

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО**

ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій

**ХАРКІВ
2008**

Принципи менеджменту: конспект лекцій / Авт. : Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; За ред. Л.С. Шевченко. – Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Розглядаються сутність, зміст і основні функції менеджменту. Характеризуються сполучні процеси в менеджменті, моделі й методи прийняття управлінських рішень. Розкриваються особливості менеджменту у сфері юридичного консалтингу.

Для студентів і тих, хто самостійно вивчає курс менеджменту.

А в т о р и : д-р екон. наук *Л.С. Шевченко* (тема 1; розд. 5 теми 2), д-р екон. наук *О.А. Гриценко* (розд. 3, 4, 5 теми 2; розд. 3 теми 3), д-р екон. наук *С.М. Макуха* (розд. 2 теми 2), канд. екон. наук *В.В. Броницька* (розд. 2 теми 4), канд. екон. наук *Г.Ю. Дарнопих*, канд. екон. наук *О.О. Іваницький* (розд. 1 теми 2), канд. екон. наук *О.М. Левковець* (розд. 1 теми 4), канд. екон. наук *О.О. Мамалуй*, *В.А. Лизогуб* (розд. 1, 2 теми 3), канд. екон. наук *О.С. Марченко* (тема 5), канд. екон. наук *Л.В. Нечипорук* (розд. 4 теми 4), канд. екон. наук *О.В. Овсієнко* (розд. 5 теми 3), канд. екон. наук *О.В. Роздайбіда* (розд. 3 теми 4), *К.Г. Губін* (розд. 4 теми 3).

Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою академії (протокол № 8 від 08.11.2007 р.)

ЗМІСТ

Тема 1.	<u>Менеджмент: сутність, соціально-економічні умови виникнення та розвиток</u>.....	3
	<u>1. Визначення менеджменту</u>	3
	<u>2. Зміст менеджменту. Менеджмент як професійна діяльність</u>	3
	<u>3. Соціально-економічні умови виникнення й розвитку менеджменту. Теорії менеджменту</u>	8
Тема 2.	<u>Організація як об'єкт менеджменту</u>.....	13
	<u>1. Поняття організації</u>	13
	<u>2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації</u>	15
	<u>3. Життєвий цикл організації</u>	19
	<u>4. Культура організації</u>	20
	<u>5. Організаційні зміни і розвиток. Управління організаційним розвитком</u>	22
Тема 3.	<u>Основні функції менеджменту</u>.....	26
	<u>1. Планування: його види і завдання. Визначення місії та цілей фірми</u>	26
	<u>2. Формулювання та реалізація стратегії діяльності фірми</u>	29
	<u>3. Організація діяльності фірми. Структура організації</u>	32
	<u>4. Мотивація: сутність, основні концепції</u>	37
	<u>5. Контроль як функція менеджменту</u>	44
Тема 4.	<u>Сполучні процеси менеджменту</u>.....	49
	<u>1. Влада і лідерство в діяльності менеджера. Теорії лідерської поведінки</u>	49
	<u>2. Формування команд. Управління за допомогою команд</u>	54
	<u>3. Комунікації: сутність, види, канали. Процес комунікацій</u>	61
	<u>4. Прийняття управлінських рішень. Моделі,</u>	

	<u>методи та етапи прийняття рішень.....</u>	64
Тема 5.	<u>Менеджмент у сфері юридичного консалтингу.....</u>	67
	<u>1. Юридичний консалтинг: сутність, моделі й технологія.....</u>	67
	<u>2. Організаційно-правові форми юридичного консалтингу. Юридична фірма як інтелектуальна організація.....</u>	72
	<u>3. Кадрова політика юридичної фірми.....</u>	77
	<u>4. Управління знаннями у сфері юридичного консалтингу.....</u>	81

Тема 1. МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТОК

1. Визначення менеджменту

Термін „менеджмент” (*management*) американського походження і не перекладається іншими мовами дослівно. У його основі лежить англійське дієслово „*to manage*” (управляти, керувати, завідувати), яке походить від латинського „*manus*” (рука).

Отже, сутність терміна „менеджмент” найкраще передає термін „управління”. Проте останній дещо ширше, оскільки застосовується в різних сферах людської діяльності щодо різних органів управління та структурних підрозділів державних, громадських і комерційних організацій. В англomовних країнах для розмежування використовується така термінологія:

а) „менеджмент” (*management*) – управління соціально-економічними процесами на рівні організації (фірми, підприємницької структури);

б) „бізнес-менеджмент”, „менеджмент ділового підприємства” (*business management*) – управління господарською діяльністю фірми, яка діє в ринкових умовах;

в) „контроль” (*control*) – управління у сфері неживої природи, наприклад, хімічними реакціями, обладнанням, приладами;

г) „адміністрування” (*government administration, public administration*) та регулювання (*regulation*) – державне (громадське) управління та регулювання.

2. Зміст менеджменту.

Менеджмент як професійна діяльність

Виділяють кілька підходів до визначення сутності й змісту менеджменту.

Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності властивий будь-якому комбінованому виробничому

процесу.

Об'єктом менеджменту є організація – група людей, яка має принаймні одну спільну мету і намір працювати разом задля її досягнення. Виробниче підприємство, торговельна фірма, страхова компанія, банк, кафе, навчальний заклад, політична партія тощо вважаються організаціями. Для успішного функціонування організації необхідні: а) координація робіт виконавців усередині організації; б) координація зв'язків організації із зовнішнім середовищем, пристосування до змін у ньому. Координування діяльності і складає сутність управління.

Предметом управлінської праці виступає трудова діяльність людей. Однак вона достатньо складна. Для прийняття правильних управлінських рішень необхідна широка інформація про всі процеси на підприємстві, яка повинна бути оперативною (своєчасною), достовірною, суттєвою, чіткою, комплексною, тобто від усіх підрозділів організації та про всі напрями її діяльності.

Особливе значення для ділового підприємства має інформація у сферах: маркетингу, науково-технічних досліджень, виробництва, фінансів, персоналу. Відомості збираються, аналізуються та опрацьовуються при підготовці кожного управлінського рішення, вони стають специфічним предметом управлінської праці, опосередковуючи вплив менеджменту на трудову діяльність.

Засобами управлінської праці вважаються всі засоби роботи з інформацією, зокрема, засоби зв'язку, організаційної, обчислювальної, комп'ютерної та іншої техніки.

Технологія управлінської праці – це опрацювання інформації і прийняття на її основі управлінських рішень. Йдеться про вибір, який мусить постійно робити керівник, щоб виконати покладені на нього обов'язки.

Результатом управлінської праці є досягнення поставленої мети. У ділових фірмах, де дії і рішення менеджерів мають економічний характер, ефективність менеджменту вимірюється за допомогою економічних показників і результатів: частки ринку, що належить фірмі; кількості укладених контрактів; обсягів продажу; рентабельності виробництва тощо.

Менеджмент як процес управління розглядається за стадіями управління, за основними сферами діяльності фірми, за функціями управління.

За стадіями управлінської діяльності виділяють стратегічний менеджмент, оперативний менеджмент і контроль.

Стратегічний менеджмент включає: формулювання генеральної мети менеджменту (місії, філософії організації); прогнозування шляхів, способів і результатів її досягнення з урахуванням різноманітних чинників; розроблення стратегічного плану організації.

Оперативний менеджмент визначає практичну діяльність з реалізації стратегії організації.

Контроль передбачає аналіз досягнутих результатів, що дозволяє продовжити цикл управління. Менеджмент, який дає змогу організації досягти поставлених цілей, є успішним.

Одночасно управління проводиться в різних сферах діяльності фірми. Так, метою *виробничого менеджменту* є виготовлення товарів відповідної якості та кількості, у призначений час і з мінімальними витратами. У структурі виділяють: виробниче планування, управління запасами та якістю продукції.

Інноваційний менеджмент спрямований на організацію й управління інноваційними процесами: генерування та відбір ідей, розроблення нової продукції, пробний маркетинг.

Менеджмент маркетингу зосереджується на ринковій діяльності фірми, орієнтується на споживача продукції. Він доповнюється *комерційним маркетингом*, який вивчає й прогнозує попит на товари і послуги; удосконалює організацію торгівлі; керує товарними запасами, рекламою, комерційними угодами та ін.

Фінансовий менеджмент пов'язаний із грошовим господарством фірми. Його основними функціями вважають управління рухом коштів, операції з цінними паперами, аналіз фінансової звітності. У структурі фінансового менеджменту виділяють *інвестиційний менеджмент* як управління інвестиційною діяльністю компанії, а також *менеджмент інвестиційних проектів*.

Персонал-менеджмент відображає систему поточного

та перспективного планування, організації, розвитку й стимулювання працівників з метою підвищення конкурентоспроможності фірми.

Посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішніх ринках потребує *конкурентного менеджменту*. У широкому розумінні йдеться про управління в умовах зростаючої боротьби на ринку, а вузькому – про менеджмент конкурентоспроможності, який означає аналіз небезпек конкуренції, розробку заходів із запобігання її негативним наслідкам та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку фірми.

Окремими напрямками управлінської діяльності називають також менеджмент ризику, менеджмент кризових ситуацій, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Менеджмент виконує низку управлінських функцій, а саме: планування роботи, організація її діяльності, мотивування працівників, контроль, координування діяльності всіх ланок організації, які утворюють *цикл менеджменту*.

Менеджмент як категорія людей та орган управління представлений суб'єктами, які реалізують основні функції управління.

Менеджер – це керівник або управляючий, який:

- 1) обіймає постійну посаду в організації;
- 2) наділений повноваженнями і несе відповідальність за прийняття рішень по конкретних напрямках діяльності;
- 3) організує ті чи інші роботи в межах визначеної кількості співробітників, підпорядкованих йому;
- 4) має спеціальну професійну підготовку, знання та вміння у сфері менеджменту;
- 5) володіє необхідними особистими якостями, здібностями, потрібними для праці з людьми.

З точки зору функціональної ролі суб'єкти управління поділяються на три групи – керівники, фахівці і службовці.

Керівники підприємств і структурних підрозділів спрямовують, координують та стимулюють діяльність трудових колективів. У теорії управління й на практиці при цьому розрізняють: *лінійних керівників* (директори, начальники цехів і змін, майстри, бригадири), які відповідають за стан і розвиток

організації в цілому або її підрозділів; *функціональних керівників* (начальники служб, відділів, секторів, бюро та інших підрозділів організації), які очолюють окрему сферу діяльності організації.

За ієрархією виділяють керівників трьох рівнів. *Керівники вищого рівня* здійснюють загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, визначають основні напрямки її розвитку, мають право приймати рішення про зупинку та реорганізацію підприємств. Це директори, генеральні директори, президенти компаній, голови рад директорів та їх заступники.

Керівники середнього рівня очолюють підрозділи, що мають у своїй структурі інші первинні одиниці. Конкретний зміст їх діяльності залежить від специфіки цілей, завдань і роботи підрозділів. Це керівники служб, відділів та відділків, проектів, програм і філіалів підприємств.

Керівники низового рівня – бригадири, майстри, начальники ділянок і змін – мають у своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці. Діяльність керівників цього рівня має оперативний характер, відрізняється різноманітністю завдань, а також постійними контактами з безпосередніми виконавцями.

До *фахівців* належить персонал, який зайнятий інженерно-технічними, планово-економічними, юридичними, соціальними та іншими роботами і виконує окремі управлінські функції (інженери, економісти, юристи тощо). Головне призначення фахівців – надавати кваліфіковану допомогу керівникам в управлінні організацією. Вони аналізують зібрану інформацію й готують варіанти управлінських рішень для керівників. Для заміщення посад фахівців у країнах СНД відповідно до кваліфікаційних вимог необхідно мати вищу освіту.

Службовці (обліково-бухгалтерські працівники, архіваріуси, секретарі) обслуговують діяльність керівників і фахівців, виконуючи стандартизовані операції логічного та технічного типу, що легко нормуються.

Менеджмент як наука й навчальна дисципліна сформувався у XX ст.

Об'єктом вивчення науки менеджменту є закони,

закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління.

Наукову основу менеджменту складає вся сукупність управлінських знань, здобутих і накопичених різними теоретичними школами, менеджерами-практиками. У розвиток менеджменту роблять свій внесок представники економіки, юриспруденції, соціології, культурології, психології, психофізіології, антропології, математики та інших галузей знань.

Викладання менеджменту як навчальної дисципліни розпочалося із створення першої школи бізнесу у США в 1886 р. У 30-ті рр. XX ст. цей процес суттєво активізувався: спеціальні курси включені до програм Гарвардської школи бізнесу та Массачусетського технологічного інституту. Після Другої світової війни шляхом США пішли європейські країни. Так, у 1959 р. в Женеві організована Міжнародна асоціація центрів з викладання методів управління. У 50-ті рр. XX ст. менеджерські асоціації та школи менеджменту формуються в Японії, Індії, Бразилії, незалежних країнах Південної та Середньої Азії, в Африці. З початку 80-х рр. XX ст. менеджмент викладається всюди.

3. Соціально-економічні умови виникнення й розвитку менеджменту. Теорії менеджменту

Еволюція менеджменту відбувалася відповідно до ступенів розвитку продуктивних сил і типів кооперації.

Ремісничий вид менеджменту як найпростіша форма керівництва з боку роботодавця притаманний мануфактурному виробництву (XVI – кінець XVIII ст.). Зміст управління полягав у комбінуванні різних ремесел і підкоренні працівників єдиній команді та дисципліні роботодавця.

Технократичний вид менеджменту викликаний промисловим переворотом на межі XVIII – XIX ст. Головним об'єктом керівництва стають системи машин, які підкоряють собі (своїми рухами, ритмом, функціями) працівників. Запроваджується принцип максимального розподілу праці, тобто виконання вузькоспеціалізованих функцій малокваліфікованими

працівниками під керівництвом інженерно-технічного персоналу та службовців. Однак перехід до теоретично обґрунтованих методів управління відбувається тільки наприкінці XIX – початку XX ст.

Передусім пошуки наукового менеджменту оформилися у працях прихильників *школи наукового управління* (1885-1920) і, перш за все, *школи тейлоризму* (Ф.У. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Гант, Ф. Гілберт, Л. Гілберт та ін.), які запропонували операційний підхід до управління.

Суть поняття „наукове управління”, за Ф. Тейлором (1856-1915), полягає, по-перше, у встановленні граничної фізичної витривалості людини, можливостей її пристосування до роботи машин, найдоцільніших рухів, способів і методів праці, а на цій підставі – відповідних норм виробки, механізмів професійного підбору, відбору та виробничого навчання працівників; по-друге, у створенні економічної зацікавленості працівників у результатах праці шляхом використання стимулів відрядної заробітної плати, розумного чергування робочого часу та часу відпочинку. Практичне втілення наукового управління одержало в американських корпораціях „Мідвейл” та „Бетлхем стіл”, де на різних інженерних посадах працював Ф.У. Тейлор.

У дореволюційній Росії найбільш відомим представником школи наукового управління був інженер К. Адамецький (1866-1933, з 1919 р. проживав у Польщі). Він є фундатором так званої *теорії гармонізації*, що обґрунтовує необхідність розроблення норм часу для управління процесом виробництва.

У радянський період (20-ті рр. XX ст.)серйозними дослідженнями в галузі управління відзначилися: А.К. Гастев, М.П. Керженцев, Н.А. Вітке, Є.Ф. Розмирович, І.М. Бердянський, О.А. Єрманський та інші. Учені вивчають проблеми раціональної організації робочих місць, удосконалення структури управлінського апарату, окремі функції та методи економічного управління. Однак уже в 30-ті рр. усі управлінські школи ліквідовано, а їх кращих представників (І.М. Бердянський, А.К. Гастев, Н.А. Вітке) фізично знищено.

Логічною вершиною технократичного менеджменту вважається *фордизм*, що інтенсивно розвивався у зв’язку з

розповсюдженням масового поточно-конвеєрного виробництва в автомобільній промисловості США. Завдяки ретельній організації технологічних процесів, максимальному розподілу праці і жорсткому авторитарному керівництву відомий американський інженер і промисловець Генрі Форд (1863 – 1947) заснував грандіозне виробництво легкових автомобілів за найнижчими у світі цінами.

Під впливом Великої Депресії 1929-1933 рр. зароджується **класична**, або **адміністративна, школа** (20-50-ті рр. XX ст.), представниками якої були А. Файоль, Л. Увік, Джеймс Д. Муні, А.К. Рейлі, А.П. Слоун та ін.

Так, Анрі Файоль вважав адміністративну працю особливим видом діяльності, що полягає у впливі на трудовий ко-

лектив та в керівництві ним на підставі наукових методів, принципів, правил і заходів. Адміністрування і є управлінням. Він сформулював: 1) сутність процесного підходу до управління й головні функції менеджменту (планування, організовування, мотивація, контроль і координація людської діяльності); 2) низку універсальних принципів менеджменту, рекомендованих усім управляючим для ефективнішого виконання ними своїх обов'язків; 3) основні вимоги до менеджера; 4) поняття “організаційна структура фірми”.

Дослідження соціальних аспектів людської діяльності, поява ергономіки, соціальної і промислової психології стали базою виникнення *антропоцентричного менеджменту*. Він визнає людей найважливішим економічним ресурсом організації, джерелом її доходів, конкурентоспроможності і процвітання. Антропоцентричний менеджмент представлений численними школами.

У межах **школи „людських відносин”**, або **неокласичної, психологічної школи** (1930-1960-ті рр.), широко відомі:

- дослідження соціальних конфліктів на підприємстві та стилів керівництва, виконані американським психологом М.П. Фоллеттом (1868-1933);

- обґрунтування залежності продуктивності праці від психологічних чинників, здійснене професором Гарвардського

університету Г. Мюнстербергом (1863-1916);

– аналіз зростання продуктивності та інтенсивності праці робітників під впливом переважно неекономічних методів, передусім задоволеності працівників умовами своєї праці, психологічним кліматом у колективі, взаємовідносинами з менеджерами, зроблений професором Гарвардської вищої школи ділової адміністрації Елтоном Мейо (1880-1949).

Представник *школи „поведінкових наук”* (з 1950 р. і до цього часу) К. Арджіріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, У. Оучі та інші зосередили свою увагу на дослідженні поведінки працівників на робочому місці: мотивації, міжособистісних відносинах, розкритті творчого і трудового потенціалу кожного працівника, зростанні ефективності використання людських ресурсів. Основними заходами управління вони вважали зміну змісту праці – його збагачення новими трудовими функціями, узгодження із здібностями та бажаннями окремих працівників; розширення соціальних прав трудящих на виробництві та поза ним; залучення працівників до управління підприємством.

Виразниками ідей *кількісної, або нової школи науки управління* (з 60-х рр. XX ст. до цього часу) виступають Р. Акоф, С. Бір, Д. Екман, Е. Крейд тощо. Вони розглядають управління як процес, що ґрунтується на використанні знань математики, статистики, кібернетики, інженерних та інших точних наук, імітаційного моделювання управлінських рішень, методів аналізу в умовах невизначеності тощо. Це потребує широкого застосування інформаційних систем управління, комп’ютерної та обчислювальної техніки.

У теорії менеджменту розрізняють також процесний, системний та ситуаційний підходи.

Прибічники *процесного підходу* (з 20-30-х рр. XX ст. дотепер) розглядають управління як серію безперервних взаємозв’язаних дій, або управлінських функцій. Кожна функція також складається із низки взаємозв’язаних дій і, отже, теж є процесом. Підхід зародився в школі адміністративного управління.

