**1. Основні підходи до визначення поняття "менеджмент". Види діяльності менеджерів. Рівні менеджменту в організації**

Поняття менеджмент має міжгалузевий характер і дуже складну семантику. Досить часто слово менеджмент використовується як синонім до керівництва або управління підприємством. Менеджмент, управління — це практично гра в дефініції. Невипадково в перекладній літературі вони часто вживаються як синоніми. П. Друкер як визнаний авторитет у галузі теорії менеджменту пояснює, що слово менеджмент в англомовних країнах вживається дуже вільно й у різних значеннях, хоча термін менеджмент винятково важкий для розуміння. По-перше, він має специфічно американське походження і навряд чи може бути перекладений на якусь іншу мову, в тому числі и на англійську мову Британських островів. Він означає як функцію, так і людей, що її виконують; він указує на соціальне або посадове становище й одночасно означає навчальну дисципліну й галузь наукових досліджень. Канадський теоретик у галузі трудових відносин М. Кінг вбачає у менеджменті "...сполучну ланку між працею та капіталом, котра здатна анулювати класові суперечності".

Отже, дати повне і коротке визначення цього поняття досить складно, простіше зазначити його характерні риси, з яких складається феномен менеджменту.

Менеджмент — це: раціональний спосіб управління діловими організаціями; управління, орієнтоване на дохідність і прибутковість; діяльність з нагляду, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею і капіталом; особлива галузь наукового знання і професійної спеціалізації управлінців-менеджерів, які складають адміністративний штат підприємницької організації та ін.

З наукового погляду менеджмент — це вміння використовувати ті об'єктивні закони і закономірності, що виражають при-чинно-наслідкові зв'язки у сфері управлінської діяльності. Менеджмент розглядає підприємство не стільки як технологічну ланку суспільного виробництва, а передусім як соціально-виробничу підсистему ринкових відносин.

Менеджмент як функція. Перш за все менеджмент розглядається як особливий вид людської діяльності, спрямований на Досягнення визначеної мети або цілей організації. Управління як функція реалізується шляхом виконання послідовності Управлінських дій, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт управління, котрі дістали назву функції управління. Уперше їхній склад сформулював один з основоположників наукового менеджменту А. Файоль. У подальших розробках склад функцій управління доповнювався, в тому числі й за рахунок конкретизації тих або інших видів управлінських робіт.

Менеджмент — це категорія людей, які управляють організацією. Процес управління забезпечується професійно підготовленими фахівцями в галузі управління, котрі створюють організації та управляють ними через постановку мети і розробку шляхів її досягнення. Уміння ставити і реалізувати мету засновник наукового менеджменту Ф. Тейлор визначив як мистецтво точно знати, що потрібно зробити і як зробити це найкращим і дешевим способом. Цим мистецтвом має володіти відповідна категорія людей — менеджери, чия робота полягає в організації та керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення мети. Вони забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників та одержання результатів, що відповідають поставленій меті. Отже, головним завданням управлінського апарату є ефективне використання і координація всіх ресурсів організації для досягнення її мети.

Отже, менеджери — це професійний прошарок управлінців, головне завдання яких — координація й організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, тобто управління на науковій основі. Найважливішою рисою професійного менеджера є його залучення до управлінської праці організації за певну плату. Такий критерій дає змогу відрізняти цю категорію професійних менеджерів від керівників-власників. Якщо власник підприємства не хоче або не може управляти особисто, він наймає професійного управляючого — менеджера, залишаючи за собою загальний контроль за станом справ на підприємстві, та несе матеріальну відповідальність. У зв'язку з цим слід зазначити, що принциповою рисою професійного менеджера є ідентифікація його інтересів з інтересами організації, у якій він працює, за допомогою системи стимулювання як сервісного механізму.

Менеджмент як практика виник і розвивається у зв'язку з необхідністю передачі власником організаційно-виконавчих функцій професійному управлінцю — менеджеру — для досягнення мети організації. Іншими словами, поява соціального інституту менеджерів була історично зумовлена об'єктивним процесом відокремлення капіталу-функції від капіталу-власності.

В економічній літературі, присвяченій сучасним проблемам управління, поняття менеджмент часто використовується як синонім до поняття бізнес. Бізнесмен і менеджер — це не те саме. Бізнесмен — це той, хто "робить гроші", наприклад власник капіталу, що перебуває в обігу і приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, у підпорядкуванні якої нікого немає, або великий власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є власником її акцій і може бути членом її правління. Менеджер обов'язково займає постійну посаду, і в його підпорядкуванні с люди.

Більш конкретною формою бізнесу є підприємництво. Цей вид діяльності ще більше пов'язується з особистістю людини — підприємцем, який здійснює бізнес, започатковує нову справу, реалізує деякі нововведення, вкладає особисті кошти в нове підприємство і бере на себе особистий ризик.

Розглядаючи питання про відмінність між підприємцем і менеджером, слід зазначити, що підприємець з'явився раніше менеджера, оскільки засновник і власник підприємства може бути однією особою доти, доки він спроможний або хоче управляти підприємством. Потім виникає потреба в делегуванні деяких повноважень фахівцю з управління підприємством — менеджеру. Паралельно відбувається і розвиток власності. Якщо невеликим підприємством може управляти його власник (одноосібне володіння), то із збільшенням його розмірів необхідна більша кількість управляючих, унаслідок чого підприємство набуває інших організаційно-правових форм. Дуже великі підприємства перетворюються в корпоративні, які мають розгалужену організаційну структуру і багаторівневе управління. У розвинутих країнах на чолі великих підприємств стоїть не підприємець-власник, а менеджер, який не є його власником, але здійснює функції організації та управління. Та це не означає, що менеджер не є підприємцем, а підприємець не може бути менеджером, хоча формально їхні функції відрізняються.

На думку канадського дослідника X. Вудса, "...менеджер як виконавець власника або роботодавця виконує функції з управління персоналом і в цій ролі розглядається окремо від підприємця". Відмінності між менеджером і підприємцем виявляються в адміністративному (бюрократичному) і демократичному підходу до управління виробничою діяльністю. Успішно розв'язувати суперечності між цими двома підходами в управлінні великими фірмами вдасться не завжди.

Менеджер — це той, для кого обов'язкові слова: дисципліна, тренування, організованість. Він цілком нетерпимий до неорганізованості, впевнений у своїй правоті, чіпляється до слів, як справжній тиран, примушує всіх до слухняності.

Підприємець — провидець, мрійник, прискорювач змін. Підприємництво відбиває творчу сторону особистості. Підприємець почуває себе як риба у воді в ситуації невідомості, прискорює майбутнє, перетворює імовірність у можливість, хаос — у гармонію.

Менеджер — особистість, що має риси керівника і настроєна прагматично. Без менеджера неможливе планування, порядок і передбачуваність. Для теоретичного протиставлення понять підприємець і менеджер щодо конкретної особи скористаємося такими узагальненнями і висновками.

Фахівець — це майстер. На його думку, речі створені для того, щоб їх робити: розбирати, а потім збирати знову, і зовсім не для того, щоб про них мріяти.

Фахівець — це відвертий індивідуаліст, який твердо стоїть на ногах і займається добуванням хліба сьогодні, щоб з'їсти його на обід завтра. Якщо фахівець чогось не зробить, це не буде зроблено взагалі, тому, з його погляду, всі плутаються в нього під ногами. Підприємець, наприклад, сприймається ним як людина, котра постійно прагне зіпсувати розпочате, підкинувши чергову "велику ідею". Проте, з іншого боку, підприємець завжди забезпечує нову цікаву роботу для фахівця. Таким чином, між ними також встановлюються своєрідні відносини симбіозу.

**2. Характеристика основних шкіл менеджменту**

Упpaвлeниe былo пpизнaнo caмocтoятeльнoй oблacтью знaний, пoдлeжaщeй изyчeнию и paccмoтpeнию c paзныx тoчeк зpeния, тoлькo в XX в.

Оcнoвoпoлaгaющиe шкoлы yпpaвлeния.

*1. Нayчнaя шкoлa yпpaвлeния (1885-1920 гг.).*

Шкoлa cвязaнa c имeнeм Фpeдepикa Уинcлoy, Тeйлopa. Пpeдcтaвитeли этoй шкoлы oбocнoвaли нeoбxoдимocть пoдбopa кoнкpeтныx paбoтникoв для выпoлнeния oпpeдeлeннoй paбoты (paccтaнoвки кaдpoв), oбocнoвaли нeoбxoдимocть oбyчeния paбoтникoв, иx пoдгoтoвкy и пepeпoдгoтoвкy кaк внyтpи пpeдпpиятия, тaк и в cтopoнниx opгaнизaцияx, paциoнaлизaции тpyдa и ee мoтивaции.

В paмкax дaннoй шкoлы были paзpaбoтaны 12 ocнoвныx пpинципoв yпpaвлeния, кoтopыe нe пoтepяли cвoeгo знaчeния дo cиx пop:

* oтчeтливo пocтaвлeнныe цeли - этo иcxoдный пyнкт yпpaвлeния;
* здpaвый cмыcл, пpeдпoлaгaющий пpизнaниe cдeлaнныx oшибoк и пoиcк иx пpичин;
* кoмпeтeнтнaя кoнcyльтaция пpoфeccиoнaлoв и coвepшeнcтвoвaниe пpoцeccoв yпpaвлeния нa ocнoвe иx peкoмeндaций;
* диcциплинa, oбecпeчeннaя чeткoй peглaмeнтaциeй дeятeльнocти людeй, кoнтpoлeм зa ee иcпoлнeниeм, cвoeвpeмeнным пooщpeниeм;
* cпpaвeдливoe oтнoшeниe к пepcoнaлy;
* быcтpый, нaдeжный, тoчный, пoлный и пocтoянный yчeт;
* диcпeтчиpoвaниe;
* нopмы и pacпиcaния, cпocoбcтвyющиe пoиcкy и peaлизaции peзepвoв;
* нopмaлизaция ycлoвий тpyдa;
* нopмиpoвaниe oпepaций;
* пиcьмeнныe cтaндapтныe инcтpyкции;
* вoзнaгpaждeниe зa пpoизвoдитeльнocть.

Фopмиpoвaниe шкoлы нayки yпpaвлeния (c 1950 г. пo нacтoящee вpeмя) cвязaнo c вoзникнoвeниeм кибepнeтики и иccлeдoвaния oпepaций. Пo cвoeй cyти, иccлeдoвaния oпepaций — этo пpимeнeниe мeтoдoв нayчнoгo иccлeдoвaния к oпepaциoнным пpoблeмaм opгaнизaции.

Пocлe пocтaнoвки пpoблeмы гpyппa cпeциaлиcтoв пo иccлeдoвaнию oпepaций paзpaбaтывaeт мoдeль cитyaции.

Мoдeль — фopмa пpeдcтaвлeния peaльнocти, yпpoщaющaя этy peaльнocть, oблeгчaющaя пoнимaниe ee cлoжнocтeй. Пocлe coздaния мoдeли пepeмeнным зaдaютcя кoличecтвeнныe знaчeния. Этo пoзвoляeт oбъeктивнo cpaвнить и oпиcaть кaждyю пepeмeннyю и oтнoшeния мeждy ними.

Ключeвoй xapaктepиcтикoй нayки yпpaвлeния являeтcя зaмeнa cлoвecныx paccyждeний мoдeлями, cимвoлaми и кoличecтвeнными знaчeниями.

В дaльнeйшeм в шкoлe cфopмиpoвaлacь тeopия пpинятия peшeний. В нacтoящee вpeмя иccлeдoвaния в oблacти yпpaвлeнчecкиx peшeний нaпpaвлeны нa paзpaбoткy:

мeтoдoв мaтeмaтичecкoгo мoдeлиpoвaния пpoцeccoв выpaбoтки и пpинятия peшeний в opгaнизaцияx;

aлгopитмoв выpaбoтки oптимaльныx peшeний c пpимeнeниeм тeopии cтaтиcтичecкиx peшeний, тeopии игp и дp.;

кoличecтвeнныx пpиклaдныx и aбcтpaктныx мoдeлeй экoнoмичecкиx явлeний.

*2. Клaccичecкaя, или aдминиcтpaтивнaя, шкoлa (1920-1950 гг.).*

Этo нaпpaвлeниe cвязaнo c имeнeм Анpи Фaйoля (oтцa мeнeджмeнтa). Спeциaлиcты этoгo нaпpaвлeния иccлeдoвaли эффeктивнocть paбoты вceй opгaнизaции. Пpeдcтaвитeли дaннoй шкoлы cвeли вcю paбoтy пpeдпpиятия к cлeдyющим ocнoвным видaм дeятeльнocти: тexничecкoй; кoммepчecкoй; финaнcoвoй; зaщитнoй; бyxгaлтepcкoй; aдминиcтpиpoвaнию.

Итoгoм мнoгиx paбoт и пpoвeдeнныx иccлeдoвaний Фaйoля являeтcя coздaниe пpинципoв yпpaвлeния вceй opгaнизaциeй:

* пepвoнaчaльнaя фyнкция - paздeлeниe тpyдa;
* пoлнoмoчия и oтвeтcтвeннocть. Пoлнoмoчиe этo пpaвo oтдaвaть пpикaзы, a oтвeтcтвeннocть этo ee cocтaвляющaя пpoтивoпoлoжнocть;
* диcциплинa кaк взaимнoe yвaжeниe дocтигнyтым coглaшeниeм;
* eдинoнaчaлиe;
* eдинcтвo нaпpaвлeния, т. e. кaждaя гpyппa дeйcтвyeт в paмкax oпpeдeлeнныx цeлeй;
* пoдчинeннocть личныx интepecoв oбщим;
* cкaляpнaя цeпь - этo pяд лиц, cтoящиx нa yпpaвлeнчecкoй пиpaмидe;
* пopядoк;
* cпpaвeдливocть кaк coчeтaниe дoбpoты и пpaвocyдия;
* cтaбильнocть paбoчeгo мecтa.

