роботі Ф. Тейлор вважав уміння визначати і реалізовувати цілі.

Прихильником Ф. Тейлора був Генрі Гант (1861—1919), який працював разом з ним у декількох компаніях. Він інтенсивно використовував в оперативному управлінні графічні методи, відомі нині як «графіки Ганта». Гант започаткував виробниче календарне планування, яке ґрунтувалось на продуктивності технічних засобів. Дещо пізніше у своїх дослідженнях він вказував і на соціальні аспекти управління.

Поширенню системи Ф. Тейлора у розвинутих країнах сприяло подружжя Ліліан (1878—1972) та Френка Гілбретів (1868—1924). Вони продовжували пошук «єдиного найкращого методу виконання робіт», вивчали питання, пов'язані з

виконанням фізичної роботи у виробничому процесі, досліджували зв'язок між науко-вим менеджментом та соціологією і психологією. Заслугою Гілбретів є детальне вивчення робітничих рухів, широке впровадження у практику менеджменту вимірювальних методів та інструментів.

Сучасник Ф. Тейлора американський інженер Гарінгтон Емерсон (1853—1931) розробив принципи підвищення ефективності не тільки виробничої праці, а й будь-якої діяльності людини: у державному управлінні, у зовнішній політиці, у військовій справі, на транспорті і в домашньому господарстві. Г. Емерсон визначав ефективність як максимально вигідне співвідношення між витраченими зусиллями, грошима, обладнанням тощо та економічним результатом. Це визначення не втратило свого значення і нині.

Попри всі позитиви раціоналістичної школи, вона мала й суттєві недоліки: основну увагу приділяла раціоналізації виробництва без урахування індивідуальних якостей працівників, нехтувала соціальні аспекти стосунків, ігнорувала професіоналізм і здатність кваліфікованих працівників подавати ідеї та пропозиції щодо вдосконалення роботи. Це перешкоджало ефективному використанню всього потенціалу виробничих підприємств.

Школа раціональної бюрократії. Її основоположник — німецький учений Макс Вебер (1864—1920). Він вважав, що управління організаціями слід здійснювати на суто раціональній, знеособленій основі. Це дає змогу чітко визначати посадові обов'язки та відповідальність працівників і реально оцінювати їх роботу. Менеджери на такому підприємстві не мають бути його власниками, які часто діють надто ризиковано і суб'єктивно, а повинні працювати згідно з правилами і процедурами, що гарантує передбачуваність їхньої поведінки. Вебер вважав, що така організація буде ефективнішою, оскільки меншою мірою залежатиме від волі й бажання конкретних людей. Однак це було справедливим лише для великих компаній і відносно стабільних умов господарювання, чим характеризувалася перша половина ХХ ст. Далі, як показав досвід, дотримання бюрократичних правил і процедур стало негативно впливати і на імідж, і на розвиток підприємств.

Школа адміністративного управління. Вона належить до класичного напрямку менеджменту. Заснував її француз Анрі Файоль (1841—1925). Він досліджував організацію загалом, а не окремі напрями її діяльності, вивчав і описував суто управлінську працю, чого до нього не робив ніхто. Файоль виділив п'ять функцій управління: планування, організування, координування, мотивування та контролювання. Отже, вчений започаткував процесуальний підхід до управління організацією, розглядаючи управління не як множину самостійних актів, а як серію повторюваних взаємопов'язаних дій, у межах яких послідовно і безперервно реалізуються вищезазнані функції. Головне завдання менеджменту, на думку Файоля, полягало саме у забезпеченні такої послідовності й безперервності.

Надбання адміністративної школи менеджменту спричинило зміну поглядів на сутність управління: як-що представники традиційного підходу акцентували на

самотійності окремих управлінських дій, то процесу-ального — на їх взаємозумовленості.

А. Файоль сформулював 14 принципів адміністративного управління, які не втратили свого значення і нині.

Дослідження адміністративної школи менеджменту створили підґрунтя для глибшого вивчення можливостей підвищення ефективності управління організаціями. Ці можливості крилися у сфері людських стосунків. Перші кроки у цьому напрямі зробила Мері-Паркер Фоллет (1868—1933). Саме їй належить вислів: «Менеджмент — це забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Вона запропонувала свою концепцію лідерства, яка започаткувала новий напрям у менеджменті — гуманістичний. Прихильники цього напрямку приділяли основну увагу аналізу поведінки людей у процесі виконання роботи, їхній соціальній взаємодії. У межах цього напрямку сформувалися три школи: людських стосунків, людських ресурсів і поведінкова школа.

Школа людських стосунків. Крім М.-П. Фоллет, її представниками були Честер Барнард (1886—1961) і Елтон Мейо (1880—1949). Барнард досліджував неформальні організації у межах формальних і створив теорію прийняття влади, згідно з якою люди самі вирішують, чи виконувати їм накази. Як правило, накази виконуються тоді, коли це приносить особисту вигоду виконавцям.

Експерименти, які Е. Мейо проводив у Хоторні, засвідчили, що високу продуктивність забезпечують не лише раціоналізація роботи, а й стосунки між людьми в процесі її виконання. Створення комфортної у психологічному плані атмосфери (доброзичливе, уважне ставлення керівництва до робітників, довіра до керівника тощо) сприяє поліпшенню їх роботи.

На основі робіт Мейо, Фоллет та Барнарда було сформульовано нову філософію людських стосунків, яка враховувала психологічні мотиви поведінки людей у процесі виробництва, проблеми групових відносин, групові норми, конфлікти і співробітництво, комунікаційні бар'єри, неформальні організації.

Прихильники концепції «людських стосунків» стверджували, що економічні інтереси людей не єдині спонукальні мотиви, що людину можна також заохотити до праці задоволенням її соціальних і психологічних потреб. Йшлося про прагнення до особистого визнання, формування почуття колективізму, власної значущості тощо.

На підставі концепції «людських стосунків» було розроблено рекомендації щодо того, як слід керувати підлеглими, як змусити їх змиритися з подальшою інтенсифікацією праці та ін.

Школа людських ресурсів. Використання її положень дає змогу краще забезпечувати основну людську потребу в задоволенні працею і повніше виявляти всі потенційні можливості працівника. Її основоположники — Абрахам Маслоу (1908—1970) і Дуглас Мак-Грегор (1906—1964). Так, Маслоу зосереджувався на вивченні потреб індивідумів, на основі чого розробив ієрархію потреб працівників і теорію мотивації, яка була побудована на таких припущеннях щодо людської натури: людські прагнення потребують задоволення; людські дії спрямовані на повне задоволення бажань, але часто індивіди не мають змоги це

зробити. Маслоу наголошував, що не слід переоцінювати значення грошей у стимулюванні працівників, необхідно також створювати сприятливу робочу атмосферу, за якої працівники можуть виявляти усі свої здібності.

Формування в Україні нової, притаманної пост-індустріальному суспільству парадигми управління, є тривалим складним процесом, який вимагає значних ментальних і світоглядних змін, професійних менеджерів та працівників інших категорій. В основі нової парадигми мають бути концепції, принципи і методи управління, що довели свою ефективність у країнах із розвинутою ринковою економікою. Однак необхідно враховувати й особливості вітчизняної економіки, менталітет і поведінкові характеристики населення, інші інституційні характеристики суспільства, які можуть не тільки внести корективи у плани й терміни перехідного періоду, а й збагатити теорію й практику менеджменту новими ідеями.

Отже, розвиток менеджменту як науки відбувався у контексті загального історичного й соціально-економічного розвитку людства. Спираючись на постулати економічної теорії, теоретики й практики менеджменту виокремлювали найважливіші напрями управлінського впливу для забезпечення ефективного функціонування організацій, визначали найефективніші форми й методи його здійснення, акумулюючи для цього знання з галузей науки. Теорія й практика управління перебувають у постійному пошуку, вбираючи все нове й позитивне, що допомагає менеджерам успішно долати проблеми, з якими стикаються організації, виборюючи своє право на існування і розвиток у конкурентному і мінливому бізнес-середовищі.

3. Процесний підхід

Процесний підхід у менеджменті є концепцією, яка розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення визначених цілей. Він передбачає управління не окремими функціями чи підрозділами, а саме процесами, що забезпечує більш цілісний та ефективний підхід до діяльності організації.

Основою процесного підходу є розуміння того, що кожен процес має вхід, на якому використовуються ресурси (матеріальні, людські, інформаційні), і вихід, який представляє результат у вигляді продукції, послуги чи цінності для споживача. Управління процесами фокусується на тому, щоб ці перетворення були максимально ефективними, забезпечуючи необхідну якість і задоволення потреб клієнтів.

Процесний підхід передбачає чітке визначення кожного процесу, включаючи його мету, етапи, відповідальних осіб та критерії оцінки ефективності. У цьому контексті велике значення надається взаємодії між процесами: як вони впливають один на одного, які ресурси та інформація передаються між ними, і як це впливає на загальну ефективність організації.

Такий підхід також підтримує безперервне вдосконалення. Аналізуючи результати кожного процесу та враховуючи відгуки клієнтів або внутрішніх учасників, організація може виявляти слабкі місця, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати продуктивність. Він особливо актуальний у рамках

впровадження стандартів управління якістю, таких як ISO 9001, де важливою є орієнтація на системне управління і покращення процесів.

Таким чином, процесний підхід забезпечує організації гнучкість, прозорість і систематичність у досягненні стратегічних і операційних цілей.

4. Системний підхід

Системний підхід у менеджменті є методом управління, який розглядає організацію як єдину систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Ці елементи можуть включати підрозділи, процеси, ресурси, персонал і зовнішнє середовище. Організація в цьому контексті функціонує як відкрита система, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, отримуючи з нього ресурси і впливаючи на нього своїми продуктами або послугами.

Головною особливістю системного підходу є орієнтація на цілісність. Кожен компонент системи розглядається не ізольовано, а в контексті його впливу на інші компоненти та на організацію в цілому. Це дозволяє враховувати складність і багатогранність взаємодій між різними елементами, що забезпечує більш збалансоване і далекоглядне управління.

Системний підхід акцентує увагу на аналізі входів, процесів і виходів. Входами є ресурси, які надходять до організації із зовнішнього середовища, процеси – це дії, які відбуваються всередині системи для перетворення ресурсів, а виходи – це результати діяльності, які знову надходять до зовнішнього середовища. Важливою частиною цього підходу є зворотний зв'язок, який дає змогу оцінювати ефективність системи та вносити корективи для її покращення.

Такий підхід також включає аналіз стейкхолдерів і врахування їхніх потреб та інтересів, що забезпечує гармонійний розвиток організації в контексті соціальних, економічних та екологічних викликів. Він допомагає зрозуміти, як зовнішні фактори, такі як ринок, конкуренти або законодавство, впливають на внутрішню динаміку, і як організація може адаптуватися до змін.

Таким чином, системний підхід у менеджменті дає змогу управляти організацією як складною та динамічною структурою, зосереджуючись на взаємозв'язках і балансі між її елементами, що сприяє ефективному досягненню стратегічних і операційних цілей.

5. Ситуаційний підхід

Ситуаційний підхід у менеджменті базується на принципі, що немає універсальних методів управління, які однаково підходять для всіх організацій або ситуацій. Цей підхід передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних обставин, враховуючи унікальні фактори, що впливають на організацію в певний момент.

У межах ситуаційного підходу менеджери аналізують умови, в яких діє організація, такі як зовнішнє середовище, внутрішні ресурси, організаційна структура, технології та особливості персоналу. Цей аналіз допомагає визначити найбільш ефективний стиль управління, підходи до мотивації, форми комунікації чи методи вирішення конфліктів, які відповідають конкретним викликам.

Головним аспектом є гнучкість у прийнятті рішень. Замість застосування стандартних процедур, ситуаційний підхід вимагає обґрунтованих рішень, які

враховують специфіку проблеми. Наприклад, у стабільному середовищі доцільно використовувати формалізовані методи управління, тоді як в умовах швидких змін потрібні інноваційні та адаптивні підходи.

Крім того, цей підхід приділяє увагу ролі лідерства в управлінні. Стиль лідерства має змінюватися залежно від рівня компетентності та мотивації співробітників, а також від характеру завдань. Таким чином, ситуаційний підхід сприяє не лише ефективності управлінських рішень, але й гармонізації взаємодії всередині організації.

Цей підхід підкреслює важливість контексту у всіх аспектах менеджменту, дозволяючи організаціям бути більш адаптивними до змін і краще реагувати на виклики. Він сприяє створенню гнучкої системи управління, здатної ефективно діяти за умов невизначеності та складності.

6. Особливості менеджменту XXI століття

Менеджмент XXI століття характеризується динамічністю, гнучкістю та акцентом на інноваціях, що є відповіддю на швидкі зміни в технологіях, глобалізації та соціальних тенденціях. У сучасному світі управління стає більш орієнтованим на людину, визнаючи значення творчості, емоційного інтелекту та мотивації співробітників. Важливою особливістю є зростання ролі знань і інформації як основних ресурсів організацій, що змушує керівників активно інвестувати в навчання персоналу та впроваджувати передові технології.

Менеджери сьогодення працюють у середовищі, де швидкість прийняття рішень є критичною, а ризики часто виникають через невизначеність і складність зовнішнього середовища. Це вимагає від них стратегічного мислення, гнучкого підходу до планування та вміння швидко адаптуватися до змін. Крім того, дедалі більшу увагу приділяють етичності та соціальній відповідальності бізнесу, оскільки суспільство очікує, що організації будуть враховувати інтереси не лише акціонерів, але й ширшого кола стейкхолдерів.

Глобалізація вплинула на управлінські практики, змушуючи керівників враховувати культурне різноманіття, розуміти локальні ринки та адаптувати свої підходи до міжнародних стандартів. Технологічний прогрес, зокрема розвиток штучного інтелекту, автоматизації та великих даних, трансформував багато аспектів роботи, зокрема комунікацію, аналіз інформації та організацію праці. Водночас диджиталізація вимагає від менеджерів навичок роботи з цифровими інструментами та розуміння нових бізнес-моделей.