Системний підхід до управління (з кінця 1950-х рр. до цього часу) започаткували американські дослідники Ч. Бернارد,

П. Друкер, Н. Вінер, К. Шеннон. Усі організації з позицій цього підходу є відкритими системами, які складаються з кількох взаємопов'язаних підсистем. Організація одержує ресурси із зовнішнього середовища, переробляє їх і спрямовує готові продукти або послуги знову до зовнішнього середовища. Теорія систем підкреслює взаємозалежність між окремими частинами організації, а також між самою організацією та навколишнім середовищем. Управління організацією через це має бути комплексним.

Прихильники *ситуаційного підходу до управління* (кінець 60-х рр. XX ст. – цей час) стверджують, що конкретні заходи та методи управління варіюються та визначаються особливостями ситуації, тобто тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей. З огляду на сказане від менеджера вимагається вміння правильно розуміти та оцінювати ситуацію, виділяти основні чинники, що впливають на організацію, передбачати можливі наслідки такого впливу.

Нині відбувається перехід від економіки індустріального типу до постіндустріальної економіки, або економіки знань. Інтенсивного розвитку набувають: інформаційно-комунікаційний сектор; рекламний ринок і мас-медіа; банківський і фінансовий сектори; сфери освіти й охорони здоров'я. У сучасній науці управління, відповідно, формуються нові концепції та школи.

Ресурсна теорія в менеджменті. Її фундатори (К. Вернерфельт, Р. Румельт, Дж. Барні, Д. Тіс та ін.) вказують на системні розбіжності між організаціями (фірмами), викликані відмінностями в ресурсах, якими вони володіють і управляють. Джерелом конкурентних переваг організації вважається наявність у неї унікальних ресурсів і компетенцій, недоступних іншим організаціям, насамперед знань, корпоративної культури, іміджу організації тощо.

Послідовники *концепції менеджменту знань* (Т. Стюарт, Л. Едвінсон, Р. Холл, І. Нонакі, Дж. Грейсон, К. Норт, Г. Пробст, У. Букович, Р. Уілльямс, Дж. Стоунхаус, Х. Скарбороу тощо) виходять з того, що знання стають основним ресурсом. Відтак менеджмент знань як процес включає:

генерування знань у процесі навчання; формалізацію знань у вигляді принципів, правил та процедур; збереження знань на спеціальних носіях, які допускають їх розподіл; дифузію знань – розподіл знань у межах організації та обмежено поза нею; координацію та контроль знань – забезпечення того, що організаційне знання є точним і постійним (2946, с. 145, 147).

Теорія організації, що навчається, ґрунтується на результатах дослідження питань створення, одержання, передавання або спільного використання знань, які потрібні для досягнення стратегічних цілей. Якщо організація хоче розвиватися, навчання працівників повинно бути стрижнем її політики, здійснюватися на всіх рівнях, а управлінський персонал має створювати для цього всі необхідні умови.

Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття організації

Організація – це об'єднання або група людей, діяльність яких усвідомлено координується для досягнення спільної мети.

Існують формальні й неформальні організації.

Формальні організації підпорядковуються узаконеній системі норм, правил, принципів діяльності, стандартам поведінки членів організації. В їх основі лежить принцип доцільності, свідомого руху до мети.

У *неформальних організаціях* взаємодії між людьми носять регулярний, але спонтанний характер (наприклад, натовп, черга).

Усі фірми належать до формальних організацій, але всередині можуть виникати неформальні об'єднання співробітників.

Ключові характеристики організацій:

1) наявність цілей – довгострокових і короткострокових;
2) забезпеченість ресурсами, необхідними для досягнення певних результатів, а саме: персоналом, капіталом, матеріалами, технологіями, інформацією тощо;

3) залежність від зовнішнього середовища;

4) поділ праці всередині організації:

- *горизонтальний*: між членами організації з метою збільшення обсягів виробництва продукції або надання послуг; результатом є створення внутрішніх підрозділів (відділів, секторів, служб тощо), діяльність яких свідомо спрямовується і контролюється у процесі реалізації загальної мети;

- *вертикальний*, який виокремлює роботу з координації дій інших людей від самих дій. Остання й становить суть управління.

Усі організації з позицій системного підходу є:

а) *соціотехнічними системами*, оскільки об'єднують соціальні (люди, структура, цілі, завдання, культура) та технічні (засоби виробництва, технологія) компоненти;

б) *відкритими системами*, бо взаємодіють і залежать від зовнішнього середовища, тобто: 1) одержують від нього ресурси („входи”) свого функціонування (інформацію, матеріали,

капітал, людські ресурси); 2) після перетворення ресурсів на продукцію або послуги („виходи”) останні відносять в навколишнє середовище. Ефективність управління при цьому вимірюється так званою „додатковою вартістю входів” – економічним або соціальним ефектом (рис. 2.1). З огляду на це всі організації змушені пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі;

в) у своїй більшості *складними системами*, тобто такими, що мають внутрішні системи (підрозділи, відділи, управління та ін.), які, у свою чергу, членуються на власні дрібніші підсистеми. Функціонування кожної з них впливає на систему в цілому.

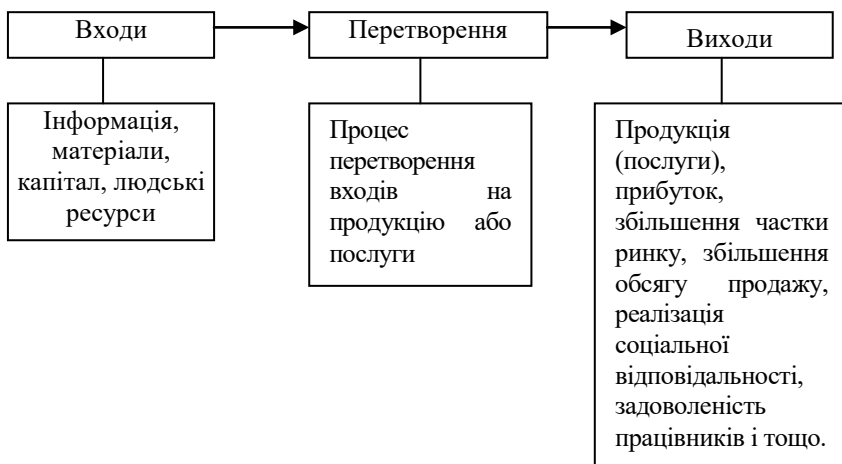


Рис. 2.1. Організація як відкрита система

В управлінській літературі існують різні класифікації організацій:

- *щодо влади*: урядові й неурядові;
- *щодо джерел фінансування*: бюджетні й небюджетні;
- *за формою власності*: державні, муніципальні, громадські, приватні та організації із змішаною формою власності;
- *за галузевою належністю*: промислові, транспортні,

сільськогосподарські, торговельні тощо;

– за розміром і чисельністю членів організації: великі, середні, малі;

– щодо прибутку: комерційні й некомерційні;

– за функціональними ознаками:

- ділові, або економічні, які створюються підприємцями, державою або місцевою владою з метою одержання доходу (господарські товариства, виробничі кооперативи, унітарні підприємства);

- спілкові, членство в яких забезпечує реалізацію соціальних, політичних, творчих та інших інтересів людини (громадські організації, партії, релігійні організації, благодійні фонди);

- асоціативні, які будуються на взаємному задоволенні інтересів, при цьому цілі суб'єктів, що утворюють асоціацію, не суперечать одна одній (сім'я, наукова школа, неформальна група);

- поселенські, для яких об'єднуючим фактором є територія (хутір, село, місто тощо).

Далі ми приділимо більше уваги діловим (економічним) організаціям.

2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації

Середовище організації (фірми) – це рушійні сили, які впливають на її діяльність, забезпечуючи отримання певних результатів. Вирізняють внутрішнє й зовнішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище являє собою сукупність факторів впливу, що контролюється керівництвом організації і безпосередньо відбивається на її діяльність. До них належать:

- 1) *мета* – бажаний результат, якого намагається досягти організація (зростання виробництва, максимізація прибутку, лідерство на ринку, виробництво нового товару тощо);

- 2) *структура* – логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних сфер, організованих у такий спосіб, щоб якомога ефективніше досягати визначеної мети. Розрізняють вищий (стратегічний), середній та нижчий рівні управління. Під

функціональною сферою (підрозділом) розуміють роботу, котру виконують структурні частини організації (виробництво, навчання персоналу, планування фінансів, маркетинг тощо);

3) *завдання* – робота, серія робіт або частина роботи, яку треба виконати заздалегідь встановленим способом і в обумовлений строк. На підставі рішення керівництва про структуру кожна посада має низку завдань, котрі розглядаються як необхідний внесок у досягнення мети організації. Завдання організації традиційно ділиться на три категорії: робота з людьми, робота з речами, робота з інформацією;

4) *технологія* – це способи впливу людини на предмети праці. Вони ґрунтуються на механічних, фізичних і хімічних властивостях чинників виробництва. Технологія базується на раціональному використанні працівників, фізичних матеріалів, інформації для виробництва товарів та послуг. Розрізняють індивідуальні, дрібносерійні, серійні, великосерійні, масові технології. Обираючи технологію, слід враховувати не тільки вартість її придбання, а й експлуатаційні витрати, які можуть бути значними у зв'язку з її підвищеною енергоємністю або через необхідність підвищення кваліфікації працівників;

5) *персонал* – сукупність працівників фірми, яка характеризується кваліфікацією, здібностями, рівнем освіти, потребами, ставленням до мети організації і визначенням власної ролі в її реалізації, ставленням до праці.

Успіх організації значною мірою залежить також від сил, що перебувають поза нею, діють у глобальному ***зовнішньому середовищі***. З огляду на характер впливу на організацію зовнішні чинники поділяють на дві основні групи: сили прямого впливу (прямої дії) – мікросередовище і сили непрямого, опосередкованого, впливу на організацію – її макросередовище.

Мікросередовище організації (фірми) включає наступні складові.

1. *Постачальники*. Організація є механізмом перетворення ресурсів на товари та послуги. Фірми від постачальників отримують матеріали, обладнання, енергію, робочу силу, інформацію. Надійність постачання, кількісні і якісні характеристики ресурсів впливають на успішність роботи. Фірма може використовувати як вітчизняні ресурси (за їх

наявності), так і ресурси, одержані з інших країн. Однак при цьому необхідно враховувати проблеми, що виникають у зв'язку з коливанням курсів валют і можливою політичною нестабільністю у країні, яка постачає ресурси.

2. *Клієнти.* Споживачі можуть стати жорсткими суддями, оцінюючи вироблений фірмою товар. Вони вирішують, які товари та послуги для них бажані і за якою ціною. Сучасні фірми підтримують тісний контакт зі своїми покупцями, вивчають їх потреби і доступний для них рівень цін, прикладають багато зусиль для стимулювання попиту на продукцію. Фірми зобов'язані забезпечити клієнтів товарами і послугами з такими властивостями, про які вона інформує споживача. Обман клієнта карається як кримінальний злочин. Фірма також має дотримуватися дисципліни постачання товарів, надавати певні гарантії.

3. *Конкуренти.* Кожна фірма працює в умовах жорсткої конкуренції, усвідомлюючи, що погіршення рівня задоволення потреб клієнтів порівняно з конкурентами означатиме її загибель. Для перемоги в боротьбі за споживача недостатньо виготовляти вже відомі види продукції. Фірма потребує постійного притоку нових ідей, які втілюються в нових товарах, використання нетрадиційних технологій, здатних зробити товар привабливим для споживача. Сучасні фірми не тільки ретельно вивчають показники основної й маркетингової діяльності конкурентів, а й застосовують їх передовий досвід.

4. *Інфраструктура.* Це банки, фінансові установи, біржі, засоби масової інформації, транспорт, зв'язок. Стосунки, які складаються в зазначеній сфері, суттєво впливають на швидкість та якість розрахунків, отримання необхідної інформації.

5. *Органи державної влади.* До них належать:

- органи законодавчої влади (Верховна Рада України; місцеві ради народних депутатів);
- органи виконавчої влади (Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України тощо);
- судова гілка влади.

Органи державної влади визначають умови

функціонування та контролюють діяльність організацій.

6. *Законодавчі акти.* Кожна фірма працює у відповідному правовому полі, із чітко встановленими її правами й обов'язками. Від ефективності нормативно-правових актів, що регулюють господарську діяльність фірм, значною мірою залежить їх успіх.

7. *Профспілки, партії, громадські організації.* Угоди, укладені між профспілками і роботодавцями, стосуються умов праці, рівня її оплати, забезпечення охорони здоров'я працівників. Представники різних партій беруть участь у законотворчому процесі, організовують дозволені законодавством форми протесту в разі порушення прав робітників.

До факторів непрямої дії, що створюють ***макросередовище організації (фірми)***, належать:

1. *Рівень розвитку науки й техніки.* Технологічні винаходи впливають на прибуток підприємства, на швидкість старіння продукції, породжують очікування споживачів щодо нових товарів і послуг від фірми.

2. *Стан економіки.* Залежно від особливостей економічного розвитку вирізняють промислово розвинені ринкові країни, країни, що розвиваються, та транзитивні. У кожній із цих груп існують різні умови ведення бізнесу, неоднакова гострота конкурентної боротьби. Країна може перебувати у стані економічного піднесення або переживати рецесію.

3. *Політичні обставини.* Велике значення мають політична стабільність у державі, характер зовнішньої та внутрішньої політики, яка втілюється у відповідному законодавстві. Усе це може бути спрямоване на підтримку або обмеження приватного бізнесу, на лібералізацію зовнішньої торгівлі або протекціонізм.

4. *Соціокультурні чинники.* Будь-яка організація працює в умовах певного культурного середовища. Отже, слід враховувати загальний рівень культури населення, життєві цінності, традиції, релігію, звичаї тощо. Треба досліджувати нові тенденції у споживанні. Наприклад, популяризація здорового способу життя в цивілізованих країнах світу

викликала тенденцію відмови від куріння, збільшення попиту на спортивні товари, що суттєво вплинуло на обсяги виробництва у відповідних фірмах.

5. *Міжнародне оточення та міжнародні події.* Для успішної діяльності фірми важливо мати інформацію про стан країн, із фірмами яких співпрацюють суб'єкти національної економіки. Велике значення має характер їх міжнародних економічних відносин, моніторинг та оцінка політичних, економічних і воєнних подій, що відбуваються у світі і можуть відбитися на діяльності підприємства.

Фактори макросередовища взаємозв'язані між собою і через мікросередовище значно впливають на діяльність підприємства.

3. Життєвий цикл організації

Згідно з положеннями *концепції життєвого циклу організації* її діяльність проходить п'ять основних стадій (рис. 2.2).

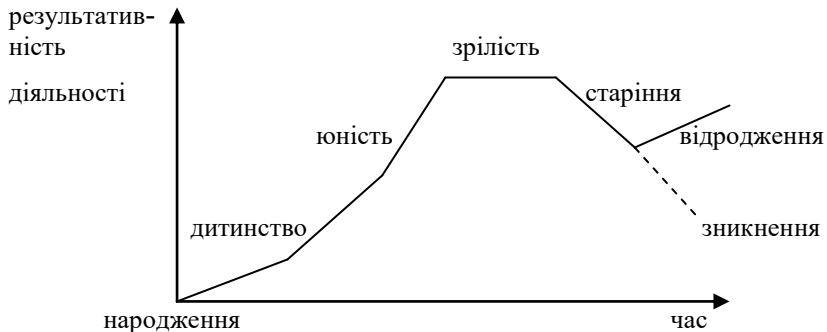


Рис. 2.2. Життєвий цикл організації (типова крива)

Перша – *народження організації*: головна мета полягає у виживанні; керівництво здійснюється однією особою; основне

завдання – вихід на ринок певного продукту.

Друга – *дитинство і юність*: мета – отримати прибуток у найближчій перспективі і прискорити зростання; стиль керівництва жорсткий; основне завдання – зміцнення позицій і захоплення ринку; у сфері організації праці – підвищення заробітної плати, надання різних пільг персоналу.

Третя – *зрілість*: головна мета – систематичне збалансоване зростання, формування індивідуального іміджу; ефект керівництва досягається за рахунок делегування повноважень; основне завдання – активізація діяльності по різних напрямках, завоювання ринку; у сфері організації праці – поділ і кооперація праці, преміювання відповідно до індивідуальних результатів.

Четверта – *старіння організації*: головна мета – збереження досягнутих результатів; ефект керівництва досягається за рахунок координації дій, основне завдання – забезпечити стабільність, вільний режим організації праці, стимулювання робітників шляхом участі в прибутках.

П'ята – *відродження або зникнення*: головна мета полягає в забезпеченні поживлення всіх функцій; зростання організації досягається за рахунок згуртованості персоналу, колективізму; основне завдання – омолодження, упровадження інноваційного механізму, активне використання методів управління організаційним розвитком, наукової організації праці і колективного преміювання.

4. Культура організації

Кожна організація має свою **культуру**, яка визначається ідеями, переконаннями, традиціями та цінностями, що панують у стилі управління, методах мотивації, загальному іміджу організації. На неї впливають такі чинники, як історія походження, вид власності, характер влади, методи управління, особистість керівника.

В організаційній культурі можна виокремити три рівні:

- *поверховий* (зовнішні ознаки, риси діяльності – вид товару чи послуги, характер технічного забезпечення, архітектура приміщень чи офісу, зовнішня поведінка робітників,

їх взаємостосунки та вигляд, формальне мовне спілкування та ін.);

- *внутрішній* (філософія діяльності, цінності, бажання, уподобання робітників);

- *глибинний* (“ідеологія” влади, приховані мотиви діяльності).

Організаційна культура включає в себе: *світосприйняття* працівників (особливості менталітету, релігійні та етнічні уподобання, трудова етика), *організаційні цінності* (суттєво важливі для організації речі, наприклад, націленість на успіх або можливість використання обману), *стиль поведінки* (специфічні ритуали, церемонії, звички робітників), *норми та правила* (сукупність формальних та неформальних вимог, що ставить організація до своїх працівників), *психологічний клімат* (відносно стійка духовна атмосфера, що склалася в організації).

На формування організаційної культури, її змісту та окремих параметрів впливають чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Проте на всіх стадіях розвитку організаційної культури найважливіше значення має особиста культура керівника – його ставлення до справи, цінності, стиль поведінки. Особливо це важливо для невеликих адвокатських контор та юридичних фірм, які, як правило, зорієнтовані на певну особистість. Організаційна культура також змінюється під впливом нових членів організації, бо вони привносять із собою власний досвід, накопичений в іншому культурному середовищі. Існує вірогідність виникнення неформальних організацій з певним типом субкультури, що відкидають або конфліктують із пануючою. Ними можуть бути *пряма опозиція* домінуючій організаційній культурі чи *опозиція у структурі влади* в межах домінуючої організаційної культури. Кожна організація у процесі свого розвитку випробовує себе на стійкість цінностей та глибину сприйняття більшістю членів групи (умовно кажучи, виробляє імунітет, захищає, убезпечує, об’єднує своїх працівників).