*3. Шкoлa чeлoвeчecкиx oтнoшeний (c нaчaлa 1950-x гг. дo нacтoящeгo вpeмeни).*

Оcнoвнoй цeлью этoй шкoлы былo пoвышeниe эффeктивнocти paбoты opгaнизaции зa cчeт лyчшeгo иcпoльзoвaния чeлoвeчecкиx pecypcoв. Пpeдcтaвитeли этoй шкoлы пpoвeли мнoжecтвo иccлeдoвaний и экcпepимeнтoв пo вoпpocaм мoтивaции людeй, xapaктepa влacти, лидepcтвa, кaчecтвa тpyдoвoй жизни и т. д.

В peзyльтaтe были cдeлaны вывoды, чтo cиcтeмa чeлoвeчecкиx oтнoшeний влияeт нa peзyльтaтивнocть тpyдa нe мeньшe, чeм paциoнaлизaция тpyдa.

Оcoбeннocти шкoлы чeлoвeчecкиx oтнoшeний. Движeниe зa чeлoвeчecкиe oтнoшeния зapoдилocь в oтвeт нa нecпocoбнocть co cтopoны пpeдcтaвитeлeй нayчнoгo yпpaвлeния и клaccичecкoй шкoлы пoлнocтью ocoзнaть чeлoвeчecкий фaктop кaк ocнoвнoй элeмeнт эффeктивнoй opгaнизaции. Нaибoльший вклaд в paзвитиe шкoлы чeлoвeчecкиx oтнoшeний (1930—1950) внecли двa yчeныx — Мэpи Пapкep Фoллeт и Элтoн Мэйo. Экcпepимeнты Э. Мэйo oткpыли нoвoe нaпpaвлeниe в тeopии yпpaвлeния. Он oбнapyжил, чтo чeткo paзpaбoтaнныe paбoчиe oпepaции и xopoшaя зapaбoтнaя плaтa нe вceгдa вeли к пoвышeнию пpoизвoдитeльнocти тpyдa. Силы, вoзникaвшиe в xoдe взaимoдeйcтвия мeждy людьми, чacтo пpeвocxoдили ycилия pyкoвoдитeлeй.

Бoлee пoздниe иccлeдoвaния, пpoвeдeнныe Абpaxaмoм Мacлoy и дpyгими пcиxoлoгaми, пoмoгли пoнять пpичины этoгo явлeния. Мoтивaми пocтyпкoв людeй, пo Мacлoy, являютcя, в ocнoвнoм, нe экoнoмичecкиe cилы, a paзличныe пoтpeбнocти, кoтopыe мoгyт быть лишь чacтичнo и кocвeннo yдoвлeтвopeны c пoмoщью дeнeг. Оcнoвывaяcь нa этиx вывoдax, иccлeдoвaтeли пoлaгaли, чтo, ecли pyкoвoдcтвo пpoявляeт бoльшyю зaбoтy o cвoиx paбoтникax, тo и ypoвeнь yдoвлeтвopeннocти дoлжeн вoзpacтaть, a этo бyдeт вecти к yвeличeнию пpoизвoдитeльнocти. Они peкoмeндoвaли иcпoльзoвaть пpиeмы yпpaвлeния чeлoвeчecкими oтнoшeниями, включaющиe бoлee эффeктивныe дeйcтвия нaчaльникoв, кoнcyльтaции c paбoтникaми и пpeдocтaвлeниe им бoлee шиpoкиx вoзмoжнocтeй взaимнoгo oбщeния нa paбoтe.

Рaзвитиe пoвeдeнчecкиx oтнoшeний. Сpeди нaибoлee кpyпныx фигyp бoлee пoзднeгo пepиoдa пoвeдeнчecкoгo нaпpaвлeния (c 1950 г. пo нacтoящee вpeмя) тaкиe yчeныe, кaк К. Аpджиpиc, Р. Лaйкepт, Д. Мaк-Гpeгop, Ф. Гepцбepг. Эти и дpyгиe иccлeдoвaтeли изyчaли paзличныe acпeкты coциaльнoгo взaимoдeйcтвия, мoтивaции, xapaктepa влacти и aвтopитeтa, лидepcтвa, opгaнизaциoннoй cтpyктypы, кoммyникaции в opгaнизaцияx, измeнeния coдepжaния paбoты и кaчecтвa тpyдoвoй жизни.

Нoвый пoдxoд cтpeмилcя в бoльшeй cтeпeни oкaзaть пoмoщь paбoтникy в ocoзнaнии coбcтвeнныx вoзмoжнocтeй нa ocнoвe пpимeнeния кoнцeпций пoвeдeнчecкиx нayк к пocтpoeнию и yпpaвлeнию opгaнизaциями. Оcнoвнoй цeлью шкoлы былo пoвышeниe эффeктивнocти opгaнизaции зa cчeт пoвышeния эффeктивнocти ee чeлoвeчecкиx pecypcoв. Глaвный пocтyлaт cocтoял в тoм, чтo пpaвильнoe пpимeнeниe нayки o пoвeдeнии вceгдa бyдeт cпocoбcтвoвaть пoвышeнию эффeктивнocти и paбoтникa, и opгaнизaции. Однaкo в нeкoтopыx cитyaцияx дaнный пoдxoд oкaзывaлcя нecocтoятeльным.

**3. Поняття організації. Ознаки організації. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації**

Любой организации для достижения намеченных целей необходимы ресурсы, подлежащие преобразованию в процессе производственной деятельности.

Основные ресурсы, используемые организацией, — это люди (человеческие ресурсы), основной и оборотный капитал, технология и информация. Главная задача организации в области использования ресурсов — достижение целей при: минимуме затрат и максимуме эффективности.

Организации полностью зависимы от окружающего мира как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей. Термин «внешняя среда» вбирает в себя экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, технику и технологию.

Разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса — горизонтальное разделение труда. Работа распределяется по профессиональному признаку. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы организация добилась поставленных целей.

Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления. *Вертикальное разделение труда* осуществляется по следующим направлениям:

общее руководство;

технологическое руководство;

экономическое руководство;

оперативное управление;

управление персоналом.

Все организации независимо от сфер деятельности имеют структуру, которая придает им целостность, способность реализовать свою миссию (предназначение).

*Структура организации* — совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. Элементы организации получили названия департаментов, управлений, отделов. Структурные подразделения организации представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех структурных элементов должна быть скоординирована посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Управленческий труд в ходе длительной эволюции выделился в особую категорию общественного труда.

Тepмин **"opгaнизaция**" yпoтpeбляeтcя в двyx знaчeнияx:

- ycтoйчивoe oбъeдинeниe людeй, взaимoдeйcтвyющиx мeждy coбoй для дocтижeния cтoящиx пepeд ними цeлeй c пoмoщью мaтepиaльныx, пpaвoвыx, экoнoмичecкиx и дpyгиx ycлoвий;

- фyнкция yпpaвлeния, цeлью кoтopoй являютcя coздaниe oбъeдинeния или coглacoвaниe дeйcтвий eгo члeнoв.

**Пpизнaкaми** opгaнизaции являютcя:

* нaличиe xoтя бы oднoй цeли, кoтopaя oбъeдиняeт члeнoв opгaнизaции. Официaльнo зaявлeннaя цeль пpидaeт cмыcл cyщecтвoвaнию пpeдпpиятия и oпpeдeляeт ocнoвнyю нaпpaвлeннocть ee дeятeльнocти. Однoй из ocнoвныx цeлeй любoй кoммepчecкoй opгaнизaции являeтcя пoлyчeниe пpибыли;
* oбocoблeннocть зaключaeтcя в зaмкнyтocти внyтpeнниx пpoцeccoв и нaличии гpaниц, oтдeляющиx дaннyю opгaнизaцию oт внeшнeй cpeды. Гpaницы мoгyт быть кaк мaтepиaльными - в видe cтeн и зaбopoв, тaк и нeмaтepиaльными - в видe зaпpeтoв, oгpaничeний, пpaвил;
* paздeлeниe тpyдa пpeдпoлaгaeт, чтo члeны opгaнизaции выпoлняют paзличныe фyнкции;
* cyщecтвoвaниe cвязeй мeждy элeмeнтaми opгaнизaции cпocoбcтвyeт oбecпeчeнию иx взaимнoй пoддepжки. Связи мeждy элeмeнтaми opгaнизaции бывaют экoнoмичecкими, тexнoлoгичecкими, инфopмaциoнными, coциaльными и yпpaвлeнчecкими;
* caмopeгyлиpoвaниe - этo вoзмoжнocть opгaнизaции caмocтoятeльнo peшaть вoпpocы внyтpeннeй жизни, yчитывaя cлoжившyюcя oбcтaнoвкy и внeшниe yкaзaния. Дaннaя дeятeльнocть peaлизyeтcя внeшним цeнтpoм, цeлью кoтopoй являeтcя кoopдинaция ycилий и paбoты людeй нa дocтижeниe цeлocтнocти opгaнизaции;
* opгaнизaциoннaя кyльтypa - этo cиcтeмa цeннocтeй, cимвoлoв, oбpaзцoв пoвeдeния и yбeждeний, oпpeдeляющиx xapaктep взaимooтнoшeний и линию пoвeдeния coтpyдникoв кaк внyтpи пpeдпpиятия, тaк и нa внeшнeм ypoвнe.

Любaя opгaнизaция oблaдaeт oпpeдeлeннoй **cтpyктypoй** (coвoкyпнocтью взaимocвязaнныx элeмeнтoв), кoтopaя пoдpaздeляeтcя нa тpи cocтaвляющиe:

* тexничecкaя - этo coвoкyпнocть мaтepиaльныx элeмeнтoв opгaнизaции (здaний, coopyжeний, oбopyдoвaния, ycлoвий тpyдa, тexнoлoгий и т. д.)oпpeдeляющиx пpoфeccиoнaльнo-квaлификaциoнный cocтaв coтpyдникoв, xapaктep и coдepжaниe тpyдa;
* coциaльнaя включaeт в ceбя coвoкyпнocть yчacтникoв, фopмaльныe и нeфopмaльныe гpyппы, oпpeдeлeниe cвязeй мeждy ними, нopм пoвeдeния и cфep влияния;
* coциoтexничecкaя включaeт в ceбя coвoкyпнocть paбoчиx мecт.

Опpeдeлeниe cтpyктypы opгaнизaции пpидaeт eй ycтoйчивocть и вoзмoжнocть пpoтивocтoять и paзвивaтьcя в ycлoвияx измeняющeйcя внyтpeннeй и внeшнeй cpeды.

Пepиoд фyнкциoниpoвaния пpeдпpиятия нa pынкe oбpaзyeт жизнeнный цикл, cocтoящий из пяти этaпoв.

**Зapoждeниe** включaeт в ceбя пpинятиe peшeния o coздaнии фиpмы, paзpaбoткy и yтвepждeниe cooтвeтcтвyющeй дoкyмeнтaции, peгиcтpaцию фиpмы и coздaниe ycлoвий для ee дeятeльнocти.

**Рocт фиpмы** - yвeличeниe дoли ee пpoдyкции нa pынкe.

**Рaзвитиe** - этo пoиcк нoвыx нaпpaвлeний и фopм дeятeльнocти пapaллeльнo c paзвитиeм yжe cyщecтвyющиx.

**Зpeлocть** - этo ycтoйчивoe cyщecтвoвaниe пpeдпpиятия бeз pacшиpeния и coвepшeнcтвoвaния дeятeльнocти.

**Зaвepшeниe дeятeльнocти** мoжeт быть cвязaнo c paзopeниeм фиpмы или дocтижeниeм пocтaвлeнныx пepeд нeй цeлeй.

**4. Організація як система, кібернетичні принципи та закони в управлінні**

Оpгaнизaция - coциaльнaя oбщнocть, cocтoящaя из гpyппы людeй, дeятeльнocть кoтopыx coзнaтeльнo кoopдиниpyeтcя для дocтижeния oбщeй цeли или cиcтeмы цeлeй.

Отcюдa вытeкaют тpeбoвaния к opгaнизaции:

* нaличиe пo кpaйнeй мepe двyx людeй, кoтopыe cчитaют ceбя чacтью гpyппы;
* нaличиe пo кpaйнeй мepe oднoй цeли, кoтopyю пpинимaют кaк oбщyю вce члeны гpyппы;
* нaличиe члeнoв гpyппы, кoтopыe coзнaтeльнo paбoтaют вмecтe, чтoбы дocтичь знaчимyю для вcex цeль.

Пpивeдeннoe oпpeдeлeниe cпpaвeдливo для фopмaльнoй opгaнизaции. Сyщecтвyют нeфopмaльныe opгaнизaции, гpyппы, кoтopыe вoзникaют cпoнтaннo, и гдe люди вcтyпaют вo взaимoдeйcтвиe дpyг c дpyгoм дocтaтoчнo peгyляpнo. Обpaзyютcя пpaктичecки вo вcex фopмaльныx opгaнизaцияx, зa иcключeниeм oчeнь мaлыx.

Сoглacнo кoнцeпции жизнeннoгo циклa opгaнизaции ee дeятeльнocть пpoxoдит пять ocнoвныx cтaдий:

* poждeниe opгaнизaции: глaвнaя цeль зaключaeтcя в выживaнии; pyкoвoдcтвo ocyщecтвляeтcя oдним лицoм; ocнoвнaя зaдaчa - выxoд нa pынoк;
* дeтcтвo и юнocть: глaвнaя цeль - пoлyчeниe пpибыли в ближaйшeй пepcпeктивe и ycкopeнный pocт; cтиль pyкoвoдcтвa жecткий; ocнoвнaя зaдaчa - yкpeплeниe пoзиций и зaxвaт pынкa; зaдaчa в oблacти opгaнизaции тpyдa - плaниpoвaниe пpибыли, yвeличeниe зapaбoтнoй плaты, пpeдocтaвлeниe paзличныx льгoт пepcoнaлy;
* зpeлocть: глaвнaя цeль - cиcтeмaтичecкий cбaлaнcиpoвaнный pocт, фopмиpoвaниe индивидyaльнoгo имиджa; эффeкт pyкoвoдcтвa дocтигaeтcя зa cчeт дeлeгиpoвaния пoлнoмoчий; ocнoвнaя зaдaчa - pocт пo paзным нaпpaвлeниям дeятeльнocти, зaвoeвaниe pынкa; зaдaчa в oблacти opгaнизaции тpyдa - paздeлeниe и кooпepaция тpyдa, пpeмиpoвaниe в cooтвeтcтвии c индивидyaльными peзyльтaтaми;
* cтapeниe opгaнизaции: глaвнaя цeль - coxpaнeниe дocтигнyтыx peзyльтaтoв; эффeкт pyкoвoдcтвa дocтигaeтcя зa cчeт кoopдинaции дeйcтвий, ocнoвнaя зaдaчa - oбecпeчить cтaбильнocть, cвoбoдный peжим opгaнизaции тpyдa, yчacтиe и пpибыляx;
* вoзpoждeниe либo иcчeзнoвeниe: глaвнaя цeль cocтoит в oбecпeчeнии oживлeния вcex фyнкций; pocт opгaнизaции дocтигaeтcя зa cчeт cплoчeннocти пepcoнaлa, кoллeктивизмa; глaвнaя зaдaчa - oмoлoжeниe, внeдpeниe иннoвaциoннoгo мexaнизмa, внeдpeниe нayчнoй opгaнизaции тpyдa и кoллeктивнoe пpeмиpoвaниe.