Сучасний менеджмент все частіше функціонує у форматі децентралізованих структур, де команди мають більше автономії, а роль керівника полягає в координації та створенні умов для співпраці. Гібридні формати роботи та дистанційне управління стали нормою, що вимагає нового підходу до організації робочого середовища.

ТЕМА 3: ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

1. Поняття та характеристики організацій

Організації, які функціонують в суспільстві є різними за характером і метою діяльності, що дає можливість забезпечувати усі сфери людського життя, вони різні за формою власності, мають комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних принципів та правил.

Згідно з законодавством України організації, які зареєстровані і мають статус юридичної особи, мають в своєму розпорядженні майно для здійснення підприємницької діяльності, називаються підприємствами.

Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Організація – це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «оди-ниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники» [45, С. 26].

Надалі поняття «організація», «підприємство», «фірма» використо-вуватимуться як взаємозамінні.

Для здійснення своєї діяльності підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих факторів виробництва, організація виготовлення та реалізація продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників.

Характерними ознаками підприємства є:

1) проведення підприємницької діяльності, тобто самостійна, ініціативна, систематична діяльність, яка здійснюється на власний ризик, з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою одержання прибутку;

2) наявність статусу юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в арбітражному або третейському судах. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство – ще товарний знак. Підприємство не може мати в своєму складі інших юридичних осіб.

Діяльність підприємства здійснюється, як правило, на основі статуту. Статут затверджується власником майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу. В статуті підприємства визначається

найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет та мета діяльності, органи управління підприємством, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу, порядок утворення майна, характер організації трудових відносин, членства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

Майнові права підприємства перебувають під охороною Господарського кодексу України від 16.01.2003 р., № 436-IV [11]. Цей кодекс закріпив нові принципи функціонування підприємств, які відповідають умовам ринкової економіки, повністю змінив їх права та повноваження щодо всіх аспектів життєдіяльності підприємства.

Згідно з Господарським кодексом підприємство як самостійний господарюючий суб'єкт:

- Ø планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на свою продукцію (послуги), рівня конкурентоспроможності, а також необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення доходів;

- Ø здійснює матеріально-технічне постачання (забезпечення) власного виробництва та капітального будівництва через систему прямих угод (контрактів) з постачальниками та посередницькими організаціями, на товарних біржах;

- Ø реалізує свою продукцію, інші матеріальні цінності на основі прямих угод зі споживачами, на основі бартерних угод, державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних товарних підприємств тощо;

- Ø самостійно або на договірній основі встановлює ціни на свою продукцію, роботи, послуги, майно, крім випадку державного регулювання цін на особливо значущі види продукції, а також при монопольному становищі підприємства на ринку;

- Ø визначає чисельність та структуру робітників, обирає форми і системи оплати та стимулювання їхньої праці, розміри фонду оплати праці, враховуючи встановлені мінімальні соціальні гарантії та співвідношення між темпами росту оплати праці і випуску продукції;

- Ø обирає банківську установу для здійснення розрахункових, кредитних та касових операцій, визначає характер і умови використання своїх вільних грошових коштів;

- Ø при наявності відповідної ліцензії здійснює зовнішньоекономічну діяльність, отримує та використовує валютну виручку, а при необхідності – кредити від іноземних партнерів;

- Ø проводить різноманітні операції з цінними паперами (випуск, реалізацію, купівлю);

- Ø визначає напрямки та обсяги використання отриманого прибутку.

Виділяють формальні й неформальні організації. Наведені вище означення і характеристики відносяться до формальних організацій. Неформальні об'єднання, як правило, виникають спонтанно, коли люди досить часто взаємодіють між собою, їх об'єднують спільні інтереси, вони потребують взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. Майже в кожній формальній організації

можна зустріти неформальні групи, інтереси або соціальні потреби яких не можуть бути задоволені в межах формальних стосунків. До неформальних організацій можна віднести колективи, які полюбляють певний вид спорту, театр, музику, мистецтво, туризм тощо.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах та особистому виборі зв'язків учасників і характеризується соціальною самостійністю. У неформальних групах також є певна структура, неформальний лідер, використовуються неписані правила (норми). Неформальна організація має значний вплив на формальну і прагне змінити існуючі в ній відносини за своїми потребами, тому ними управляти набагато складніше, ніж формальними [10, 22, 41].

Для керівництва підприємства при управлінні неформальними групами виникають певні труднощі, оскільки:

- Ø на початкових стадіях існування групи про неї існує, як правило, невисока думка керівництва;

- Ø групи можуть діяти непродуктивно;

- Ø прийняті норми поведінки в групі можуть бути відмінними від формальних, традиційних;

- Ø існування чітко вираженої тенденції опору змінам.

Управлінська практика свідчить, що в будь-якому випадку з неформальною групою необхідно рахуватися, а позитивні тенденції (високий дух колективізму, прагнення до успіху) вміло використовувати на користь організації.

2. Загальні фактори в роботі менеджерів

Робота менеджерів охоплює низку важливих аспектів, які визначають ефективність їхньої діяльності. Передусім, це здатність координувати процеси, забезпечуючи гармонійну співпрацю між різними учасниками команди чи організації. Менеджери також повинні враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, таких як ринкові умови, економічна ситуація, технологічні інновації та організаційна культура.

Управління передбачає прийняття рішень, які базуються на аналізі даних, прогнозуванні та розумінні цілей компанії. Успіх менеджера залежить від його комунікативних навичок, здатності мотивувати працівників і створювати сприятливе середовище для розвитку. Важливим є також управління змінами, що вимагає адаптивності та вміння ефективно реагувати на нові виклики.

Крім того, менеджери несуть відповідальність за раціональне використання ресурсів, що включає час, бюджет і людські ресурси. Вони мають враховувати інтереси стейкхолдерів, підтримуючи баланс між короткостроковими завданнями і довгостроковими стратегіями. Усі ці фактори взаємопов'язані та вимагають від менеджера системного підходу до організації роботи.

3. Рівні управління

В сучасному менеджменті вирізняють три рівні управління: інституційний, адміністративний і технічний. Цим рівням відповідають менеджери трьох ланок: вищої, середньої та низової.

Менеджери вищого рівня становлять порівняно малу групу виконавців, які керують цілими організаціями. Посади, передбачені в цій групі: президент, віцепрезидент і виконавчий директор. Менеджери цього рівня визначають мету організації, загальну стратегію і політику її діяльності. Вони також офіційно представляють організацію, зустрічаючись з урядовцями, керівниками інших організацій тощо. Менеджери вищого рівня ухвалюють такі рішення, як злиття з іншими компаніями, інвестиції в дослідження й розробки, входження або виходу з різних ринків, будівництво нових підприємств і придбання обладнання.

Менеджери середнього рівня є найбільшою групою менеджерів у більшості організацій. Звичайні посади менеджерів середнього рівня — виробничий менеджер, операційний менеджер і керівник підрозділу. Менеджери середнього рівня відповідають за впровадження політики і планів, розроблених менеджерами вищого рівня, а також координацію та нагляд за діяльністю менеджерів нижчого рівня.

Менеджери нижчого рівня координують і наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців. Звичайні посади менеджерів нижчого рівня — майстер, координатор та керівник офісу. На противагу менеджерам вищого й середнього рівнів, менеджери нижчого рівня зазвичай проводять значну частину свого часу, наглядаючи за роботою підлеглих.

Менеджери, незважаючи на рівень, можуть працювати в різних підрозділах організації. Менеджери з маркетингу працюють у сфері, пов'язаній із функцією маркетингу. Менеджери також відповідальні за такі види діяльності, як бухгалтерський облік, менеджмент руху готівки та інвестицій.

Діяльність операційних менеджерів пов'язана зі створенням і керуванням виробничими системами, що виготовляють товари та послуги. Зазвичай, обов'язки операційних менеджерів — виробничий контроль, контроль матеріальних запасів, контроль за якістю, заводським обладнанням і місцем розташування підприємства.

Менеджери людських ресурсів відповідальні за наймання та підвищення кваліфікації працівників. Їх залучають до планування людських ресурсів, добору працівників, навчання й підвищення кваліфікації, вирішення питань оплати праці та системи доплат, формування систем оцінки й звільнення недисциплінованих і некомпетентних працівників.

4. Управління, спрямоване на успіх

Управління, спрямоване на успіх, базується на поєднанні стратегічного мислення, ефективного планування та здатності надихати команду на досягнення високих результатів. Основою цього підходу є чітке визначення цілей, які відповідають потребам організації, її місії та довгостроковому баченню. Успішне управління передбачає орієнтацію на результат, що досягається через раціональне використання ресурсів, розподіл завдань і визначення пріоритетів.

Менеджер відіграє ключову роль у створенні мотиваційного середовища,

яке сприяє залученню працівників і формуванню їхньої відповідальності за спільні досягнення. Важливими є відкриті комунікації, підтримка ініціативи та забезпечення умов для професійного зростання. Успішне управління включає також гнучкість, яка дозволяє адаптуватися до змін та ефективно долати виклики.

Здатність оцінювати ризики, передбачати можливі труднощі та знаходити інноваційні рішення є невід'ємними елементами управління, орієнтованого на успіх. Крім того, важливою є культура постійного вдосконалення, яка мотивує до пошуку нових можливостей і підвищення якості процесів. Усе це разом створює умови для досягнення організаційних цілей і забезпечення конкурентоспроможності.

5. *Внутрішнє середовище організації*

Внутрішнє середовище організації – це сукупність елементів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організацій.

До основних елементів внутрішнього середовища організації відносяться:

- Ø мета організації;
- Ø організаційна структура;
- Ø система технологій;
- Ø кадровий склад і організаційна культура.

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони між собою пов'язані.

Ціль (мета) – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації. Цілі розрізняються за тривалістю та змістом, а також залежать від характеру діяльності організацій. Наприклад, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються (навчання учнів, надання медичних послуг тощо).

Розрізняють три основні підходи до встановлення цілей: централізований, децентралізований і змішаний (рис. 1.3).

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Організаційна структура організації відображає форму побудови суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, взаємозв'язок елементів управління, які взаємодіють між собою і виконують необхідні функції управління.

На формування організаційної структури управління впливають багато факторів, такі як форма власності, профіль діяльності підприємства, продукція, що виробляється, обсяг виробничої діяльності підприємства, технології, що

застосовуються для перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт, рівень спеціалізації на підприємстві, ступінь централізації та децентралізації функцій менеджменту тощо. Тому однією з основних функцій менеджменту є вибір оптимальної структури управління з урахуванням усіх вище перерахованих факторів.

Наступним елементом внутрішнього середовища організації, який впливає на побудову організаційної структури, є технологія.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

І. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації [22, С. 16]:

- стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення консервів та інших продуктів харчування традиційного асортименту);

- плідна технологія, яка незмінною у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні і здатні до значного переналагоджування робочої частини при незмінній основі; комп'ютерні технології та ін.);

- мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології (наприклад телевізори, залишаючись неодмінним атрибутом житла, пережили кілька поколінь базових технологій — від лампових до цифрових).

Британська дослідниця Дж. Вудворд поділила технології на три групи [22]:

- технології дрібносерійного та індивідуального (одиничного) виробництва;

- технології масового або крупносерійного виробництва;

- технології безперервного виробництва;

Дж. Томпсон виокремлював такі технології

- багатоланкові технології, що характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які слід виконувати послідовно (наприклад складання автомобіля);

- посередницькі технології, в основі яких лежать зустрічі людей, які бажають бути взаємозалежними. Така технологія передбачає, що окремі підрозділи організації мають відносну самостійність виконання робіт, оскільки вони виконують завдання, які не перетинаються між собою. Прикладом може бути діяльність відділень банків, які, пов'язуючи вкладників із позичальниками, черпають фінансові ресурси з одного джерела, але не взаємодіють одне з одним;

- інтенсивні технології, які характеризуються багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою уточнення виконуваної роботи. Тому, наприклад, у лікарнях на так званих п'яти-хвилинках розглядають складні випадки лікування пацієнтів, за необхідності скликають консилиум тощо.

Складальна технологія припускає, що всі роботи в рамках організації слабо пов'язані одна з одною і завершеність їм додає остання операція. Наприклад,

учасники процесу окремо виготовляють деталі, які об'єднуються в кінцевий продукт лише на складальному стенді.

Послідовна технологія характеризується тим, що роботи із створення продукції витікають одна з одної і жодна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня. Так відбувається на конвеєрній збірці автомобіля.

Пов'язана технологія означає, що операції взаємно обумовлюють одна одну, але не обов'язково в однозначній послідовності. Так, наприклад, відбувається робота над документом, який керівником може неодноразово передаватися різним підлеглим на доопрацювання, поки не буде створений потрібний варіант.

Групова технологія полягає в тому, що роботи виконуються на одному стаціонарному об'єкті (наприклад, будинок, що будується) послідовно або паралельно, залежно від ситуації.

Наступним елементом внутрішнього середовища без якого не може існувати жодна організація – це люди. Люди – найцінніша складова частина в менеджменті організації, адже завдяки кваліфікованим особистостям досягаються поставлені цілі.

У сучасному динамічному зовнішньому середовищі організації повинні бути гнучкими, що досягається за рахунок прийняття інноваційних рішень, своєчасним застосуванням організаційних змін та ефективно побудованій організаційній культурі на підприємстві.

Організаційна культура – це історично складені загальні традиції, цінності, переконання, формальні і неформальні правила поведінки адміністрації і персоналу, які витримали іспит часом. Організаційна культура дає можливість досягати гармонії в колективі, виховувати в працівників відданість організації, підвищує продуктивність праці, поліпшує процес комунікації між керівниками та підлеглими.

6. *Зовнішнє середовище організації*

Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої та непрямої дії.

Середовище прямого впливу на організацію – це середовище, яке включає елементи (споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші), що безпосередньо впливають на операції організації.