Серед методів, що забезпечують підтримку організаційної культури, можна відмітити:

- декларування менеджментом місії, цілей, правил та

принципів організації, що визначають його ставлення до членів;

- рольове моделювання, що виражає повсякденну поведінку менеджерів, їх відносини та спілкування з підлеглими;

- зовнішні символи, що включають систему заохочення при вирішенні кадрових проблем (розподіл привілеїв, створення певного статусу тощо);

- створення історії, ритуалів, що пов'язані із засновниками та видатними членами організації;

- характер участі керівника в тих чи інших церемоніях, коментарі щодо окремих подій, що закріплюють і підтримують певні традиції;

- поведінку вищого керівництва у кризових ситуаціях, що дозволяє виявити глибину усвідомлення організаційної культури (наприклад, у разі скорочення обсягів роботи менеджери можуть прийняти різні рішення, але менеджери не підуть на скорочення штатів, якщо цінністю організації є людина);

- прийняття кадрових рішень (кого та за що звільняють чи виносять догану).

5. Організаційні зміни і розвиток.

Управління організаційним розвитком

Розвиток організації (фірми) – процес кількісних, якісних і структурних **змін**, перехід від одного стану до іншого в умовах середовища, що змінюється. Він відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Зміни в організації частіше за все стосуються: об'єктів та предметів уваги з боку керівництва; стиля управління; переструктуризації ролей і позицій членів організації та їх владних повноважень; критеріїв стимулювання та мотивації; зміщення акцентів у кадровій політиці; культурних традицій.

Особливої уваги з боку керівництва потребують: ґрунтовна зміна місії організації; посилення міжнародної конкуренції; значні технологічні зміни; важливі зміни на ринку певного продукту чи послуги; поглинання і злиття організацій; швидке зростання організації; необхідність підвищення

організаційної ефективності й моралі.

Деякі дослідники трактують „розвиток” лише як прогресивну форму організаційних змін, розглядаючи еволюцію через етапи: розвиток (прогрес), функціонування і скорочення (регрес). Інші науковці звертають увагу на те, що чергування прогресивних і регресивних змін в організації (фірмі) є природним і відбувається протягом усього її життєвого циклу. Розрізняються прогресивна (етапи народження, дитинства, юності та зрілості організації) та регресивна (етапи старіння та зникнення) гілки розвитку фірми. На зміну системі *A* приходить система *B*, але загальний зростаючий тренд залишається (рис. 2.3).

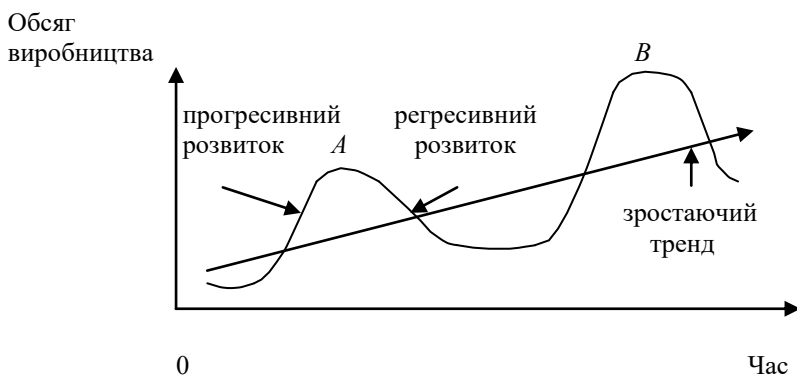


Рис. 2.3. Типова крива розвитку організації у часі

Ми поділяємо думку В.С. Соловйова про те, що будь-які зміни соціальної системи, навіть її скорочення, не говорячи вже про функціонування, якщо вони адекватні змінам навколишнього середовища і забезпечують виживання організації у цьому середовищі, повинні розглядатися як розвиток, або прогрес, для даної системи. І навпаки, неадекватні зовнішньому середовищу кількісні або якісні зміни соціальних систем не можуть розглядатися як розвиток, вони неминуче ведуть до дезорганізації

та загибелі системи. Більше того, „функціонування” як статичність системи в часі і „регрес” як повернення до початкового стану в принципі не можливі – час необоротний. Отже, „життя” соціальних систем відбувається лише рухом уперед, тобто у формі розвитку.

Сутність організаційного розвитку стає ще зрозумілішою, якщо взяти до уваги якість відповідних змін. Так, за значенням перетворень для організації (корінні або несуттєві) та за ступенем новизни (нові чи відомі) Д. Бодді і Р. Пейтон моделюють чотири типи організаційних змін:

1) *нові, корінні перетворення*: є одночасно найбільш принциповими, складними та ризикованими для організації;

2) *нові, але несуттєві перетворення*: можуть стосуватися змін складу постачальників нестратегічних ресурсів, змін у виплаті вихідної допомоги при звільненні працівника тощо;

3) *відомі практики, але корінні для даної організації перетворення*: торкаються корінних інтересів усіх працівників, наприклад, впровадження нових форм оцінки діяльності персоналу, систем оплати праці тощо;

4) *відомі практики, незначні перетворення*: мало впливають на кінцеві результати роботи організації (фірми).

Зарубіжні фахівці розрізняють також трансакційні і трансформаційні зміни в організації. *Трансакційні зміни* передбачають модифікацію способів ведення бізнесу та повсякденну взаємодію людей. *Трансформаційні зміни* – це значні, суттєві зміни в місії організації (фірми), корпоративних структурах, формах і способах діяльності, технологіях, організаційній культурі, організаційних процесах тощо. Такі трансформації найчастіше є реагуванням на загрози зовнішнього середовища.

Близьким до попередньої класифікації змін є їх поділ на операційні і стратегічні (М. Армстронг). *Операційні зміни* пов'язуються з новими системами, процедурами, структурами або технологіями, які безпосередньо впливають на організацію робочого процесу в рамках частини компанії. *Стратегічні зміни* характеризують масштабні процеси організаційної трансформації, реалізують стратегічне бачення, місію та цілі

фірми.

Залежно від швидкості організаційних змін виділяють: *еволюційний розвиток* – процес повільних, поступових, неперервних змін; *радикальний (революційний) розвиток* – процес швидкого, стрибкоподібного переходу від одного якісного стану організації до іншого. Останній набуває особливої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби і підкріплюється чітким бачинням стратегії фірми.

Враховуючи наявність різних типів організаційних змін, різноманітність їх цілей, причин та наслідків, необхідним стає ***управління організаційним розвитком***. Воно передбачає вирішення низки завдань:

- управління переходом від поточного стану фірми до бажаного;
- подолання опору організаційним змінам;
- формування лідерів організаційного розвитку;
- досягнення організацією сталого розвитку.

Розробка *стратегії управління переходом* від поточного стану фірми до бажаного є головною частиною програми трансформації організації. Управління переходом включає:

- 1) діагностику поточного стану організації та визначення її бажаного майбутнього стану;
- 2) планування конкретних дій для проведення трансформації, а саме: інформування і консультування членів організації, їх навчання і підвищення кваліфікації; удосконалення організаційної структури, формування ефективних груп тощо;
- 3) прийняття рішень з питань розробки нових процесів, систем, процедур, продуктів і ринків;
- 4) визначення необхідних ресурсів;
- 5) здійснення спланованих заходів, виконання робіт;
- 6) управління ризиками розвитку.

Подолання опору організаційним змінам необхідне, оскільки далеко не всі співробітники організації відразу усвідомлюють потребу в її перебудові. Опір працівників може бути як у формі пасивного неприйняття змін у вигляді зниження продуктивності праці або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі активного виступу проти перебудови, аж до страйку.

Причинами опору змінам найчастіше є недостатня поінформованість персоналу або нерозуміння ним сутності того, що відбувається, ігнорування менеджерами корпоративних традицій і стилю роботи, проведення змін без урахування думок співробітників, недовіра до ініціаторів реформ, економічний страх втрати заробітку, посади тощо.

Виховання лідерів організаційних змін відбувається з метою оптимізації внутрішньоорганізаційних процесів. Дж.М. Бернс поділяє лідерів організаційних змін на трансакційних і трансформаційних. Перші вирішують тактичні проблеми – створюють мережу взаємодії працівників у стабільній ситуації, використовують систему розподілу повноважень та винагороди. Трансформаційні лідери очолюють розробку і реалізацію стратегії фірми.

Управління організаційним розвитком має забезпечити, врешті-решт, *сталий розвиток організації (фірми)*. Він передбачає будь-які зміни, адекватні динаміці зовнішнього середовища, і такі, що роблять можливим існування та виживання організації в цьому середовищі.

Т е м а 3. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Планування: його види і завдання.

Визначення місії та цілей фірми

Функції менеджменту – це окремі види управлінської діяльності, використання яких дає можливість досягти місії і цілей організації. До основних функцій менеджменту належать: планування, організовування діяльності, мотивування, контроль, координація.

Планування передбачає послідовне визначення: кінцевих та проміжних цілей, завдань, засобів їх досягнення; потрібних ресурсів, їх джерел та способів розподілу. Залежно від тривалості планового періоду воно ділиться на стратегічне (перспективне), середньострокове та поточне (бюджетне, оперативне). Існують такі види планів: плани виробництва, збуту, матеріально-технічного постачання, плани виробничого відділку, дільниці, філії тощо.

Стратегічне планування охоплює період 10-15 років і полягає у встановленні головних цілей діяльності фірми. Воно передбачає вирішення трьох основних питань:

1) *оцінка стану фірми на цей час:*

- визначення сильних та слабких сторін організації у таких сферах, як фінанси, маркетинг, виробництво, трудові ресурси;

- дослідження перспектив розвитку фірми, з'ясування чинників, які впливають на розвиток відповідних тенденцій;

- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, конкурентоспроможності продукції фірми на різних ринках;

2) *формулювання мети фірми;*

3) *обґрунтування шляхів досягнення цієї мети* з визначенням необхідних для цього ресурсів та етапів вирішення поставлених завдань, вибір *стратегії* на основі вивчення перспектив розвитку фірми; аналіз напрямків можливої диверсифікації видів діяльності, пошук та встановлення очікуваних результатів від неї.

Процес стратегічного планування за критерієм ефективності доцільно поділити на чотири фази.

Перша – фінансове планування, складання річного бюджету на основі оцінок вищого керівництва.

Друга фаза об'єднує фінансове та довгострокове планування. Фінансові результати прогнозуються на 3 – 5 років. Довгострокове планування будується з огляду на тенденції зростання, що склалися.

Третя передбачає проведення аналізу діючих чинників оточуючого (зовнішнього) середовища та розроблення альтернативних стратегій.

Четверта фаза – це стратегічний менеджмент, що означає дії із зберігання та закріплення позицій фірми на ринку.

Стратегічне планування починається з встановлення загальної мети функціонування фірми, тобто **місії**. Однак місія – це не тільки загальна мета організації а й причина , орієнтир її існування.

Місія фірми розробляється вищим керівництвом з урахуванням цінностей, що склалися, традицій, досвіду, рівня освіти, культури і соціально-економічних умов суспільства. При

формулюванні місії організації беруться до уваги: можливості самої фірми (послуги, ринки, технології, вид підприємницької діяльності тощо); зовнішнє середовище; культура організації (робочий клімат фірми, тип зайнятих працівників тощо.) та інші чинники. Однак головна увага приділяється *задоволенню інтересів споживачів*, що дає можливість фірмі одержати прибуток. Наприклад, Г. Форд для своєї організації “Форд мотор” визначив місію – надання людям дешевого автомобіля.

Виходячи з місії фірма розробляє свої **цїлі**. Останні повинні відповідати певним вимогам (критеріям) і бути конкретними, вимірюваними, визначеними в часі (довгостроковими, середньостроковими або короткостроковими), реальними, тими, яких можна досягти, зрозумілими виконавцям, мотивуючими їх до роботи, взаємно несуперечливими. Цїлі набувають вигляду планів, показників, нормативів. Існують різні способи побудови цїлей: таблиці, тексти, „дерево цїлей”.

Метод “дерево цїлей” дає можливість уявити всю сукупність цїлей, що перебувають на різних рівнях (гілочках дерева), поділяються на дрібніші цїлі, які забезпечують вирішення завдання. Опис кожної цїлі на “дереві” повинен якнайповніше розкривати її зміст і встановлювати ступінь або факт її досягнення. Усі цїлі тісно взаємозв’язані, виконання однієї передбачає досягнення всіх інших. Для їх реалізації важливо, щоб вони відповідали таким вимогам: конкретність, точність, орієнтація в часі, можливість досягнення.

Наприклад, повністю узгоджуються із наведеними вимогами можливі цїлі будь-якої фірми (*цільові поля організації*):

- 1) прибутковість (обсяг прибутку, розмір дивідендів);
- 2) ринки (частка ринку, обсяг продажу, ринкова ніша);
- 3) продуктивність (ефективність) праці (частка витрат, що припадає на одиницю продукції);
- 4) продукція (асортимент, обсяг продажу);
- 5) фінансові ресурси (структура капіталу, рух готівки, випуск акцій, виплата дивідендів);
- 6) виробничі потужності, будови та споруди (площа, постійні витрати, виробіток на одиницю площі);

- 7) дослідження та впровадження нововведень;
- 8) зміни у структурі організації;
- 9) людські ресурси (вихід на роботу, запізнення, прогули, скарги);
- 10) соціальна відповідальність (допомога малозабезпеченим, прийом на роботу молодих спеціалістів, тривало безробітних, рівень оплати праці).

Сформулювавши стратегічні орієнтири, керівництво фірми робить *аналіз її стратегічних можливостей*, виділяючи найбільш привабливі напрямки діяльності, які відкриваються перед організацією з урахуванням середовища функціонування. Визнаним інструментом таких досліджень є **SWOT-аналіз** (strengths – сильні сторони; weaknesses – слабкі сторони; opportunities – можливості; threats – загрози). Його методика передбачає комплексне вивчення:

по-перше, зовнішнього середовища (економічних, політичних, технологічних, міжнародних та інших чинників), елементи якого приховують як загрози, так і можливості для розвитку фірми. Моніторинг зовнішнього середовища має вказати на *стратегічні зони господарювання*, тобто ті сегменти (галузі) економічного середовища, в яких найвигідніше працювати організації (фірмі) з точки зору перспектив зростання, рівня рентабельності, фактора конкуренції, очікуваних ризиків;

по-друге, внутрішнього середовища фірми із встановленням власних сильних і слабких сторін. Управлінське дослідження внутрішнього середовища організації зазвичай поширюється на п'ять функцій: *маркетинг* (частка ринку, що обслуговується, конкурентоспроможність, асортимент та якість товарів, ціноутворення та прибутки, просування товару, обслуговування клієнтів); *виробництво* (виробничі операції, якість сировини, рівень обладнання, відносини з постачальниками, ступінь ефективності виробництва та контролю за якістю продукції); *трудові ресурси* (кадровий склад, компетентність і підготовка керівників, система мотивації керівників і виконавців, оцінка діяльності працівників); *фінанси* (бухгалтерський облік); *“обличчя” організації* (атмосфера в організації, її репутація, престижність).

Моніторинг внутрішнього середовища дає змогу виявити **стратегічні господарські одиниці** – структурні ланки фірми (підрозділи, окремі товари), які можуть взяти на себе відповідальність за ефективну роботу всієї організації, забезпечити її прибутком.

2. Формулювання та реалізація стратегії діяльності фірми

Право та обов'язок вибору стратегії фірми належить її вищому керівництву, яке повинно врахувати дію низки чинників: припустимий рівень ризику; досвід впровадження та реалізації попередніх стратегій; думки власників (акціонерів); фактор часу (вдалий чи невдалий момент реалізації стратегії).

Існують чотири типи **базової стратегії** розвитку всієї організації:

обмежене зростання – планування цілей від досягнутого з поправкою на інфляцію;

зростання – планується безперервне зростання кінцевих показників діяльності фірми;

скорочення – ліквідація, відсічення зайвого, скорочення та переорієнтація;

сполучення стратегій – синтез трьох зазначених вище типів.

Функціональні стратегії визначають стратегічну орієнтацію певних підсистем управління організацією (фірмою). Так, *маркетингова стратегія* спрямовується на покращення ринкових позицій фірми, одержання стратегічних переваг на ринку перед конкурентами.

Ресурсна стратегія встановлює шляхи мобілізації ресурсів, їх ефективного використання, форми та методи постачання, створення запасів і системи розподілу.

Виробнича стратегія існує у вигляді розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

Стратегія науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДВКР) реалізується фірмою шляхом проведення наукових досліджень, ефективного використання техніки, технології, організації виробництва нової продукції.

Стратегія розвитку персоналу стосується формування системи найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які здатні виконувати завдання фірми.

Фінансова стратегія здійснюється у формі розробки програми фінансування діяльності фірми, створення необхідних грошових фондів. Складовою фінансової стратегії є *стратегія збільшення прибутку* за рахунок максимального зростання рентабельності виробництва.

Конкурентні стратегії розробляються на підтримку конкурентоспроможності фірми. Так, різновидами конкурентних стратегій М.Е. Портер вважає:

стратегію диференціації, яка полягає в орієнтації діяльності фірми на створення унікальних продуктів, що визнаються важливими достатньою кількістю споживачів;

стратегію фокусування, спрямовану на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності фірми в певному ринковому сегменті з урахуванням вимог і доступності до нього;

стратегію лідирування за витратами виробництва, що забезпечує лідируюче положення фірми в галузі або на певному сегменті ринку за рахунок економії на витратах при виготовленні продукції;

стратегію зрушення, яка реалізується засобами самофінансування, зростання доходів, зниження витрат або зменшення активів;

стратегію ліквідування та відокремлення, що здійснюється шляхом зниження обсягів виробництва товарів та послуг у разі, якщо фірма має найгірші позиції на ринку серед конкурентів.

Конкурентні стратегії (за Ф. Котлером) класифікуються виходячи з частки ринку, яка належить фірмі. Розрізняють стратегії:

„лідера”, який займає домінуюче місце на ринку;

„того, хто кидає виклик”, що характерно для фірми, яка бажає заволодіти найвигіднішим місцем на ринку;

„прямування за лідером” притаманно фірмі з невеликою часткою ринку, яка узгоджує свої дії з рішеннями конкурентів;

„спеціаліста”, тобто фірми, яка виявляє інтерес тільки

до окремих сегментів ринку і діє лише в їх межах.

Правильний вибір стратегічної альтернативи максимально забезпечує довгострокову ефективність функціонування фірми (організації).

Визначення стратегії фірми має сенс, якщо вона в подальшому успішно здійснюється. Для реалізації стратегії керівництво фірми опрацьовує систему **планів**.

Середньострокові плани розвитку фірми складаються на строк 1-5 років і стосуються вдосконалення виробництва, випуску продукції, реконструкції підприємства, впровадження нової технології.

Тактичні (поточні) плани розробляються на 1 рік, мають оперативний характер, регламентують поточну діяльність організації та її підрозділів.

Календарні плани (місячні, квартальні, піврічні) містять детальну конкретизацію цілей та завдань, складаються з урахуванням замовлень і забезпеченості їх матеріальними ресурсами, ступеня завантаженості виробничих потужностей.

Тактичні плани реалізуються завдяки системі *фінансових планів (бюджету)*, які складаються на рік або менший строк окремо для кожного підрозділу, а потім консоліднуються в єдиний бюджет або фінансовий план організації. *Бюджет фірми* – тактичний план у грошових одиницях. Його основу становлять прогноз продажу й обчислення витрат виробництва. Враховуючи прогноз продажу, формуються плани виробництва, постачання (закупівель), запасів, наукових досліджень, капітальних інвестицій, фінансування, грошових надходжень. Фінансовий план (бюджет) готують різні служби або спеціальні відділи. Голова організації (фірми) затверджує бюджет і несе відповідальність за його ефективність.