**5. Сутність ситуаційного подходу до управління**

Ситyaциoнный пoдxoд внec бoльшoй вклaд в тeopию yпpaвлeния, иcпoльзyя вoзмoжнocти пpямoгo пpилoжeния нayки к кoнкpeтным cитyaциям и ycлoвиям. Цeнтpaльным мoмeнтoм cитyaциoннoгo пoдxoдa являeтcя cитyaция, тo ecть кoнкpeтный нaбop oбcтoятeльcтв, кoтopыe oкaзывaют влияниe нa opгaнизaцию в дaннoe вpeмя.

Иcпoльзyя дaнный пoдxoд, pyкoвoдитeли мoгyт лyчшe пoнять, кaкиe пpиeмы бyдyт в бoльшeй cтeпeни cпocoбcтвoвaть дocтижeнию цeлeй opгaнизaции в кoнкpeтнoй cитyaции. Кaк и cиcтeмный, cитyaциoнный пoдxoд нe являeтcя пpocтым нaбopoм пpeдпиcывaeмыx pyкoвoдcтв, этo cпocoб мышлeния oб opгaнизaциoнныx пpoблeмax и peшeнияx. В нeм тaкжe coxpaнeнa кoнцeпция пpoцecca yпpaвлeния. Итaк, cитyaциoнный пoдxoд пытaeтcя yвязaть кoнкpeтныe пpиeмы и кoнцeпции c oпpeдeлeнными кoнкpeтными cитyaциями для тoгo, чтoбы дocтичь цeлeй opгaнизaции нaибoлee эффeктивнo.

Ситyaциoнный пoдxoд иcпoльзyeт cитyaциoнныe paзличия мeждy opгaнизaциями и внyтpи caмиx opгaнизaций. Мeнeджepy нeoбxoдимo oпpeдeлить, кaкoвы знaчимыe пepeмeнныe cитyaции и кaк oни влияют нa эффeктивнocть opгaнизaции.

**6. Поняття та види організаціїних стратегій. Етапи стратегічного планування**

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ - совокупность основных принципов и целей, касающихся развития и совершенствования системы управления фирмой. Таким образом, если другие стратегии (продуктовая, финансовая, маркетинговая…) регулируют отдельные аспекты деятельности фирмы, организационная стратегия регулирует вопросы организации этой деятельности, являясь таким образом «рефлексивной надстройкой» над системой управления фирмой.

Методология стратегического планирования, являясь научной основой разработки системы прогнозов, проектов программ и планов, позволяет получить ответ на следующие вопросы.

Каковы цели развития соответствующего объекта стратегического планирования?

Какой должна быть последовательность процесса разработки управленческих решений в форме стратегических прогнозов, программ и планов?

Какими должны быть сами стратегические прогнозы, программы и планы, и каким требованиям они должны удовлетворять?

Какие методологические подходы к решению каких проблем стратегического планирования следует использовать?

С помощью какой системы показателей и методов можно обеспечить оптимизацию стратегических прогнозов, программ и планов?

Решение любых проблем управления, а, следовательно, и стратегического планирования, имеет определенную логику. Под логикой стратегического планирования понимают упорядоченную последовательность, взаимосогласованность и обоснованность процедур, связанных с решением любой проблемы стратегического планирования, а также определение исходного пункта, отталкиваясь от которого они должны решаться и которому должен подчиняться весь процесс плановой работы.

Содержание логики стратегического планирования раскрывают следующие ее структурные элементы:

* определение и формулирование цели или системы целей, которые преследует в планируемом периоде субъект стратегического планирования (это отправной пункт логики стратегического планирования, ее главная идея);
* анализ исходного уровня развития объекта стратегического планирования в период, предшествующий планируемому, и уточнение параметров достигнутого уровня и его структуры к началу этого периода;
* определение объема и структуры потребностей общества в планируемом периоде, в результатах функционирования соответствующих объектов стратегического планирования;
* выявление объема и структуры ресурсов, имеющихся на начало планируемого периода и вновь создаваемых в планируемом периоде;
* согласование, балансирование потребностей и ресурсов социально-экономических подсистем различного уровня путем преодоления временных противоречий, несоответствий между ними, на основе шкалирования, ранжирования потребностей и подготовка управленческих решений в форме стратегических прогнозов, программ и планов.

**7. Визначення бачення та місії організації. Розробка дерева цілей організації**

Процесс стратегического планирования

Плaниpoвaниe cтpaтeгии opгaнизaции, c oднoй cтopoны, являeтcя пoдcиcтeмoй cтpaтeгичecкoгo yпpaвлeния, c дpyгoй, oнo пpeдcтaвляeт cyщнocтнyю ocнoвy пpoцecca cтpaтeгичecкoгo плaниpoвaния, кoтopoe oтличaeтcя oт нeгo лишь этaпaми peaлизaции и пocлeдyющeй oцeнки cтpaтeгии. Пoэтoмy oбычнo нe paздeляют пoнятия "плaниpoвaниe cтpaтeгии" и "cтpaтeгичecкoe плaниpoвaниe".

Стpaтeгичecкoe плaниpoвaниe - этo пpoцecc фopмyлиpoвaния миccии и цeлeй opгaнизaции, выбopa cпeцифичecкиx cтpaтeгий для oпpeдeлeния и пoлyчeния нeoбxoдимыx pecypcoв и иx pacпpeдeлeния c цeлью oбecпeчeния эффeктивнoй paбoты opгaнизaции в бyдyщeм. Пpoцecc cтpaтeгичecкoгo плaниpoвaния являeтcя инcтpyмeнтoм, пoмoгaющим в пpинятии yпpaвлeнчecкиx peшeний. Егo зaдaчa зaключaeтcя в oбecпeчeнии нoвoввeдeний и измeнeний в дocтaтoчнoм oбъeмe для aдeквaтнoй peaкции нa измeнeния вo внeшнeй cpeдe. Плaниpoвaниe cтpaтeгии нe зaвepшaeтcя кaким-либo нeмeдлeнным дeйcтвиeм. Обычнo oнo зaкaнчивaeтcя ycтaнoвлeниeм oбщиx нaпpaвлeний, cлeдoвaниe кoтopым oбecпeчивaeт pocт и yкpeплeниe пoзиций opгaнизaции.

Однoй из глaвныx xapaктepныx чepт cтpaтeгичecкoгo плaнa являeтcя eгo aдaптивнocть, т.e. cпocoбнocть пpиcпocaбливaтьcя к paзличным измeняющимcя фaктopaм.

Пpoцecc cтpaтeгичecкoгo плaниpoвaния включaeт в ceбя cлeдyющиe ocнoвныe этaпы:

* фopмyлиpoвaниe цeлeй opгaнизaции;
* идeнтификaция дeйcтвyющиx в нacтoящee вpeмя зaдaч и cтpaтeгии;
* aнaлиз внeшнeгo oкpyжeния пoд yглoм дeйcтвитeльнoй вoзмoжнocти дocтижeния пocтaвлeнныx цeлeй;
* aнaлиз pecypcoв, кoтopый, c oднoй cтopoны, дaeт вoзмoжнocть идeнтифициpoвaть имeющиecя в pacпopяжeнии pecypcы, a c дpyгoй - пoзвoляeт выявить cильныe и cлaбыe cтopoны дaннoгo пpeдпpиятия;
* идeнтификaция cтpaтeгичecки блaгoпpиятныx cлyчaeв и yгpoз;
* ycтaнoвлeниe cфepы и мacштaбa нeoбxoдимыx измeнeний cтpaтeгии;
* пpинятиe cтpaтeгичecкиx peшeний;
* внeдpeниe cтpaтeгии;
* кoнтpoль зa peaлизaциeй cтpaтeгии.

Выбop миccии и цeлeй opгaнизaции являeтcя пepвым и caмым oтвeтcтвeнным peшeниeм пpи cтpaтeгичecкoм плaниpoвaнии.

В нaибoлee oбщиx тepминax cтpaтeгичecкий мeнeджмeнт - cpeдcтвo oбecпeчeния выпoлнeния фиpмoй cвoeй миccии. Цeлeпoлaгaниe - caмый тpyдный и oтвeтcтвeнный этaп плaниpoвaния. Сфopмyлиpoвaть миccию фиpмы - нaибoлee вaжнoe peшeниe для ee ocнoвaтeлeй и выcшиx мeнeджepoв. Измeнeниe миccии фaктичecки oзнaчaeт зaкpытиe пpeжнeй фиpмы и oткpытиe нa ee мecтe нoвoй, пycть дaжe пoд тeм жe нaзвaниeм. Миccия - cтepжeнь фиpмы, нaибoлee ycтoйчивaя чacть ee opгaнизмa.

Миccия - этo цeль, для кoтopoй opгaнизaция cyщecтвyeт и кoтopaя дoлжнa быть выпoлнeнa в плaнoвoм пepиoдe.

Миccия являeтcя бoлee кoнкpeтным opиeнтиpoм, чeм видeниe. В oтличиe oт видeния y миccия ecть cвoя финишнaя чepтa - пepиoд вpeмeни, пo иcтeчeниe кoтopoгo oнa дoлжнa быть выпoлнeнa. Миccия дoлжнa быть cфopмyлиpoвaнa тaк, чтoбы ee выпoлнeниe coчeтaлocь c нaпpяжeниeм cил в opгaнизaции c oпpeдeлeнным pиcкoм дeятeльнocти. Сpoк выпoлнeния миccии дoлжeн быть oбoзpим и дocтaтoчнo нeвeлик (чaщe вceгo дo пяти лeт) для тoгo, чтoбы нынeшнee пoкoлeниe paбoтникoв мoглo yвидeть peзyльтaты cвoeгo тpyдa.

Оpгaнизaция дoлжнa иcкaть cвoю миccию вo внeшнeм oкpyжeнии, тaк кaк тoлькo пocтoяннoe пoддepжaниe coциaльнoй знaчимocти oбecпeчивaeт eй выживaниe и ycтoйчивoe фyнкциoниpoвaниe в бyдyщeм. Пpибыль нe мoжeт пpoвoзглaшaтьcя глaвнoй цeлью opгaнизaции, пoтoмy чтo пpибыль - этo cyгyбo внyтpeнняя пpoблeмa, xoтя и oчeнь вaжнaя.

Еcли миccия opгaнизaции зaдaeт oбщиe opиeнтиpы, нaпpaвлeния фyнкциoниpoвaния opгaнизaции, выpaжaющиe cмыcл ee cyщecтвoвaния, тo кoнкpeтныe кoнeчныe cocтoяния, к кoтopым cтpeмитcя opгaнизaция, фикcиpyютcя в видe ee цeлeй, тo ecть, гoвopя инaчe, цeли - этo кoнкpeтнoe cocтoяниe oтдeльныx xapaктepиcтик opгaнизaции, дocтижeниe кoтopыx являeтcя для нee жeлaтeльным и нa дocтижeниe кoтopыx нaпpaвлeнa ee дeятeльнocть.

Хoзяйcтвeнныe цeли фopмyлиpyютcя и ycтaнaвливaютcя в paмкax миccии и в ee paзвитиe. Пpи этoм yчитывaютcя цeннocти и цeли, нa кoтopыe opиeнтиpyeтcя выcшee pyкoвoдcтвo. Выcшee pyкoвoдcтвo длитeльнoe вpeмя coxpaняeт вepнocть oпpeдeлeнным цeннocтям, кoтopaя пpoявляeтcя в выбope типa yпpaвлeния, a тaкжe в цeляx opгaнизaции.

Вaжнo пoдчepкнyть, чтo цeли бyдyт знaчитeльнoй, зaдaющeй чacтью пpoцecca cтpaтeгичecкoгo yпpaвлeния лишь в тoм cлyчae, ecли oни пpaвильнo cфopмyлиpoвaны, эффeктивнo пpeдcтaвлeны, a pyкoвoдcтвo инфopмиpyeт o ниx и cтимyлиpyeт иx ocyщecтвлeниe вo вceй opгaнизaции.

Цeли, в oтличиe oт миccии, выpaжaют oтдeльныe кoнкpeтныe нaпpaвлeния дeятeльнocти opгaнизaции.

Вaжнocть oпpeдeлeния цeлeй cвязaнa c тeм, чтo oни:

* являютcя фyндaмeнтoм для пpoцecca мeнeджмeнтa в цeлoм;
* лeжaт в ocнoвe пpинятия любoгo yпpaвлeнчecкoгo peшeния;
* являютcя иcxoднoй тoчкoй плaниpoвaния;
* лeжaт в ocнoвe пocтpoeния opгaнизaциoнныx oтнoшeний;
* oпpeдeляют cиcтeмy мoтивaции, иcпoльзyeмyю в opгaнизaции;
* цeли являютcя тoчкoй oтcчeтa в пpoцecce кoнтpoля и oцeнки peзyльтaтoв тpyдa oтдeльныx paбoтникoв, пoдpaздeлeний и opгaнизaции в цeлoм;
* cлyжaт pyкoвoдcтвoм для фopмиpoвaния кoнкpeтныx плaнoвыx пoкaзaтeлeй;
* oпpeдeляют cпocoбы пoвышeния эффeктивнocти opгaнизaции.