До найвагоміших факторів прямої дії належать Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, закони України про підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму й недопущення недобросовісної конкуренції, урядові декрети й постанови, норма-тивні документи галузевих і територіальних органів управління, спрямованих на правове та організаційне закріплення економічних відносин міждержавними владними структурами й господарськими суб'єктами, напроцювання норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі. Крім того, такі фактори як споживачі – формують діяльність

підприємства на задоволення їхніх потреб; постачальники – забезпечують організацію необхідними ресурсами, якщо постачальники не виконують умов поставок, підприємство перестає функціонувати ефективно; конкуренти – змушують підприємство постійно вдосконалювати свою діяльність для досягнення конкурентоспроможності на ринку; інфраструктура – впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезень; профспілки – здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, дбають про умови праці, охорону здоров'я, відпочинок, спортивну та іншу самодіяльність працівників підприємства.

Середовище непрямої дії визначає загальні перспективи розвитку, сприятливі чи несприятливі тенденції розвитку кон'юнктури ринку на віддалену перспективу. Виокремлюють такі фактори непрямого впливу.

Економічні, які змінюють час від часу загальний стан економіки, тенденції її розвитку. До цих факторів належать: рівень і темпи інфляції, зростання і спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо.

Політичні чинники. Керівникам підприємства необхідно постійно враховувати політичну ситуацію в країні, будувати свою діяльність відповідно до чинного законодавства, враховувати митну та антимонопольну політику держави.

Соціокультурні чинники. Ці фактори формуються в рамках конкретного суспільства й відображають особливості основних поглядів, цінностей і норм поведінки людей, що впливають на прийняття управлінських рішень. До них належать: ставлення людей до самих себе й до інших, до суспільних інституцій, до природи, до основних культурних цінностей тощо. Відмінності в культурі особливо помітні між східними й західними регіонами, між країнами, де домінантною релігією є мусульманство, і країнами із протестантською етикою. Панівні в суспільстві цінності багато в чому визначають функціонування організації і найпоширеніший у ній стиль управління. Так, японські й американські організації за стилем управління істотно різняться, хоча обидва стилі управління в цих країнах є високоефективними [22, С. 23].

Науково-технічні чинники. Керівництво організації повинно постійно стежити за відповідністю техніки та технологій сучасним вимогам, а саме вони повинні бути ресурсозберігаючими, простими у використанні, використовувати автоматизовані системи при виробництві продукції, використовувати новітні інформаційні та комп'ютерні системи, постійно стежити за науковими винаходами чи відкриттями та займатися впровадженням інновацій на підприємстві.

Екологічні чинники. Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії передбачає її відповідність критерію безпеки людини й навколишнього середовища. До основних факторів впливу на довкілля, які слід враховувати і прогнозувати в підприємницькій діяльності, належать: обсяги викидів у

середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем і великих техно-логічних утворень — гідротехнічних споруд, газо- і нафтогонів, ту-нелів тощо; кількість і якість продукції, що виготовляється, її без-печність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому розташоване підприємство (до й після реалізації запланованої стратегії розвитку) й розміри можливих незворотних негативних наслідків [22, С. 25].

7. Особливості управління міжнародним бізнесом

Управління міжнародним бізнесом має низку особливостей, зумовлених різноманіттям ринків, культурних контекстів та законодавчих середовищ. Одним із ключових аспектів є необхідність адаптації до культурних відмінностей, що впливають на стиль комунікації, підходи до прийняття рішень і способи ведення переговорів. Менеджери мають враховувати менталітет, традиції та очікування клієнтів і партнерів у різних країнах.

Складність міжнародного бізнесу також зумовлюється необхідністю дотримання законодавства та нормативних вимог, які можуть суттєво різнитися залежно від юрисдикції. Це включає питання оподаткування, трудового права, захисту даних і стандартів якості. Важливим фактором є вплив політичної стабільності та економічної ситуації у країнах, де здійснюється діяльність, що вимагає постійного моніторингу ризиків.

Ще однією особливістю є управління багатонаціональними командами, що потребує високого рівня міжкультурної компетентності та здатності забезпечувати ефективну співпрацю між представниками різних країн. Міжнародний бізнес часто пов'язаний із логістичними викликами, такими як організація постачань, контроль ланцюгів поставок і оптимізація витрат у глобальному масштабі.

Успіх у міжнародному управлінні залежить від здатності поєднувати глобальну стратегію із локальною адаптацією, знаходячи баланс між уніфікацією процесів і гнучкістю для задоволення потреб конкретного ринку. Це потребує стратегічного мислення, ефективного використання технологій і готовності до постійного вдосконалення.

ТЕМА 4: СПІЛКУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

1. Поняття та види управлінського спілкування

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником, крім планування, організації, мотивації і контролю та ін., комунікації на всіх рівнях управління, однією з форм якої є управлінське спілкування.

Управлінське спілкування – двосторонній або багато–сторонній комунікативний процес в системі управління на основі знакової взаємодії між людьми, зумовлений управлінською діяльністю в організації.

Завданням управлінського спілкування є ефективна діяльність в системі "суб'єкт управління – об'єкт управління". Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці.

Способи ділового спілкування в управлінні

В практиці управлінської діяльності керівник повинен уміти "впізнавати", аналізувати та використовувати способи ділового спілкування.

В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття "способи спілкування".

Спосіб – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі способи спілкування:

- що слугують обміну інформацією;
- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на інший.

Для передавання певної інформації від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як повідомлення. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.

Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликаною змінити поведінку партнера щодо взаємодії. До групи психологічних способів впливу одного суб'єкта на інший належать переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування.

Можемо відзначити наявність в науковій літературі ще однієї системи способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Е. Берном теорії "трансакційного аналізу".

Досліджуючи поведінку людей, вчений прийшов до висновку, що в кожній людини існують набори, "схеми поведінки", які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов'язані із станами свідомості, "Я-станами". Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: "Батько", "Дорослий", "Дитина".

"Батько" – стан, подібний до образу батьків, який містить такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, "роби як я", "це добре", "це погано" та ін. Завдяки цій "схемі поведінки": 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) виходячи із принципу "так прийнято робити", багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час

і енергію.

”Дорослий” – стан, який характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з оточуючим світом.

”Дитина” – стан, подібний до образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але з іншого боку, це: 1) стан ”бунту”, неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан ”пристосування”, здатності до маніпулювання.

Кожен з цих станів по-своєму є дуже важливим для спілкування людини, робить її життя повноцінним і плідним. Щоправда, це відбувається за умови: 1) відсутності абсолютизації того чи іншого стану (схеми поведінки); 2) використання їх у відповідних тому чи іншому стану умовах.

На основі ”станів свідомості”, ”Я-станів”, ”схем поведінки” відбувається процес спілкування між людьми. Тому трансакційний аналіз визначається як аналіз спілкування. Одиниця спілкування, дія спрямована на іншу людину, називається трансакцією.

Трансакційний аналіз як спосіб комунікації (спілкування) активно використовується при аналізі процесу ділового (управлінського) спілкування.

Кожен з учасників ділового спілкування займає одну із трьох позицій в спілкуванні. Їх результатом може бути оптимальна взаємодія або конфлікт. Що стосується управлінського спілкування, то взаємодія між людьми тільки тоді може бути гармонійною і ефективною, коли між ними будуть встановлені паралельні трансакції, якщо між керівником і підлеглим не встановлені такі трансакції, йому важко буде досягти взаєморозуміння.

Засоби ділового спілкування

Передавання будь-якої інформації можливе лише через знакові системи. Залежно від знакових систем можна виділити вербальну комунікацію (знаковою системою є мова) і невербальну комунікацію (використовуються немовні знакові системи).

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення.

В літературі з етики ділового спілкування проблемі культури мовлення приділяється значна увага.

Мова будь-якої людини повинна бути правильною. Мова ділової людини – особливо, тому що помилки у вимові і вживанні слів відволікають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді і призводять до непорозумінь. Усне мовлення, на відміну від письмового, повинно бути максимально простим і ясным. Однак часто канцеляризми і штампи ускладнюють мову ділових людей, роблять її незрозумілою і нудною.

Невербальна комунікація – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80% комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів. А австралійський

спеціаліст "з мови рухів тіла" А. Піз [70] стверджує, що за допомогою слів передається лише 7% інформації, тоді як за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38%, а за допомогою міміки, жестів, пози – 55%.

До невербальних засобів вчені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та неправильність погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і непов'язані з нею), тактильні засоби (потиск рук, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери та ін.

Так ці засоби класифікують за спорідненими ознаками.

- Акустична:

- а) праксодика – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

- б) екстралінгвістика – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

- Оптична:

- а) кінесика – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;

- б) проксемика – система організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо);

- в) графеміка – почерк, символіка, скорочення тощо;

- г) зовнішній вигляд – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

- Тактильно-кінетична (таксика) – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

- Ольфакторна (запахи) – запах тіла, запах косметики.

- Темпоральна (хронеміка) – час очікування початку спілкування, час проведений у спілкуванні, час, протягом якого триває повідомлення мовця, тощо.

Індивідуальні ділові бесіди

Будь-яка колективна праця, співробітництво починається, (здійснюється, завершується) за допомогою спілкування, розмов.

Ділова бесіда (розмова) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Основними задачами ділової бесіди є:

- переконати партнера прийняти ваші пропозиції;
- отримати службову інформацію;
- спільний пошук, розробка ідей;
- контроль, координація, стимулювання трудової діяльності.

Учасники ділової бесіди мають керуватися спільними для таких відносин правилами. В ділових відносинах вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, вміння говорити і уважно слухати.

Можна виділити такі принципи ведення ділової бесіди:

- принцип привернення уваги співрозмовника;

- принцип зацікавлення інформацією співрозмовника;
- принцип ґрунтовної аргументації;
- принцип нейтралізації сумнівів і зауважень співрозмовника;
- принцип прийняття кінцевого рішення.

Ділова бесіда буде мати позитивний результат лише за умови уважного сприйняття співрозмовниками позицій і доказів один одного і тактовної реакції на отриману інформацію.

2. Інформаційні потоки та їх характеристики

Інформаційний потік – це сукупність циркулюючих в логістичній системі, між логістичною системою і навколишнім середовищем повідомлень, які необхідні для управління та контролю за логістичними операціями.

При цьому об'єктивна й ефективна інформація в процесі логістичного управління використовується двічі та двояким способом. Так, вперше потоки інформації використовуються для створення системи логістичного управління, її розробки та впровадження в дію. Застосовувана вдруге інформація потрібна для ефективного управління в межах сформованої системи логістики.

Інформаційний потік може випереджати матеріальний, проходити одночасно з ним або після нього. При цьому він може бути спрямований як в одну сторону з матеріальним, так і в протилежну:

- випереджаючий інформаційний потік в зустрічному напрямку містить, як правило, дані про замовлення;
- випереджаючий інформаційний потік в прямому напрямку – попереднє повідомлення про очікуване прибуття вантажу;
- одночасно з інформаційним потоком рухається інформація про якісні та кількісні параметри матеріального потоку (супровідні документи);
- за матеріальним потоком у зустрічному напрямку може рухатися інформація про результати приймання вантажу, а також різноманітні претензії та гарантії.

Інформаційний потік вимірюється кількістю інформації, яка приймається і/або опрацьовується за визначений період часу.

Інформаційний потік визначається такими параметрами:

- джерелом виникнення;
- напрямом руху або адресатом;
- швидкістю передачі інформації;
- обсягом (загальною кількістю) переданої інформації.

Для обробки інформаційних потоків сучасним логістичним системам потрібні інформаційні логістичні центри, основним завданням яких є накопичення отримуваних даних і їх прагматичне фільтрування, тобто перетворення в інформацію, що потрібна для вирішення логістичних завдань. Тому зв'язок центру з джерелами інформації може бути односторонньою, двосторонньою і багатосторонньою. Сучасні логістичні системи найчастіше використовують останній варіант зв'язку.

3. Комунікаційний процес

Комунікація є формою зв'язку між передавачем (відправником) і приймачем

(одержувачем), яка містить повідомлення. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є повідомлення або сигнали.

Комунікація (лат. *communicatio* – спілкуюсь) в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію і доводить її до підлеглих теж у формі інформації.

В процесі комунікацій її учасники використовують комунікаційну мережу. Комунікаційна мережа – сукупність індивідумів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень і ефективність їх реалізації.

В основному комунікація між людьми розгортається у площині змісту й площині зв'язків (стосунків).

Площина змісту – це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події. До площини змісту належить також і мета комунікація – прихований зміст, який прочитується між рядками прямої інформації, часто є істинним корисним.

Площина зв'язків (стосунків) – емоційна складова процесу комунікації, яка характеризується сприйняттям чи відхиленням, симпатією чи антипатією, ненавистю чи любов'ю. Часто стосунки не декларуються, і людина дає перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер.

Під час переговорів, конференцій потрібно використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки часто голосують не за певну пропозицію, а за того, хто її вносить, що спричиняє похибки в комунікації, оскільки реалізуються різні підходи.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові.

Дигітальні (грец. *di* – двічі) комунікації - відрізняються закодованістю усіх відомостей за допомогою символів (букв, шрифту, цифр). Дигітальна комунікація вільна від емоцій.

Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

Аналогові (грец. *analogos* – подібний) комунікації - охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стільки помилок.

Нерідко аналогова і дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки).

Розуміння і застосування побудованого на почуттях процесу комунікації у міжособистісних стосунках сприяє ефективності передавання і сприйняття інформації.

Комунікаційний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами,

метою якого є передача та усвідомлення повідомлення, що містить певну інформацію.

У процесі обміну інформацією задіяні чотири базові елементи:

1.відправник – особа, яка генерує ідеї, збирає і передає інформацію;

2.повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів;

3.канал або засіб передавання інформації – спосіб поширення інформації;

4.одержувач – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу, їх завдання полягає в тому, щоб створити повідомлення, підібрати відповідний канал для його передачі і використати його у такий спосіб, щоб обидві сторони отримали однакове розуміння початкової ідеї.

До взаємопов'язаних етапів комунікації належать:

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну. На цьому етапі багато спроб обміну інформацією зривається, оскільки відправник недостатньо обдумує ідею.

Кодування й вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовують для комунікації. До загальновідомих каналів належать усне мовлення, письмо, електронні засоби зв'язку. Часто доцільно поєднувати два або більше каналів комунікації.

Передавання. На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації.