Для виконання плану необхідні певні компоненти: тактика, політика, процедура й правила.

Тактика розробляється середньою ланкою керівництва організації, має сприяти розвитку стратегії, розрахована на короткий відрізок часу.

Політика – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей.

З огляду на вироблену політику керівництво додатково

розробляє **процедури**, що описують дії у конкретній ситуації.

Для реалізації плану керівництво фірми встановлює **правила**, які визначають, що має бути зроблено у специфічній окремій ситуації.

Для оцінки результатів реалізації стратегічного плану застосовуються кількісні критерії (частка ринку, зростання обсягу продажу, ефективність, плинність кадрів, прибуток та ін.) і якісні (можливості залучити кращих менеджерів, розширення обсягу послуг клієнтам, поглиблення знань ринку).

3. Організація діяльності фірми. Структура організації

Поведінка працівників організації визначається структурою організації, тобто тим, як розподілені завдання, розмежовані повноваження, обов'язки та відповідальність.

Структура організації – це сукупність взаємозв'язків між рівнями та функціональними галузями управління, що дозволяють досягти мети організації та реалізувати її стратегію.

Елементи організації можуть отримувати різну назву і залежати від розміру організації. Наприклад, Міністерство юстиції має управління, департаменти, відділи. Середня за розміром юридична фірма поділяється на відділи або служби (скажімо, відділ з юридичного супроводження інвестиційних проектів чи відділ з юридичного обслуговування фізичних осіб). Структурні підрозділи виконують певні функціональні завдання, що взаємопов'язані між собою загальною метою організації.

Основними принципами, які слід враховувати при формуванні організаційної структури, є:

- оперативність управлінського впливу;
- функціональна чіткість при вирішенні поставлених завдань;
- рівномірність навантаження на всі ланки управління;
- здатність до змін.

Головна мета створення організаційної структури, як вважав Ф. Тейлор, – забезпечити єдиний найкращий шлях виконання роботи.

Для того, щоб організація змогла досягти своїх цілей, усі структурні елементи повинні бути скоординовані як за горизонтальним, так і вертикальним розподілом праці, тобто необхідний розподіл на складові всієї роботи за професійними ознаками між учасниками трудового процесу. Наприклад, в юридичній фірмі це може бути надання юридичних послуг, фінансова та бухгалтерська діяльність, матеріально-технічне забезпечення фірми. Усі вони являють собою ті види діяльності, виконання яких дозволяє досягати загальної мети організації.

Вертикальний розподіл праці дозволяє впорядкувати (скоординувати) роботу всіх підрозділів. Він ґрунтується на виокремленні трьох рівнів управління – *низового, середнього та вищого*.

Управлінська структура залежить від сфери діяльності, масштабу та розміру фірми. Найпростіша управлінська структура – це **лінійна організація**, за якої кожен працівник підпорядкований та підзвітний тільки одному керівнику. Лінійна структура може бути застосована в невеликих за розміром фірмах, де недоцільна вузька спеціалізація управлінських функцій та необхідна жорстка централізація функцій контролю. Недоліком такої організаційної структури є складність у здійсненні компетентного професійного керівництва при різномірних видах діяльності та появі нових завдань.

У сучасних організаційних структурах управлінська робота має великий обсяг, тому необхідний її розподіл на деякі частини. Якщо в процесі управління визначаються окремі напрями роботи (функції), то складається **функціональна організація**. У цьому випадку виникає потреба розподілу праці управлінців, тобто спеціалізації на виконанні певних видів діяльності. Відбувається розмежування повноважень, прав і відповідальності. У цій структурі кожен підрозділ має чітко встановлені завдання (функціональні сфери). Так, керівник фірми має заступників по роботі з персоналом (менеджер із персоналу), фінансовому забезпеченню (фінансовий менеджер), здійсненню інвестицій (інвестиційний менеджер) та ін. Якщо в кожній функціональній сфері виділити підрозділи, які залежать від вертикального розподілу управління, то виникає **лінійно-функціональна**

структура (рис. 3.1).

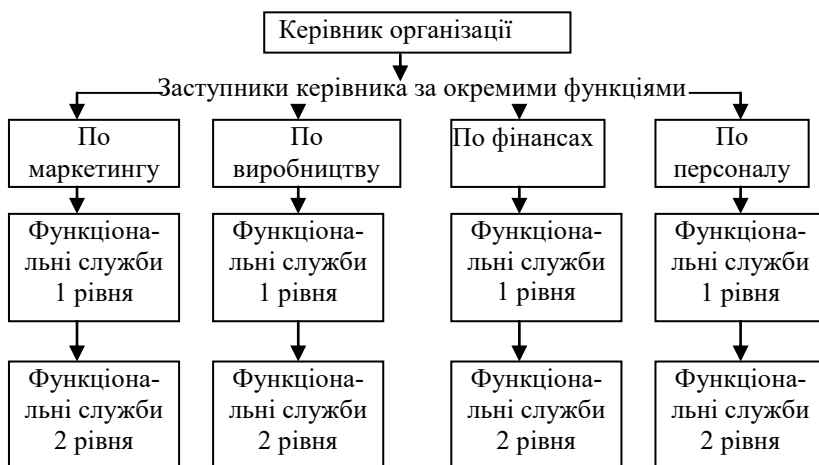


Рис. 3.1. Лінійно-функціональна структура організації

Перевагами функціональної структури є глибока спеціалізація за видами діяльності на основі об'єднання подібних робіт і операцій, високий професійний рівень та компетентність управління, вища ефективність виконання розмежованих видів робіт. Однак за такої структури робота підрозділів стає вузькоспеціалізованою, відсутня координація та обмін досвідом на горизонтальному рівні, знижується гнучкість у прийнятті рішень.

Дивізіональна структура (*division* – відділення) застосовується до великих підприємств з диверсифікованою діяльністю та складними технологічними процесами. Її зміст – поділ організації (департаменталізації) на елементи й блоки за одним із трьох критеріїв: 1) види товарів і послуг; 2) групи покупців (ринковий сегмент); 3) географічний регіон (рис. 3.2).

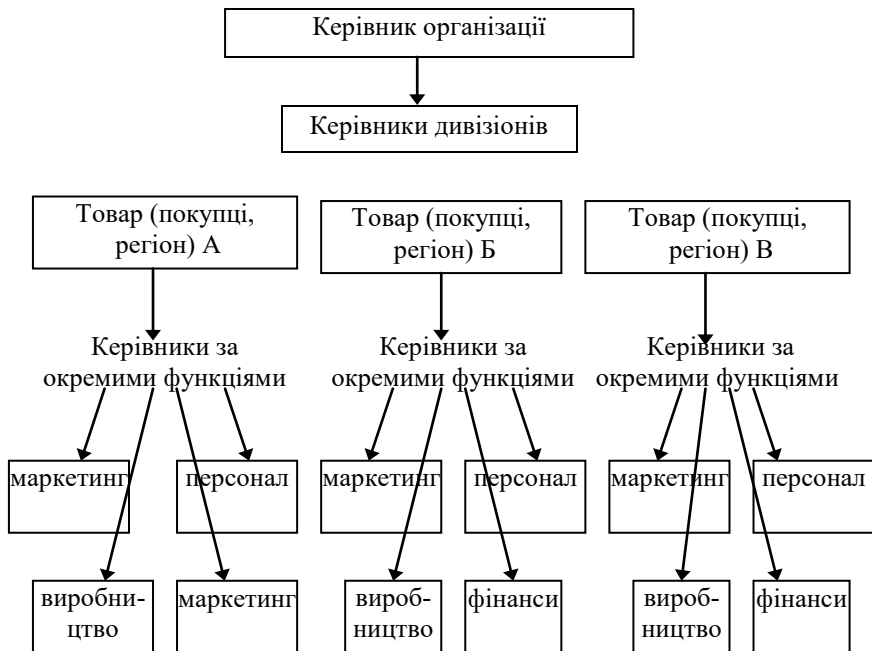


Рис. 3.2. Дивізіональна структура організації

У разі суттєвого зростання асортименту продукції фірми використовується **організація за видами продукції**. При цьому повноваження з керівництва виробництвом і збутом якогось продукту (групи продуктів, послуги) надаються одному керівнику. Керівники ж функціональних служб (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо) звітують перед ним про результати випуску саме цього продукту. Перевагою даної структури є: повний контроль за просування товару в ході його „життєвого” циклу; концентрація на кожному рівні управлінських і виконавчих функцій; швидкість прийняття рішень на основі прямої координації та взаємодії.

Фірми, орієнтовані у своїй діяльності на кілька груп споживачів (ринків), створюють **структуру, орієнтовану на ринок або споживача**. В її основі лежить чітка сегментація

ринку.

Якщо діяльність організації охоплює значні географічні регіони або фірма працює на міжнародних ринках, доцільно застосовувати **структури за регіональним принципом** – з орієнтацією на місце розташування підрозділів організації (як у своїй країні, так і за кордоном).

Упровадженню й ефективному використанню дивізійної структури нерідко заважають: відсутність скоординованої роботи між ланками управління; розпорошеність функцій управління, неможливість ефективного контролю за всіма підрозділами.

Розглянуті вище організаційні структури належать до так званих формальних структур, тобто мають достатньо постійний характер. З метою ж вирішення завдань тимчасового або екстреного характеру використовуються проектні і матричні структури. Їх перевагою є високий ступінь гнучкості управління.

Проектні структури створюються на час розробки організацією конкретних проектів, наприклад, з модернізації виробництва, упровадження нової технології тощо. До складу проектної організації включають спеціалістів із різних функціональних підрозділів підприємства (маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу), які підпорядковуються тільки керівнику проекту. Останній же відповідає за виконання проекту в цілому перед вищим керівництвом. Після завершення робіт співробітники або переходять до нової проектної структури, або повертаються на попереднє місце роботи.

Матричні структури відрізняються подвійним підпорядкуванням виконавців робіт: як керівнику функціональної служби, в якій вони постійно працюють, так і керівникові проекту під час виконання робіт.

Удосконалення принципів побудови організацій відбувається постійно. Так, нині зменшується середній розмір організації (кількості її працівників); виводяться із складу організацій підрозділи, які можуть функціонувати як самостійні; скорочується кількість рівнів управління внаслідок автоматизації та інформатизації робіт в організації.

Набувають розвитку **„пустотілі” організації**, коли керуюча фірма наймає невелику кількість менеджерів для

координації робіт сторонніх підрядників. Така організація виконує лише функцію загального управління всім процесом – від розробки ідеї товару до продажу його кінцевому споживачеві. Її очевидний недолік – складнощі в здійсненні контролю якості виробництва продукції.

Багато уваги приділяється **мережевим організаціям**, тобто особливій формі взаємовідносин між фірмою та іншими компаніями: постачальниками, розробниками нової продукції, збутовиками. Йдеться про формування **мережі** господарських зв'язків відповідно до потреб і очікувань партнерів і ділової кон'юнктури.

Масова комп'ютеризація суспільства сприяє поширенню **віртуальних організацій**, які забезпечують взаємодію своїх членів і підрозділів (підрядників) через глобальні комп'ютерні мережі.

4. Мотивація: сутність, основні концепції

Однією з функцій менеджменту і фактором раціонального використання людських ресурсів є **мотивація**. Вона розглядається як:

- характеристика психологічного стану людини: готовність докласти зусиль для досягнення завдань організації та задоволення за рахунок цього власних потреб;
- процес спонукання себе та інших до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Механізм мотивації у найбільш загальному вигляді представлений на рис. 3.3.

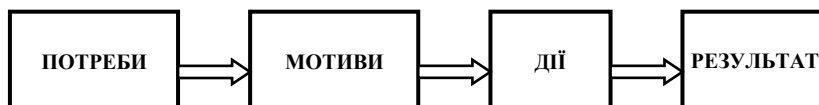


Рис. 3.3. Спрощена модель мотивації

В основі мотивації лежать **потреби**. Наявність та виникнення нових вимог – одна з незмінних рис людини. Коли певні запити людини не задоволені, у неї виникає відчуття нестачі чогось, фізичного або психологічного дискомфорту. Це

відчуття породжує *мотиви*. Мотиви спонукають до *дій*, а дії породжують *результат* – повне задоволення потреби, часткове задоволення потреби або відсутність задоволення. Результатом дій людини може бути як *внутрішня винагорода* (відчуття досягнення мети; усунення проблеми, що викликала турботу тощо), так і *зовнішня винагорода* (будь-які засоби задоволення потреб, надані іншими людьми або організаціями).

Першим поширеним методом мотивації був *метод „батоба і пряника”*. Він полягав у використанні по черзі винагород (переважно матеріального характеру), призначених для задоволення передусім найпримітивніших, базових потреб людини, та покарань (почасти фізичних) для того, аби підштовхнути людину до певних дій (наприклад, до підвищення продуктивності праці). Метод „батоба і пряника” – найпримітивніша й найгрубіша форма мотивації, проте навіть сьогодні він має певне застосування.

Сучасні теорії мотивації можна поділити на змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації спрямовані на ідентифікацію потреб, які, на думку прихильників цих теорій, примушують людей діяти певним чином.

Найвідомішою із змістовних теорій є ***теорія ієрархії потреб*** Абрахама Маслоу, яка доводить, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, причому вимоги конкретної людини розташовуються в ієрархічному порядку:

фізіологічні потреби: в їжі, воді, притулку, відпочинку й сексуальні потреби; є необхідними для виживання;

потреби в безпеці й упевненості в майбутньому: у захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу, а також бажання бути впевненим у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому;

соціальні потреби (або потреби в причетності): у відчутті приналежності до чого-небудь або кого-небудь, у відчутті, що тебе приймають інші, у відчутті соціальної взаємодії, прихильності і підтримки;

потреби в повазі: у самоповазі, в особистих досягненнях, у компетентності, у пошані з боку оточуючих, у визнанні;

потреби самовираження: у реалізації своїх потенційних можливостей і у зростанні як особистості.

На думку Маслоу, першими людиною намагається задовольнити фізіологічні потреби, потім потреби в безпеці і так далі. Останніми задовольняються потреби самовираження. Однак така ієрархія не є абсолютною: людина може намагатися задовольнити вищі потреби, наприклад, у самовираженні, навіть коли повністю не задовольнила нижчих потреб, скажімо, у безпеці. Проте і в цьому випадку найбільшу увагу людина все одно приділятиме власній безпеці. Інакше кажучи, для сучасної людини певне значення можуть мати всі п'ять груп потреб, але в кожен період її життя існує лише одна найбільш актуальна група потреб, на задоволення яких людина спрямовує більшу частину зусиль. Коли потреби цієї групи задовольняються, актуальною стає більш висока група.

Клейтон Алдерфер, засновник *теорії ІВЗ* (від англійських слів *existence* – існування; *relatedness* – взаємозв'язки; *growth* – зростання), акцентує увагу на трьох групах людських потреб:

в існуванні: у фізичному здоров'ї та благополуччі;

у взаємозв'язках з іншими людьми, які дають задоволення;

у зростанні, тобто в розвитку внутрішнього потенціалу людини, розширенні компетенцій, розкритті всіх здібностей людини, творчості.

Прихильники цієї теорії висувують принцип “фрустрація – регресія”, який вказує на ймовірність повторної актуалізації уже задоволеної групи потреб, якщо людині не вдається задовольнити потреб вищого рівня. Отже, можливий рух не лише від нижчих потреб до вищих, але й навпаки.

Девід Макклеланд, розробник *теорії набутих потреб*, виділяє:

потреби приєднання: у встановленні та підтримці міжособистих відносин;

потреби влади: у можливостях впливу на інших людей, на хід якихось подій;

потреби досягнень: брати на себе особисту відповідальність і успішно виконувати завдання.

Фундатор *двофакторної теорії* Фредерік Герцберг

стверджує, що мотивація формується під впливом:

так званих „гігієнічних факторів”: умов праці, оплати й безпеки праці, дій керівництва, міжособистих відносин;

власне „мотиваторів”: потреб у досягненні, визнанні, відповідальності, особистому зростанні, які спонукають до праці. Реалізація таких потреб дає задоволення від праці в цілому і завжди домінує над „гігієнічними факторами”. Це найсильніший мотиватор людини, який і спонукає постійно підвищувати продуктивність праці, професійну майстерність.

Найбільш продуманою та розвинутою серед змістовних моделей мотивації на сьогодні можна вважати **модель Бориса Генкіна**, що увібрала в себе найкращі досягнення розроблених раніше моделей. Автор виділив дві групи потреб, кожна з яких включає декілька підгруп:

потреби існування: фізіологічні, безпеки, причетності;

потреби досягнення цілей життя: матеріальні (у багатстві та розкоші), соціальні (свобода, відомість, влада, визнання, повага, любов до оточуючих, благодійність), інтелектуальні (знання, творчість), духовні (духовне вдосконалення, віра, любов до Бога, істини, правди).

Для потреб існування характерна наявність двох рівнів задоволення: мінімального (забезпечує виживання) та базового (забезпечує можливість виникнення потреб досягнення цілей життя). Останній не має чітко визначених меж та є відмінним для різних людей, тому і вимоги потреб другої групи виникають у людей за різного рівня задоволення першої. Потреби існування мають верхні межі задоволення, після яких втрачають актуальність для людини; потреби досягнення цілей життя таких меж практично не мають (особливо інтелектуальні й духовні).

Прихильники **процесуальних теорій мотивації** головну увагу приділяють не потребам, а процесам та явищам, що впливають на поведінку людей.

Так, згідно з **моделлю очікувань** Віктора Врума людину мотивують не самі потреби й необхідність їх задоволення, а очікування того, що обрана людиною трудова поведінка приведе до задоволення чи одержання бажаного. Мотивація тоді визначається за формулою:

Мотивація = $ОРР \times ОВР \times В$, де

ОРР – очікувані результати роботи;

ОВР – очікувана винагорода за результати роботи;

В – валентність (очікуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення від винагороди).

Якщо значення будь-якого з цих трьох дуже важливих для формування мотивації чинників буде низьким, то мотивація буде слабкою, а результати праці – невисокими.

Відповідно до точки зору послідовників *теорії справедливості* люди схильні порівнювати власні зусилля й винагороду із зусиллями й винагородою інших людей. На цій підставі вони суб'єктивно визначають, чи є їх винагорода справедливою. Якщо людина вважає свою винагороду заниженою, вона може зменшити зусилля, попросити збільшення винагороди, перейти на інше місце роботи тощо.

Комплексну теорію мотивації розробили Л. Портер і Е. Лоулер (рис. 3.4). На їх думку, досягнутий результат залежить від трудових зусиль працівника, його здібностей, а також від усвідомлення своєї ролі в трудовому процесі. Рівень затрачених зусиль передбачає певну внутрішню і зовнішню винагороду, за допомогою якої людина задовольняє свої потреби. Найвища результативність праці можлива при задоволенні самою роботою. Останнє, у свою чергу, впливає на трудові зусилля і оцінку людиною власної ролі в трудовому процесі.

Згідно із положеннями *теорії підкріплення* дії індивіда визначаються не стільки його цілями, скільки засобами підкріплення. В якості засобів підкріплення розглядаються будь-які негайні дії (догана або подяка начальника; місячна премія або її відсутність), що підвищують ймовірність повторення певних дій людини або відмови від них). Таким чином, вважається, що дії людини обумовлюються передовсім очікуваними короткостроковими наслідками.