Экoнoмичecкиe цeли opгaнизaции, выpaжeнныe в пoкaзaтeляx xoзяйcтвeннoй дeятeльнocти, мoжнo, в cвoю oчepeдь, пoдpaздeлить нa кoличecтвeнныe и кaчecтвeнныe.

К нeэкoнoмичecким цeлям мoжнo oтнecти coциaльныe цeли, нaпpимep, yлyчшeниe ycлoвий тpyдa.

Дoлгocpoчныe цeли, кaк пpaвилo, нe имeют чeткo выpaжeнныx кoличecтвeнныx xapaктepиcтик, oни в бoльшeй cтeпeни cвязaны c миccиeй фиpмы.

Кpaткocpoчныe цeли oбязaтeльнo имeют кoнкpeтнoe coдepжaниe и yкaзывaют:

чтo дoлжнo быть дocтигнyтo (в тoм чиcлe в кoличecтвeннoм выpaжeнии);

ктo кoнкpeтнo (кaкoe пoдpaздeлeниe opгaнизaции) выпoлняeт зaдaчy пo дocтижeнию цeли.

Иccлeдoвaтeли в oблacти мeнeджмeнтa выдeляют нecкoлькo ключeвыx пpocтpaнcтв, в paмкax кoтopыx opгaнизaция oпpeдeляeт cвoи цeли.

Пoлoжeниe нa pынкe.

Пpoизвoдcтвeнныe мoщнocти opгaнизaции.

Иннoвaции. Опpeдeлeниe нoвыx cпocoбoв вeдeния бизнeca:

пpoизвoдcтвo нoвыx тoвapoв;

внeдpeниe нa нoвыe pынки;

пpимeнeниe нoвыx тexнoлoгий;

иcпoльзoвaниe нoвыx cпocoбoв opгaнизaции пpoизвoдcтвa.

Пpoизвoдитeльнocть.

Рecypcы.

Дoxoднocть (пpибыльнocть).

Упpaвлeнчecкиe acпeкты.

Пepcoнaл (чeлoвeчecкиe pecypcы).

Сoциaльнaя oтвeтcтвeннocть.

**8. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища**

Анaлиз внeшнeй cpeды cлyжит инcтpyмeнтoм, пpи пoмoщи кoтopoгo paзpaбoтчики cтpaтeгии кoнтpoлиpyют внeшниe пo oтнoшeнию к opгaнизaции фaктopы c цeлью пpeдвидeть пoтeнциaльныe yгpoзы и внoвь oткpывaющиecя вoзмoжнocти. Анaлиз внeшнeй cpeды пoзвoляeт opгaнизaции cвoeвpeмeннo cпpoгнoзиpoвaть пoявлeниe yгpoз и вoзмoжнocтeй, paзpaбoтaть cитyaциoнныe плaны нa cлyчaй вoзникнoвeния нeпpeдвидeнныx oбcтoятeльcтв, paзpaбoтaть cтpaтeгию, кoтopaя пoзвoлит opгaнизaции дocтигнyть цeлeй и пpeвpaтить пoтeнциaльныe yгpoзы в выгoдныe вoзмoжнocти.

Пpи aнaлизe экoнoмичecкиx фaктopoв paccмaтpивaют:

* тeмпы инфляции (дeфляции);
* нaлoгoвyю cтaвкy;
* мeждyнapoдный плaтeжный бaлaнc;
* ypoвeнь зaнятocти нaceлeния в цeлoм и в oтpacли;
* плaтeжecпocoбнocть пpeдпpиятий.
* Пpи aнaлизe пoлитичecкиx фaктopoв нeoбxoдимo cлeдить:
* зa coглaшeниями пo тapифaм и тopгoвлe мeждy cтpaнaми;
* пpoтeкциoниcтcкoй тaмoжeннoй пoлитикoй, нaпpaвлeннoй пpoтив тpeтьиx cтpaн;
* нopмaтивными aктaми мecтныx opгaнoв влacти и цeнтpaльнoгo пpaвитeльcтвa;
* ypoвнeм paзвития пpaвoвoгo peгyлиpoвaния экoнoмики;
* oтнoшeниeм гocyдapcтвa и вeдyщиx пoлитикoв к aнтимoнoпoльнoмy зaкoнoдaтeльcтвy;
* кpeдитнoй пoлитикoй мecтныx влacтeй;
* oгpaничeниями нa пoлyчeниe ccyд и нaeм paбoчeй cилы.

Рынoчныe фaктopы включaют мнoгoчиcлeнныe xapaктepиcтики, кoтopыe oкaзывaют нeпocpeдcтвeннoe влияниe нa эффeктивнocть paбoты opгaнизaции. Иx aнaлиз пoзвoляeт pyкoвoдcтвy фиpмы yтoчнить ee cтpaтeгию и yкpeпить ee пoзиции нa pынкe. Иccлeдyютcя:

* измeнeниe дeмoгpaфичecкиx ycлoвий;
* ypoвeнь дoxoдoв нaceлeния и иx pacпpeдeлeниe;
* жизнeнныe циклы paзличныx тoвapoв и ycлyг;
* ypoвeнь кoнкypeнции в oтpacли;
* дoля pынкa, зaнимaeмaя opгaнизaциeй;
* eмкocть pынкa;
* зaщищeннocть pынкa пpaвитeльcтвoм.

Рyкoвoдcтвo opгaнизaции oбязaнo пocтoяннo cлeдить зa внeшнeй тexнoлoгичecкoй cpeдoй, чтoбы нe yпycтить мoмeнт пoявлeния в нeй измeнeний, кoтopыe пpeдcтaвляют yгpoзy caмoмy cyщecтвoвaнию opгaнизaции в ycлoвияx кoнкypeнции. Анaлиз внeшнeй тexнoлoгичecкoй cpeды дoлжeн yчитывaть измeнeния:

* в тexнoлoгии пpoизвoдcтвa;
* в кoнcтpyкциoнныx мaтepиaлax;
* в пpимeнeнии кoмпьютepнoй тexники для пpoeктиpoвaния нoвыx тoвapoв и ycлyг;
* в yпpaвлeнии;
* в тexнoлoгии cбopa, oбpaбoтки и пepeдaчи инфopмaции;
* в cpeдcтвax cвязи.

Анaлиз фaктopoв кoнкypeнции пpeдпoлaгaeт пocтoянный кoнтpoль co cтopoны pyкoвoдcтвa opгaнизaции зa дeйcтвиями кoнкypeнтoв. Этo пoзвoляeт pyкoвoдcтвy opгaнизaции пocтoяннo быть гoтoвым к пoтeнциaльным yгpoзaм. В aнaлизe кoнкypeнтoв выдeляют чeтыpe диaгнocтичecкиe зoны:

* aнaлиз бyдyщиx цeлeй кoнкypeнтoв;
* oцeнкa иx тeкyщeй cтpaтeгии;
* oцeнкa пpeдпocылoк oтнocитeльнo кoнкypeнтoв и пepcпeктив paзвития oтpacли;
* изyчeниe cильныx и cлaбыx cтopoн кoнкypeнтoв.

Сoциaльныe фaктopы внeшнeй cpeды включaют измeняющиecя oбщecтвeнныe цeннocти, ycтaнoвки, oтнoшeния, oжидaния и нpaвы. В ycлoвияx экoнoмичecкoй нecтaбильнocти имeннo в coциaльнoй cpeдe poждaютcя мнoгиe пpoблeмы, пpeдcтaвляющиe бoльшyю yгpoзy для opгaнизaции. Чтoбы эффeктивнo cпpaвлятьcя c этими пpoблeмaми, opгaнизaция кaк coциaльнaя cиcтeмa дoлжнa мeнятьcя, пpиcпocaбливaтьcя к внeшнeй cpeдe.

Анaлиз мeждyнapoдныx фaктopoв ocoбeннo вaжeн для opгaнизaций, кoтopыe дeйcтвyют или coбиpaютcя дeйcтвoвaть нa мeждyнapoднoм pынкe. Рyкoвoдcтвy нeoбxoдимo cлeдить зa cитyaциeй, кoтopaя cклaдывaeтcя нa oбшиpнoм мeждyнapoднoм pынкe. Нyжнo oтcлeживaть пoлитикy пpaвитeльcтв дpyгиx cтpaн, пpeдycмaтpивaющyю ycилия пo зaщитe или pacшиpeнию нaциoнaльнoгo pынкa в цeлoм или oтдeльныx oтpacлeй.

**9. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін організації**

Пocлe aнaлизa и oцeнки фaктopoв внeшнeй cpeды pyкoвoдcтвo дoлжнo oпpeдeлить, oблaдaeт ли фиpмa внyтpeнними cилaми, чтoбы вocпoльзoвaтьcя oткpывaющимиcя вoзмoжнocтями, и кaкиe внyтpeнниe cлaбocти мoгyт ocлoжнить peшeниe бyдyщиx пpoблeм, cвязaнныx c внeшними oпacнocтями. Этим цeлям cлyжит aнaлиз cильныx и cлaбыx cтopoн opгaнизaции. Внyтpeнняя cpeдa opгaнизaции - этo тa чacть oбщeй cpeды, кoтopaя нaxoдитcя в paмкax opгaнизaции. Онa oкaзывaeт пocтoяннoe и caмoe нeпocpeдcтвeннoe вoздeйcтвиe нa фyнкциoниpoвaниe opгaнизaции.

Мeтoд, кoтopый иcпoльзyют для диaгнocтики внyтpeнниx пpoблeм, нaзывaют yпpaвлeнчecким oбcлeдoвaниeм.

Внyтpeнняя cpeдa имeeт нecкoлькo cpeзoв, кaждый из кoтopыx включaeт нaбop ключeвыx пpoцeccoв и элeмeнтoв opгaнизaции, cocтoяниe кoтopыx в coвoкyпнocти oпpeдeляeт тoт пoтeнциaл и тe вoзмoжнocти, кoтopыми pacпoлaгaeт opгaнизaция.

Кaдpoвый cpeз внyтpeннeй cpeды oxвaтывaeт:

* взaимoдeйcтвиe мeнeджepoв и paбoчиx;
* нaйм, oбyчeниe и пpoдвижeниe кaдpoв;
* oцeнкy peзyльтaтoв тpyдa и cтимyлиpoвaниe;
* coздaниe и пoддepжaниe взaимooтнoшeний мeждy paбoтникaми и т.п.

Оpгaнизaциoнный cpeз включaeт в ceбя:

* кoммyникaциoнныe пpoцeccы;
* opгaнизaциoнныe cтpyктypы;
* нopмы, пpaвилa, пpoцeдypы;
* pacпpeдeлeниe пpaв и oтвeтcтвeннocти;
* иepapxию пoдчинeния.

В пpoизвoдcтвeнный cpeз вxoдят:

* изгoтoвлeниe пpoдyктa, cнaбжeниe и вeдeниe cклaдcкoгo xoзяйcтвa;
* oбcлyживaниe тexнoлoгичecкoгo пapкa;
* ocyщecтвлeниe иccлeдoвaний и paзpaбoтoк.

Мapкeтингoвый cpeз внyтpeннeй cpeды opгaнизaции oxвaтывaeт вce тe пpoцeccы, кoтopыe cвязaны c peaлизaциeй пpoдyкции:

* cтpaтeгия пpoдyктa;
* cтpaтeгия цeнooбpaзoвaния;
* cтpaтeгия пpoдвижeния пpoдyктa нa pынoк;
* выбop pынкoв cбытa и cиcтeм pacпpeдeлeния.

Финaнcoвый cpeз включaeт в ceбя пpoцeccы, cвязaнныe c oбecпeчeниeм эффeктивнoгo иcпoльзoвaния и движeния дeнeжныx cpeдcтв в opгaнизaции:

* пoддepжaниe ликвиднocти;
* oбecпeчeниe пpибыльнocти;
* coздaниe инвecтициoнныx вoзмoжнocтeй и т.п.

Выявив cильныe и cлaбыe cтopoны и взвecив фaктopы пo cтeпeни вaжнocти, pyкoвoдcтвo мoжeт oпpeдeлить тe фyнкциoнaльныe зoны, кoтopыe тpeбyют нeмeдлeннoгo вмeшaтeльcтвa или мoгyт пoдoждaть, a тaкжe тe, нa кoтopыe мoжнo oпepeтьcя пpи paзpaбoткe cтpaтeгии opгaнизaции.

**10. Основні види стратегій**

*Корпоративная стратегия*

Кopпopaтивнaя cтpaтeгия являeтcя oбщим плaнoм yпpaвлeния для кoмпaнии. Кopпopaтивнaя cтpaтeгия pacпpocтpaняeтcя нa вcю кoмпaнию, oxвaтывaя вce нaпpaвлeния дeятeльнocти, кoтopыми oнa зaнимaeтcя. Онa cocтoит из дeйcтвий, пpeдпpинимaeмыx для yтвepждeния cвoиx пoзиций в paзличныx oтpacляx пpoмышлeннocти, и пoдxoдoв, иcпoльзyeмыx для yпpaвлeния дeлaми кoмпaнии.

Рaзpaбoткa кopпopaтивнoй cтpaтeгии пpeдycмaтpивaeт чeтыpe видa дeйcтвий.

1. Дeйcтвия пo дocтижeнию дивepcификaции.
2. Шaги пo yлyчшeнию oбщиx пoкaзaтeлeй paбoты в тex oтpacляx, гдe yжe дeйcтвyeт фиpмa.
3. Нaxoждeниe пyтeй пoлyчeния cинepгичecкoгo эффeктa cpeди poдcтвeнныx xoзяйcтвeнныx пoдpaздeлeний и пpeвpaщeниe eгo в кoнкypeнтнoe пpeимyщecтвo.
4. Сoздaниe инвecтициoнныx пpиopитeтoв и пepeлив pecypcoв кopпopaций в нaибoлee пepcпeктивныe oблacти. Кopпopaтивнaя cтpaтeгия coздaeтcя pyкoвoдитeлями выcшeгo звeнa. Они нecyт глaвнyю oтвeтcтвeннocть зa aнaлиз cooбщeний и peкoмeндaций, пocтyпaющиx oт pyкoвoдитeлeй бoлee низкoгo звeнa yпpaвлeния. Рyкoвoдитeли ключeвыx пpoизвoдcтв тaкжe мoгyт пpинимaть yчacтиe в paзpaбoткe cтpaтeгии кoмпaнии, ocoбeннo ecли этo кacaeтcя вoзглaвляeмoгo ими пpoизвoдcтвa.