Декодування. Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування – подання символів відправника мовою одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею.

ТЕМА 5: КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА, УМІННЯ ТА НАВИЧКИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

1. Загальна характеристика комунікативної культури, умінь та навичок спілкування

Розглядаючи комунікативну культуру як специфічний спосіб організації спілкування, С. Знаменська відзначає, що вона характеризується наявністю комунікативного ідеалу, системою комунікативних норм і правил, ставленням до співбесідника як до цінності, знанням його індивідуальних особливостей, власних комунікативних здібностей і умінням володіти комунікативною ситуацією. Автор розглядає комунікативну культуру як систему внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації в певному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Комунікативну культуру визначають також як:

- компонент професійної культури майбутнього фахівця, що становить систему знань, норм, цінностей і способів поведінки, прийнятих у суспільстві та уміння органічно, природно і невимушено реалізовувати їх у діловому і емоційному спілкуванні (І. Зязюн);

- умову і передумову ефективності професійної діяльності і як мету професійного самовдосконалення (Е. Яценко);

- як морально зорієнтований засіб спілкування, що забезпечує афективний інформаційний обмін між людьми, опосередковує їхню взаємодію та взаємовплив, уможливорює міжособистісне сприймання та взаєморозуміння (перцепцію); це більш-менш довершена готовність і спроможність особистості до спілкування з оточенням (О. Корніяка).

Отже, можна зробити висновок, що комунікативна культура є компонентом професійної культури майбутнього фахівця; основними характерними ознаками її є комплекс комунікативних знань, умінь, властивостей особистості, способів і форм її взаємодії, які сприяють взаєморозумінню, ефективному вирішенню завдань спілкування; це рівень розвитку особистості, її готовність до комунікативної діяльності, система поглядів і дій, які забезпечують задоволення потреб самореалізації та спосіб досягнення цілей у спілкуванні, плідну доброзичливу взаємодію людей у різних сферах життєдіяльності.

Таким чином, комунікативно-культурна особистість характеризується певними окремими комунікативними умінями й якостями; її комунікативна взаємодія відбувається у певному комунікативному середовищі й така особистість є комунікативно-компетентною.

2. Комунікативні бар'єри міжособистісного характеру та шляхи їх подолання

Найчастіше в міжособистісному спілкуванні виникають так звані комунікативні бар'єри. У них можуть бути абсолютно різні причини, але їх результат можна передбачити заздалегідь: відсутність взаєморозуміння, контакту. Психологічна дистанція між партнерами зростає, вони не розуміють один одного або розуміють один одного неточно, комунікація стає дистанційною та менш довірчою. Іншими словами, наслідки наявності комунікативного бар'єру можна

виразити таким чином:

о збільшення психологічної дистанції між людьми, учасниками процесу комунікації;

о зниження взаємної довіри;

о зміна характеру взаємодії у спілкуванні;

о поступове відчуження і, як результат, повне руйнування комунікативної зв'язку.

Що ж призводить до подібних результатів? В силу високої значимості для взаємного розуміння цих своєрідних перепон, розглянемо їх більш докладно. Візьмемо за основу класифікацію бар'єрів, що виникають у спілкуванні, запропоновану Е. В. Радянський.

о бар'єр темпераменту;

о бар'єр акцентуації характеру;

о бар'єр інтелекту;

о бар'єр манери спілкування;

о бар'єр негативних емоцій;

о бар'єр нерозуміння важливості сказаного;

о бар'єри мови;

о фізичні бар'єри;

о соціальні, політичні, професійні, релігійні, освітні та інші відмінності.

Бар'єр темпераменту.

У людині поєднується біологічне та соціальне. Не враховуючи індивідуально-типологічні особливості людини - партнера, підлеглого, керівника - з людиною буває досить складно взаємодіяти.

Темпераментом називають закономірне відношення стійких індивідуальних особливостей особистості, що характеризують різні сторони динаміки її психічної діяльності.

Темперамент є біологічним фундаментом нашої особистості. Він заснований на властивостях нервової системи, пов'язаний з конституцією людини, з обміном речовин в організмі.

Тип темпераменту найбільш чітко проявляється в способах діяльності людини і його відносинах з іншими людьми. З величезного спектру вражень про навколишній світ кожна людина вибирає і сприймає певну інформацію, зупиняючи свою увагу па одних явищах і не помічаючи інші. Ця індивідуальна вибірковість стосовно явищ навколишнього світу і свій власний стиль засвоєння отриманої інформації створюють базу для формування різних особистостей при однакових умовах середовища.

Тип темпераменту наочно проявляється в поведінці людини, в його мові, особливо в таких характеристиках, як перепади інтонацій, тривалість висловлювань, частота звернень до партнера, легкість включення в розмову, гучність голосу, плавність мови, швидкість реакцій, використання пауз, вигуків, емоційності. Всі ці характеристики досить легко помітити в процесі спілкування і по них досить точно визначити тип темпераменту особистості.

Конфлікти виникають там, де стикаються темпераменти, яким складно взаємодіяти. З'єднайте разом в одному проєкті двох холериків, яким надзвичайно важливо бути на виду і отримувати увагу референтної групи - і ви отримаєте готовий конфлікт. Два лідери теж навряд чи уживуться. Тому формування команди і є таким складним і відповідальним справою.

Зіткнення людей з різними типами темпераменту може формувати певні бар'єри на шляху взаєморозуміння людьми один одного, нерідко призводячи до конфліктного результату. Саме тому при взаємодії з людьми так важливо враховувати їх тип темпераменту і структуру характеру.

Бар'єр акцентуації характеру.

Як відомо, норму від патології відрізняє лише кількісна складова. Саме на основі даної складової ми розділяємо:

- Норму,
- Акцентуації (або загострення),
- Невротизація,
- Психопатизація.

Невротизація і психопатизація відноситься до сфери діяльності лікарів, тому вони залишаються за рамками даної книги. Зупинимось детальніше на акцентуаціях характеру. Німецький психіатр Карл Леонгард вважав, що у порядку 51% людей деякі риси характеру кілька загострені або акцентовані. Це призводить до того, що в більшості ситуацій вони ведуть себе відповідно даної акцентуації, що може послужити певним бар'єром у спілкуванні. Тому, знаючи існуючі акцентуації і їх поведінкові особливості, можна за допомогою методу спостереження визначати їх з високим ступенем надійності.

Із зарубіжних вчених К. Леонгард найбільш докладно розробив описовий метод оцінки темпераменту. Він докладно описав акцентуації характеру. Таким чином, поступово вивчення темпераменту перейшло від визначення типів до виділення вираженості тих чи інших його властивостей. У його класифікації люди діляться не за типами темпераменту, а за його окремим властивостями. Ця типологія знайдена емпіричним шляхом.

Бар'єр негативних емоцій.

Як правило, люди недооцінюють значення негативних емоцій на життя. Багато хто вважає, що логіка -це основа людського мислення, людського буття. Однак емоції супроводжують практично всі аспекти життєдіяльності людини, що й було доведено вченими. Емоції допомагають людині зрозуміти, наскільки важливо те, що він робить, наскільки значимі для нього його відносини з іншими людьми. Вони виникають в ситуаціях, коли:

- о відбувається щось значне і визначальне для людини;
- о коли людина розуміє, що існує певна небезпека, але не може її уникнути;
- о при загостренні потреби;
- о в конфлікті;
- о при розвитку подій, які не були заплановані;
- о в ситуаціях з високим ступенем невизначеності. Як ми бачимо, емоції можуть бути викликані, з одного боку, потребами людини, а з іншого - ситуацією,

в яку людина потрапляє. Емоції виконують такі функції: оцінки; спонукання; вирішення ситуації; дезорганізації; організації; регуляції (закріплення - гальмування, але П. К. Анохін); підкріплення (по П. В. Симонову); передбачення (за В. Вундту); активізації; мобілізації та ін.

Емоції можуть стати бар'єром у спілкуванні з іншою людиною. Особливо якщо це стійка негативна емоція (горе, страждання, відраза, презирство, страх та ін.). Зупинимося детальніше на подібних бар'єрах.

Бар'єр страждання знижує рівень контактності, товариськості людини, яка переживає страждання і робить важким спілкування з ним для інших людей. Досить складно спілкуватися з людьми, які відчують глибоке горе. Чим може бути викликане страждання? Це може бути якесь трагічне подія, незадоволеність своїм становищем, фізичними болями, заниженою самооцінкою та ін.

Бар'єр гніву особливо складно подолати, оскільки гнів народжується у відповідь на образи, перешкоди і т.п. фактори. Чим сильніше почуття гніву, тим більше агресивний людина, тим сильніше він намагається обрушити свої почуття на інших людей, захищаючи себе від уявних чи реальних небезпек. Якщо при цьому врахувати, що подібне почуття буквально подвоює фізичну і психічну енергію людини, то стане зрозуміло, наскільки складно спілкуватися з подібними людьми.

Бар'єр відрази й огиди виникає при порушенні гігієнічних або етичних норм. Цей бар'єр може викликати:

- о неприємні дії співрозмовника (чухання, сякання, шмигання носом тощо);
- о спітнілі долоні рук;
- о неохайний зовнішній вигляд;
- о запах з рота;
- о гнилі передні зуби;
- о рубці на обличчі;

о порушення психологічної дистанції спілкування та ін. Бар'єр презирства може бути викликаний: аморальними вчинками; забобонами; неприйнятними рисами характеру (боязливість, скупість) і т.д.

Бар'єр страху спонукає звести до мінімуму спілкування з тими людьми, які є його джерелами. Подолати його буває досить складно.

Бар'єр сорому і провини виникає найчастіше як реакція на критику, надмірну лестощі, зі страху здатися незграбним, незграбним, бути викритим у чомусь і ін.

Бар'єр поганого настрою.

Зазвичай цей факт враховується досить рідко. А даремно. Емоційно негативний настрій переноситься на партнера по спілкуванню і зводить "нанівець" всі його старання. Дуже часто саме поганий настрій одного з учасників взаємодії служить джерелом конфлікту. Тому хочеться ще раз відзначити, що поганий настрій співрозмовника часто не має ніякого відношення конкретно до вас. Тому найкраще постаратися внутрішньо дистанціюватися від негативних емоцій і дати можливість людині заспокоїтися, залишити його на деякий час у спокої.

Бар'єр манери спілкування.

Бар'єр недостатнього розуміння важливості спілкування. Найчастіше

виникає як наслідок недооцінки однієї зі сторін виробничої комунікації важливості спілкування як соціально-психологічного механізму у управління людьми.

Бар'єр внутрішніх установок. Установка - це сприятлива або несприятлива оцінна реакція на що-небудь або кого-небудь, яка виражається в думках, почуттях і цілеспрямованому поведінці.

Причому одного разу сформовані установки мають тенденцію з часом ставати лише міцніше, тому що люди в першу чергу сприймають той зміст, який узгоджується з його установками, засвоєними раніше. Людина, як правило:

- о звертає увагу на ті повідомлення, які узгоджуються з його точкою зору, і пропускає всі інші;

- о сприймає тільки те, що відповідає його внутрішнім установкам;

- о швидше і надійніше запам'ятовуються ті матеріали, які узгоджуються з установками даної людини.

Установки є досить стійкою структурою психіки людини. Люди з подібними установками об'єднуються в групи, колективи, яких об'єднує їх погляд на світ і яким притаманне єдність дії.

Чи можна змінити установки тієї чи іншої людини? В. Шрамм пропонує наступний шлях зміни.

1. Для зміни установок людині потрібно підказати спрямованість і зміст цієї зміни. Ця думка повинна бути сприйнята і зрозуміла людиною.

2. Зміна установок станеться тим успішніше, чим більше зазначена думка буде відповідати наявним у даної людини потреб і мотивів.

3. Зміна буде більш ймовірним, якщо:

- Зміст сприйнятої інформації буде відповідати визнаним нормам гр о во го поведінки;

- Джерело інформації буде достатньо сумлінним і компетентним;

- Передача буде задовольняти формальним вимогам, що пред'являються до структурою і способом аргументації.

4. Зміна установок буде більш стійким, якщо навколишнє людини дійсність підтверджує зміст сприйнятої інформації.

5. Зміна установок буде більш ефективним, якщо пропагандистський вплив підкріпиться іншими виховними впливами.

Бар'єр стереотипу.

Стереотип - це спрощене, заздалегідь прийняте подання, не впливає з власного досвіду. Ці спрощення певним чином впливають на сприйняття і розуміння явищ навколишньої дійсності. Т. Марждіккій так описує риси стереотипу:

- о стереотипи є неправильними узагальненнями їв шик: л 'широкими, перебільшеними або спрощеними;

- о стереотипи є переконаннями, спільними для певної групи людей в суспільстві, звичайно зв'язаними з уявленнями про соціально-психологічних або антропологічних характеристиках інших суспільних груп;

- о стереотипи, будучи системою переконань і установок, прийнятих

заздалегідь, не формуються через соціальний досвід;

- о стереотипи передаються за допомогою мови;

- о стереотипи відносно стійкі і не піддаються зміні.

Зазвичай це перебільшені і спрощені оцінки, наприклад: українці - жадібні; французи - велелюбні і т.п. Однак вони досить сильно впливають на сприйняття інформації. У людини існує усталене, невідомо на чому засноване думку і при спілкуванні він сліпо слідує своїм установкам і стереотипам. Виходить, що людина "не бачить" реальної ситуації, реальної людини, а реагує на своє уявлення про цю людину або про цю ситуацію.

Стереотипи створюють бар'єри у спілкуванні двома способами: сенс інформації може бути спотворений стереотипом тієї людини, яка говорить, а також стереотипним мисленням того, хто слухає. Виходить, що люди говорять як би на різних мовах.

Необхідно також враховувати в спілкуванні, що стереотипи, що мають яскраво виражене емоційне забарвлення, є дуже стійкими і погано піддаються змінам.

Бар'єр відсутність інтересу.

Іноді в процесі спілкування, яке людині в принципі не особливо - то і цікаво, він перестає надавати значення тому, що йому говорять. Його увага розсіюється, і людина перестає стежити за перебігом думки співрозмовника.