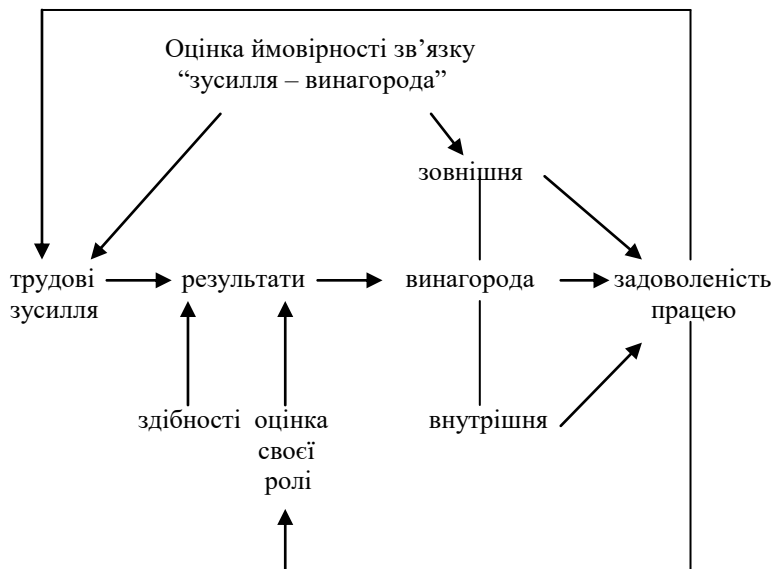


Рис. 3.4. Комплексна теорія мотивації Л. Портера і Е. Лоулера

Усі охарактеризовані теорії мотивації мають як певні недоліки, так і сильні сторони, тому необхідно розрізняти сфери їх використання. Поведінка людини насправді зумовлюється чинниками декількох рівнів. На глибинному рівні мотивації це, безумовно, потреби (тобто тут праві змістовні теорії мотивації). Проте на поверхневому рівні набувають значення процеси та явища, що впливають на поведінку людей (і тут актуальні процесуальні теорії мотивації).

Співвідношення впливів глибинного та поверхневого рівнів мотивації визначається декількома чинниками, зокрема:

- тривалістю періоду формування та дії мотивації;
- психологією конкретної людини;
- духом, морально-психологічним кліматом організації;
- суспільними нормами та установками.

За часом слід розрізняти короткостроковий (декілька годин або днів), середньостроковий (декілька місяців) и

довгостроковий (декілька років) періоди мотивації. У довгостроковому найбільшу роль відіграють потреби, у короткостроковому – процеси та явища, що впливають на поведінку людей.

Усіх людей можна поділити на стратегів, тактиків та людей із розвинутою системою цілей. Стратеги можуть приносити в жертву сьогоднішні блага заради завтрашніх (тобто більше вмотивовані глибинним рівнем); тактики навпаки більше опікуються сьогоднішньою вигодою і іноді забувають про перспективи (тобто більше залежать від поверхневого рівня мотивації). Люди із розвинутою системою цілей збалансовано комбінують тактичні та стратегічні цілі, а отже, і обидва рівні мотивації.

Установки, що панують в організації, а також суспільні норми певною мірою впливають на людей, націлюючи їх на короткострокову, середньострокову чи довгострокову мотивацію.

Для ефективної мотивації працівників керівництву необхідно:

- 1) точно вирахувати розмір корисного вкладу працівника;
- 2) точно встановити, що працівник вважатиме винагородою;
- 3) забезпечити відповідність винагороди працівника

його вкладу.

Під *корисним вкладом* необхідно розуміти всі аспекти діяльності працівника – як безпосередні її результати, так і непрямий вплив на результативність інших працівників та ефективність фірми в цілому. Аби визначити, що саме працівник вважатиме *винагородою*, необхідно з'ясувати, по-перше, його актуальні потреби; по-друге, процеси та явища, що впливають на поведінку працівника; по-третє, як співвідноситься вплив глибинного та поверхневого рівнів мотивації на цього працівника. *Відповідність винагороди вкладу* працівника повинна досягатися як за обсягом, так і за структурою (тобто окремі елементи корисного вкладу мають винагороджуватися окремо; необхідно, щоб працівник це помічав).

Виконання вказаних вимог дозволить забезпечити відповідність інтересів найманого працівника (максимальна реалізація поставлених цілей) інтересам роботодавця

(максимізація корисного вкладу працівника в реалізацію цілей організації).

Перехід до постіндустріального, інформаційного суспільства змінює характер праці, робить її більш творчою, інноваційною. За таких умов все важче точно враховувати розмір корисного вкладу працівника, тому більшу увагу доводиться приділяти глибинному рівню мотивації. Важливим завданням менеджменту, окрім самого процесу мотивації, стає підбір кадрів з певним типом мотивації.

5. Контроль як функція менеджменту

Забезпечення нормального функціонування організації та досягнення нею поставлених цілей, як у довгостроковій перспективі, так і в оперативній діяльності, завжди передбачає постійні, систематичні спостереження за ходом виробничо-господарських процесів. Управлінська діяльність, спрямована на перевірку виконання завдань і досягнення цілей, називається **контролем**. Реалізацію контрольної функції управління можна розглядати як процес, що дозволяє: визначити якість роботи організації, з'ясувати, як організація просувається до поставлених завдань, встановити ступінь відхилень та обрати відповідні дії щодо їх усунення.

Головна мета контролю – максимальне забезпечення відповідності фактичних результатів очікуваням. Контроль дозволяє своєчасно виявити проблеми, які перешкоджають успішній роботі організації, визначити причини збоїв, недоліків господарської діяльності, розробити заходи щодо їх усунення. Контролювання є важливим чинником забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку економічного суб'єкта, запобігання кризам, уникнення нагромадження та повторення помилок. Важливими елементами контролювання є спостереження за станом економічного суб'єкта, цілеспрямований збір та аналіз інформації про нього з метою прийняття оптимальних рішень.

Контроль за виконанням завдань починається з їх доведення до виконавця та передбачає співставлення отриманих

результатів з поставленою метою, а також проведення коригувань, якщо намічених результатів не буде досягнуто. Контроль здійснюється в декілька етапів (рис. 3.5).

Суб'єктами контролю можуть виступати як менеджери фірми, так і органи державної влади. Оскільки процес контролю завжди зачіпає інтереси окремих працівників, під час його здійснення можливе виникнення стресового стану у працівників, провокування конфліктних ситуацій. Правильна організація

контролю передбачає розумний баланс системності та вимогливості: особи, діяльність яких перевіряється, мусять завжди відчувати відповідальність, але безперервний контроль може стати причиною втрати самостійності та ініціативи.

Ефективність залежить від об'єктивності формування критеріїв контролю, своєчасного та якісного доведення їх до працівників, забезпечення двобічного спілкування між працівниками органів контролю та особами, діяльність яких контролюється, мобільності, надійності та гнучкості контрольних операцій. Крім того, контроль має відображати пріоритети організації відповідно до її стратегічного спрямування, бути простим, зрозумілим, економічним, гласним, прозорим, систематичним і всеохоплюючим.

Контроль здійснюється наступними методами:

- *перевірка* (передбачає аналіз документів та вивчення стану справ безпосередньо на місці);

- *спостереження* (спрямоване на виявлення недоліків, прихованих резервів, найбільш значних тенденцій розвитку об'єкта контролю), може здійснюватися з використанням контрольно-вимірювальних приладів;

Етап 1. Розробка стандартів та критеріїв

Стандарти – точно визначені на основі планів розвитку цілі, які мають бути досягнуті в певний термін. Конкретизуються у формі критеріїв.

Критерії – показники результативності, за якими оцінюють роботу організації (обсяги виробництва, чисельність працюючих, продуктивність праці, коефіцієнт завантаження обладнання, обсяг продажу).

Рис. 3.5. Етапи здійснення процесу контролю

- *підготовка та обговорення звітів;*
- *проведення нарад з обговорення проблем, що виникають під час діяльності організації.*

На відміну від всієї системи управління, розвиток якої відбувається в напрямі посилення ролі економічних методів, у реалізації контрольної функції менеджменту домінують організаційно-адміністративні методи.

Види контролю класифікують за наступними ознаками.

1. За змістом: фінансовий, виробничий, маркетинговий та ін.

Фінансовий контроль – система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів організації.

Виробничий контроль – порівняння показників виробничого планування з фактичними даними, а також аналіз відхилень. Основними критеріями при цьому є строки виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, витрати виробництва.

Маркетинговий контроль – комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Основними критеріями вважаються ефективність рекламної кампанії, рівень конкурентоспроможності продукції, якість післяпродажного обслуговування споживачів, рівень витрат на збут і просування товару тощо.

2. За етапами виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний і завершальний.

Попередній контроль здійснюють на вході в систему організації, до фактичного початку робіт. Він дозволяє з'ясувати, чи достатньо ресурсів відповідної якості має організація для виконання поставлених завдань. Наприклад, попередній контроль трудових ресурсів передбачає аналіз професійних навичок робітників, підбір кваліфікованих кадрів.

Поточний контроль реалізується у процесі виробничо-господарської діяльності з метою вимірювання отриманих фактичних результатів. Передбачає ознайомлення працівників з результатами контролю, що дозволяє оперативно скоригувати їх діяльність та забезпечити ефективне просування організації до виконання поставлених завдань.

Завершальний контроль здійснюється після виконання робіт та полягає у співставленні отриманих результатів з очікуваними. За його результатами відбувається винагороди

працівників, окреслюється коло проблем, які в майбутньому можуть завадити ефективній роботі організації.

3. За рівнем централізації: централізований і децентралізований.

Централізований контроль – цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, особливістю якої є послідовний, спрямований на суб'єкт вплив “зверху до низу”. Централізований контроль базується на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів, здебільшого йому властива закритість інформації.

Децентралізований контроль ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Орієнтований на самоконтроль і внутрішньогруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Йому притаманні прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

4. За періодичністю: регулярний і разовий.

Регулярний контроль здійснюється систематично, зазвичай він є плановим. Строки його проведення та періодичність повторювання визначаються нормативними актами, спеціальними інструкціями, правилами внутрішнього розпорядку. Розповсюджений у технологічно складних виробництвах. *Разовий контроль* здійснюється при необхідності.

5. За функціональним призначенням: діагностичний і терапевтичний.

Діагностичний контроль проводиться при виявленні відхилень від запланованих показників з метою встановлення їх причин та розробки подальших коригуючих заходів. *Терапевтичний контроль* передбачає спостереження за реакцією підсистем організації на вжиті заходи.

6. За ступенем відкритості: гласний і негласний. *Гласний контроль* є відкритим і передбачає ознайомлення працівників з процедурою контролю. *Негласний контроль* проводиться таємно, без повідомлення працівників.

Тема 4. СПОЛУЧНІ ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Влада і лідерство в діяльності менеджера. Теорії лідерської поведінки

Менеджер, приймаючи рішення, має бути впевненим у їх реалізації. З цією метою він застосовує владу: вдається до адміністрування, в основі якого є суто формальні важелі впливу, і використовує лідерські якості, що посилює його керівні позиції, зміцнює формальний статус.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших осіб. **Впливом** вважається будь-яка поведінка одного індивіда, що вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого.

Існує два різновиди влади: *влада керівника*, що виникає через можливість змінювати характер й інтенсивність прояву мотивів трудової діяльності (оплата праці, кар'єра, гарантія зайнятості); *влада підлеглих*, яка впливає з наявності в них інформації, необхідної керівникові, можливості опору рішенням керівника тощо. Менеджер має прагнути до розумного балансу влади: небажаними є як надмірна, так і мінімальна залежність від персоналу.

Відповідно до того, який важіль впливу застосовується, виділяють наступні форми влади.

1. *Влада примусу*. Джерелом є страх. Ґрунтується на можливості менеджера виносити санкції, у результаті яких працівники втрачають можливість задовольняти основні потреби (загроза звільнення, втрати посади, премії). Переваги: дозволяє швидко отримати результат. Недоліки: породжує відчуження в колективі, бажання помсти, значні витрати на контроль за діями підлеглих. Ця влада ефективна для простих робіт, при значному опорі працівників, високій конкуренції за робочі місця.

2. *Влада винагороди*. Джерелом виступає прагнення підлеглих задовольнити певні потреби, отримати винагороду в обмін на виконану роботу. Важелі впливу – стимули й винагороди (надання матеріальних благ, переведення на іншу посаду, надання можливості самовираження). Переваги: розвиток творчої і ділової активності, сталі в часі результати. Недоліки: важко побудувати систему індивідуальних винагород;

відсутність винагороди за обмеженості ресурсів; незручність і гаяння часу. Ефективна для управління складними видами робіт, при творчому характері трудової діяльності.

3. *Експертна влада.* Джерело – віра в те, що менеджер має спеціальні знання, які дозволять задовольнити потребу. Важелем впливу вважається монополія менеджера на знання, його рішення не піддаються сумніву. Переваги: відповідальність менеджера, можливість використання менш кваліфікованої і нижчеоплачуваної праці. Недоліки: досягається повільно, діє до першої серйозної помилки менеджера. Ефективна за низької кваліфікації персоналу, а також для управління новаторськими роботами високого рівня складності, що потребують персональної відповідальності.

4. *Харизматична (еталонна) влада.* Заснована на силі особистих рис керівника, визнаного лідером не лише формально (тобто владою посади); ґрунтується на емоціях, а не на логіці. Джерело – наявність тих, хто готовий йти за лідером. Важіль впливу: уклінність перед особистістю керівника, віра в його можливості й бажання бути схожими на нього. Переваги: висока інтенсивність праці персоналу, низькі витрати на матеріальну винагороду і контроль, швидка реалізація рішень, вибачення помилок менеджера. Недоліки: можливість негативного впливу на працівників, ризики неефективності через схильність персоналу ідеалізувати будь-які рішення менеджера. Ефективна для управління в кризових, стресових ситуаціях, за відсутності можливостей використання системи винагород і санкцій.

5. *Законна влада (легітимна, традиційна).* Певний симбіоз влади, заснованої на примусі, і влади винагороди. Джерело: соціальні норми суспільства. Важіль впливу: застосування бюрократичних норм. Підлеглі впевнені, що підкоряться – їх обов'язок, бо керівник має право віддавати накази. Переваги: безконфліктність управління, швидкість прийняття рутинних рішень, передбачуваність поведінки персоналу. Недоліки: консерватизм, зниження творчої активності. Ефективна в умовах стабільного зовнішнього і внутрішнього середовища.

Влада буває формальною (влада посади) і реальною (влада авторитету). Реальна влада ґрунтується на лідерстві.

Лідерство – це здатність впливати на поведінку окремих осіб і груп, вести їх за собою, спрямовуючи зусилля людей на досягнення цілей організації. Якщо керівник, якому притаманна формальна влада, одночасно є лідером, ймовірність ефективного управління значно підвищується.

Відомі кілька теорій лідерства.

Основним припущенням **теорії особистих рис** є те, що ефективному лідерові притаманні певні риси (особлива постать, інтелект, розум, енергійність і т. д.). Однак емпіричні дослідження цього припущення не підтвердили: перелік усе розширювався, а на практиці їх наявність зовсім не гарантувала статус лідера. Згодом теорія втратила наукову привабливість.

Поведінковий підхід виходить із того, що ефективному лідерові притаманний особливий стиль управління, завдання полягає в тому, щоб такий стиль відшукати. **Стиль управління** – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати до досягнення цілей організації. Стиль залежить від форми влади, яку застосовує керівник, ступеня делегування повноважень, переважної орієнтації на виконання завдання або на налагоджування стосунків у колективі. Усі можливі види стилів лідерства згідно із положеннями цієї теорії мають за основу три головних: авторитарний, ліберальний і демократичний (табл. 4.1). У реальному житті вони застосовуються в різних сполученнях.

Відомі спроби класифікації стилів Р. Лайкертом (експлуаторсько-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний, заснований на участі), “ґратка лідерства” Блейка-Моутона (виокремлює 9 стилів залежно від ступеня орієнтації керівника на інтереси людей або інтереси виробництва) та ін. Зрештою вчені дійшли висновку, що не існує “оптимального”, універсального, найкращого стилю лідерства.

Таблиця 4.1.

Порівняльна характеристика стилів лідерства

стиль ознаки	Авторитарний (диктат)	Демократичний	Ліберальний (самоуправління)
Владні повноваження	Централізація влади і відповідальності . Жорсткий контроль, вказівки. Тиск на підлеглих	Децентралізація влади. Делегування повноважень з утриманням ключових позицій лідером. Повага	Зняття лідером відповідальності з себе, поступки і зречення влади на користь групи. Самоконтроль працівників
Прийняття рішень	Одноосібне лідерство. Структурування роботи підлеглих. “Доброзичливий автократ” може спитати думку підлеглих, але зробить по- своєму	Поділено за рівнями на основі участі, кваліфікації підлеглих. Довіра, заохочування ініціативи, але за збереження контролю. Прагне знайти оптимальне рішення, а не нав’язати власне	Надання можливостей для самоуправління в бажаному для групи режимі. Свобода прийняття рішень. За невиконання завдання керівник скоріше зробить роботу сам, ніж змусить підлеглого
Комунікації	Зверху вниз	Двосторонні	Переважно по горизонталі
Переваги	Терміновість, порядок, передбачуваність результатів	Посилення особистих зобов’язань, заохочування ініціативи, самодисципліна	Прийняття рішень без втручання лідера, сприятливий психологічний клімат у

			колективі
Недоліки	Стримується ініціатива	Тривалий час для з'ясування позицій і узгоджень	Неефективність діяльності, безлад; орієнтація на спілкування, а не виконання завдання
Девіз – характеристик а	“роби, як сказано”	“роби, як домовились”	“роби, як хочеш”

Ситуаційний підхід виходить із того, що на ефективність керівництва суттєво впливають додаткові чинники: особисті риси підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформованість і повноваження керівника. Ефективність стилю визначається ситуацією. Так, згідно із положеннями **моделі Ф. Фідлера** всіх керівників можна поділити на орієнтованих переважно на завдання і орієнтованих на людські стосунки. Для визначення належності до певного типу запропоновано спеціальний тест, за яким керівник має обрати риси найменш бажаного для себе співробітника. Ситуація ж описується за трьома параметрами: стосунки між людьми в колективі (хороші/погані); повноваження керівника (сильні/слабкі); рівень структурованості завдання (високий/низький). Фідлер вважає, що людина не може змінити звичного стилю, тому потрібно або змінити ситуацію “під керівника” через зміну параметрів ситуації, або змінити керівника, надавши перевагу лідерові іншого типу (табл. 4.2).

Таблиця 4.2.

Теорія Ф. Фідлера

параметри	ситуації							
Стосунки з підлеглими	хороші				погані			
Структурованість завдання	висока		низька		висока		низька	
Повноваження	сильні	слабкі	сильні	слабкі	сильні	слабкі	сильні	слабкі

керівника								
Ефективний тип лідерської поведінки	орієнтована на завдання			орієнтована на стосунки			орієнтована на завдання	

У *теорії життєвого циклу* П. Херсі і К. Бланшар ключовим ситуаційним чинником вважають ступінь зрілості підлеглих, який визначається мірою здатності (професійна зрілість) і бажанням (психологічна зрілість) виконувати завдання. Чотирьом можливим стадіям зрілості підлеглих відповідають чотири стилі управління.