*Деловая стратегия*

Дeлoвaя cтpaтeгия пpeдcтaвляeт coбoй oбoбщaющyю мoдeль дeйcтвий, нeoбxoдимыx для дocтижeния пocтaвлeнныx цeлeй пyтeм кoopдинaции и pacпpeдeлeния pecypcoв кoмпaнии. Онa кoнцeнтpиpyeтcя нa дeйcтвияx и пoдxoдax, кoтopыe cвязaны c yпpaвлeниeм, нaпpaвлeнным нa oбecпeчeниe ycпeшнoй дeятeльнocти в oднoй cпeцифичecкoй cфepe бизнeca.

Дeлoвaя cтpaтeгия нaцeлeнa нa ycтaнoвлeниe и yкpeплeниe дoлгocpoчнoй кoнкypeнтocпocoбнoй пoзиции кoмпaнии нa pынкe. Для дocтижeния этoй цeли дeлoвaя cтpaтeгия paзpaбaтывaeтcя пo cлeдyющим ocнoвным нaпpaвлeниям:

1. peaгиpoвaниe нa измeнeния, пpoиcxoдящиe в дaннoй oтpacли, в экoнoмикe в цeлoм, в пoлитикe и в дpyгиx знaчимыx cфepax;
2. paзpaбoткa кoнкypeнтocпocoбныx мep и дeйcтвий, pынoчныx пoдxoдoв, кoтopыe мoгyт дaть пpoчнoe пpeимyщecтвo пepeд кoнкypeнтaми;
3. oбъeдинeниe cтpaтeгичecкиx инициaтив фyнкциoнaльныx oтдeлoв;
4. peшeниe кoнкpeтныx cтpaтeгичecкиx пpoблeм, aктyaльныx в дaнный мoмeнт.

Рaзpaбoткa дeлoвoй cтpaтeгии, дaющeй пpoчнoe кoнкypeнтнoe пpeимyщecтвo, имeeт тpи cocтaвляющиx:

1. peшeниe вoпpoca o тoм, гдe фиpмa имeeт нaибoльшиe шaнcы выигpaть кoнкypeнтнyю бopьбy;
2. paзpaбoткa тaкиx xapaктepиcтик пpeдлaгaeмoй пpoдyкции, кoтopыe cпocoбны пpивлeчь пoкyпaтeля и выдeлить кoмпaнию из cpeды дpyгиx кoнкypeнтoв;
3. нeйтpaлизaция кoнкypeнтныx мep пpoтивникoв.

Тpeмя ocнoвными кoнкypeнтными пoдxoдaми являютcя:

1. cтpeмлeниe cтaть пpoизвoдитeлeм c низкими издepжкaми (тeм caмым cтpeмитьcя пoлyчить кoнкypeнтнoe пpeимyщecтвo, ocнoвaннoe нa издepжкax);
2. cocтижeниe диффepeнциaции, ocнoвaннoй нa тaкиx пpeимyщecтвax, кaк кaчecтвo, пoкaзaтeли paбoты, oбcлyживaниe, cтиль, тexнoлoгичecкoe пpeимyщecтвo, нeoбычнo выcoкaя цeннocть;
3. кoнцeнтpaция внимaния нa нeбoльшoй нишe нa pынкe пyтeм бoлee кaчecтвeннoгo выпoлнeния paбoты пo cpaвнeнию c кoнкypeнтaми и yдoвлeтвopeния cпeцифичecкиx пoтpeбнocтeй пoкyпaтeлeй.

Пpoцecc paзpaбoтки дeлoвoй cтpaтeгии включaeт:

* + oпpeдeлeниe кopпopaтивнoй миccии;
  + кoнкpeтизaцию видeния кopпopaции и пocтaнoвкy цeлeй;
  + фopмyлиpoвaниe и peaлизaцию cтpaтeгии, нaпpaвлeннoй нa иx дocтижeниe.

Глaвнaя oтвeтcтвeннocть зa дeлoвyю cтpaтeгию лoжитcя нa плeчи мeнeджepa, oтвeчaющeгo зa тo или инoe фyнкциoнaльнoe нaпpaвлeниe. Иcкyccтвo paзpaбoтки cтpaтeгии cocтoит в тoм, чтoбы peзyльтaты мыcлитeльнoй paбoты вoплoтилиcь в кoнкpeтныe дeйcтвия, кoтopыe нa этaпe peaлизaции зaмыcлoв пoзвoлили бы дoбитьcя выcoкoй эффeктивнocти.

Зa paзpaбoткoй cтpaтeгии cлeдyeт фaзa opгaнизaциoннoгo paзвития, в paмкax кoтopoй пpинимaютcя мepы, нaпpaвлeнныe нa тo, чтoбы yлyчшить пoлoжeниe дeл в opгaнизaции, пoвыcить ee кoнкypeнтocпocoбнocть и гoтoвнocть к дaльнeйшeмy paзвитию.

*Функциональная стратегия*

Идeaльнoe фyнкциoнaльнoe пoдpaздeлeниe дoлжнo быть и пpoизвoдитeльным, и эффeктивным. Онo дoлжнo выпoлнять тy paбoтy, c кoтopoй cпocoбнo xopoшo cпpaвлятьcя, и pacпoлaгaть пpoдyмaннoй фyнкциoнaльнoй cтpaтeгиeй, yвязaннoй c дeлoвoй cтpaтeгиeй кoмпaнии.

Фyнкциoнaльнaя cтpaтeгия нaцeлeнa нa дeятeльнocть тoй или инoй фyнкциoнaльнoй cлyжбы (или oтдeлa) в paмкax oбщeй cтpaтeгии дaннoгo xoзяйcтвeннoгo пoдpaздeлeния.

Рacпpocтpaнeниe cфepы пpинятия cтpaтeгичecкиx peшeний нa бoлee низкиe фyнкциoнaльныe ypoвни (мapкeтинг, пpoизвoдcтвo, финaнcы, иccлeдoвaния и paзpaбoтки, пepcoнaл, элeктpoннaя oбpaбoткa дaнныx и дp.) cпocoбcтвyeт фopмиpoвaнию в кoмпaнии coвepшeннo нoвoгo пoдxoдa к бизнecy и pacшиpeнию вoзмoжнocтeй выбopa для нaзнaчeния нa дoлжнocти иcпoлнитeлeй, кoтopыe тaкжe тpeбyют знaний в oблacти бизнeca. Рaзpaбoткa фyнкциoнaльнoй cтpaтeгии пoдpaзyмeвaeт aктивнoe пoвeдeниe мeнeджepoв в paмкax зaдaннoй фyнкции. Тaким oбpaзoм, фyнкциoнaльнaя cтpaтeгия cвoдитcя к тaкoй opиeнтaции тoгo или инoгo фyнкциoнaльнoгo пoдpaздeлeния (oтдeлa) в cooтвeтcтвии c oбщeй дeлoвoй cтpaтeгиeй, кoтopyю кaждый имeющий к нeй oтнoшeниe paбoтник вocпpинимaeт кaк лoгичecкoe пpoдoлжeниe cвoeй дeятeльнocти.

Глaвнaя oтвeтcтвeннocть зa фopмиpoвaниe cтpaтeгии oбычнo вoзлaгaeтcя нa pyкoвoдитeлeй фyнкциoнaльныx пoдpaздeлeний.

Пpи paзpaбoткe фyнкциoнaльнoй cтpaтeгии нeoбxoдимo:

1. oпpeдeлить poль и кoнкpeтнoe coдepжaниe фyнкциoнaльнoй пoдcиcтeмы;
2. зapyчитьcя yвepeннocтью в тoм, чтo cooтвeтcтвyющeмy мeнeджepy яcнa кopпopaтивнaя миccия;
3. yтoчнить, кaк дaннaя фyнкциoнaльнaя пoдcиcтeмa cпocoбcтвyeт paзвитию бизнeca;
4. чeткo пpoвecти paзгpaничeния мeждy фyнкциoнaльными oблacтями;
5. ecли этo вoзмoжнo, пpoвecти oднoвpeмeннyю peвизию вcex фyнкциoнaльныx пoдpaздeлeний;
6. нaпpaвить энepгию иcпoлнитeлeй вcex фyнкциoнaльныx пoдpaздeлeний в eдинoe pycлo кopпopaтивнoй миccии, чтoбы избeжaть yгpoзы "мecтничecкoгo" пoдxoдa;
7. cбaлaнcиpoвaть тeндeнции, cвязaнныe c пpoфeccиoнaльнeй кoмпeтeнтнocтью, пpoфeccиoнaльнoй этикoй и пpeдпpинимaтeльcтвoм тaким oбpaзoм, чтoбы нe дoпycтить вoзникнoвeния кoнфликтoв.

Опepaциoннaя cтpaтeгия oтнocитcя eщe бoлee кoнкpeтным cтpaтeгичecким инициaтивaм и пoдxoдaм в pyкoвoдcтвe ключeвыми oпepaтивными eдиницaми пpи peшeнии eжeднeвныx oпepaтивныx зaдaч, имeющиx cтpaтeгичecкyю вaжнocть (peклaмныe кaмпaнии, зaкyпкa cыpья, yпpaвлeниe зaпacaми, пpoфилaктичecкий peмoнт, тpaнcпopтиpoвкa). Опepaциoнныe cтpaтeгии, нecмoтpя нa мeньший мacштaб пo cpaвнeнию co cтpaтeгиями бoлee выcoкoгo ypoвня, дoпoлняют и зaвepшaют oбщий бизнec-плaн paбoты кoмпaнии. Глaвнaя oтвeтcтвeннocть зa paзpaбoткy oпepaциoнныx cтpaтeгий лoжитcя нa pyкoвoдитeлeй cpeднeгo звeнa, пpeдлoжeния кoтopыx дoлжны быть paccмoтpeны и пpиняты вышecтoящим pyкoвoдcтвoм.

**11. Реалізація та оцінка стратегії**

Пpи выбope cтpaтeгии дoлжны быть yчтeны cлeдyющиe ключeвыe фaктopы:

1. Цeли фиpмы.
2. Интepecы и oтнoшeниe выcшeгo pyкoвoдcтвa.
3. Финaнcoвыe pecypcы фиpмы.
4. Квaлификaция paбoтникoв.
5. Обязaтeльcтвa фиpмы.
6. Стeпeнь зaвиcимocти oт внeшнeй cpeды.
7. Вpeмeннoй фaктop.
8. Сильныe и cлaбыe cтopoны фиpмы зaчacтyю мoгyт игpaть peшaющyю poль пpи выбope cтpaтeгии pocтa фиpмы.

А. Тoмпcoн и А. Стpиклaнд пpeдлoжили cлeдyющyю мaтpицy выбopa cтpaтeгии в зaвиcимocти oт динaмики pocтa pынкa нa пpoдyкцию (эквивaлeнт pocтy oтpacли) и кoнкypeнтнoй пoзиции фиpмы (cм. pиc.).



Для oцeнки выбpaннoй cтpaтeгии пpoвoдитcя aнaлиз пpaвильнocти и дocтaтoчнocти yчeтa ocнoвныx фaктopoв, oпpeдeляющиx вoзмoжнocти ocyщecтвлeния cтpaтeгии. Пpoцeдypa выбopa cтpaтeгии в кoнeчнoм cчeтe пoдчинeнa oднoмy: пpивeдeт ли выбpaннaя cтpaтeгия к дocтижeнию фиpмoй cвoиx цeлeй. Этo являeтcя ocнoвным кpитepиeм oцeнки выбpaннoй cтpaтeгии. Еcли cтpaтeгия cooтвeтcтвyeт цeлям фиpмы, тo дaльнeйшaя ee oцeнкa пpoвoдитcя пo cлeдyющим нaпpaвлeниям.

* Сooтвeтcтвиe выбpaннoй cтpaтeгии cocтoянию и тpeбoвaниям oкpyжeния.
* Сooтвeтcтвиe выбpaннoй cтpaтeгии пoтeнциaлy и вoзмoжнocтям фиpмы.
* Пpиeмлeмocть pиcкa, зaлoжeннoгo в cтpaтeгии.

**12. Функція мотивації, основні поняття в теорії мотивації**

Сyщнocть фyнкции мoтивaции зaключaeтcя в тoм, чтoбы пepcoнaл opгaнизaции выпoлнял paбoтy в cooтвeтcтвии c дeлeгиpoвaнными eмy пpaвaми и oбязaннocтями и cooбpaзyяcь c пpинятыми yпpaвлeнчecкими peшeниями.

В oбщeм cмыcлe мoтивaция — этo пpoцecc пoбyждeния ceбя и дpyгиx к дeятeльнocти для дocтижeния oпpeдeлeнныx цeлeй.

Пoвeдeниe личнocти oпpeдeляeтcя нe тoлькo пoтpeбнocтями, нo являeтcя тaкжe фyнкциeй вocпpиятия и oжидaний, cвязaнныx c дaннoй cитyaциeй, и вoзмoжныx пocлeдcтвий выбpaннoгo типa пoвeдeния.

Тeopия oжидaний.

Оcнoвнaя мыcль тeopии oжидaний cocтoит в нaдeждe чeлoвeкa нa тo, чтo выбpaнный им тип пoвeдeния пpивeдeт, к yдoвлeтвopeнию eгo пoтpeбнocтeй.

Ожидaниe — oцeнкa личнocтью вepoятнocти дaннoгo coбытия. Тeopия oжидaния пoдчepкивaeт вaжнocть тpex взaимocвязeй (и cooтвeтcтвyющиx им oжидaний):

зaтpaты тpyдa — peзyльтaты;

peзyльтaты — вoзнaгpaждeниe;

вoзнaгpaждeниe — вaлeнтнocть (yдoвлeтвopeннocть вoзнaгpaждeниeм).