Бар'єр мови виникає через різних помилок мовлення, оскільки мова - один з основних засобів спілкування. Такі бар'єри можуть виникнути через:

- о емоційного збудження;

- о неправильного вибору слів;

- о слабкою аргументації;

- о нездатності партнера зрозуміти передану інформацію.

Спотворення інформації відбувається в процесі передачі інформації. Як? Спілкуючись, люди запам'ятовують зміст повідомлення, а не ті слова, якими воно передавалося. Зазвичай люди не прагнуть запам'ятати деталі, особливо дрібні. Звідси і виникають помилки: неправильно почув, щось цілком зрозумів. Людина почув інформацію, щось запам'ятав, щось ні, передає її по ланцюжку, а на виході ми маємо зовсім інший зміст. На жаль, більшість людей не вміють працювати з текстами і це потрібно визнати. Людина знаходить в кожному тексті щось своє, чимось йому близьке, зосереджує на цьому свою увагу і ... Суть ж повідомлення при цьому кудись зникає. Саме тому часто підлеглі нечітко зрозумівши розпорядження керівника, роблять щось не так, а потім їх роботу доводиться переробляти.

Ще один аспект можливого спотворення інформації - різне тлумачення одних і тих же слів в залежності від інтонації, контексту або асоціацій, що виникають у різних людей на одні й ті ж слова. Вам ніколи не доводилося говорити натяками або чути двозначності? І виходить, що кожна людина чує щось своє, те, що зрозуміло і близько йому.

Н. М. Тимченко виділив наступні причини, які ускладнюють передачу інформації:

- о неточність висловлювання;
- о недосконалість перекодування думок у слова;
- о недоречне використання професійних термінів;
- о невірне тлумачення намірів співрозмовника;
- о надмірне використання іноземних слів;
- о неповне інформування партнера;
- о надмірно швидкий темп викладу інформації;
- о наявність смислових розривів і стрибків думки;
- о неповна концентрація уваги;
- о невикористання різних каналів сприйняття;
- о витіюватість думки;
- о наявність логічного протиріччя;
- о неадекватні інтонація, міміка і жести, що не збігаються зі словами.

Бар'єр зневаги фактами є результатом звички людини робити поспішні висновки і висновки, не маючи достатнім обсягом вихідної необхідної інформації, або неправильно розуміючи та інтерпретуючи вже отриману інформацію і факти.

Неможливо описати і класифікувати всі бар'єри, які можуть виникнути між людьми в процесі спілкування. Тому позначимо лише основні групи.

Фізичні бар'єри.

- о Бар'єри, що виникають через невідповідність місця спілкування його характеру і завданням.

- о Бар'єр, який може виникнути через велику віддаленість людей один від одного.

- о Бар'єр фізичних станів - може виникнути через перенапруження в результаті тривалого очікування, невміння регулювати свій внутрішній стан.

- о Бар'єр, що виникає, якщо люди не хочуть спілкуватися один з одним і т.д. Соціально-рольові бар'єри.

- о Бар'єр внутрішнього протистояння між спілкуються людьми.

- о Бар'єр соціально-рольовий дисгармонії між учасниками спілкування.

- о Бар'єр соціально-рольового невідповідності ситуації спілкування.

Інформаційно-пізнавальні бар'єри.

- о Бар'єр, що виникає через відмінності досвіду співрозмовників.

- о Бар'єр, що виникає через відмінності рівнів освіти.

- о Бар'єр, що виникає через відмінності типу мислення (одним простіше мислити образами, в інших - абстрактно-аналітичне мислення; таким людям складно зрозуміти один одного і досить складно домовитися між собою, оскільки вони говорять і думають "на різних мовах").

Ідеологічні бар'єри.

- о Бар'єр, що виникає при наявності у співрозмовників різних стереотипів.

- о Бар'єр, що виникає при відмінності системи цінностей.

- о Бар'єр відмінності соціальних установок і т.д. Соціально-психологічні бар'єри.

Виникають, якщо є невжиття форми спілкування однієї зі сторін. Рафінований інтелігент і продавець із ринку навряд чи зможуть тривалий час

успішно спілкуватися, оскільки у цих людей рівень соціально-значущих цінностей різний і знаходиться в різних сферах. Відповідно складається і ставлення до співрозмовника.

Кожна з перерахованих груп бар'єрів може окремо або в сукупності бути перешкодою ефективного спілкування. Важливо вміти аналізувати спілкування з іншою людиною, знати, що допомагає, а що заважає встановленню взаєморозуміння. Тоді па щось можна не реагувати, якісь підводні рифи можна обійти, щось "не почути", не приймати близько до серця ті випадки співрозмовника, які адресовані комусь третьому, і завжди пам'ятати, що у будь-якої людини можуть бути неприємності, які не мають до вас рівно ніякого відношення.

3. *Комунікативні бар'єри організаційного характеру*

Як правило, комунікативні бар'єри систематизують умовно у три групи, які виникають в процесі ділового спілкування та їх модифікації, а саме: «авторитет», «уникнення», і «нерозуміння».

Бар'єр «авторитет» визначається умовним розподілом всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим і, відповідно, не має довіри до других. Тобто довіра чи недовіра в даному випадку залежать не від якості інформації, що передається, а від того, хто говорить. Зарахування людини в ряд авторитетних залежить від наступних факторів: соціального положення; привабливого зовнішнього вигляду; доброзичливого ставлення до адресату впливу; компетентності; щирості, при чому, якщо, людина слухає з довірою, то вона запам'ятовує висновки і майже не звертає уваги на хід обговорення.

Бар'єр «уникнення» характеризується униканням людиною джерел впливу, ухиляється від контакту з співрозмовником. Управляючи увагою співрозмовника, аудиторією можна подолати цей бар'єр. Головне при цьому вирішити 2 взаємопов'язані проблеми: привернути увагу та утримати увагу.

На нашу увагу найбільше впливають наступні якості інформації: актуальність, важливість, новизна, неочікуваність, нестандартність подачі, інтенсивність подачі, а також звучання голосу та його модуляція.

Бар'єр «нерозуміння» пов'язаний з ситуаціями, коли джерело інформації заслуговує довіри, має авторитет, але інформація все-одно не доходить (ми не бачимо, не чуємо, не розуміємо). Потрібно попередити бар'єри нерозуміння: фонетичний; семантичний; стилістичний; логічний.

Подолати фонетичний бар'єр цілком можливо, для цього необхідна: чітка, розбірлива і достатньо голосна мова, без скоромовки і наявність зворотного зв'язку з співрозмовником.

Семантичний бар'єр нерозуміння виникає, коли фонетично мова «наша», але по змісту, що передається «чужа». Для подолання цього бар'єру необхідно: говорити максимально просто та завчасно домовитися про однакове розуміння ключових слів, понять, термінів, якщо потрібно пояснити їх на початку розмови.

Стилістичний бар'єр нерозуміння виникає при невідповідності стилю мови людини, що говорить і ситуації спілкування або стилю мови й актуального психологічного стану слухача. Головне при подоланні стилістичного бар'єру правильно структурувати інформацію, що передається.

Бар'єр логічного нерозуміння виникає, як вже було відмічено, якщо людина, на нашу думку, говорить або робить щось, що суперечить логіці. Тоді ми не тільки відмовляємось його розуміти, але і емоційно сприймаємо його слова негативно. Подолання цього бар'єру можливо при дотриманні наступних умов: врахування логіки і життєвої позиції співрозмовника та правильна аргументація.

Вивчення та подолання комунікативних бар'єрів повинно виділятися чільне місце в будь-якій організації, адже результативна діяльність організації напряму залежить від успішності ділового спілкування менеджерів та персоналу, а також від вмілого та продуманого спілкування персоналу з клієнтами та партнерами організації.

Отже, для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, це одна із найскладніших проблем в організаціях.

4. Удосконалення комунікацій

Удосконалення комунікацій включає в себе систематичну роботу над ефективністю, зрозумілістю та зручністю обміну інформацією між людьми чи групами. Воно охоплює розвиток навичок слухання та висловлювання, що дозволяють краще розуміти потреби, емоції та позиції співрозмовника. Також важливо враховувати використання доступних технологій для передачі інформації, таких як месенджери, відеозв'язок чи електронна пошта, з особливим акцентом на їх відповідність контексту спілкування.

Успішне вдосконалення включає розвиток емпатії, зменшення двозначності в повідомленнях і створення атмосфери довіри. Зміна підходу до обговорення проблем і фокус на конструктивність та пошук рішень допомагає уникати конфліктів. Особливу роль відіграє зворотній зв'язок, що дозволяє уточнювати очікування та вдосконалювати сам процес комунікації.

5. Види потреб і мети спілкування

За змістом спілкування може бути матеріальним, когнітивним, кондиційним, мотиваційним, діяльнісним.

Матеріальне спілкування — це обмін предметами і продуктами діяльності. При матеріальному спілкуванні суб'єкти здійснюють обмін продуктами своєї діяльності, які виступають засобами задоволення потреб.

Когнітивне спілкування — це обмін знаннями (наприклад, у ході навчального процесу).

Кондиційне спілкування — це певний вплив на психічні стани іншого (наприклад, зіпсувати настрій партнеру).

Мотиваційне спілкування — це обмін цілями, потребами, інтересами. Таке спілкування спрямоване на передачу іншому певних установок або готовності діяти певним чином.

Діяльнісне спілкування — це обмін діями, навичками, вміннями тощо.

2. За метою спілкування можна поділити на біологічне та соціальне. Біологічне спілкування необхідне для підтримки та розвитку організму (пов'язане

з задоволенням біологічних потреб).

Соціальне спілкування задовольняє ряд соціальних потреб особистості (наприклад, потреба в міжособистісних контактах).

3. В залежності від засобів спілкування може бути безпосереднім та опосередкованим, прямим та непрямим.

Безпосереднє спілкування здійснюється за допомогою природних органів (руки, голосові зв'язки, голова тощо), без допомоги сторонніх предметів.

Опосередковане спілкування характеризується використанням спеціальних засобів: природні предмети (камінець, палиця і та ін.) та культурні (знакові системи).

Пряме спілкування полягає в особистісних контактах і безпосередньому сприйманні один одного (наприклад, розмова двох друзів).

Непряме спілкування передбачає наявність посередників, якими можуть виступати інші люди (наприклад, при переговорах між різними групами).

4. В залежності від спрямування спілкування може бути діловим та особистісним, інструментальним та цільовим.

Ділове спілкування — це спілкування на офіційному рівні і його змістом є те, чим зайняті люди в процесі трудової діяльності.

Особистісне спілкування зосереджене на проблемах, що складають внутрішній світ людей.

Інструментальне спілкування — це засіб для задоволення різних потреб.

Цільове спілкування служить засобом задоволення саме потреби в спілкуванні.

5. Виділяють вербальне та невербальне спілкування.

Вербальне спілкування — це спілкування за допомогою мовних знаків та слів.

Невербальне спілкування — спілкування за допомогою міміки, жестів, пози, міжособистісного простору.

6. В залежності від суб'єктів спілкування може бути міжіндивідним (тобто спілкування між окремими індивідами), індивідно-груповим (спілкування між індивідом і групою) та міжгруповим (між групами).

7. За тривалістю виділяють короткочасне і тривале спілкування, закінчене та незакінчене.

У ході спілкування можуть скластися взаємини різного характеру: взаєморозуміння, взаємовплив, непорозуміння, конкурентність, конфліктність, конфронтація тощо. У спілкуванні здійснюється своєрідна "презентація" внутрішнього світу особистості. Саме тому спілкування, виступаючи певною формою взаємодії однієї людини з іншою або з групою осіб, виявляє певні людські якості, розкриває, чого варта та чи інша людина.

Щодо ступеня включення суб'єкта в сферу предметної діяльності розрізняються формальне і неформальне спілкування. Формальне спілкування є частиною певної сумісної діяльності людей, служить засобом підвищення якості цієї діяльності і є способом її організації. Спрямоване воно здебільшого на те, чим зайняті в даний момент люди, а не на їх внутрішній світ, внутрішні проблеми.

Формальне спілкування в свою чергу можна поділити на формально-рольове, "контакт масок", світське і ділове:

Формально-рольове спілкування - це такий вид спілкування, при якому його зміст, засоби регламентовані соціальними ролями партнерів по спілкуванню: вчитель і учень, лицар і дівчина, співробітник міліції і порушник, стюардеса і пасажери літака тощо.

"Контакт масок" - спілкування, за якого відсутнє прагнення зрозуміти один одного. Використовуючи узвичаєні маски ввічливості, суворості, байдужості тощо, завдяки набору жестів, міміки, стандартних фраз приховується ставлення до іншої людини.

Світське спілкування - спілкування, яке визначається формальною ввічливістю, за якого люди виконують певний ритуал залежно від обставин.

Ділове спілкування - спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Неформальне спілкування зосереджене здебільшого навколо духовних і психологічних потреб внутрішнього характеру людей, їх інтересів (визначення свого місця в оточуючому світі, свого ставлення до тієї чи іншої людини, вирішення конфлікту, пошук сенсу життя та інше).

За характером впливу інформація, що йде від комунікатора, може бути спонукальною або констатуючою.

Спонукальна інформація висловлюється в наказі, розпорядженні, проханні, інструкції, пораді і розрахована на стимулювання певної дії.

Констатуюча інформація виступає у формі повідомлення і передбачає зміну поведінки опосередковано і поступово.

Розрізняють два типи міжособистісної взаємодії - співпраця (кооперація) і суперництво (конкуренція), які залежать від обраної стратегії і тактики спілкування.

У процесі спілкування знаходять свій вияв своєрідна суперечність: з одного боку, людина пристосовується до життя суспільства, засвоює його досвід, добутий людством наукові і культурні досягнення, а з другого - вона відособлюється, формується індивідуальна неповторність, самобутність, що пояснюється його основними функціями.

ТЕМА 6: ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

1. Організаційні рішення, їх види та підходи до прийняття рішень

Поняття «рішення» слід розуміти як заздалегідь продуманий намір здійснити певні дії, які мають бути вчинені (здійснені реалізовані) якимось способом. Це – творчий процес вибору однієї або декілька альтернатив із множини варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілі (цілей).