1. Підлеглі не спроможні і не бажають працювати (*низька зрілість*). Стиль: *вказівний*, конкретні завдання і жорсткий контроль за виконанням. Тип лідерської поведінки: орієнтація на завдання.

2. Не спроможні, але бажають працювати; є мотивація, немає навичок (*помірна зрілість*). Стиль: *переконуючий*, детальне пояснення завдань і стимулювання ентузіазму. Тип поведінки: одночасна орієнтація на завдання і на стосунки.

3. Спроможні, але не бажають працювати (*помірна зрілість*). Стиль: *співробітництво*, залучення працівників до прийняття рішень, моральне і матеріальне стимулювання. Тип поведінки: орієнтована на стосунки.

4. Спроможні й бажають працювати (*висока зрілість*). Стиль: *делегуючий*, передання повноважень і відповідальності. Тип поведінки: низька орієнтація і на завдання, і на стосунки. Найбажаніша для керівника ситуація.

Модель Врума-Йеттона передбачає побудову “*дерева рішень*” для визначення стилю керівництва, що найбільш відповідає ситуації. Для характеристики ситуації запропоновано сім чинників.

Сучасні теорії лідерства широко застосовують надбання **соціоніки**, яка дозволяє формувати психологічно оптимальний колектив, визначити бажаний тип лідера для конкретного колективу за характеристиками “тип особистості”, “тип характеру”, “домінуючий інтелект”. Фактично йдеться про синтез ситуаційного підходу з підходом з точки зору особистих

рис, причому останні розглядаються з позицій сучасної психології.

2. Формування команд.

Управління за допомогою команд

Ефективність діяльності сучасної організації залежить від результативності спільної праці її співробітників. Найбільшою мірою цьому сприяє командна модель праці персоналу.

Команда – це група з двох та більше працівників, які мають спільні цілі (завдання), регулярно взаємодіють між собою у процесі спільної діяльності, виконують різні обов’язки, але координують свої дії і можуть замінити один одного, розглядають себе як частину єдиного цілого і несуть колективну відповідальність за результати своєї праці.

Команди є різновидом робочих груп. Однак не кожную групу працівників можна вважати командою (табл. 4.3).

Таблиця 4.3.

Відмінність групи від команди

Ознаки	Група	Високопродуктивна команда
Інтереси	Більшість переслідує особисті інтереси	Усі роблять загальну справу
Цілі	Усі переслідують різні цілі	В усіх одна мета
Пріоритетність	Приналежність до групи має другорядне значення	Приналежність до групи – основний пріоритет
Організація	М’який та необов’язковий для всіх порядок	Жорсткий та обов’язковий для всіх порядок
Мотивація	Йде ззовні (треба)	Йде з середини (хочеться)
Конкуренція	Окремі члени групи конкурують один з	Спрямована назовні

	одним	
Спілкування	Частково відкрите, частково формальне	Відкритий обмін інформацією і зворотній зв'язок
Довіра	Недостатньо довіри одного до одного і до групи	Відносини, основані на довірі

По-перше, команда є об'єднанням працівників на первинному рівні: оптимальна чисельність команди – 5-10 осіб. У процесі прямого спілкування виявляються індивідуальні особливості працівників, їх потреби, інтереси, цінності, погляди та трудові здібності. Відбувається взаємна оцінка працівників, наслідування способів діяльності інших людей.

По-друге, у команді відсутня виражена підлеглість одних людей іншим, тут взагалі ніхто не має владних повноважень. Отже, такими лідерськими рисами, як, наприклад, амбітність, приходиться жертвувати на користь командним цілям. Людину, яка вміє це робити, називають командним гравцем. А лідером у кожний конкретний момент часу стає той, хто в даній ситуації може краще керувати командою.

По-третє, команду формують працівники з аналогічними установками щодо розуміння справедливості та довіри. Учасники команди повинні бути впевнені, що кожен з них докладе максимум зусиль для досягнення спільної мети. Як тільки хоча б у одного члена команди виникає відчуття порушення справедливості – команда припиняє своє існування.

По-четверте, команда спирається на розуміння працівника як цілісної особи. Поки людей об'єднує лише матеріальний інтерес, повноцінної команди немає. Після задоволення фінансових інтересів група працівників або припинить своє існування, або продовжить працювати, ніколи не забезпечуючи якісного розвитку фірми. Проте якщо керівник фірми ставитиметься до персоналу як до компетентних, прагнучих високих досягнень працівників, він зможе управляти продуктивністю спільної праці.

По-п'яте, члени команди повинні взаємодоповнювати один одного як працівники з конкретними трудовими

функціями, виконуючи певні, унікальні **ролі** у спільній праці.

Меридіт Белбін виділив 9 командних ролей, тобто схожих типів поведінки членів команд (табл. 4.4). Особливо високих показників досягають команди, в яких є: здібний „координатор”, сильний „генератор” творчих ідей, працівник, стимулюючий генератора ідей, „математик”, здатний своєчасно „прорахувати” недоліки обговорюваних пропозицій. Команда, утворена з виконавців усіх дев’яти ролей, готова до будь-якого завдання керівництва.

По-шосте, команду характеризує особливий механізм прийняття управлінських рішень – за допомогою консенсусу і консультацій. Рішення, прийняте шляхом консенсусу, підтримується і втілюється кожним членом команди, незважаючи на те, що окремі працівники можуть вважати його й неправильним. Воно реалізується швидко, без сумнівів і особистих суперечок. При *консультативному способі* управлінське рішення приймає менеджер, але за допомогою членів команди, спільно обговорюючи ту чи іншу проблему і шляхи виходу з неї.

Таблиця 4.4.

Ролі членів команди за М. Белбіним

Ролі	Типові характеристики
Виконавець	Дисциплінований, надійний, консервативний і ефективний. Вміє реалізовувати ідеї у практичних діях
Координатор	Зрілий, упевнений, вміє чітко формулювати цілі, просувати рішення, делегувати повноваження
Організатор	Динамічний, кидає виклик, впливає, здатний долати будь-які труднощі, ненавидить програші
Генератор	Винахідливий, уміє вирішувати нестандартні проблеми
Шукач	Екстраверт, ентузіаст, досліджує можливості, встановлює контакти, за своєю природою – сітковий працівник
Математик	Розсудливий, володіє стратегічним мисленням, бачить усі альтернативи, усе зважує

Командний „гравець”	М’який, сприйнятливий, дипломатичний. Уміє слухати, попереджує непорозуміння між членами команди
Фінішер	Старанний і сумлінний; шукає помилки і недоліки; контролює строки виконання доручень
Спеціаліст	Професіонал у вузькій галузі знань

Команди як трудові об’єднання працівників спеціально створюються роботодавцем для реалізації конкретних виробничих програм, проведення науково-дослідних робіт.

Вертикальна (функціональна) команда включає в себе керівника та формально підлеглих, які знаходяться на кількох рівнях ієрархії, і є структурним утворенням. Керівник при цьому виконує функцію інструктора, тренера або наставника трудового колективу.

Горизонтальна (спеціальна, міжфункціональна) команда складається з працівників приблизно одного рівня, однак з різних підрозділів компанії. Після виконання поставленого завдання члени команди повертаються до здійснення своїх постійних обов’язків на основних робочих місцях.

Спеціалізована команда діє поза формальною структурою організації, реалізуючи особливо важливі завдання. По завершенні роботи багато з таких команд стають підрозділами компанії.

Сформуванню команди для реалізації цілей організації нелегко. У дослідженнях Б. Такмана і Н. Дженсена виділено п’ять етапів командування:

1) формування – відбір членів команди за певними критеріями;

2) „збентеження” – виникнення конфліктів поміж членами команди внаслідок появи різних інтересів, розбіжностей у цінностях і нормах поведінки, які не виявлялися на стадії формування. Деякі команди на цьому етапі перестають існувати, інші або пристосовуються до розбіжностей, або спільно долають протиріччя;

3) нормування – розробка набору загальноприйнятих норм очікуваної поведінки щодо взаємодій і виконання завдань. Ефективність спільної діяльності при цьому відчутно зростає;

4) виконання роботи командою;

5) розформування команди, яка виконала своє завдання.

Процес становлення команди Дж.Катценбах і Д.Сміт проаналізували відповідно до так званої кривої результатів (рис. 4.1).

Робочу групу утворюють індивіди, які працюють переважно самостійно, але обмінюються інформацією та досвідом. Формування єдиних цілей і завдань не відбувається, а взаємодія членів груп носить випадковий характер і не підкріплюється спільною відповідальністю за результати.

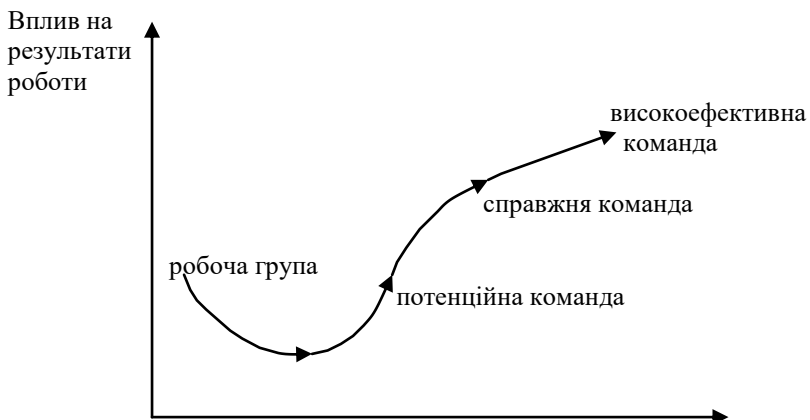
Псевдокоманда складається з працівників, що мають можливість підвищення ефективності спільної праці, однак не виявляють зацікавленості в цьому.

Потенційна команда – це індивіди, які вже усвідомлюють, що могли б працювати більш ефективно, і намагаються це робити.

Справжня команда – індивіди, що володіють взаємодоповнюючими навичками та вміннями, мають спільні цілі, завдання та методи роботи.

Високоєфективна команда відповідає всім характеристикам і критеріям команди, сприяє індивідуальному розвитку її учасників.

Створення стабільної команди триває, поки вона не пройде всіх стадій свого розвитку.



псевдокоманда

Продуктивність команди

Рис. 4.1. Крива командних результатів

Керівництво командою передбачає використання різних методів менеджменту (табл. 4.5).

Таблиця 4.5.

Керівництво командою

Завдання	Вимоги	Здібності
Координування	Погоджувати цілі; організовувати хід роботи; додержувати бюджет часу; зовні координувати контакти	Відмова від домінування в команді; уміння бути люб'язним, але наполегливим
Створювання сприятливого клімату в команді	Залучати всіх до роботи; знаходити аргументи; володіти технікою утворювання сприятливого клімату; вчасно виявляти порушення у стосунках; добиватися консенсусу	Вміння використовувати наглядні засоби, помічати та усувати порушення у стосунках
Консультавання	Відповідати на професійні та методологічні запитання; з'ясовувати проблеми відносин	Можливість мислити альтернативно; недирективний стиль ведення розмови
Улагодження конфліктів	Вчасно помічати та усувати ролеві конфлікти в команді	Здатність правильно аналізувати спілкування членів команди
Презентація	Представляти результати роботи команди	Вміння використовувати

		наглядні засоби
Представ- ництво	Бачити зв'язок роботи власної команди з роботою всього підприємства і представляти інтереси команди	Впевнена манера поведінки; вміння збалансувати інтерес команди і всього підприємства
Переговори	Вести переговори про завдання, строки, гроші та особисту підтримку	Володіння стратегією і тактикою ведення переговорів

3. Комунікації: сутність, види, канали. Процес комунікацій

Основною умовою ефективного управління є забезпечення комунікацій.

Комунікації (від лат. communico – спілкуюся з кимсь, поєдную) – це процес двостороннього обміну інформацією, на основі якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить їх до працівників організації.

Комунікації здійснюються як між організацією і навколишнім середовищем, так і між окремими підрозділами всередині організації, між керівником і підлеглим, між окремими працівниками. Усі види комунікацій є нічим іншим, як двосторонніми контактами людей з приводу обміну інформацією.

Управлінська інформація – це сукупність повідомлень про стан і процеси, які відбуваються всередині фірми або в її оточенні та є основою прийняття управлінських рішень. Інформацією обмінюються у процесі нарад, зборів, зустрічей, бесід, переговорів, прийому відвідувачів, складання і читання різних документів тощо.

Обмін інформацією – життєва необхідність, оскільки нині інформація перетворилася на найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного розвитку будь-якої фірми. За таких умов володіння інформацією означає володіння реальною владою. Тому особи, причетні до інформації, часто намагаються її приховати, щоб нею спекулювати, бо нестача інформації, а також її надлишок дезорієнтують будь-яку господарську діяльність.

Інформацію можна класифікувати за такими ознаками:

– **за призначенням:** *одноцільова*, яка пов'язана з однією конкретною проблемою; *багатоцільова*, що її використовують при рішенні кількох різних проблем;

– **за можливістю зберігання:** *фіксована інформація*, яка може зберігатися практично безстроково і не зазнає при цьому перекручень; *нефіксована інформація*, яка використовується в момент отримання і також може зберігатися деякий час, але при цьому поступово перекручується й зникає;

– **за мірою готовності до використання:** *первинна інформація* – сукупність одержаних безпосередньо з джерела несистематизованих даних, які містять багато зайвого і непотрібного; *проміжна інформація* – така інформація, що складається з відомостей, які попередньо профільтовані й систематизовані; *кінцева інформація*, яка дає можливість безпосередньо приймати рішення;

– **за мірою надійності:** *достовірна і ймовірна інформація*.

Інформація в системі управління передається **комунікаційними каналами**, тобто лініями зв'язку між окремими елементами управлінської структури (підрозділами, посадовими особами та підлеглими).

Сукупність каналів утворює **комунікаційну структуру управління**. За своїми масштабами вона може бути *глобальною*, якщо охоплює організацію в цілому, або *локальною*, коли стосується тільки окремої її частини.

За направленістю комунікаційні канали можуть бути *односторонніми* і *двосторонніми*. Першими інформація рухається тільки в одному напрямку – від джерела до одержувача (наприклад, дошка наказів в організації); по других відбувається обмін відомостями або надходять сигнали зворотного зв'язку (телефонна розмова).

Комунікаційні канали, що сполучають елементи управлінської структури різних рівнів ієрархії, належать до *верти-*

кальних. За їх допомогою згори вниз передаються в основному розпорядження, команди, інструкції, а знизу вгору – звіти про виконану роботу і, якщо дозволяє стиль управління, поради та рекомендації керівництву.

Горизонтальні канали поєднують елементи одного рівня. *Діагональні канали* – це елементи управлінської структури, що належать не лише до різних її рівнів, а й до різних ланок. Більшість горизонтальних і діагональних каналів тепер є неформальною й офіційно існує в дуже обмежених масштабах.

У структурі комунікацій можна виділити чотири базові елементи:

1) відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;

2) повідомлення – власне інформація, закодована за допомогою символів (слів, сигналів, жестів, міміки тощо);

3) канал – засіб передачі інформації (лист, радіо, телефон, телевізор, Internet та інше);

4) адресат – особа, якій призначена інформація, або особа, яка інтерпретує її.

Рух інформації від відправника до адресата як процес комунікації складається з кількох етапів. На першому відбувається її відбір, який може бути випадковим або цілеспрямованим, вибіркоким або суцільним, пропонованим або ініціативним, довільним або оснований на певних критеріях тощо.

На другому етапі відібрана інформація кодується, тобто набирає тієї форми, в якій вона буде доступною і зрозумілою адресатові (наприклад, письмової, табличної, графічної, звукової, символічної), і згідно з цим обирається відповідний засіб її передавання (усний, письмовий, за допомогою різних штучних сигналів або умовних знаків). При цьому особливо важливу інформацію доцільно продублювати по кількох каналах.

На третьому етапі здійснюється передавання інформації, а на четвертому – отримання, сприйняття адресатом, декодування, тобто розшифровка, і осмислення.

Відправник будь-якої інформації завжди чекає, що адресат якимось чином на неї відреагує і донесе до відправника цю реакцію, тобто встановить з ним **зворотний зв'язок**. Останній є сигналом адресата відправникові, яким підтверджується факт отримання повідомлення і характеризуються ступінь розуміння (або нерозуміння) змісту інформації. Сталий зворотний зв'язок дає можливість: 1) значно підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрати; 2) ліквідувати **шуми**, тобто все те, що перекидає зміст інформації на кожному етапі обміну нею.

Різновидами шуму є **комунікаційні бар'єри** – перешкоди, що створюють труднощі в розумінні змісту повідомлення. До них належать: стереотип мислення, неправильне сприйняття, упереджена думка, відсутність уваги, а також недооцінка повідомлення й інформаційні

перевантаження.

Перешкодою обміну інформацією можуть бути:

- *“технічні неполадки”* – різне розуміння символів, за допомогою яких передається інформація, зумовлене різницею в освіті, спеціалізації, кваліфікації, а також національними особливостями або слабким знанням мови;

- *перекручення* вербальної (словесної) *інформації* її невербальним “додатком”, що може з тих чи інших причин сприйматися неоднозначно;

- *“фільтрація”* повідомлення, коли з одного рівня на інший направляються лише ті повідомлення, які його стосуються;

- *тенденція постачати* вищим менеджерам *тільки позитивну інформацію*.

У цілому забезпечення комунікацій є найважливішою умовою опрацювання і прийняття управлінських рішень.

4. Прийняття управлінських рішень.

Моделі, методи та етапи прийняття рішень

Прийняття *управлінського рішення* є прерогативою керівника. У широкому розумінні йдеться про ухвалення, виконання, а також контроль результатів реалізації рішення. У вузькому розумінні процес починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення.

Для того, щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати низці вимог, тобто йому притаманні:

- наукова обґрунтованість (врахування закономірностей розвитку об’єкта управління);

- цілеспрямованість (відповідність меті, пов’язаній із стратегічними планами розвитку об’єкта управління);

- якісна і кількісна визначеність (вплив на об’єкт управління має привести до якихось змін);

- правомірність (дотримання правових норм);

- оптимальність (забезпечення максимального результату при мінімальних витратах);

- своєчасність (терміни підготовки, прийняття, доведення до виконавців та контроль за їх виконанням не

можуть бути надто довгими);

- комплексність (задоволення вимог усіх складових процесу вирішення проблеми);

- гнучкість (можливість прояву творчості виконавців для більш раціонального вирішення проблеми);

- повнота оформлення (виключення двоїстості розуміння завдань і непорозумінь між співучасниками їх виконання).

Управлінські рішення діляться на довгострокові й короткострокові. *Довгострокові управлінські рішення* становлять завдання на декілька років. Вони потребують придбання основних засобів та їх експлуатацію у встановленому процесі або діяльності. У більшості випадків прийняття або відміна потрібних рішень приводить до зміни структури виробництва й нестійкого становища підприємства протягом кількох років. *Короткострокові рішення* не потребують змін структури основних засобів фірми та не мають тривалого впливу на діяльність фірми.