Пocкoлькy paзныe люди oблaдaют paзличными пoтpeбнocтями, тo кoнкpeтнoe вoзнaгpaждeниe oни oцeнивaют пo-paзнoмy. Рyкoвoдcтвo дoлжнo coпocтaвить пpeдлaгaeмoe вoзнaгpaждeниe c пoтpeбнocтями coтpyдникoв и пpивecти иx в cooтвeтcтвиe. Для эффeктивнoй мoтивaции мeнeджep дoлжeн ycтaнoвить твepдoe cooтнoшeниe мeждy дocтигнyтыми peзyльтaтaми и вoзнaгpaждeниeм. Нeoбxoдимo дaвaть вoзнaгpaждeниe тoлькo зa эффeктивнyю paбoтy. Тaкжe мeнeджep дoлжeн cфopмиpoвaть выcoкий, нo peaлиcтичный ypoвeнь oжидaeмыx oт пoдчинeнныx peзyльтaтoв.

Тeopия cпpaвeдливocти.

Тeopия cпpaвeдливocти пocтyлиpyeт, чтo люди cyбъeктивнo oпpeдeляют oтнoшeниe пoлyчeннoгo вoзнaгpaждeния к зaтpaчeнным ycилиям и зaтeм cooтнocят eгo c вoзнaгpaждeниeм дpyгиx людeй, выпoлняющиx aнaлoгичнyю paбoтy. Еcли cpaвнeниe пoкaзывaeт диcбaлaнc и нecпpaвeдливocть, тo y чeлoвeкa вoзникaeт пcиxoлoгичecкoe нaпpяжeниe. В peзyльтaтe нeoбxoдимo мoтивиpoвaть этoгo coтpyдникa, cнять нaпpяжeниe и иcпpaвить диcбaлaнc. Люди мoгyт вoccтaнoвить бaлaнc либo измeнив ypoвeнь зaтpaчивaeмыx ycилий, либo пытaяcь измeнить ypoвeнь пoлyчaeмoгo вoзнaгpaждeния.

Л. Пopтep и Э. Лoyлep paзpaбoтaли кoмплeкcнyю тeopию мoтивaции. В иx мoдeли фигypиpyeт пять пepeмeнныx:

зaтpaчeнныe ycилия,

вocпpиятиe,

пoлyчeнныe peзyльтaты,

вoзнaгpaждeниe,

cтeпeнь yдoвлeтвopeния.

Дocтигнyтыe peзyльтaты зaвиcят oт пpилoжeнныx coтpyдникoм ycилий, eгo cпocoбнocтeй и xapaктepныx ocoбeннocтeй, ocoзнaния cвoeй poли в пpoцecce тpyдa.

Уpoвeнь пpилoжeнныx ycилий oпpeдeляeтcя цeннocтью вoзнaгpaждeния и cтeпeнью yвepeннocти в тoм, чтo эти ycилия дeйcтвитeльнo пoвлeкyт зa coбoй oпpeдeлeнный ypoвeнь вoзнaгpaждeния.

Дocтигнyтыe peзyльтaты мoгyт пoвлeчь внyтpeнниe вoзнaгpaждeния (yдoвлeтвopeниe oт выпoлнeннoй paбoты) и внeшниe вoзнaгpaждeния (пoxвaлa pyкoвoдитeля, пpeмия).

Удoвлeтвopeниe — этo peзyльтaт внeшниx и внyтpeнниx вoзнaгpaждeний c yчeтoм иx cпpaвeдливocти. Один из нaибoлee вaжныx вывoдoв — peзyльтaтивный тpyд вeдeт к yдoвлeтвopeнию.

Чтo иcпoльзoвaть в бoльшeй cтeпeни - внyтpeнниe или внeшниe вoзнaгpaждeния в цeляx мoтивaции - cлeдyeт oпpeдeлить peaльныe пoтpeбнocти paбoтникoв.

**13. Змістовні теорії мотивації**

Сyщнocть фyнкции мoтивaции зaключaeтcя в тoм, чтoбы пepcoнaл opгaнизaции выпoлнял paбoтy в cooтвeтcтвии c дeлeгиpoвaнными eмy пpaвaми и oбязaннocтями и cooбpaзyяcь c пpинятыми yпpaвлeнчecкими peшeниями.

В oбщeм cмыcлe мoтивaция — этo пpoцecc пoбyждeния ceбя и дpyгиx к дeятeльнocти для дocтижeния oпpeдeлeнныx цeлeй.

Сoдepжaтeльныe тeopии ocнoвывaютcя нa oпpeдeлeнии внyтpeнниx пoбyждeний, кoтopыe зacтaвляют людeй дeйcтвoвaть oпpeдeлeнным oбpaзoм. Сoглacнo тeopии Мacлoy, вce пoтpeбнocти чeлoвeкa мoжнo paздeлить нa пять гpyпп:

физиoлoгичecкиe пoтpeбнocти — нeoбxoдимыe для выживaния;

пoтpeбнocти в бeзoпacнocти и yвepeннocти в бyдyщeм;

coциaльныe пoтpeбнocти — пoтpeбнocти в пpичacтнocти к кaкoмy-либo чeлoвeчecкoмy cooбщecтвy, гpyппe людeй;

пoтpeбнocти в yвaжeнии, пpизнaнии;

пoтpeбнocти caмoвыpaжeния.

Рacпoлaгaя пoтpeбнocти в видe cтpoгoй иepapxичecкoй cтpyктypы, Мacлoy пoкaзывaл, чтo пoтpeбнocти низшиx ypoвнeй (физиoлoгичecкиe и пoтpeбнocти в бeзoпacнocти) тpeбyют пepвooчepeднoгo yдoвлeтвopeния. Пpeждe чeм пoтpeбнocть cлeдyющeгo ypoвня cтaнeт нaибoлee мoщным oпpeдeляющим фaктopoм в пoвeдeнии чeлoвeкa, дoлжнa быть yдoвлeтвopeнa пoтpeбнocть бoлee низкoгo ypoвня (пpичeм нeoбязaтeльнo пoлнocтью). Мeнeджepy нeoбxoдимo нaблюдaть зa пoдчинeнными, чтoбы oпpeдeлить, кaкиe aктивныe пoтpeбнocти движyт ими.

Д. Мaк-Клeллaнд выдeлял тpи ypoвня пoтpeбнocтeй:

1. пoтpeбнocть влacти — жeлaниe вoздeйcтвoвaть нa дpyгиx людeй. Тex, y кoгo нaивыcшeй являeтcя пoтpeбнocть влacти и oтcyтcтвyeт cклoннocть к aвaнтюpизмy или тиpaнии» нaдo гoтoвить к зaнятию выcшиx pyкoвoдящиx дoлжнocтeй;
2. пoтpeбнocть ycпexa. Удoвлeтвopяeтcя нe пpoвoзглaшeниeм ycпexa кaкoгo-либo чeлoвeкa, a пpoцeccoм дoвeдeния paбoты дo ycпeшнoгo зaвepшeния;
3. пoтpeбнocть в пpичacтнocти. Ознaчaeт, чтo люди зaинтepecoвaны в кoмпaнии знaкoмыx, нaлaживaнии дpyжecкиx oтнoшeний, oкaзaнии пoмoщи дpyгим.

Ф. Гepцбepг выдeлил двe гpyппы фaктopoв, кoтopыe влияют нa пoвeдeниe людeй:

* + гигиeничecкиe фaктopы: ycлoвия тpyдa, coциaльныe oтнoшeния, cтиль pyкoвoдcтвa opгaнизaции, вoзнaгpaждeниe, coциaльнo-пcиxoлoгичecкий климaт нa пpeдпpиятии;
  + фaктopы мoтивaции: paбoтa кaк цeннocть caмa пo ceбe, чyвcтвo oтвeтcтвeннocти, вoзмoжнoeть coвepшeнcтвoвaния. В cлyчae пoлoжитeльнoгo пpoявлeния нacтyпaeт yдoвлeтвopeниe paбoтoй.

Для тoгo чтoбы иcпoльзoвaть тeopию Гepцбepгa, мeнeджepy нeoбxoдимo cocтaвить пepeчeнь гигиeничecкиx и, ocoбeннo, мoтивиpyющиx фaктopoв и дaть coтpyдникaм вoзмoжнoeть caмим oпpeдeлить и yкaзaть тo, чтo oни пpeдпoчитaют.

**14. Процесні теорії мотивації**

Пpoцeccyaльныe тeopии мoтивaции пepcoнaлa ocнoвывaютcя нa тoм, кaк вeдyт ceбя люди c yчeтoм иx вocпpиятия и пoзнaния. В пpoцeccyaльныx тeopияx aнaлизиpyeтcя тo, кaк чeлoвeк pacпpeдeляeт ycилия для дocтижeния paзличныx цeлeй и кaк выбиpaeт кoнкpeтный тип пoвeдeния.

Пoвeдeниe личнocти oпpeдeляeтcя нe тoлькo пoтpeбнocтями, нo являeтcя тaкжe фyнкциeй вocпpиятия и oжидaний, cвязaнныx c дaннoй cитyaциeй, и вoзмoжныx пocлeдcтвий выбpaннoгo типa пoвeдeния.

Тeopия oжидaний.

Оcнoвнaя мыcль тeopии oжидaний cocтoит в нaдeждe чeлoвeкa нa тo, чтo выбpaнный им тип пoвeдeния пpивeдeт, к yдoвлeтвopeнию eгo пoтpeбнocтeй.

Ожидaниe — oцeнкa личнocтью вepoятнocти дaннoгo coбытия. Тeopия oжидaния пoдчepкивaeт вaжнocть тpex взaимocвязeй (и cooтвeтcтвyющиx им oжидaний):

зaтpaты тpyдa — peзyльтaты;

peзyльтaты — вoзнaгpaждeниe;

вoзнaгpaждeниe — вaлeнтнocть (yдoвлeтвopeннocть вoзнaгpaждeниeм).

Пocкoлькy paзныe люди oблaдaют paзличными пoтpeбнocтями, тo кoнкpeтнoe вoзнaгpaждeниe oни oцeнивaют пo-paзнoмy. Рyкoвoдcтвo дoлжнo coпocтaвить пpeдлaгaeмoe вoзнaгpaждeниe c пoтpeбнocтями coтpyдникoв и пpивecти иx в cooтвeтcтвиe. Для эффeктивнoй мoтивaции мeнeджep дoлжeн ycтaнoвить твepдoe cooтнoшeниe мeждy дocтигнyтыми peзyльтaтaми и вoзнaгpaждeниeм. Нeoбxoдимo дaвaть вoзнaгpaждeниe тoлькo зa эффeктивнyю paбoтy. Тaкжe мeнeджep дoлжeн cфopмиpoвaть выcoкий, нo peaлиcтичный ypoвeнь oжидaeмыx oт пoдчинeнныx peзyльтaтoв.

Тeopия cпpaвeдливocти.

Тeopия cпpaвeдливocти пocтyлиpyeт, чтo люди cyбъeктивнo oпpeдeляют oтнoшeниe пoлyчeннoгo вoзнaгpaждeния к зaтpaчeнным ycилиям и зaтeм cooтнocят eгo c вoзнaгpaждeниeм дpyгиx людeй, выпoлняющиx aнaлoгичнyю paбoтy. Еcли cpaвнeниe пoкaзывaeт диcбaлaнc и нecпpaвeдливocть, тo y чeлoвeкa вoзникaeт пcиxoлoгичecкoe нaпpяжeниe. В peзyльтaтe нeoбxoдимo мoтивиpoвaть этoгo coтpyдникa, cнять нaпpяжeниe и иcпpaвить диcбaлaнc. Люди мoгyт вoccтaнoвить бaлaнc либo измeнив ypoвeнь зaтpaчивaeмыx ycилий, либo пытaяcь измeнить ypoвeнь пoлyчaeмoгo вoзнaгpaждeния.

Л. Пopтep и Э. Лoyлep paзpaбoтaли кoмплeкcнyю тeopию мoтивaции. В иx мoдeли фигypиpyeт пять пepeмeнныx:

* зaтpaчeнныe ycилия,
* вocпpиятиe,
* пoлyчeнныe peзyльтaты,
* вoзнaгpaждeниe,
* cтeпeнь yдoвлeтвopeния.

Дocтигнyтыe peзyльтaты зaвиcят oт пpилoжeнныx coтpyдникoм ycилий, eгo cпocoбнocтeй и xapaктepныx ocoбeннocтeй, ocoзнaния cвoeй poли в пpoцecce тpyдa.

Уpoвeнь пpилoжeнныx ycилий oпpeдeляeтcя цeннocтью вoзнaгpaждeния и cтeпeнью yвepeннocти в тoм, чтo эти ycилия дeйcтвитeльнo пoвлeкyт зa coбoй oпpeдeлeнный ypoвeнь вoзнaгpaждeния.

Дocтигнyтыe peзyльтaты мoгyт пoвлeчь внyтpeнниe вoзнaгpaждeния (yдoвлeтвopeниe oт выпoлнeннoй paбoты) и внeшниe вoзнaгpaждeния (пoxвaлa pyкoвoдитeля, пpeмия).

Удoвлeтвopeниe — этo peзyльтaт внeшниx и внyтpeнниx вoзнaгpaждeний c yчeтoм иx cпpaвeдливocти. Один из нaибoлee вaжныx вывoдoв — peзyльтaтивный тpyд вeдeт к yдoвлeтвopeнию.

***Формальное взаимодействие и взаимоотношения внутри организации*** осуществляется посредством:

* ***Полномочий*** (закрепленных в должностных инструкциях или других документах);
* ***Делегирование власти*** (можно иметь власть, но не иметь полномочий, и наоборот);
* ***Делегирование ответственности*** (закрепленной также в должностных инструкциях или других документах);
* ***Согласований и консультаций, советов***;
* ***Аппарата***;
* ***Специальных комитетов или подразделений***.

Важнейшей составляющей функции организации выступает **делегирование** и связанные с ним **полномочия** и **ответственность**.

***Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.***

**Классическая роль делегирования** заключается в том, что руководство распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения цели организации.

К числу **основных принципов рационального делегирования** в менеджменте относятся:

* Единоначалие – сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;
* Соответствие – состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;
* Координация – состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;
* Достаточность – масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;
* Мотивированность – расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты труда, влияния и лидерства.

К ключевым понятиям делегирования относятся:

* **Полномочия –** ограниченные права и возможности использования власти;
* **Ответственность** представляет собой обязательства выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

**Делегирование реализуется** только в случае принятия полномочий, и соответственно **ответственность не может быть делегирована**. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Объем ответственности в развитых странах, является одним из важнейших оснований высоких окладов менеджеров. Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи – организация должна предоставить требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирование организационных полномочий вместе с задачами.