Слід мати на увазі, що у менеджменті всю увагу зосереджено на прийнятті управлінських (організаційних) рішень. На відміну від рішень, які приймаються людиною на побутовому рівні і стосуються її особистого життя, управлінські рішення приймаються стосовно певних проблем, певних ситуацій щодо організації різного рівня і різних колективів людей.

Отже, управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничогосподарської чи іншої ситуації. Таке рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб'єктом управління шляхів, напрямів засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, а також відповідних дій колективу об'єкта управління.

Необхідність прийняття управлінського рішення може виникнути як у зв'язку з обставинами зовнішніми (рішеннями вищої організації, необхідність врегулювання взаємовідносин з партнерами по кооперації, тощо), так і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, тощо). Ось чому те чи інше управлінське рішення є відповідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи, воно спрямоване на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

Практика застосування менеджменту на протязі багатьох років виробила три правила прийняття управлінських рішень, а саме:

- не слід приймати рішення на більш високому рівні, якщо його можна прийняти на більш низькому;
- простір управлінських рішень має бути обмеженим, що дозволить підвищити рівень керівництва та поліпшити якість виконання рішень;
- управлінське рішення, яке приймається на більш високому рівні не завжди і не обов'язково є кращим, найчастіше таке рішення – середньозважене.

У процесі прийняття будь-якого рішення, як правило, можуть бути використані три моменти: інтуїція, судження та раціональність. Отже, рішення можуть прийматися на основі таких підходів:

1. Інтуїтивного. Приймаючи рішення на основі інтуїції, людина керується власними відчуттями, що саме таким є правильне рішення. Тут присутнє свого роду осяяння, яке притаманне зазвичай менеджерам вищих рівнів. Інтуїція загострюється разом з набуттям досвіду. Однак використовуючи лише інтуїцію, менеджер стає заручником випадковості і з точки зору статистики його шанси на правильний вибір не дуже високі.

2. На основі суб'єктивних суджень, обумовлених знаннями та накопиченим досвідом. Судження використовуються для того, щоб зробити правильний вибір – опираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх

у минулому. Рішення, засновані на судженні, багато в чому подібні до інтуїтивних, можливо тому, що на перший погляд у них відсутня логіка. Але все ж у їх основі лежать знання і осмислений минулий досвід.

Цей спосіб є досить поширеним, оскільки підкуповує своєю дешевизною і оперативністю. Та він має суттєві недоліки – судження неможливо віднести до нової ситуації, оскільки досвіду її вирішення немає. Крім того, керівник переважно діятиме у таких напрямках, які йому добре відомі, а в результаті ризикує втратити шанс у новій сфері діяльності, свідомо чи несвідомо відмовляючись від входження у неї. Тому підхід на основі судження найчастіше використовується у процесі оперативного управління менеджерами низових і середніх ланок.

3. На основі раціонального способу вирішення проблеми, в основі якого лежать глибокий аналіз причин, що зумовили проблему і логічні міркування щодо можливих способів її розв'язання. Цей спосіб найчастіше застосовується у процесі обґрунтування стратегічних чи тактичних рішень, при вирішенні складних і нестандартних проблем, потребує креативного мислення і застосування різноманітних засобів активізації творчого пошуку, про що йтиме мова далі.

Рішення можуть прийматися як однією особою (індивідуальні рішення), так і групою осіб (групові методи прийняття рішень). Кожен із цих методів має свої недоліки та свої переваги. Зокрема, індивідуальним рішенням притаманний вищий рівень творчості, вони приймаються швидше, оскільки не потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, більш ризикованими, що пов'язано із складністю та непередбачуваністю середовища, в якому працюють сучасні організації.

Характер індивідуальних рішень багато в чому несе відбиток особистості менеджера, котрий їх приймає, з огляду на що рішення можуть бути виваженими, імпульсивними, інертними (обережними), ризикованими. Виважені рішення приймають люди, що уважно і критично ставляться до вивчення проблеми, чітко її формулюють, ретельно перевіряють висунуті гіпотези. Автори імпульсивних рішень легко генерують різноманітні ідеї, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити, оцінити. Тому рішення виявляються недостатньо обґрунтованими і ефективними.

Інертні рішення приймають менеджери, що намагаються зберегти існуючий стан речей. Перш ніж відважитись на радикальні зміни, вони довго уточнюють деталі, перевіряють їх, намагаються заручитися підтримкою вищого керівництва. Такі рішення зазвичай не нові і не оригінальні. Ризикові рішення характерні для вищого менеджменту, їх автори охоче беруть на себе відповідальність і рішуче беруться за справу, не вимагаючи її ретельного обґрунтування. Однак надмірна схильність до ризику може стати причиною кризи в організації.

Таким чином, на процес прийняття рішень досить істотно впливають особисті якості менеджера, його знання та вміння, професіоналізм та життєвий досвід, характер, темперамент, симпатії й антипатії, уподобання, смаки, розуміння особистого престижу тощо, а також їхній емоційний стан, самопочуття, настрій.

Керівник, що приймає рішення, може бути переконаним, принциповим

борцем, упевненим у важливості і суспільній корисності дорученої йому справи, або може мати риси кар'єриста, що виявляє активність заради особистого висування; мати якості новатора, що сміло упроваджує все передове й ефективно, або, навпаки, консерватора, якому важко відмовитися від звичних методів, навіть якщо вони явно застаріли; мати сильну волю, рішучість і наполегливість в досягненні поставлених цілей або бути людиною, не спроможною піти «проти течії»; діяти імпульсивно або з розрахунком, обдуманно; легко або важко входити в нову обстановку і т.д.

Такі особисті риси менеджера сильно впливають на оцінку вихідної для ухвалення рішення ситуації, особливо в умовах дефіциту часу. Неправильна оцінка ситуації може бути наслідком сильного збудження (гніву, страху), коли людина не спроможна враховувати всі обставини і викривлено уявляє собі обстановку. У результаті рішення приймаються на основі не об'єктивного, а перекрученого, суб'єктивного уявлення про дійсність.

Виділяють такі найпоширеніші суб'єктивні недоліки рішень: упередженість, підміну дійсного бажаним, перестрашування, половинчатість, егоцентризм.

Упередженість рішення виникає в результаті інертності мислення, коли оцінюється не існуюча на даний момент ситуація, а аналогічна, що мала місце раніше. Упередженість може бути і наслідком симпатії або антипатії керівника.

Підміна дійсного бажаним відбувається через надмірний оптимізм, недооцінки наявних перешкод, а також через прагнення керівника підтримати свій авторитет, показати себе спроможним переборювати будь-які перешкоди. Це є різновидом самообману, що веде в остаточному підсумку до зривів у діяльності і збиткам.

Перестрашування буває наслідком того, що особи, які приймають рішення, надто бояться відповідальності за їх можливі несприятливі наслідки. Об'єктивними передумовами для прийняття таких рішень є неповнота і низька достовірність використовуваної інформації.

Половинчатість рішень пов'язана з протиріччями між цілями і засобами їхньої досягнення. Ставляться важливі для підприємства цілі, але для їхньої реалізації виділяються обмежені засоби, що дають можливість вирішити проблему лише частково (наполовину). Такі рішення не можна розглядати як незначні недоліки. Вони створюють ілюзію того, що актуальні проблеми вирішуються, породжують невиправданий оптимізм і самозаспокоєність, сприяють розпиленню коштів і тому дуже шкідливі.

Егоцентризм виявляється в підміні загальних цілей підприємства цілями особистого або вузькогрупового характеру. Схильні до егоцентризму керівники агресивні у своїх устремліннях. Вони намагаються домогтися бажаних для себе або вузької групи осіб результатів незалежно від того, який збиток це може завдати іншим співробітникам і підприємству в цілому.

Перераховані суб'єктивні недоліки рішень вкрай шкідливі для справи і, в решті решт, для тих керівників, що їх допускають. Тому керівник, приймаючи будь-яке рішення, повинен подумки перевірити себе: чи об'єктивно оцінена ситуація, чи впливає прийняте рішення з даної обстановки, чи не видається

бажане за дійсне, чи не надається перевага особистим цілям на шкоду загальній справі.

Зважаючи на вказані особливості і недоліки індивідуальних методів прийняття рішень, для вирішення особливо важливих для фірми питань вдаються до групових методів їх вирішення. У групи залучаються фахівці у тих сферах, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова робота забезпечує різностороннє дослідження проблеми, підвищує мотивацію та відповідальність кожного її члена, зменшує процент помилок, забезпечує багатоваріантність розробок.

Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються членами організації порівняно з індивідуальними рішеннями, оскільки вважаються такими, що відображають думку колективу. Разом з тим групові рішення мають і свої недоліки – більші витрати часу внаслідок необхідності узгодження різних точок зору на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення.

Управлінські рішення мають відповідати певним вимогам. Основні з них – це своєчасність, здійснимість, економічність, правоможність і законність, точність формулювань, ефективність.

Прийняття рішення – це вибір однієї із декількох можливих альтернатив.

Управлінські рішення діють завдяки ієрархічності управління і передбачають існування чіткої системи внутрішнього підпорядкування, оскільки внаслідок прийняття управлінського рішення повинен настати управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт.

Обов'язковою умовою прийняття управлінського рішення є певна невизначеність. Оскільки, якщо існує тільки один варіант розвитку подій, то процес прийняття рішення не відбувається.

За допомогою управлінських рішень вирішуються різні проблеми, наприклад:

- визначаються цілі, мета, завдання; формується організаційна культура;
- здійснюється розстановка людей по посадах із визначенням обов'язків, повноважень та відповідальності;
- розробляється система мотивації працівників до праці; розподіляються ресурси;
- здійснюється оцінка діяльності організації та її складових.

Всі завдання, які вимагають управлінського впливу об'єднують у три основні типи:

1. концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
2. пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування організації (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);
3. ті, які виникають внаслідок дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

Зважаючи на різноплановість управлінського процесу в організаціях приймається велика кількість різноманітних управлінських рішень, які класифікуються на основі виділення спільних ознак. Найпоширенішою є класифікація управлінських рішень за наступними ознаками:

1. За характером вирішуваних організацією проблем:
 - організаційні запрограмовані рішення – базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і ухвалюються за типових обставин;
 - організаційні незапрограмовані рішення – приймаються за умов браку інформації, в проблемних ситуаціях які відносно нові або зустрічаються вперше;
 - компромісні рішення – це нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.
2. За характером дій:
 - директивні – потребують обов’язкового виконання;
 - нормативні – своєрідний зразок, служать орієнтирами, стандартами при прийнятті інших рішень у даній сфері;
 - методичні – у них дається детальний опис того, як необхідно діяти у конкретній ситуації;
 - рекомендаційні – рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;
 - дозвільні – дозволяють певні дії.
3. За часом дії:
 - стратегічні – спрямовані на визначення напрямку діяльності організації; приймаються на перспективу (3 і більше років);
 - тактичні – стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії, розраховані на 1–2 роки;
 - оперативні – визначають конкретні дії кожного працівника чи окремого підрозділу у визначений час.
4. За функціональним призначенням:
 - планові – стосуються визначення планових показників та розробки шляхів їх досягнення;
 - організаційні – визначають розташування ресурсів у просторі і часі; стосуються визначення організаційної структури і наділення працівників повноваженнями та відповідальністю в залежності від посади, яку вони займають;
 - регулюючі – координують діяльність різних структурних одиниць, які працюють над спільним завданням; визначають і усувають відхилення від запланованого курсу;
 - активізуючі – спрямовані на приведення виробничої системи в дію шляхом використання різних мотивуючих та організаційних важелів;
 - контрольні – стосуються обліку, аналізу та оцінки стану організації в певний відрізок часу.
5. За змістом:
 - економічні – спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації (встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці, використання прибутку тощо);

- соціальні – зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці тощо);

- технічні – пов'язані з функціонуванням технічної складової (вибір технологій, налагодження, регулювання, вдосконалення техпроцесів тощо);

- наукові – стосуються вибору напряму науково-дослідних робіт, впровадження інновацій тощо.

6. За способом прийняття:

- одноосібні – приймаються особисто самим керівником, без залучення допомоги інших працівників організації;

- колегіальні – розробкою таких рішень займається спеціальна комісія чи група фахівців, а саме рішення приймається окремим керівником або групою керівників;

- колективні – приймаються на основі обговорення всім колективом, якого стосується проблема.

7. За рівнем прийняття – в залежності від рівня який займає менеджер в ієрархії управління.

8. За ступенем обґрунтування:

- інтуїтивні – приймаються на основі внутрішнього відчуття того, що саме це рішення є правильним;

- рішення засновані на судженнях – зумовлені знаннями та накопиченим досвідом (спираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому);

- раціональне вирішення проблеми – в основі таких рішень глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і поетапне вирішення проблеми.

Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень – це раціональна послідовність операцій і процедур (інформаційних, логіко- мисленнєвих, розрахункових, організаційних тощо), які виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями з метою вирішення поставленої проблеми.

Таким чином процес прийняття управлінських рішень складається із послідовних етапів, які включають:

1. Діагностику проблеми. На даному етапі здійснюється комплексний аналіз ситуації, визначаються проблеми, які потребують вирішення; застосовуються процедури пошуку, накопичування, опрацювання інформації, виявлення проблем і факторів, що їх обумовили.

2. Формулювання обмежень прийняття рішень. Вирішення поставленої і обґрунтованої проблеми вимагає детального і об'єктивного аналізу внутрішнього середовища організації, оскільки вирішення проблеми потребує певних ресурсів, які є далеко не безмежними. До обмежень, які роблять деякі варіанти вирішення проблеми нереальними відносять: обмеженість ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних тощо); недостатню кваліфікацію працівників; обрану стратегію діяльності, яку не можна порушувати; а також окремі культурні та техніко-технологічні фактори.

3. Розробку критеріїв оцінки альтернатив. Після визначення обмежень

проводиться формування певних стандартів, з якими пізніше будуть співставлятися розроблені альтернативи. Ці стандарти містять особливі характеристики – критерії, в яких вказуються вимоги до рішення яке формується.