Усі управлінські рішення доцільно кваліфікувати за такими ознаками:

- *за сферою впливу чи наслідків*: загальні, що стосуються всієї організації; часткові, що стосуються її окремих підрозділів чи проблем;

- *за тривалістю дії*: перспективні, стратегічні, поточні, оперативні;

- *за рівнем прийняття (масштабністю)*: вищого, середнього чи технічного рівня управління;

- *за характером розв'язання завдань*: програмовані, непрограмовані;

- *за способом прийняття*: одноособові; колегіальні, колективні;

- *за способом обґрунтування*: інтуїтивні – на базі досвіду, знання ситуації; суб'єктивні; раціональні (на підставі: діагнозу проблеми; формулювання обмежень; визначення альтернатив; оцінки альтернатив; вибору альтернативи, рішення).

Факторами прийняття управлінського рішення є: ступінь ризику – розуміння того, що завжди існує ймовірність

прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію; час, відведений менеджерів для прийняття рішення; ступінь підтримки менеджера колективом; особисті якості менеджера; політика організації.

У теорії управління виділяють три основні **моделі прийняття рішень**: 1) класична модель; 2) поведінкова модель; 3) ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття “раціональність” у прийнятті рішень. Вважається, що особа, яка приймає рішення, завжди орієнтована на досягнення максимального результату діяльності організації, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення та можливих альтернатив і їх наслідків; розуміє, що існує раціональна система упорядкування переваг за ступенем їх важливості.

Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб’єктивні чинники. Їх сукупність враховує *поведінкова модель*. Тепер особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення; не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив; не здатна (не схильна) передбачити наслідки можливих альтернатив.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ця модель найчастіше застосовується: а) для вирішення принципово нових, незвичайних, важких завдань; б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу; в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади для нав’язування свого рішення.

У теорії прийняття рішень розрізняють два основних **методи** прийняття управлінських рішень: інтуїтивний і раціональний. *Інтуїтивний метод* орієнтований на реєстрацію змін та селекцію рішень, які містять пам’ять суб’єкта управління. Перевага цього методу полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній імовірності помилки.

Раціональний метод прийняття управлінських рішень включає наступні етапи.

1. Діагностування проблеми, тобто: а) виявлення й опис

проблемної ситуації; б) встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату); в) ідентифікація критеріїв прийняття рішення.

2. Накопичення інформації про проблему. При цьому якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. Остання оцінюється за допомогою таких критеріїв: об'єктивність, лаконічність (стислість і чіткість викладення інформації), актуальність, своєчасність, комунікативність (властивість інформації бути зрозумілою для адресата).

3. Розробка альтернативних варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації. Альтернативи мають взаємно виключати одна одну, але для кожної з них мусять бути однакові “стартові” умови.

4. Оцінка альтернативних варіантів за критеріями: реалістичність, відповідність ресурсам організації, прийнятність наслідків реалізації альтернативи не тільки на безпосередній період реалізації альтернативи, а й на майбутні періоди.

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої.

Т е м а 5. МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ЮРИДИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ

1. Юридичний консалтинг: сутність, моделі й технологія

Юридичне обслуговування бізнесу є однією із складових ділових послуг з економіки та управління, до яких також належать аудит, бухгалтерське обслуговування, управлінське консультування, інжиніринг, ділова інформація, реклама та відносини з громадськістю, тренінг, рекрутмент, забезпечення інформаційними технологіями, інвестиційне обслуговування.

За критеріями змісту та результату діяльності фахівців з права головними видами юридичного обслуговування бізнесу є надання:

– *юридичних послуг - функцій*: є виконання фахівцями з

права певних професійних функцій та дій юристів за замовленням клієнтів. Юридичні фірми представляють інтереси клієнтів у державних та недержавних закладах, складають договори, претензії, позики та ін.;

– *юридичних послуг консультативного типу*: надання клієнтам професійних порад, рекомендацій, пропозицій щодо вирішення проблем юридичного характеру (табл. 5.1).

Таблиця 5.1.

Види юридичного обслуговування бізнесу

Критерії	Надання юридичних послуг - функцій	Надання юридичних послуг консультативного типу
Зміст	Виконання за замовленням клієнта окремих професійних функцій, дій та робіт юриста	Надання професійних порад
Результат	Задоволення потреб клієнта або забезпечення йому певних вигод від здійснення професійних функцій і дій юриста	Допомога в розв'язанні проблем, пов'язаних з бізнесом клієнта

Юридичний консалтинг – це підприємницька діяльність фахівців з права з надання бізнесу юридичних послуг консультативного типу. Крім того, зазначений термін зараз широко використовується для визначення юридичного обслуговування бізнесу в цілому.

Моделі юридичного консалтингу, залежно від ролі фахівців з права у процесі надання юридичних послуг, відображено в таблиці 5.2.

Експертна та проектна моделі юридичного консалтингу використовуються переважно в оперативному юридичному

обслуговуванні бізнесу, спрямованому на вирішення поточних проблем клієнтів, процесна модель – при наданні юридичної допомоги з розв’язання стратегічних питань розвитку бізнесу.

Таблиця 5.2.

Моделі юридичного консалтингу

Характеристики	Моделі		
	Експертний (нормативний) юридичний консалтинг	Проектний юридичний консалтинг (лікар-пацієнт)	Процесний юридичний консалтинг (співробітництво)
Цілі клієнта	Покупка готового вирішення проблеми	Покупка готового вирішення проблеми	Вирішення проблеми й набуття юридичних знань, підвищення юридичної культури
Функції клієнта	Самостійне визначення проблеми, засвоєння рекомендацій юристів і їх практична реалізація	Участь у діагностиці проблеми, засвоєння рекомендацій юристів і їх практична реалізація	Участь у здійсненні всіх етапів юридичного обслуговування: діагностика проблеми, визначення способу її вирішення, практичні дії відповідно до рекомендацій
Ролі юриста	<i>Експерт</i> , що пропонує вирішення проблеми клієнта	<i>Експерт і Діагност</i> , що визначає проблему й спосіб її вирішення	<i>Експерт, Діагност і Координатор</i> співробітництва з клієнтом на всіх етапах юридичного обслуговування
Застосування моделі	У випадках, коли потреба клієнта в юридичних	У випадках нестандартних ситуацій, коли клієнту	У випадках фундаментальних змін зовнішнього й внутрішнього

	послугах викликана необхідністю одержання інформації й знання з яких- небудь стандартних процедур, норм і правил підприємницько ї діяльності	потрібна допомога юриста при діагностиці проблеми та визначенні напрямків її вирішення	середовища бізнесу, що вимагають прийняття стратегічних науково обґрунтованих рішень
--	---	---	---

Надання юридичних послуг консультативного типу здійснюється як процес консультування, головними стадіями якого є:

- попередня стадія (передконтрактна), на якій перед укладанням договору з надання юридичних послуг під час проведення переговорів з'ясовуються проблеми клієнта та його головні вимоги щодо юридичної допомоги в їх вирішенні;
- основна стадія (контрактна), пов'язана з діяльністю юриста-консультанта з підготовки порад та рекомендацій щодо вирішення проблеми та їх роз'яснення клієнту;
- заключна стадія (післяконтрактна) як завершення консультаційного процесу та закладання засад співробітництва клієнта та юриста в майбутньому (табл. 5.3).

Юридичному консалтингу, поряд із загальними рисами підприємництва, притаманні ознаки, що відображають особливості юридичного обслуговування бізнесу.

По-перше, юридичний консалтинг за своїм змістом є *двовекторним*, являє собою єдність інтелектуальної (професійної) і підприємницької складових юридичного обслуговування.

Основними характеристиками професійного вектора виступають рівень спеціальної й консультаційної кваліфікації юристів, науково-методична база юридичного обслуговування, система навчання й підвищення кваліфікації співробітників юридичних фірм; стандарти й етичні норми юридичного консультування.

Підприємницький вектор юридичного консалтингу характеризується наявністю в його суб'єктів певної бізнес-стратегії, здійсненням маркетингу юридичних послуг та ін.

Головним ресурсом, конкурентною перевагою й обмежуючим чинником бізнесу у сфері юридичного консультування є знання й досвід юристів, тобто професійний вектор юридичного консалтингу. Роль підприємницького вектора полягає в забезпеченні визнання юридичних послуг ринком.

По-друге, пріоритетне значення професійного вектора в системі факторів ефективності юридичного консалтингу дає підставу для його визнання інтелектуальним бізнесом, основу якого становлять інтелектуальна праця й інтелектуальна власність.

Таблиця 5.3.

Стадії надання юридичних послуг консультативного типу

Стадія	Процедури	Мета	Функції клієнта залежно від моделі юридичного консалтингу		
			Експертна	Проектна	Процесна
1	2	3	4	5	6
Попередня (перед-контрактна)	Попередня діагностика проблеми, визначення завдань консультацій клієнта, укладення контракту	Забезпечення єдності в розумінні клієнтом і юристом завдань процесу юридичного консультування	Самостійна попередня діагностика проблеми, її визначення, організація інформаційного забезпечення юриста	Попередня діагностика проблеми за допомогою юриста, її визначення, організація інформаційного забезпечення роботи юриста	Спільні з юристом дії з попередньої діагностики, її визначення, організація інформаційного забезпечення роботи юриста

Основна (контрактна)	Діагноз: виявлення необхідних фактів, їх аналіз і синтез, звіт з діагностики проблеми. Розробка рішення: визначення варіантів рішень, оцінка альтернатив , пропозиції щодо вирішення проблеми. Впроваджен- ня: допомога в реалізації пропозицій, навчання персоналу клієнта та інше	Забезпечит и вирішення проблеми	Контроль за діяльністю юриста, оцінка і засвоєння його порад, впроваджен- ня рекоменда- цій юриста в практику	Контроль за діяльністю юриста, оцінка і засвоєння його порад, впроваджен- ня рекоменда- цій юриста в практику	До функцій клієнта при здійсненні експертної й проектної моделей додаються: участь у діагностиці й виробленні рекомендац ій, навчання персоналу, формуванн я команди працівників для роботи з юристом
1	2	3	4	5	6
Заклучна (післяконтра ктна)	Оцінка результатів , кінцевий звіт, розрахунок по зобов'язан- ням, плани майбутньог о співробітн ицтва	Забезпечит и єдність юриста і клієнта в оцінці отриманих результатів і закласти засади майбутньог о співробітн ицтва	Оцінка результаті в, виконання зобов'язан ь щодо гонорару юриста	Оцінка результаті в, виконання зобов'язан ь щодо гонорару юриста	Оцінка результатів , виконання зобов'язан ь щодо гонорару юриста, визначення напрямків подальшог о співробітн- ництва.

По-третє, юридичний консалтинг належить до сфери нематеріального виробництва, його продуктом виступають ідеї, знання, рішення, рекомендації, що не мають матеріальної форми.

По-четверте, оскільки головним ресурсом юридичного консалтингу виступають юристи-консультанти, його варто віднести до трудомістких видів діяльності. Однак підприємницька діяльність у сфері юридичного консалтингу базується на інтелектуальній, творчій праці фахівців з права. Юридичний консалтинг – творчий бізнес, ефективність якого безпосередньо залежить від ступеня креативності юристів.

По-п'яте, підприємництво у сфері надання юридичних послуг спирається на співробітництво юристів і клієнтів на всіх стадіях консультаційного процесу. При цьому продуктивні консультаційно-клієнтські відносини займають значне місце в системі чинників ефективності юридичного консалтингу.

2. Організаційно-правові форми юридичного консалтингу.

Юридична фірма як інтелектуальна організація

Підприємницька діяльність юристів з надання бізнесу юридичних послуг консультативного типу може бути організована у формі одноособового володіння, партнерства, корпорації. Проте найпоширенішими організаційними формами юридичного консалтингу є *партнерство*.

Традиційно перевагами партнерств вважаються легкість створення, можливість ефективного керування й контролю з боку учасників (партнерів). Крім того, у порівнянні з одноособовим володінням, у партнерств більше фінансових, а в цілому й ресурсних можливостей ведення бізнесу. Специфічною перевагою цього типу у сфері юридичного консалтингу є можливість об'єднати майно й діяльність висококваліфікованих фахівців з права на договірній основі з метою закріплення в бізнесі своєрідних інтелектуальних ресурсів засновників (учасників), які здобувають статус консультантів-партнерів.

Партнерствам у сфері юридичного консалтингу властиві й певні недоліки: оскільки знання й досвід невіддільні від

консультанта-партнера, його вихід з партнерства означає для останнього не тільки фінансові втрати, які можливо компенсувати залученням нового учасника, а й втрату головної конкурентної переваги юридичного консалтингу – висококваліфікованого юриста, що може представляти реальну загрозу бізнесу в цілому або одному з його напрямків. Крім того, наслідком виходу консультанта-партнера з партнерства може бути або поява в майбутньому на ринку юридичних послуг нової конкуруючої підприємницької одиниці, або зміцнення конкурентоспроможності юридичної фірми, до якої перейшов колишній партнер.

В Україні бізнес у сфері надання юридичних послуг представлений переважно суб'єктами малого підприємництва – фізичними або юридичними особами, малими підприємствами. Розповсюдженість організаційних форм малого бізнесу пояснюється особливостями юридичного консалтингу, головним ресурсом якого виступають фахівці з права, які організують бізнес і надають юридичні послуги. Найпоширенішими організаційно-правовими формами підприємницької діяльності в даній сфері з утворенням юридичної особи є *товариства з обмеженою відповідальністю* або *акціонерні товариства закритого типу*.

Розглянуті характеристики юридичного консалтингу як підприємницької діяльності обумовлюють особливості організаційно-економічного механізму юридичної фірми, що, з одного боку, являє собою об'єднання професіоналів, з другого – організаційну одиницю бізнесу у сфері юридичного обслуговування, метою якої є отримання прибутку. Головним завданням управління юридичною фірмою є забезпечення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу на основі оптимального сполучення професійного й підприємницького векторів юридичного консалтингу.

Різні комбінації професіоналізму й управління бізнесом як основних факторів ефективності підприємництва у сфері надання нематеріальних послуг, до яких належать і юридичні послуги, відображає матриця видатного шведського фахівця у сфері консалтингу Б. Карлофа (рис. 5.1).

Рівень професійних навичок	Високий	Агентство	Професійна організація
	Низький	Секретаріат	Фабрика
		Низький	Високий
		Рівень навичок ділового керування	

Рис. 5.1. Основні групи компаній, зайнятих наданням нематеріальних послуг (матриця Б. Карлофа)

Керуючись матрицею Б. Карлофа, можна дійти висновку, що саме професійна організація, яка забезпечує високий рівень професіоналізму й керування бізнесом, є оптимальною моделлю юридичної фірми.

Як професійна організація, що надає нематеріальні послуги, юридична фірма вважається *інтелектуальною організацією*. Вона:

- має інтелектуально розвинений персонал;
- навчає мисленню й підвищує якість навчання;
- допомагає кожному оцінити й застосувати на практиці всі прийоми мислення;
- озброює людей необхідними інструментами для вирішення проблем;
- формує лідерів, які свідомо виділяють час на активне мислення.

Юридична фірма є *організацією, що навчається*, технологічними складовими якої є:

- особиста майстерність: високий рівень знань, умінь і відповідальності персоналу;
- формування загального бачення (створення загальної концепції): розробка єдиної стратегії фірми й визначення

конкретних планів окремих структурних одиниць з її реалізації;

- групове (командне) навчання: взаємне навчання у процесі спільної діяльності, результатом якого буде підвищення її ефективності;

- когнітивні моделі (моделі менталітету): глибоко укорінені припущення, узагальнення й уявлення, що впливають на світогляд і дії співробітників фірми;

- системне мислення: розуміння всіма співробітниками фірми залежності її загальних результатів від дій кожного з них.

Накопичення юридичною фірмою рис інтелектуальної організації базується на створенні й ефективному використанні зазначених технологічних складових організації, що навчається.

Основними принципами організації діяльності юридичної фірми як інтелектуальної організації є *мислення, навчання, керування знаннями, творчість, самоорганізація й культура*.

Складність реалізації зазначених принципів у рамках юридичної фірми обумовлена протиріччям між управлінською ієрархією, що забезпечує порядок, але обмежує творчість, і самоорганізацією, яка стимулює творчість, але порушує сформований порядок. Забезпечення рівноваги керованості, упорядкованості, творчості й самоорганізації – необхідна умова успішного юридичного консалтингу, найважливіший принцип побудови організаційної структури юридичної фірми.

Найбільш оптимальною формою організації консультаційного процесу є створення системи внутрішніх і зовнішніх мереж юридичної фірми на базі децентралізації керування, розвитку горизонтальних комунікацій, співробітництва й самоорганізації.

Внутрішньофірмова мережна організація повинна бути заснована на групових формах праці юристів, об'єднаних для вирішення ключових завдань юридичного консалтингу. Головною ланкою внутрішньої мережі юридичної фірми виступає робоча (проектна) команда фахівців з права, діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети. Результатом діяльності юристів є не проста сума їх індивідуальних внесків у вирішення проблеми, а позитивний синергійний ефект інтеграції інтелектуальних ресурсів юридичного консалтингу.

Робочі й проектні команди і їх взаємозв'язки формують внутрішню виробничу мережу юридичної фірми, ефективне функціонування якої становить основу успішної консультаційної діяльності. Керування внутрішньою виробничою мережею юридичного консалтингу спирається на ієрархію, самоорганізацію й культуру. Ієрархія необхідна при формуванні команд, створенні мереж, вирішенні внутрішніх і зовнішніх завдань функціонування фірми як цілісної соціально-економічної системи. Самоорганізація виступає базовим принципом координації групової роботи юристів. Пріоритетною цінністю й завданням культури юридичної фірми вважається творчість.

Ієрархія й мережі найбільш оптимально сполучаються в *моделі гіпертекстової організації*, що складається із взаємозалежних контекстів: системи бізнесу, команд, що працюють над проектом, і базою знань. У рамках гіпертекстової організації система бізнесу ґрунтується на ієрархії, основу командної діяльності становить самоорганізація, а контекст бази знань представлений організаційною культурою. Відповідно до моделі гіпертекстової організації основу керування підприємницьким вектором юридичного консалтингу (контекст системи бізнесу) становить ієрархічна управлінська піраміда юридичної фірми, а управління професійним вектором (командний контекст і база знань) спирається на принципи самоорганізації й культури.

Зовнішня мережа юридичної фірми, що виступає організаційною формою її відносин із зовнішнім середовищем консалтингового бізнесу, містить наступні основні складові:

- *клієнтська мережа*, її ядро становлять клієнти юридичної фірми, відносини з якими носять постійний або періодично відновлювальний характер, – базові клієнти;

- *партнерська мережа* – юридичні фірми і незалежні юристи-консультанти, різні форми співробітництва з якими (консультації, обмін досвідом, участь у проекті та ін.) необхідні для ефективного юридичного консалтингу;

- *ресурсна мережа* – постачальники інформації, знань, рекрутингові фірми тощо;

- *соціальна мережа* – сукупність державних і

громадських організацій і об'єднань, відносини з якими безпосередньо впливають на юридичний консалтинг (національні й регіональні асоціації юристів, державні органи, завданням яких є регулювання різних аспектів юридичного обслуговування, та ін.).

3. Кадрова політика юридичної фірми

Структурі ресурсів юридичної фірми притаманна значна питома вага специфічних й інтерспецифічних інтелектуальних ресурсів, до яких у першу чергу належать юристи – наймані працівники або власники (засновники) юридичної фірми. Важливо підкреслити, що виконання останнім функцій і підприємця, і консультанта з правових питань є проявом двовекторності юридичного консалтингу.