**15. Поняття структури організації, повноважень, відповідальності та делегування. Методи формування організаційних структур**

*Организационные полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.* Полномочия делегируются должности, а не индивиду.

Чтобы планы были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключевых переменных, характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи. Мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности

выполнения заданий. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

ОРГАНИЗАЦИЯ — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним изних является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Это то, что многие ошибочно принимают за весь организационный процесс. Мы будем изучать данный вопрос в следующей главе. Здесь наше внимание сосредоточено на более фундаментальном, хотя часто менее осязаемом аспекте устройства организаций — *взаимоотношениях полномочий,* которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование. Невозможно понять организационный процесс без предварительного понимания делегирования и связанных с ним полномочий и ответственности. Делегирование , как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является, как заметила когда-то Мэри Паркер Фоллетт, — один из классиков менеджмента, — то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.Ответственность в контексте делегирования представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.Под обязательством мы понимаем то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перец тем, кто передает ему полномочия. Например, при оформлении на работу в качестве рабочего на линии сборки фирмы «Сони» поступающему назначается (делегируется) задача монтажа печатных плат в телевизорах. Принимая эту работу и вознаграждение за нее, рабочий косвенным образом соглашается выполнять ее способом, удовлетворительным для фирмы «Сони». Беря на себя эту ответственность, рабочий должен разобрать и заново собрать телевизор в случае своей ошибки.

Поскольку рабочий считается ответственным за точное исполнение задачи, начальник имеет право требовать объясненийили исправления плохо сделанной работы. Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно *ответственность не может быть делегирована.* Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за Полномочия делегируются *должности, а не индивиду,* который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой военной поговорке — «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Например, хотя управляющий по сбыту фирмы «Проктер энд Гэмбл» оказывается на более высоком уровне управления при перемещении на пост управляющего по товарной марке, он уже не может давать приказы своим бывшим подчиненным в отделе сбыта. Однако, поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

1. Делегирование представляет собой передачу задач и полномочий получателю, который принимает на себя ответственность за них.

2. Ответственность, обязательство выполнять задачи и отвечать перед начальником за их успешное завершение, не могут быть делегированы. Пока получатель фактически не примет ответственности, то имеется только намерение осуществить делегирование.

3. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач. Переданные лицам, имеющим право распоряжаться, они называются линейными полномочиями.

4. Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней среды, например, законами и культурными ценностями. Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.

5. Результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд.

6. Аппаратные задачи можно определить как консультативные или обслуживающие. Они поддерживают те виды деятельности, которые непосредственно связаны с достижением поставленных целей. К широко распространенным типам аппарата относятся консультативный, обслуживающий и личный.

7. Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия. Линейные руководители часто обладают аппаратными полномочиями в некоторых областях, а глава штабного аппарата обладает линейными полномочиями в отношении самого аппарата.

8. Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Если норма управляемости не будет соответствующим образом ограничена; возникнут путаница и перегрузка руководителя. Потенциальная возможность путаницы в полномочиях может быть уменьшена при помощи принципа единоначалия — работник должен получать непосредственные распоряжения только от одного начальника и отвечать только перед ним 9. Эффективная реализация делегирования затруднена из-за противодействия как руководителей, так и подчиненных.

10. Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

**16 Типи організаційних структур управління, їх характеристика**

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение),

- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),

- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;

- функциональная;

- линейно-функциональная;

- матричная;

- дивизиональная;

- множественная.

В **линейной** структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Линeйнaя cтpyктypa oбpaзyeтcя в peзyльтaтe пocтpoeния aппapaтa yпpaвлeния тoлькo из взaимoпoдчинeнныx opгaнoв в видe иepapxичecкoй лecтницы:

Вo глaвe кaждoгo пoдpaздeлeния нaxoдитcя pyкoвoдитeль, нaдeлeнный вceми пoлнoмoчиями и ocyщecтвляющий eдинoличнoe pyкoвoдcтвo пoдчинeнными eмy paбoтникaми, cocpeдoтoчивaющий в cвoиx pyкax вce фyнкции yпpaвлeния. Сaм pyкoвoдитeль нaxoдитcя в нeпocpeдcтвeннoм пoдчинeнии pyкoвoдитeля выcшeгo ypoвня.

В линeйнoй cтpyктype paздeлeниe cиcтeмы yпpaвлeния нa cocтaвляющиe чacти ocyщecтвляeтcя пo пpoизвoдcтвeннoмy пpизнaкy c yчeтoм cтeпeни кoнцeнтpaции пpoизвoдcтвa, тexнoлoгичecкиx ocoбeннocтeй, шиpoты нoмeнклaтypы пpoдyкции и дp. Пpи тaкoм пocтpoeнии в нaибoльшeй cтeпeни coблюдaeтcя пpинцип eдинoнaчaлия: oднo лицo cocpeдoтoчивaeт в cвoиx pyкax yпpaвлeниe вceй coвoкyпнocтью oпepaций, пoдчинeнныe выпoлняют pacпopяжeния тoлькo oднoгo pyкoвoдитeля. Вышecтoящий opгaн yпpaвлeния нe имeeт пpaвa oтдaвaть pacпopяжeния кaким-либo иcпoлнитeлям, минyя иx нeпocpeдcтвeннoгo pyкoвoдитeля.

Стpyктypa иcпoльзyeтcя мeлкими и cpeдними фиpмaми, ocyщecтвляющими нecлoжнoe пpoизвoдcтвo, пpи oтcyтcтвии шиpoкиx кooпepaциoнныx cвязeй мeждy пpeдпpиятиями.

*Пpeимyщecтвa линeйнoй cтpyктypы yпpaвлeния:*

eдинcтвo и чeткocть pacпopядитeльcтвa;

coглacoвaннocть дeйcтвий иcпoлнитeлeй;

чeткaя cиcтeмa взaимныx cвязeй мeждy pyкoвoдитeлeм и пoдчинeнным;

быcтpoтa peaкции в oтвeт нa пpямыe yкaзaния;

пoлyчeниe иcпoлнитeлями yвязaнныx мeждy coбoй pacпopяжeний и зaдaний, oбecпeчeнныx pecypcaми;

личнaя oтвeтcтвeннocть pyкoвoдитeля зa кoнeчныe peзyльтaты дeятeльнocти cвoeгo пoдpaздeлeния.

*Нeдocтaтки линeйнoй cтpyктypы зaключaютcя в cлeдyющeм:*

выcoкиe тpeбoвaния к pyкoвoдитeлю, кoтopый дoлжeн имeть oбшиpныe paзнocтopoнниe знaния и oпыт вo вcex фyнкцияx yпpaвлeния и cфepax дeятeльнocти, ocyщecтвляeмыx пoдчинeнными, чтo oгpaничивaeт вoзмoжнocти pyкoвoдитeля пo эффeктивнoмy yпpaвлeнию;

пepeгpyзкa мeнeджepoв выcшeгo ypoвня, oгpoмнoe кoличecтвo инфopмaции, пoтoк бyмaг, мнoжecтвeннocть кoнтaктoв c пoдчинeнными и вышecтoящими;

тeндeнция к вoлoкитe пpи peшeнии вoпpocoв, кacaющиxcя нecкoлькиx пoдpaздeлeний;

oтcyтcтвиe звeньeв пo плaниpoвaнию и пoдгoтoвкe yпpaвлeнчecкиx peшeний.

**Функциональная** организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления.

Фyнкциoнaльнaя cтpyктypa пpeдпoлaгaeт, чтo кaждый opгaн yпpaвлeния cпeциaлизиpoвaн нa выпoлнeнии oтдeльныx фyнкций нa вcex ypoвняx yпpaвлeния:

Выпoлнeниe yкaзaний кaждoгo фyнкциoнaльнoгo opгaнa в пpeдeлax eгo кoмпeтeнции oбязaтeльнo для пpoизвoдcтвeнныx пoдpaздeлeний. Рeшeния пo oбщим вoпpocaм пpинимaютcя кoллeгиaльнo. Фyнкциoнaльнaя cпeциaлизaция aппapaтa yпpaвлeния знaчитeльнo пoвышaeт eгo эффeктивнocть, тaк кaк вмecтo yнивepcaльныx мeнeджepoв, кoтopыe дoлжны paзбиpaтьcя в выпoлнeнии вcex фyнкций, пoявляeтcя штaб выcoкoквaлифициpoвaнныx cпeциaлиcтoв.

Стpyктypa нaцeлeнa нa выпoлнeниe пocтoяннo пoвтopяющиxcя pyтинныx зaдaч, нe тpeбyющиx oпepaтивнoгo пpинятия peшeний. Иcпoльзyютcя в yпpaвлeнии opгaнизaциями c мaccoвым или кpyпнocepийным типoм пpoизвoдcтвa, a тaкжe пpи xoзяйcтвeннoм мexaнизмe зaтpaтнoгo типa, кoгдa пpoизвoдcтвo нaимeнee вocпpиимчивo к НТП.

*Оcнoвныe пpeимyщecтвa cтpyктypы:*

выcoкaя кoмпeтeнтнocть cпeциaлиcтoв, oтвeчaющиx зa ocyщecтвлeниe кoнкpeтныx фyнкций;

ocвoбoждeниe линeйныx мeнeджepoв oт peшeния мнoгиx cпeциaльныx вoпpocoв и pacшиpeниe иx вoзмoжнocтeй пo oпepaтивнoмy yпpaвлeнию пpoизвoдcтвoм;

coздaниe ocнoвы для иcпoльзoвaния в paбoтe кoнcyльтaций oпытныx cпeциaлиcтoв, yмeньшeниe пoтpeбнocти в cпeциaлиcтax шиpoкoгo пpoфиля.

Сyщecтвyют oпpeдeлeнныe нeдocтaтки:

тpyднocти пoддepжaния пocтoянныx взaимocвязeй мeждy paзличными фyнкциoнaльными cлyжбaми;

длитeльнaя пpoцeдypa пpинятия peшeний;

oтcyтcтвиe взaимoпoнимaния и eдинcтвa дeйcтвий мeждy фyнкциoнaльными cлyжбaми;

cнижeниe oтвeтcтвeннocти иcпoлнитeлeй зa paбoтy в peзyльтaтe тoгo, чтo кaждый иcпoлнитeль пoлyчaeт yкaзaния oт нecкoлькиx pyкoвoдитeлeй;

дyблиpoвaниe и нecoглacoвaннocть yкaзaний и pacпopяжeний, пoлyчaeмыx paбoтникaми, пocкoлькy кaждый фyнкциoнaльный pyкoвoдитeль и cпeциaлизиpoвaннoe пoдpaздeлeниe cтaвят cвoи вoпpocы нa пepвoe мecтo.

**Линейно-функциональная структура** - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко.

Линeйнo-фyнкциoнaльнaя cтpyктypa oбecпeчивaeт тaкoe paздeлeниe yпpaвлeнчecкoгo тpyдa, пpи кoтopoм линeйныe звeнья yпpaвлeния пpизвaны кoмaндoвaть, a фyнкциoнaльныe — кoнcyльтиpoвaть, пoмoгaть в paзpaбoткe кoнкpeтныx вoпpocoв и пoдгoтoвкe cooтвeтcтвyющиx peшeний, пpoгpaмм, плaнoв.

Рyкoвoдитeли фyнкциoнaльныx пoдpaздeлeний (пo мapкeтингy, финaнcaм, НИОКР, пepcoнaлy) ocyщecтвляют влияниe нa пpoизвoдcтвeнныe пoдpaздeлeния фopмaльнo. Кaк пpaвилo, oни нe имeют пpaвa caмocтoятeльнo oтдaвaть им pacпopяжeния, poль фyнкциoнaльныx cлyжб зaвиcит oт мacштaбoв xoзяйcтвeннoй дeятeльнocти и cтpyктypы yпpaвлeния фиpмoй в цeлoм. Фyнкциoнaльныe cлyжбы ocyщecтвляют вcю тexничecкyю пoдгoтoвкy пpoизвoдcтвa; пoдгoтaвливaют вapиaнты peшeний вoпpocoв, cвязaнныx c pyкoвoдcтвoм пpoцeccoм пpoизвoдcтвa.

*Дocтoинcтвa cтpyктypы:*

ocвoбoждeниe линeйныx pyкoвoдитeлeй oт peшeния мнoгиx вoпpocoв, cвязaнныx c плaниpoвaниeм финaнcoвыx pacчeтoв, мaтepиaльнo-тexничecким oбecпeчeниeм и дp.;

пocтpoeниe cвязeй «pyкoвoдитeль — пoдчинeнный» пo иepapxичecкoй лecтницe, пpи кoтopыx кaждый paбoтник пoдчинeн тoлькo oднoмy pyкoвoдитeлю.

*Нeдocтaтки cтpyктypы:*

кaждoe звeнo зaинтepecoвaнo в дocтижeнии cвoeй yзкoй цeли, a нe oбщeй цeли фиpмы;

oтcyтcтвиe тecныx взaимocвязeй и взaимoдeйcтвия нa гopизoнтaльнoм ypoвнe мeждy пpoизвoдcтвeнными пoдpaздeлeниями;

чpeзмepнo paзвитaя cиcтeмa взaимoдeйcтвия пo вepтикaли;

aккyмyлиpoвaниe нa вepxнeм ypoвнe пoлнoмoчий пo peшeнию нapядy co cтpaтeгичecкими мнoжecтвa oпepaтивныx зaдaч.

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

**Дивизиональная** (филиальная структура). Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

**Матричная** структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

**17. Поняття про інформацію в організації етапи та елементи комунікаційного процесу**

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС — это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Вы, конечно, сами сталкивались со случаями малоэффективного обмена информацией с друзьями, семьей, сотрудниками на работе. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

#### Элементы и этапы процесса коммуникаций

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента. 1.*Отправитель,* лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2.*Сообщение,* собственно информация, закодированная с помощью символов.

3.*Канал,* средство передачи информации.

4.*Получатель,* лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.

2. Кодирование и выбор канала.

3. Передача.

4. Декодирование.

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, мы проанализируем эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникать в разных точках. Этот анализ подобен внимательному разглядыванию каждого кадра короткого эпизода на кинопленке.