4. Визначення альтернатив. Із врахуванням обмежень, які були сформовані раніше розробляються різні шляхи вирішення проблеми. Цей процес є найважчим, оскільки він є фактично творчим і вимагає від керівника значного досвіду, теоретичних знань та уяви.

5. Оцінка і вибір альтернатив. Після формування пакету альтернатив здійснюється їх співставлення із раніше розробленими критеріями, і вибирається та з них, яка задовольняє їх найбільш повно.

6. Етап реалізації. Включає в себе розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення. На етапі реалізації рішення важливе місце має зворотній зв'язок, від нього залежить об'єктивність оцінювання результату.

Система методів, які використовуються в управлінні, ґрунтується на загальнонауковій методології, що передбачає застосування таких підходів: системного, комплексного, моделювання, експериментування, конкретно-історичного, соціологічних досліджень та ін.

Системний підхід. Застосовують як спосіб упорядковування управлінських проблем. Завдяки йому здійснюють їх структурування, визначають шляхи подолання, обирають варіанти, встановлюють взаємозв'язки елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх вирішення.

Комплексний підхід. У його основі – дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку. При цьому використовують методи дослідження багатьох галузей знань, що вивчають ці ж проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою розв'язання проблем організації як багатоцільової відкритої системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Моделювання. Це метод вирішення складних управлінських завдань. Дає змогу змодельовати ситуацію і дослідити, як вона змінюватиметься під впливом різноманітних чинників. Моделі відображають властивості, взаємозв'язки, структурні та функціональні параметри системи, що є суттєвими для її цілей. Найбільшої популярності в менеджменті набули наступні моделі:

дерево рішень – графічна модель яка відображає послідовність прийняття рішень і дозволяє прорахувати результати кожної із альтернатив;

оцінка беззбитковості – дозволяє визначити рівень продажу продукції, який забезпечить окупність проекту.

Експериментування. Застосовується у тих випадках, коли побудова моделі є неможливою через значну кількість інституційних чинників (звичаї, традиції, норми поведінки, що склалися у суспільстві і можуть діяти всупереч прийнятим законам та формальним правилам і процедурам). Експеримент дає змогу перевірити доцільність нововведень, запропонованих для вирішення завдань організації, і в разі позитивних результатів розширити межі їх застосування.

Конкретно-історичний підхід. Згідно з ним будь-яке явище розглядають у динаміці. Так, кожен об'єкт управління у своєму розвитку проходить певні стадії життєвого циклу: виникнення, ріст, зрілість, занепад. Проблеми управління на цих стадіях істотно різняться, що зумовлює необхідність застосування для їх вирішення адекватних методів.

Методи соціологічних досліджень. Використовують при вирішенні проблем, пов'язаних із поведінкою працівників. Дають змогу зібрати інформацію щодо потреб та інтересів персоналу організації, характеру взаємин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження, самоспостереження, вивчення документів та ін.

2. *Раціональне прийняття рішень*

Ідеальна модель прийняття рішень передбачає, що рішення приймаються на основі аналізу доступної інформації, з використанням логіки, неупереджено, незалежно від індивідуальних емоцій, цінностей і ідеології учасників цього процесу. Таким чином, раціональне прийняття рішення - процес, за допомогою якого людина приймає рішення, ґрунтуючись, перш за все, на неупередженому міркуванні і логіці, ніж на емоційному і безсистемному міркуванні. В цьому випадку інтуїція, осяяння, значення минулого досвіду, «життєвої мудрості» і т.п. втрачають своє вирішальне значення: раціональний підхід дозволяє освоїти методи прийняття правильних рішень безвідносно до персональних психологічними характеристиками суб'єкта.

У більшості випадків прийняття управлінських рішень перевагу слід віддавати раціональній моделі. Однак це не означає, що при прийнятті рішень можуть бути винесені за дужки міжособистісні протиріччя, особисті уподобання і груповий тиск. В реальності раціональне і нераціональне, емоційне, чуттєве, особисті інтереси і мотивації переплітаються, представляючи собою складні комбінації, про що буде розказано в наступному розділі. Зараз лише попередньо відзначимо, що в основі раціонального підходу лежить поступове, крок за кроком рух до мети, певна послідовність дій.

Загальна модель раціонального прийняття рішень являє собою певну послідовність кроків, або етапів. Теоретики розходяться тільки в одному - в кількості етапів цього процесу. Раціональне прийняття рішень - це процес, що складається з восьми кроків, об'єднаних в чотири етапи:

- визначення проблеми (усвідомлення та ідентифікація проблеми);
- збір фактів (ідентифікація проблеми і розробка альтернатив);
- ідентифікація рішення (розробка критеріїв оцінки альтернатив, в разі необхідності - їх перевизначення, оцінка та вибір кращої альтернативи);
- виконання рішення і перевірка.

3. *Фактори, що впливають на прийняття рішень*

Процес прийняття управлінських рішень не відбувається ізольовано від інших процесів в організації та зовнішньому середовищі, тому він піддається впливу окремих факторів, які діють на нього як з середини так і ззовні.

До таких факторів відносять:

Особистісні оцінки керівника – в залежності від системи цінностей,

сформованих у керівника, прийняті ним рішення можуть значно відрізнятись від рішень прийнятих іншим менеджером в аналогічній ситуації.

Середовище, в якому приймається рішення. В залежності від стану середовища, виділяють три різних умови, в яких можуть прийматися рішення:

визначеність – керівник чітко знає результат, який може настати для організації після кожного із альтернативних варіантів рішення;

ризик – до рішень, які приймаються в умовах ризику відносять такі, результати яких не є визначеними, але імовірність настання кожного результату відома;

невизначеність – рішення приймається в умовах, коли неможливо оцінити імовірність настання потенційних результатів.

Час і мінливе середовище. Хід часу обумовлює зміну ситуації. Інколи ситуація може змінитися настільки, що розроблені критерії оцінки альтернатив можуть стати неефективними, а зібрана інформація – неактуальною. Тому, в процесі прийняття управлінських рішень, які потребують тривалого часу, треба постійно враховувати чи не сильно змінилися ситуація від тоді, як ми почали її розглядати.

Інформаційні обмеження. Інформація є одним з найважливіших факторів в процесі прийняття управлінських рішень. Проте, часом, зібрати повну інформацію є дуже важко або дуже дорого. Тому від того чи витратить керівник додаткові зусилля та кошти на збір додаткової інформації часом залежить ефективність прийнятого рішення.

Можливі негативні наслідки. Прийняття управлінських рішень багато в чому залежить від уміння керівника знаходити ефективні компроміси. Часто виграш в одному призводить до втрат в іншому.

Взаємозв'язок рішень. В організації всі рішення тісно пов'язані між собою. Одне важливе рішення тягне за собою прийняття сотень менш значимих рішень. Від менеджера вимагається вміти проектувати весь ланцюг рішень таким чином, щоб одні з них не суперечили іншим.

ТЕМА 7: МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

1. Наука управління та поняття моделювання

Математичні методи є найважливішим інструментом аналізу економічних явищ і процесів, побудови теоретичних моделей (моделювання), що дозволяють відобразити існуючі зв'язки в економічному житті, прогнозувати поведінку економічних суб'єктів і економічну динаміку.

Моделювання застосовується для прогнозування поведінки реальних систем і оптимізації їх функціонування. В управлінні процесами на підприємстві більше значення мають економіко-математичні моделі. Їх часто об'єднують в комплекси моделей або системи моделей, які вирішують у взаємній зв'язку основні завдання управління підприємством.

Позитивними сторонами використання математичного моделювання в прийнятті управлінських рішень є:

1. Моделювання дозволяє виділити для дослідження найбільш важливі елементи прийняття управлінських рішень;
2. Побудова моделі і формування зв'язків між її елементами дозволяє усунути прогалини в прийнятті управлінських рішень і виявити нові якісні проблеми в управлінні, які спочатку не могли бути передбачені;
3. Сприяння кращому розумінню реальних проблем, допомагає при розробці альтернатив, спрощують їх перевірку і полегшують оцінку інтуїтивних проектів та існуючих моделей поведінки.

До слабких сторін математичних моделей прийняття рішень відноситься:

1. Проблема визначення параметрів, а також недосконалість оціночних теорій як основи їх конструкцій;
2. Моделі прийняття рішень можуть лише обмежено відобразити дійсність не тільки через дефіцит даних і недосконалості теорій.

Але недоліків значно менше ніж позитивних сторін, і з кожним роком побудова математичних моделей удосконалюються, їх використання стає ефективнішим в прийнятті управлінських рішень. Залежно від цілей моделювання розрізняють моделі, призначені для таких цілей: проектування систем управління; оцінки ефективності; аналізу можливостей організації в різних умовах її діяльності; вироблення оптимальних рішень в різних соціальних і організаційно-економічних ситуаціях; розрахунку організаційних структур системи управління; розрахунку інформаційного забезпечення тощо.

В даний час розроблені та знаходять застосування моделі наступних функцій управління виробництвом, а саме: планування виробничо-економічної діяльності підприємства; управління матеріально-технічним постачанням виробництва; управління збутом готової продукції; управління технічною підготовкою виробництва.

Специфіка моделей виражається в першу чергу в виборі відповідних критеріїв ефективності, а також в процедурі реалізації результатів моделювання. Кінцевою метою моделювання організаційно-економічної системи є підготовка і прийняття керівником підприємства управлінського рішення.

2. *Моделі науки управління*

В теорії управління існують три основні моделі прийняття рішень: класична модель; поведінкова модель; ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття «раціональності» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути об'єктивною і логічною, мати чітку ціль, і усі дії в процесі прийняття рішень направляти на вибір найкращої альтернативи. Отже, основні характеристики класичної моделі наступні: приймаючий рішення має чітку ціль прийняття рішення; приймаючий рішення має повну інформацію відносно ситуації, що склалася; приймаючий рішення має повну інформацію відносно можливих альтернатив і наслідків їх реалізації; приймаючий рішення має раціональну систему впорядкування переваг в ієрархії важливості; ціль приймаючого рішення завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який робить максимальним економічний зиск організації.

Діяти згідно з поданою моделлю можливо в умовах наявності повного масиву інформації, що достатньо проблематично на практиці. Крім того, значний вплив на прийняття рішень чинять суб'єктивні фактори, які в повному обсязі враховуються у поведінковій моделі.

Поведінкова модель має наступні основні характеристики:

приймаючий рішення має неповну інформацію відносно ситуації прийняття рішення;

приймаючий рішення має неповну інформацію відносно можливих альтернатив;

приймаючий рішення не має можливості передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Ірраціональна модель базується на припущенні, що особи, приймаючи рішення в більшості ірраціональні в цьому процесі. Цей підхід стверджує, що рішення приймається ще до того, як досліджуються альтернативи. Використовується така модель частіше у випадках, які стосуються принципово нових, складно вирішуваних і надзвичайних рішень, а також тоді, коли менеджер або група менеджерів має достатньо влади для прийняття рішення.

3. *Методи прийняття рішень*

У менеджменті використовується безліч моделей і необхідно зрозуміти можливості різного роду моделей оптимізації прийнятих рішень.

До числа найбільш поширених типів моделей, які у умовах ринкової конкуренції, відноситься теорія ігор, яка дозволяє моделювати оцінки впливу прийнятих рішень на конкурентів і припускати їх відповідні дії. Так, якщо ігрові моделі, використовувані для прогнозування реакції конкурентів на зміну асортименту своєї продукції, встановлюють, що конкуренти не зможуть зробити того ж, має сенс запропонувати цей асортимент покупцям і збільшити тим самим обсяг продажів. Теорія ігор застосовується зазвичай при прийнятті рішень про ціни, про асортимент та про сервісне супроводі товарів.

Моделі теорії черг (моделі оптимального обслуговування) застосовуються для визначення оптимального співвідношення каналів обслуговування і потребою

в них. Наприклад, якщо клієнтам банку доводиться занадто довго чекати касира, вони можуть перевести свої рахунки в інший банк, де цієї проблеми немає. При цьому керівництво першого банку за допомогою моделей черг співвідносить збитки, пов'язані з втратою клієнтів, з витратами на наймання додаткових касирів, якщо втрати від догляду клієнтів більше, то приймається рішення про прийом на роботу нових касирів. Таким чином, моделі теорії черг дають можливість оптимізувати число каналів, яка необхідна мати організації, зіставляючи витрати на утримання цих каналів з втратами у разі їх недостатньої кількості.

Для підприємств торгівлі особливо актуальні моделі управління запасами. Будь-яка організація повинна підтримувати деякий рівень запасів щоб уникнути збоїв в її діяльності. Для торгових фірм це особливо актуально, так як надмірні запаси пов'язані з істотними витратами на їх зберігання, перевантаження і т.п., а недолік запасів негативно позначається на товарообігу. Моделі управління запасами дозволяють оптимізувати запаси й витрати на їх утримання, забезпечуючи при цьому безперебійний торгово-технологічний процес.

Моделі лінійного програмування дають можливість оптимально розподіляти дефіцитні ресурси з урахуванням конкуруючих потреб. Широке поширення в менеджменті отримали такі варіанти лінійного програмування, як транспортна задача, задача раціону і т.п. Так, транспортна задача дозволяє оптимізувати перевезення, задача оптимального раціону дозволяє здійснювати раціональне харчування тварин при оптимальних витратах і т.д.

Всі перераховані вище моделі в якійсь мірі є імітаційними, оскільки в них замінюється (імітується) реальність. Однак у менеджменті виділяються окремо імітаційні моделі, які застосовуються у випадках, занадто складних для застосування математичних методів типу лінійного програмування. Наприклад, рішенням про випуск нового типу літака передують випробування його моделі в аеродинамічній трубі. У міру розвитку комп'ютерних технологій в імітаційному моделюванні зростає роль комп'ютерів.

Економічний аналіз теж часто трактується як метод моделювання. Цей метод включає в себе всі методи оцінки витрат та економічних вигод, а також відносною рентабельності діяльності підприємств. Найбільш поширена економічна модель заснована на аналізі беззбитковості, тобто точки, в якій загальний дохід зрівнюється з сумарними витратами. Починаючи з цієї точки підприємство стає прибутковим.