Важливе завдання управління юридичною фірмою – здійснення ефективної кадрової політики, спрямованої на підбір, навчання і закріплення висококваліфікованих юристів як головного ресурсу юридичного консалтингу.

Оскільки творчість вважається головною ознакою інтелектуальної організації, *управління персоналом юридичної фірми* можна визначити як управління творчим потенціалом юридичного консалтингу, до основних напрямків якого належать:

- забезпечення юридичної фірми потрібними їй фахівцями з права;
- підвищення рівня професійної підготовки персоналу;
- створення організаційних, економічних і психологічних умов ефективної реалізації творчого потенціалу юристів;
- мотивація творчої діяльності персоналу.

Джерела залучення юридичною фірмою працівників поділяються на зовнішні й внутрішні. До зовнішніх джерел відносять найм працівників за допомогою механізму ринку праці, а також лізинг персоналу – залучення працівників інших юридичних фірм для реалізації тимчасових і неординарних функцій, необхідних для виконання замовлення клієнта.

Юристи, які мають високий професійний рівень, є досить рідкими ресурсами юридичного консалтингу, а їх

підготовка вимагає значних витрат часу й коштів. Отже, для юридичної фірми головним джерелом висококваліфікованих кадрів виступає внутрішній ринок праці як ієрархічна організація внутрішньофірмового руху працівників, що використовує накази-команди й внутрішні стимули у сполученні з контролем.

Основними внутрішніми джерелами задоволення потреби юридичної фірми у висококваліфікованих фахівцях з права є:

- додаткові роботи, тобто встановлення для працівника додаткових завдань, і надання йому у зв'язку з цим нових повноважень, необхідних для їх виконання;

- перерозподіл завдань, що забезпечує підвищення результативності їх виконання;

- переміщення працівників по горизонталі (між підрозділами фірми);

- рух працівників по вертикалі – кар'єрне зростання.

Виходячи з потреб юридичної фірми у фахівцях певної кваліфікації використання механізму внутрішнього ринку праці вимагає створення системи підготовки й перепідготовки працівників, їх професійного навчання. Зовнішній і внутрішній ринки праці доповнюють один одного як джерела трудових ресурсів для юридичної фірми. Зовнішній ринок, як правило, використовується на старті діяльності юридичної фірми та в ситуаціях реорганізації, зміни напрямків діяльності. У зазначених випадках у фірми немає достатніх внутрішніх джерел задоволення потреби в працівниках певної професійної підготовки, що диктує необхідність використання зовнішніх джерел персоналу.

Внутрішній ринок забезпечує юридичну фірму фахівцями, підготовленими й адаптованими до технології юридичного обслуговування, що використовується фірмою. Чим глибше специфічність трудових ресурсів юридичного консалтингу, тим складніше задоволення потреби фірми в них за допомогою зовнішніх джерел, тим значніша роль внутрішнього ринку праці.

Внутрішньофірмова система стимулів, що формують певний рівень мотивації інтелектуальної діяльності юристів,

включає оплату праці й різні форми матеріального заохочення, можливості підвищення кваліфікації й додаткового навчання, перспективи кар'єрного зростання, культуру консалтингового процесу й престижність зайнятості в певній юридичній фірмі та ін. Важливим мотивом діяльності юристів є творчість, тому забезпечення умов і стимулів реалізації їх творчого потенціалу становить основу мотиваційного механізму юридичного консалтингу.

Особливе місце в системі внутрішньофірмового стимулювання інтелектуальної діяльності юристів займає оплата праці, яка (поряд з відтворювальною і стимулюючою функціями) виконує *функцію закріплення (збереження)* глибоко спеціалізованих інтелектуальних *трудових ресурсів юридичного консалтингу* й *капіталостворюючу функцію* щодо фірмово-специфічного людського капіталу юристів.

По-перше, висококваліфіковані юристи є як головною конкурентною перевагою юридичної фірми, так і основним обмежуючим ресурсом бізнесу у сфері надання юридичних послуг. Отже, їх закріплення (збереження) – важливе завдання кадрової політики юридичної фірми, на вирішення якого повинна бути спрямована система оплати праці.

По-друге, оскільки головним джерелом висококваліфікованих фахівців з права є внутрішній ринок праці, юридична фірма має значні витрати, пов'язані з підготовкою, додатковим навчанням, підвищенням кваліфікації працівників. Для того, щоб ці витрати окупилися та забезпечили отримання прибутку, потрібен досить тривалий період часу, що диктує необхідність використання юридичною фірмою різних засобів закріплення (збереження) фахівців, одним із яких і виступає оплата праці.

По-третє, оскільки конкуренти, а в певних випадках і клієнти, зацікавлені в залученні висококваліфікованих юристів у власний бізнес, для юридичної фірми оплата їх праці є засобом конкурентної боротьби за інтелектуальні трудові ресурси.

Закріпленню фахівців у юридичній фірмі сприяє не тільки оплата праці, а й інші чинники: економічні, соціальні, організаційні. Так, ефективним засобом збереження юридичною фірмою висококваліфікованих юристів, від яких залежить бізнес,

є формування в них мотивації власника за допомогою зміни їх статусу в фірмі: перетворення найманого працівника на партнера.

Капіталостворюючий потенціал оплати праці юристів складається з можливості фінансування за її рахунок підвищення їх професійного рівня. У цьому аспекті та частина оплати праці, що витрачається фахівцем на зовнішнє навчання або самоосвіту, є, по суті, інвестицією в його людський капітал. Витрати юридичної фірми на додаткове навчання й підвищення кваліфікації працівників як елемент витрат на оплату праці, зокрема, витрат на соціальні виплати (соціальний пакет), також вважається інвестиціями в фірмово-специфічний людський капітал юридичного консалтингу.

Базовими принципами організації оплати інтелектуальної праці у сфері юридичного консалтингу, що забезпечують реалізацію її відтворювальної, стимулюючої, закріплюючої і капіталостворюючої функцій, є індивідуалізованість, багатofакторність, гарантованість, гнучкість і комплексність.

Вимір абсолютно нематеріальних результатів інтелектуальної праці набуває форми *оцінки юриста* його місця й ролі у процесі надання юридичних послуг, ступеня специфічності знань і навичок, рівня реалізації її творчого потенціалу. Отже, оцінка праці юриста і її оплата повинні бути індивідуалізованими, відображати індивідуальні особливості працівника юридичної фірми, його діяльності.

Реалізація принципу індивідуалізованості викликає необхідність багатofакторного аналітичного підходу до оцінки й оплати праці юристів, що враховує, поряд із традиційними критеріями, статус працівників в організації, їх внесок у створення й збільшення науково-методичної бази юридичного консалтингу, участь у внутрішньofірмовому обміні знаннями, здійснення юристами маркетингу юридичних послуг, їх роль у зміцненні й підвищенні репутації юридичної фірми та ін.

Гарантованість певного рівня індивідуалізованої оплати праці виступає чинниками закріплення в юридичній фірмі висококваліфікованих працівників, а принцип гнучкості забезпечує реалізацію стимулюючої функції заробітної плати. Комплексність оплати праці юристів полягає у використанні як її складових різних

видів виплат, безпосередньо пов'язаних з діяльністю й статусом фахівців в юридичній фірмі. Так, оплата праці юристів може включати основну заробітну плату (плату за виконання функцій, установлених трудовим договором), а також оплату результатів наукової, навчальної, маркетингової, управлінської та іншої діяльності працівників в інтересах юридичної фірми, компенсаційні виплати, пов'язані з умовами їх праці, різні премії й статусні надбавки.

4. Управління знаннями у сфері юридичного консалтингу

Управління знаннями охоплює наступні головні напрямки діяльності юридичної фірми:

- одержання знань, їх придбання й внутрішньофірмове продукування;
- трансформацію отриманих знань у колективне знання й елементи організаційного інтелектуального капіталу фірми;
- внутрішньофірмове передавання (обмін) знань;
- використання знань;
- зберігання знань.

Управлінню знаннями властиві: процесний аспект – управління внутрішньофірмовим рухом знань; витратний аспект – управління витратами одержання, передачі й використання знань (рис. 5.2.).

Одержання знань охоплює наступні основні напрямки діяльності юридичної фірми:

- одержання знань із зовнішніх джерел;
- зовнішнє й внутрішньофірмове навчання й самоосвіта працівників;
- продукування знань.

Зовнішнім джерелом знань є мережа юридичної фірми: клієнтська, партнерська, соціальна. Особиста участь клієнтів у процесі консультування обумовлює необхідність і можливість обміну не тільки інформацією, але й знаннями, досвідом між консультантами й клієнтами, тому клієнтська мережа є для юридичної фірми одним з основних зовнішніх джерел знань. Одержання додаткових знань забезпечує партнерська мережа консалтингу: консультування, обмін досвідом, залучення

незалежних консультантів до роботи над юридичними питаннями та ін. Усі ці форми співробітництва юридичних фірм виступають для них зовнішніми джерелами знань. Участь у професійних об'єднаннях, найважливішою функцією яких є науково-методичне забезпечення практичної юридичної діяльності, а також контакти з державними органами, громадськими організаціями – канали одержання юридичною фірмою додаткових знань. Ще однією формою вважається придбання на ринку інтелектуальних продуктів, що становлять нематеріальні активи юридичного консалтингу. У цьому випадку завдання управління знаннями полягає в ефективному впровадженні зазначених інтелектуальних продуктів у практику юридичного обслуговування.

Найважливішим джерелом знань є зовнішнє й внутрішньофірмове *навчання консультантів* (тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації тощо). Воно – і фактор мотивації творчої праці у сфері юридичного консалтингу, і необхідна умова накопичення знань, що становлять зміст фірмово-специфічного людського капіталу юридичної фірми. Таку ж роль виконує *самоосвіта юристів*, завданнями юридичної фірми будуть створення необхідних умов, стимулювання, визначення підвищення освітнього рівня працівників як базового принципу організаційної культури.

Внутрішньофірмове продукування знань являє собою найважливішу складову консультаційного процесу, оскільки вирішення проблем клієнтів може вимагати нових ідей, підходів, методів і методик, що представляють для фірми додаткові знання, збільшують її базу знань.

Зовнішня мережа юридичного консалтингу, як і внутрішньофірмове продукування, виступають джерелами знань переважно у формі ідей, досвіду, рекомендацій і порад фахівців, які необхідно аналізувати, систематизувати й адаптувати до моделі консультаційного процесу.

Знання, отримані працівниками юридичної фірми в процесі зовнішнього й внутрішньофірмового навчання, самоосвіти, збільшують творчий потенціал юристів. Однак внаслідок, наприклад, їх звільнення, ці знання можуть бути втрачені фірмою, а її витрати на професійне зростання

працівників перетворюються на втрати. Отже, важливим напрямком управління знаннями є трансформація отриманих різними способами знань у структурний капітал юридичної фірми, змістом якого виступають організаційні знання, що становлять інтелектуальну власність і ресурсну основу юридичного консалтингу. Здійснення **трансформації знань** охоплює:

- формалізацію знань на основі підготовки співробітниками юридичної фірми методик, наукових обґрунтувань, розробок, статей і навчальних матеріалів;
- перетворення інтелектуальних продуктів юристів на об'єкти інтелектуальної власності юридичної фірми;
- поширення знань в організації у процесі внутрішньофірмового навчання й консультування, формування культури організації, що навчається, з метою перетворення окремих елементів, що становлять зміст фірмово-специфічного людського капіталу юридичного консалтингу, на колективне знання, що забезпечує певний рівень незалежності бізнесу від можливих втрат знань (внаслідок виходу працівників).

Трансформація отриманих знань є основою їх передавання (обміну) і використання в консультатійному процесі. Внутрішньофірмова система **передавання (обміну) знань** включає:

- внутрішнє навчання;
- систему внутрішньофірмового консультування й обміну досвідом;
- регламентацію консалтингового процесу на основі внутрішньофірмових норм юридичного обслуговування;
- розвиток культури організації, що навчається, для якої обмін знаннями виступає фундаментальним принципом ефективної діяльності.

Внутрішньофірмовий рух знань спирається на горизонтальні зв'язки між учасниками консультатійного процесу (консультантами, робочими й проектними командами) і ієрархію, на основі якої здійснюється трансформація знань у розпорядження як особливий інструмент передавання знань від їх джерела (власника) безпосереднім виконавцям дорученої роботи.

Використання знань у рамках юридичної фірми

спирається на технології, моделі, методи й прийоми практичної юридичної діяльності. Управління використанням знань спрямовано на реалізацію творчого потенціалу консультантів, забезпечення необхідного рівня віддачі структурного капіталу, підвищення ефективності інтелектуальних ресурсів юридичної фірми.

Управління зберіганням знань спрямовано на формування, підтримку й розвиток науково-методичної бази юридичного обслуговування, своєрідного внутрішньофірмового банку знань, що зберігає й накопичує наукові розробки, методики консультування тощо.

*

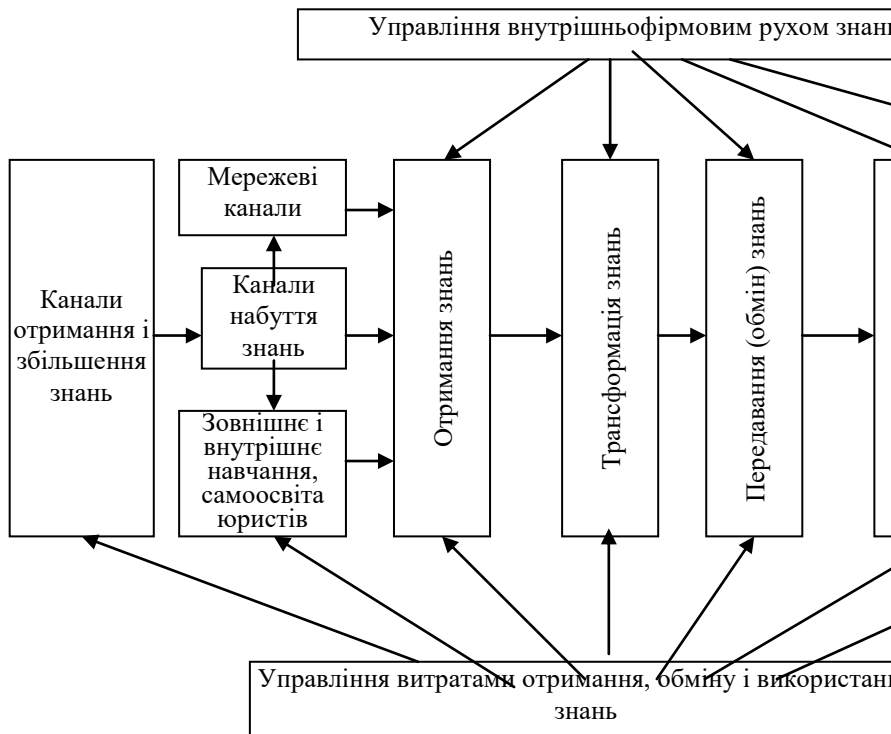


Рис. 5.2. Управління знаннями у сфері юридичного консалтингу

Список літератури

Акимова Т.А. Теория организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.

Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы. – К.: Знання-Прес, 2006. – 876 с.

Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с.

Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посіб. (для студ. вищ. закл. освіти / Гірняк О.М., Лазановський П.П.). – К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ-2000, 2003. – 334 с.

Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 398 с.

Єрмошенко М.М. Менеджмент: Навч. посіб. (для вищ. навч. закл.) / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, О.А. Стороженко; Нац. акад. упр. – К.: НАУ, 2006. – 652 с.

Завадський Й.С. Менеджмент: (Підруч. для екон. спец. вищ. навч. закл. України (III-IV рівнів акредитації): У 3-х томах / Завадський Й.С.; Європ. ун-т. – 3-тє вид. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002.

Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / І.А. Ігнат'єва; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К.: Знання України, 2005. – 249 с.

Короткий Г.І. Менеджмент: Навч. посіб. для менеджерів, підприємців, бізнесменів, керівників усіх рівнів системи упр. та спеціалістів / Г.І. Короткий, С.Г. Коротка, В.І. Третяк; Держ. акад. житл.-комун. госп-ва. – К.: Варта, 2006. – 444 с.

Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник; Нац. ун-т “Львів. політехніка”. – 2-ге вид., допов. і перероб. – Львів: Інтелект-Захід, 2003. – 351 с.

Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.І. Крамаренко, І.В. Ванєєва, А.П. Дудар та ін. – К.: ЦУЛ, 2003. – 246 с.

Менеджмент организаций: Учеб пособие (для экон. вузов) / Киржнер Л.А., Киенко Л.П., Лепейко Т.И., Тимонин А.М.; Под ред.: Л.А. Киржнер. – К.: КНТ, 2006. – 686 с.

Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. (для студ. вищ. навч. закл.) / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 193 с.

Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підруч. Вид. 3-є, перероб. і доп. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.

Пилипенко А.А. Менеджмент: Підруч. (для вищ. навч. закл.) / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, І.П. Отенко; Харк. нац. екон. ун-т. – Х.: ІНЖЕК, 2005. – 454 с.

Пилипенко С.М. Менеджмент: Навч. посіб. / С.М. Пилипенко, А.А. Пилипенко, В.І. Отенко; Харк. держ. екон. ун-т. – Х.: ХДЕУ, 2002. – 207 с.

Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 369 с.

Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підруч. (для вищ. навч. закл.) / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська; Терноп. акад. нар. госп-ва. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 486 с.

Рудінська О.В. Менеджмент: Теорія менеджменту; Орг. поведінка; Корпоративний менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закладів / О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молоткова; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова (екон.-прав. ф-т), Регіон. ін-т держ. упр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – К.: Ельга: Ніка-Центр, 2002. – 335 с.

Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: Учеб. – Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 448с.

Сучасні концепції менеджменту: Навч. посіб. / За ред. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – 269 с.

Шевченко Л.С. Конкурентное правление: Учеб. пособие. – Х.: Еспада, 2004. – 520 с.

Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. (для студ. вищ. навч. закл.) / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2002. – 583 с.

ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій

А в т о р и : ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна,
ГРИЦЕНКО Олена Аврамівна,
МАКУХА Світлана Миколаївна,
БРОНИЦЬКА Владислава Володимирівна,
ДАРНОПИХ Геннадій Юрійович,
ІВАНИЦЬКИЙ Олександр Олександрович,
ЛЕВКОВЕЦЬ Олена Миколаївна,
МАМАЛУЙ Олексій Олександрович,
ЛИЗОГУБ Віктор Андрійович,
МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна,
НЕЧИПОРУК Людмила Володимирівна,
ОВСІЄНКО Ольга Вікторівна,
РОЗДАЙБІДА Олександр Васильович,
ГУБІН Кирил Григорович.

Відповідальна за випуск *Л.С. Шевченко*

Редактор *Л.В. Русанова*

Комп'ютерна верстка *Л.П.Лавриненко*

План 2007, поз.22.

Підп. до друку .25.01.2008. Формат 84х108 ¹/₃₂. Папір офсетний.
Друк: ризограф. Умовн. друк. арк. 5,5. Облік.-вид. арк. 3,8. Вид. № 122.
Тираж прим. Зам. № 4015. Ціна договірна.

Редакційно-видавничий відділ
Національної юридичної академії України,
вул. Пушкінська, 77, м. Харків, 61024, Україна.

Друкарня
Національної юридичної академії України,
вул. Пушкінська, 77, м. Харків, 61024, Україна.