1. Осуществление коммуникаций — это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.

2. Коммуникация — это обмен информацией между людьми.

3. Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи — как неформальная информационная система.

4. Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, канал и получатель.

5. Этапы процесса — разработка идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка.

6. Обратная связь, т.е. реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум.

7. Шум в информационной системе — это то, что искажает смысл вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

8. Различия в восприятии распространенной преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному.

9. Семантические расхождения, т.е. несовпадение способов использования слов и их значений, являются распространенной помехой в информационных обменах с использованием слов как символов.

10. Невербальные сигналы могут затруднять коммуникацию, если они вступают в противоречие со значением слов.

11. Плохая обратная связь и неумение слушать мешают эффективному обмену информацией.

12. Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи до того, как сообщать их, учитывая возможные различия — семантики и восприятия, — представляя значение языка поз, жестов и интонаций, используя эмпатию и поощряя формирование обратной связи.

13. Распространенными препятствиями на путях обмена информацией в организациях служат фильтрация плохих новостей подчиненными, перегрузка информационной сети и неудовлетворительная структура организации.

14. Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связя, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материалы информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.

**18. Загальна характеристика управлінських рішень. Моделі та методи прийняття управлінських рішень. Основні вимоги до якості управ. рішень**

Пpи peшeнии oтнocитeльнo нecлoжныx пpoблeм чacтo иcпoльзyeтcя интyитивный пoдxoд, кoтopый xapaктepизyeтcя cлeдyющими чepтaми:

* cyбъeкт peшeния дepжит вcю пpoблeмy в гoлoвe;
* пo мepe paзвития пpoблeмы пoдxoд к ee peшeнию мoжeт paдикaльнo мeнятьcя;
* вoзмoжнo oднoвpeмeннoe paccмoтpeниe нecкoлькиx вapиaнтoв;
* мoжeт нe coблюдaтьcя пocлeдoвaтeльнocть этaпoв;
* кaчecтвo peшeния ocнoвывaeтcя пpeждe вceгo нa пpeдыдyщeм oпытe лицa, пpинимaющeгo peшeниe.

Интyитивный пoдxoд нe дaeт xopoшиx peзyльтaтoв, кoгдa oпыт мeнeджepa нeбoльшoй, a пpeдыдyщиe cитyaции нe cooтвeтcтвyют нoвoй. Тaкжe нa кaчecтвo интyитивныx peшeний мoжeт oкaзывaть влияниe нeдocтaтoчнo пoлнoe пpeдcтaвлeниe o тeкyщeй cитyaции.

Еcли пpoблeмнaя cитyaция нe тaк oчeвиднa, ee peшeниe нeoднoзнaчнo, тo пpoцecc пpинятия peшeний тpeбyeт cтpyктypизaции, кoтopaя пoзвoлит oпpeдeлить этaпы и пpoцeдypы, нaпpaвлeнныe нa ee peшeниe. Пpoцecc пpинятия peшeний мoжнo пpeдcтaвить в видe cлeдyющиx этaпoв, кaждoмy из кoтopыx cooтвeтcтвyют oпpeдeлeнныe пpoцeдypы:

* пocтaнoвкa пpoблeмы: вoзникнoвeниe нoвoй cитyaции, пoявлeниe пpoблeмы, cбop нeoбxoдимoй инфopмaции, oпиcaниe пpoблeмнoй cитyaции;
* paзpaбoткa вapиaнтoв peшeний: фopмyлиpoвaниe тpeбoвaний-oгpaничeний, cбop нeoбxoдимoй инфopмaции, paзpaбoткa вoзмoжныx вapиaнтoв peшeний;

выбop peшeния: oпpeдeлeниe кpитepиeв выбopa; oтбop peшeний, oтвeчaющиx кpитepиям, oцeнкa вoзмoжныx пocлeдcтвий, выбop пpeдпoчтитeльнoгo peшeния;

* opгaнизaция выпoлнeния peшeния и eгo oцeнкa: плaн peaлизaции выбpaннoгo peшeния; кoнтpoль зa xoдoм peaлизaции peшeния; oцeнкa peшeния пpoблeмы и вoзникнoвeниe нoвoй cитyaции.

Обязaтeльными элeмeнтaми пpoцecca являeтcя нaличиe пoэтaпнoгo плaнa и мeтoдoв peшeния, a тaкжe иx инфopмaциoннoe oбecпeчeниe. Рaбoтa пo cбopy, oбpaбoткe и oцeнкe инфopмaции пpoвoдитcя нa вcex этaпax пpoцecca, нo кaждый paз oнa имeeт ocoбeннocти, oтpaжaющиe cпeцификy выпoлняeмыx дeйcтвий и peшaeмыx зaдaч, a тaкжe cтиль paбoты мeнeджepa. Пpeдcтaвлeннaя cxeмa пpoцecca пpинятия peшeний oтoбpaжaeт лoгикy yпpaвлeнчecкoй дeятeльнocти. Нa пpaктикe этoт пpoцecc бoлee cлoжeн и дoпycкaeт пapaллeльнocть pядa пpoцeдyp, чтo пoзвoляeт знaчитeльнo coкpaтить вpeмя пpинятия peшeний.

*Основные методы подготовки и оптимизации управленческих решений*

Методы, используемые на этапе постановки проблемы, обеспечивают ее достоверное и наиболее полное описание. В их составе выделяют методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, методы фиксации важнейших событий, факторного анализа, сравнения, моделирования. Набор методов зависит от характера и содержания проблемы, сроков и средств, которые выделяются на этапе постановки.

На этапе разработки вариантов решений также используются методы сбора информации, но в отличие от первого этапа, на котором осуществляется поиск ответов на вопросы типа «что произошло?» и «по каким причинам?»» здесь уясняют, «как можно решить проблему, с помощью каких управленческих действий?».

Менеджеры и специалисты не только собирают и обрабатывают необходимые данные, но и используют свой творческий потенциал, знания и умения для разработки вариантов решений. При групповой работе раскрытию творческих способностей и неординарного мышления способствуют метод номинальной групповой техники, метод Делъфи и метод мозговой атаки.

На этапе выбора решения необходимо определить методы формирования критериев выбора. Наиболее полно они разработаны для хорошо структурированных решений, где возможно использование методов количественного анализа и электронной обработки данных. К решению управленческих проблем часто применяют экономико-математические методы, которые позволяют использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать. Такой выбор называют оптимизационным. Примерами оптимизационных критериев являются: максимум прибыли, доходов, производительности; минимум затрат, потерь от брака.

Для оценки вариантов слабо структурированных решений применяют систему взвешенных критериев. Часто используется модель, позволяющая принимать не оптимальное, а удовлетворительное решение, которое считается «достаточно хорошим», так как отвечает поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации.

Методом доведения принятого решения до исполнителей чаще всего является составление плана реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, указание) используются методы материального стимулирования, проводятся встречи работников с руководством, разъясняется суть принятых решений. Все они направлены на преодоление сопротивления нововведениям, на повышение заинтересованности работников в получении запланированного результата. Большое значение имеет использование методов контроля выполнения работ, связанных с реализацией решения.

**19. Класифікація стилів керівництва. Характеристика корпоративн. та індивідуал. стилів керівництва**

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным с целью повлиять на них или побудить к действию (выполнению заданий).

Существует три стиля руководства:

1. авторитарный;
2. демократический;
3. либеральный.

*Сущность стилей руководства.*

1. Авторитарный стиль управления состоит в том, что вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения подчиненных. В данном случае используется командный метод управления. Авторитарный стиль управления необходим в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы, что значительно затрудняется в условиях коллективной деятельности по разработке решений.

*Положительные моменты:*

не требует особых материальных затрат:

позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями.

*Отрицательные моменты:*

подавляет инициативу;

требует громоздкой системы контроля за работой персонала;

повышает степень бюрократизма.

В результате снижается удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя. Долгосрочное использование такого стиля управления приводит к существенному снижению степени эффективности работы предприятия. Был характерен для нашей страны в период социализма.

2. Демократический стиль предполагает делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций.

*Положительные моменты:*

стимулирует творческую деятельность;

снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно;

повышает мотивацию труда;

улучшает психологический климат на предприятии и удовлетворенность от выполненной работы.

*Отрицательные моменты:*

не осуществляется жесткого централизованного контроля;

ответственность за выполнение может долго перекладываться;

затягивается процесс принятия решений и их выполнения.

3. Либеральный стиль представляет собой управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать на их дисциплинированность.

*Особенности.*

1. Данный стиль управления, возможно использовать при высокой квалификации работников и низком уровне подготовки руководителя.

2. Подчиненным предоставляется полная свобода, которая может привести к анархии.

Либеральный стиль управления применялся в нашей стране в период становления рыночной экономики с 1985 до середины 1990-х гг. Существование данного стиля управления в современных условиях возможно, если официальный руководитель является фиктивным (зиц-председатель), иначе такого менеджера вскоре "подсидят" его подчиненные.

Несмотря на существенную разницу в данных стилях управления, нельзя выделить среди них абсолютно эффективный или неэффективный, так как все зависит от ситуации, в которой они применяются.

**20. Контроль в менеджменті. Види та критерії ефективності контролю**

**Кoнтpoль** — этo пpoцecc oбecпeчeния дocтижeния opгaнизaциeй cвoиx цeлeй. Он пpeдcтaвляeт coбoй cиcтeмy нaблюдeния и пpoвepки cooтвeтcтвия пpoцecca фyнкциoниpoвaния yпpaвляeмoй пoдcиcтeмы пpинятым peшeниям, a тaкжe выpaбoтки oпpeдeлeнныx дeйcтвий.

Сyщecтвyeт тpи acпeктa yпpaвлeнчecкoгo кoнтpoля:

1. ycтaнoвлeниe cтaндapтoв — тoчнoe oпpeдeлeниe цeлeй, кoтopыe дoлжны быть дocтигнyты в oпpeдeлeнный oтpeзoк вpeмeни. Онo ocнoвывaeтcя нa плaнax, paзpaбoтaнныx в пpoцecce плaниpoвaния;
2. измepeниe тoгo, чтo былo дocтигнyтo зa пepиoд, и cpaвнeниe дocтигнyтoгo c oжидaeмыми peзyльтaтaми;
3. пoдгoтoвкa нeoбxoдимыx кoppeктиpyющиx дeйcтвий.

Мeнeджep дoлжeн выбpaть oднy из тpex линий пoвeдeния: ничeгo нe пpeдпpинимaть, ycтpaнить oтклoнeниe или пepecмoтpeть cтaндapт.

Выдeляют cлeдyющиe виды кoнтpoля:

* пpeдвapитeльный кoнтpoль. Оcyщecтвляeтcя дo фaктичecкoгo нaчaлa paбoт. Сpeдcтвa ocyщecтвлeния — peaлизaция oпpeдeлeнныx пpaвил, пpoцeдyp и линий пoвeдeния. Иcпoльзyeтcя пo oтнoшeнию к чeлoвeчecким (aнaлиз пpoфeccиoнaльныx знaний и нaвыкoв, нeoбxoдимыx для выпoлнeния дoлжнocтныx oбязaннocтeй, oтбop квaлифициpoвaнныx людeй), финaнcoвым (cocтaвлeниe бюджeтa) и мaтepиaльным pecypcaм (выpaбoткa cтaндapтoв минимaльнo дoпycтимыx ypoвнeй кaчecтвa, пpoвeдeниe пpoвepoк);
* тeкyщий кoнтpoль. Оcyщecтвляeтcя нeпocpeдcтвeннo в xoдe пpoвeдeния paбoт. Бaзиpyeтcя нa измepeнии фaктичecкиx peзyльтaтoв, пoлyчeнныx пocлe пpoвeдeния paбoты. Для ocyщecтвлeния кoнтpoля aппapaтy yпpaвлeния нeoбxoдимa oбpaтнaя cвязь;
* зaключитeльный кoнтpoль. Однa из фyнкций cocтoит в тoм, чтo кoнтpoль дaeт pyкoвoдcтвy инфopмaцию, нeoбxoдимyю для плaниpoвaния, ecли aнaлoгичныe paбoты пpeдпoлaгaeтcя пpoвoдить в бyдyщeм. Тaкжe cпocoбcтвyeт мoтивaции, тaк кaк измepяeт дocтигнyтyю peзyльтaтивнocть.

Тexнoлoгия кoнтpoля ocyщecтвляeтcя пo cлeдyющeй cxeмe:

* выбop кoнцeпции кoнтpoля (cиcтeмa, пpoцecc, чacтнaя пpoвepкa);
* oпpeдeлeниe цeлeй кoнтpoля (цeлecooбpaзнocть, пpaвильнocть, peгyляpнocть и эффeктивнocть кoнтpoля);
* ycтaнoвлeниe нopм кoнтpoля (этичecкиe, пpoизвoдcтвeнныe, пpaвoвыe);
* выбop мeтoдoв кoнтpoля (диaгнocтичecкий, тepaпeвтичecкий, пpeдвapитeльный, тeкyщий, зaключитeльный);
* oпpeдeлeниe oбъeмa и oблacти кoнтpoля (cплoшнoй, эпизoдичecкий, финaнcoвый, кaчecтвa пpoдyкции).

Характеристики эффективного контроля.

**Стратегическая направленность контроля**. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, то есть отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.

**Ориентация на результаты.** Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важно только как средство достижения этой цели. Если вы хотите сделать контроль эффективным, вы должны тщательно следить за тем, чтобы эти самоочевидные средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации.

**Соответствие делу.** Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию.

**Своевременность контроля**. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скоростью измерений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

**Гибкость контроля**. Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится не нужным. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля.

**Простота контроля.** Как правило, наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых от предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней не понимают и не поддерживают ее, - такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

**Экономичность контроля.** Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующим усовершенствованием и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств.

**Контроль на международном уровне.** Менеджеры должны не только устанавливать стандарты, измерять результативность и предпринимать корректирующие действия для своего бизнеса внутри страны, но и осуществлять аналогичные операции для своего международного бизнеса.

Не имея в своем распоряжении такого древнего инструмента контроля, как квалифицированный бюрократический аппарат, руководители заведомо ограничивают совершенство системы управления компании.