Аналіз беззбитковості доступно викладений в роботі М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі "Основи менеджменту". Американські вчені зокрема пишуть, що точка беззбитковості (break-even point - BEP) позначає ситуацію, при якій загальний дохід (total revenue - TR) стає рівним сумарним витратам (total costs - TC). Для визначення беззбитковості слід врахувати три основні чинники: продажну ціну одиниці продукції (unit - price - P), змінні витрати на одиницю продукції (variable costs - VC) і загальні постійні витрати на одиницю продукції (total fixed costs - TEC).

4. Методи прогнозування

Прогнозування (грец. prognosis — передбачення) — процес складення прогнозу, що базується на пізнанні та використанні законів природи, розвитку економіки та логічного мислення.

Прогноз — передбачувана науково обґрунтована оцінка економічного, фінансового, техніко-економічного стану на перспективу. Прогноз є підставою для виявлення тенденцій розвитку в умовах ринкової економіки, тобто змін впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також пошуку раціональних заходів щодо підтримання стійкості. Він використовується для аналізу і розроблення концепції розвитку закупівельної, виробничої, фінансової й збутової діяльності, тобто прогнозування обсягів реалізацій, прогнозування цін, появи нових технологій тощо.

Об'єкт прогнозування — будь-яка структурна одиниця (галузь, підгалузь, його структурні підрозділи), явища (науково-технічний прогрес (динаміка попиту, зміна цін, розвиток техніки та технологій тощо).

Вихідні дані — ретроспективна статистична інформація, що відображає існуючі закономірності, притаманні певному явищу.

Модель — це формалізований опис основних вимог або обмежень і критеріїв оптимальності, які повинні виконуватися при розробленні кращого варіанта прогнозу. Критерії оптимальності — це показники, що визначаються на підставі розрахунку або суб'єктивно і використовуються для оцінки якості отриманого варіанта прогнозу.

Аспекти прогнозування: теоретико-пізнавальний і управлінський. Функції прогнозування: прогнозувальна та передбачувальна. Сутність прогнозувальної функції — в необхідності опису можливих перспектив, стану і вирішення певних завдань. Передбачувальна функція — вирішення певних завдань, практичне використання та інформація про майбутнє.

Класифікація прогнозів: за охопленням прогнозного об'єкту (міжнародні, національні, міжгалузеві, галузеві, для самостійно господарюючих суб'єктів; за призначенням (соціально-економічні, демографічні, політичні); за тривалістю періоду прогнозування (оперативні (тривалість до 1 року), короткострокові (1–3 роки), середньострокові (3–10 років); довгострокові (10–20 років); довгострокові (>20 років); за ступенем визначеності використаних параметрів (детерміновані та вірогідні); за масштабом формування цілей (глобальні, локальні); за функціональною спрямованістю (маркетинг, інвестиції, витрати на виробництво і т.п.); за формою надання результатів (кількісні, якісні); за спрямованістю прогнозів (дискрептивні (описувальні), нормативні (цільові)).

Принципи прогнозування: системність, адекватність, оптимальність, безперервність, варіантність, погодженість, верифікованість, ефективність.

Методи прогнозування: 1) математичний метод, за допомогою якого реалізується розроблена модель; 2) фактографічний метод; 3) експертний метод. Фактографічний метод — це кількісний метод, зонований на екстраполяції відомих моделей та тенденцій. До фактографічних методів прогнозування належать статистичні (ретроспективні) методи, прогнозна екстраполяція, прогнозна інтерполяція, метод історичних аналогій, метод математичних аналогій,

випереджаючий метод прогнозування, патентний метод прогнозування, публікаційний метод прогнозування, цитатно-індексний метод прогнозування, калькуляційні методи, методи експоненційного згладжування.

Експертні методи — це якісні методи, які здійснюються на підставі оцінок експертів і дають уявлення про можливі принципові зміни у прогнозній системі. До експертних методів прогнозування відносять: методи індивідуальної експертної оцінки, психоінтелектуальної генерації ідей; інтерв'ювання, колективної експертної оцінки; експертних комісій, матричний метод, морфологічний аналіз, синоптичний, історико-логічний методи. Головними факторами вибору методу прогнозування є наявність зв'язку між об'єктом прогнозування і альтернативними методами.

У наш час, за оцінками фахівців, нараховується понад 200 різних методів прогнозування. З них на практиці використовується не більше 15-20.

Метод колективної генерації ідей (“мозкової атаки”). Передбачає формування групи учасників з високим рівнем загальної ерудиції (не більше 15 осіб).

Метод “Дельфі”. Отримав назву від давньогрецького міста Дельфі, в якому мешкали оракули (мудреці); розглядається вченими як один з найефективніших експертних методів. Визначається трьома основними особливостями:

- 1) анонімністю експертів;
 - 2) використанням результатів попереднього туру опитувань;
 - 3) статистичною характеристикою групової відповіді.
- індивідуальне передбачення експерта — використання оцінок “експерта-лідера” в певній сфері прогнозування;
 - історична аналогія, заснована на перенесенні закономірностей розвитку схожих подій за часом чи з інших сфер знання;
 - статистичне моделювання — розроблення й аналіз моделей, які створюються на базі статистичного

За ступенем формалізації всі методи прогнозування можна розділити на: 1) інтуїтивні і 2) формалізовані.

Серед конкретних методів прогнозування зазвичай виділяють: екстраполяцію; інтуїтивні (експертні) методи, морфологічний аналіз; прогнозний сценарій; прогнозний граф і «дерево цілей»; матричний метод; математичні методи прогнозування.

Інтуїтивні методи прогнозування

Метод «інтерв'ю» дозволяє здійснити безпосередній контакт експерта з фахівцем зі схеми «питання-відповідь», у ході якого прогнозист відповідно до заздалегідь розробленої програми ставить перед експертом питання щодо перспектив розвитку прогнозованого об'єкта.

Аналітичний метод дозволяє здійснити логічний аналіз якої-небудь прогнозованої ситуації й представити його у вигляді аналітичної записки. Він припускає самостійну роботу експерта над аналізом тенденцій, оцінкою стану й шляхів розвитку прогнозованого об'єкта.

Метод написання сценаріїв заснований на визначенні логіки розвитку

процесу або явища в часі при різних умовах. Призначення сценарію - визначення генеральної цілі розвитку прогнозованого об'єкта, явища й формулювання критеріїв для оцінки верхніх рівнів «дерева цілей». Сценарій - це картина, що відображає послідовне детальне рішення завдання, виявлення можливих перешкод, виявлення серйозних недоліків, для того щоб вирішити питання про можливе припинення початих або завершенні проведених робіт із прогнозованого об'єкта.

Метод «дерева цілей» використовують в аналізі систем, об'єктів, процесів, у яких можна виділити кілька структурних або ієрархічних рівнів.

«Дерево цілей» будується шляхом послідовного виділення усе більше дрібних компонентів на рівнях, що знижуються. На малюнку показано, що кожна галузь на кожному рівні розділяється на два відгалуження наступного, більше низького рівня.

Точка розгалуження називається вершиною. З кожної вершини повинні виходити не менш двох галузей, причому число цих галузей не обмежено зверху, тобто на верхньому рівні їх може бути три, п'ять і більше.

У побудові «дерева цілей» необхідно відзначити три умови:

- 1) вихідні з однієї вершини галузі повинні утворювати замкнуту безліч;
- 2) галузі, що виходять із однієї вершини, повинні бути взаємно виключними, тобто не може бути часткового збігу об'єктів, представлених двома різними галузями, що виходять із однієї вершини;

- 3) «дерево цілей», що використовують при нормативному прогнозуванні, варто вважати сукупністю цілей і підцілей.

Методи колективних експертних оцінок

Метод «комісій» складається у визначенні погодженості думок експертів по перспективних напрямках розвитку об'єкта прогнозування, що сформульований раніше окремими фахівцями. При цьому розвиток даного об'єкта не може бути визначено іншими методами. Зміст даного методу такий:

⇒ створення робочих груп, що забезпечують підготовку й проведення опитування, обробку матеріалів і аналіз результатів експертної оцінки;

⇒ уточнення основних напрямків розвитку об'єкта, визначення генеральної мети, підцілей і коштів їхнього досягнення;

⇒ розробка питань для експертів, забезпечення однозначності розуміння експертами певних питань, а також незалежності їхніх суджень;

⇒ призначення групи експертів для розробки прогнозу;

⇒ проведення опитування й обробка матеріалів;

⇒ визначення остаточної оцінки опитування, що виводиться або як середнє судження, або як середнє арифметичне, або як середнє зважене значення оцінки.

Метод «Дельфі» полягає в організації систематичного збору експертних оцінок, їх математико-статистичній обробки й послідовного коректування експертами своїх оцінок на основі результатів кожного циклу обробки. Його основні особливості: анонімність експертів; многотурова процедура опитування експертів за допомогою анкетування; забезпечення експертів інформацією, включаючи обмін нею між експертами, після кожного тура опитування при

збереженні анонімності оцінок; обґрунтування відповідей експертів по запити організаторів. Метод призначений для одержання надійної інформації в ситуаціях її гострої недостатності, наприклад, у завданнях довгострокового науково-технічного комплексного прогнозування.

Метод «колективної генерації ідей» доцільний для визначення можливих варіантів розвитку об'єкта прогнозування й одержання продуктивних результатів за короткий строк шляхом залучення всіх експертів в активний творчий процес. Сутність цього методу полягає в мобілізації творчого потенціалу експертів під час «мозкової атаки» і генерації ідей з наступним руйнуванням (критикою) цих ідей і формулюванням контрідей.

Формалізовані методи прогнозування базуються на математичній теорії, що забезпечує підвищення вірогідності й точності прогнозів, значно скорочує строки їхнього виконання, дозволяє забезпечити діяльність по обробці інформації й оцінці результатів.

Метод екстраполяції полягає в доповненні певної для базисного періоду тенденції розвитку економічного процесу до прогнозованого періоду, він ґрунтується на збереженні в майбутньому сформованих умов розвитку процесу.

При використанні цього методу необхідно мати інформацію про стабільність тенденцій розвитку об'єкта за строк, в 2-3 рази перевищуючий строк прогнозування. Тривала тенденція зміни економічних показників називається трендом. Послідовність дій при екстраполюванні:

- ⇒ чітке визначення завдання, висування гіпотез про можливий розвиток прогнозованого об'єкта, розгляд факторів, що стимулюють або перешкоджають розвитку даного об'єкта, визначення необхідної екстраполяції і її припустимої дальності;

- ⇒ вибір системи параметрів, уніфікація різних одиниць виміру, що ставляться до кожного параметра окремо;

- ⇒ збір і систематизація даних, перевірка їхньої однорідності й порівнянності;

- ⇒ виявлення тенденцій або симптомів зміни досліджуваних величин у ході статистичного аналізу й безпосередньої екстраполяції даних.

Економіко-математичне моделювання ґрунтується на принципі аналогії, тобто можливості вивчення об'єкта через розгляд іншого об'єкта, подібного йому й більше доступного. Таким більше доступним об'єктом є економікоматематична модель. Вона являє собою систему формалізованих рівнянь, що описують основні взаємозв'язки елементів, що утворюють економічну систему або який-небудь економічної процес.

Така модель дозволяє довести до повного вичерпного опису процес отримання й обробки вихідної інформації, а також вирішити завдання в досить широкому класі конкретних випадків.

Нормативний метод застосовується на основі розрахунку прогнозних показників. Норми й нормативи розробляються заздалегідь на законодавчій або відомчій основі. Норма - це максимально припустима величина. Норматив - співвідношення елементів виробничого процесу (складова норми).

Норми й нормативи підрозділяються на ресурсні, економічні й соціальні.

При необхідності їх конкретизують і диференціюють за окремими напрямками, об'єктами, регіонами. Наприклад, використовують нормативи: соціального розвитку - споживання на душу населення, прожитковий мінімум, площа житлова та ін.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк та ін. ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018>.
2. Менеджмент: теорія, практика і мистецтво управління : навчальний посібник. Одеса : Одеський національний технологічний університет, 2024. 473 с. URL: <http://mil.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/08/ПОСІБНИК-14.05.2024.24.pdf>.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf
4. Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
5. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с. URL: https://www.dut.edu.ua/uploads/1_2058_35923197.pdf
6. Менеджмент : підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
7. Менеджмент для бакалаврів : підручник. у 2 т. Т. 1. / за ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2016. 604 с.
8. Менеджмент для бакалаврів : підручник. у 2 т. Т. 2. / за ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2016. 591 с.
9. Менеджмент організацій : навчальний посібник / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 271 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%d0%9c%d0%9e_2017.pdf
10. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-ге вид., перероб і доп. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf>
11. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с. URL: https://www.dut.edu.ua/uploads/1_1828_53008904.pdf
12. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
13. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина, Н. В. Семенченко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf

14.Управління персоналом : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» денної форми навчання / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. 69 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12088>

15.Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. ; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

16.Шевченко В. С. Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент) : конспект лекцій / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 91 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/55289/1/2019%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20135%D0%9B.pdf>

17. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A., Caruso D. and Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2018. № 40(4). P. 597-608. DOI: <http://doi.org/10.15544/mts.2018.51>

18. Бурковська А., Романчик М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств через стратегічне управління людськими ресурсами. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. №2(4), С. 43-51. <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04>

19. Полторах А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики* : колективна монографія. Київ : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2021. С. 158-176. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf>

20. Bobrovska N., Sukhorukova A., Burkovska A. Transformation Processes of the Business Environment in the Context of European Integration of Ukraine. *Modern Economics*. 2022. №34. P. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02)

Інтернет-ресурси

1. Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL:<http://www.portal.rada.gov.ua>

2. Пенсійного фонду України : офіційний веб-сайт. URL:<http://www.pfu.gov.ua>

3. Державна служба зайнятості України : офіційний веб-сайт. URL:<http://www.dcz.gov.ua>

4. Діловодство в Україні. URL: <http://www.dilovodstvo.wordpress.com>

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Укладач: **Бурковська Анна Іванівна**

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк.
4,0 Тираж 50 прим. Зам. №_____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.