

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

**В.С. ПОЛКАШИН, Ю.В. ПОЛКАШИН,**  
**С.Ю. ПОЛЯКОВ**

**ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ**  
**І ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**  
**У ВІЙСЬКОВІЙ СПРАВІ**

**ХАРКІВ**  
**2003**

УДК 623.64

**Основи управління і прийняття рішень у військовій справі:** Навч. посібник / В.С. Полікашин, Ю.В. Полікашин, С.Ю. Поляков. – Х.: Нац. юрид. акад. України, 2003. – 120 с.

Посібник містить необхідний обсяг теоретичних знань з основ управління, а також методику відпрацювання вміння використовувати інструментарій засобів наукового управління в практиці підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень командира та начальника.

Військова організація розглядається щодо управління як складна відкрита соціо-технологічна система, параметри якої взаємопов'язані та взаємозумовлені.

Для студентів, курсантів, слухачів вузів МО України і воєнних факультетів і кафедр, вузів інших відомств, що вивчають дисципліни “Основи управління і прийняття рішень у військовій справі”, “Менеджмент”.

Рецензенти: канд. техн. наук проф. Н.А. Шершнев  
(Харківський військовий університет),  
канд. воєн. наук доц. О.А. Гаркуша  
(Харківський інститут Військово-  
Повітряних Сил України імені Івана  
Кожедуба)

Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою  
академії (протокол № 2 від 11.02.2003 р.)

© Національна юридична академія України, 2003

Навчальне видання

## З М І С Т

<b>Передмова</b> .....	3
<b>Г л а в а 1. Уведення в управління</b> .....	4
<b>1.1.</b> Основні визначення та поняття управління.....	4
<b>1.1.1.</b> Управління та менеджмент.....	4
<b>1.1.2.</b> Організація і підприємство.....	6
<b>1.1.3.</b> Основні категорії управління.....	7
<b>1.1.4.</b> Принципи ефективного управління.....	9
<b>1.2.</b> Еволюція управлінської думки.....	10
<b>Г л а в а 2. Військова організація як система та її елементи</b> .....	13
<b>2.1.</b> Поняття організації, її елементи. Формальні та неформальні організації.....	13
<b>2.2.</b> Загальні характеристики організацій.....	15
<b>2.3.</b> Внутрішні змінні та структура організації.....	18
<b>2.3.1.</b> Цілі організації та підрозділів.....	18
<b>2.3.2.</b> Структура організації та сфера контролю (норма керуваності).....	19
<b>2.3.3.</b> Завдання організації.....	22
<b>2.3.4.</b> Технологія.....	22
<b>2.3.5.</b> Люди.....	23
<b>2.3.6.</b> Організаційна культура.....	23
<b>2.3.7.</b> Взаємозв'язок внутрішніх змінних.....	24
<b>2.4.</b> Чинники зовнішнього середовища.....	25
<b>Г л а в а 3. Процес управління військовою організацією та його елементи</b> .....	31
<b>3.1.</b> Управління як процес. Система управління.....	31
<b>3.2.</b> Управлінські ролі керівника (командира) військової організації.....	34
<b>3.3.</b> Системний, ситуаційний і процесний підходи до управління організацією.....	36
<b>Г л а в а 4. Процес комунікації в управлінні</b> .....	42
<b>4.1.</b> Поняття і сутність комунікації в управлінні.....	42
<b>4.2.</b> Структура процесу комунікацій.....	44
<b>4.3.</b> Комунікаційні мережі.....	46
<b>Г л а в а 5. Процес прийняття управлінських рішень у військовій організації</b> .....	47
<b>5.1.</b> Процес прийняття раціональних управлінських рішень.....	47
<b>5.1.1.</b> Управлінські проблеми.....	47
<b>5.1.2.</b> Суб'єкти рішення.....	49
<b>5.1.3.</b> Етапи процесу прийняття і здійснення управлінського рішення.....	51
<b>5.2.</b> Методи та моделі прийняття управлінських рішень.....	54
<b>5.2.1.</b> Метод “мозкової атаки”.....	54
<b>5.2.2.</b> Метод “Дельфи”.....	54
<b>5.2.3.</b> Японська кільцева система прийняття рішень “кінгісьо”.....	55
<b>5.2.4.</b> Ситуаційна модель прийняття рішень. “Дерево рішень”.....	56
<b>Г л а в а 6. Планування як функція управління</b> .....	59
<b>6.1.</b> Сутність функції планування.....	59
<b>6.1.2.</b> Види планування.....	60
<b>6.1.3.</b> Процес планування.....	63
<b>6.2.</b> Формування цілей організації.....	64
<b>6.2.1.</b> Місія організації.....	64
<b>6.2.2.</b> “Дерево цілей” організації.....	65
<b>6.2.3.</b> Установлення цілей.....	66
<b>6.3.</b> Процес управління за цілями.....	69
<b>Г л а в а 7. Організування виконання планів з досягнення цілей організації</b> .....	71
<b>7.1.</b> Сутність функції “організація”.....	71
<b>7.2.</b> Делегування повноважень.....	72
<b>7.2.1.</b> Сутність делегування.....	72
<b>7.2.2.</b> Види повноважень.....	75
<b>7.3.</b> Формування структур управління військовою орга-	

нізацією.....	79
<b><u>7.3.1.</u></b> Поняття і класифікація структур управління органі- зацією і вимоги, які ставляться до них.....	79
<b><u>7.3.2.</u></b> Ієрархічний тип структур управління організації- єю.....	81
<b><u>7.3.3.</u></b> Органічний тип структур управління.....	86
<b><u>Г л а в а 8. Мотивація підлеглих на успішне виконання планів і завдань, які стоять перед організацією.....</u></b>	93
<b><u>8.1.</u></b> Основні поняття і теорії мотивації.....	93
<b><u>8.2.</u></b> Теорії мотивації Маслоу.....	95
<b><u>8.3.</u></b> Теорія ERG К. Альдерфера.....	98
<b><u>8.4.</u></b> Теорія надбаних потреб Мак-Клелланда.....	100
<b><u>8.5.</u></b> Теорія двох чинників Герцберга.....	103
<b><u>Г л а в а 9. Контроль і координація в управлінні.....</u></b>	105
<b><u>9.1.</u></b> Значення і зміст функцій контролю і координації....	105
<b><u>9.2.</u></b> Види і форми контролю і координації.....	107
<b><u>9.3.</u></b> Процес контролю і координації.....	109
<b><u>Список нормативної та довідкової літератури.....</u></b>	113

## ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник охоплює основні проблеми наукового управління та розрахований на поглиблене вивчення загальної теорії управління, основ організації та організаційної поведінки, керівництва і лідерства, теоретичних основ прийняття управлінських рішень у процесі службової діяльності офіцера військового управління, а також навчальної дисципліни “Основи управління та прийняття рішень у військовій справі”, яка входить до блоку нормативних тактичних дисциплін. Її предметом є зміст, технологія обґрунтування заходів командира (начальника) щодо вироблення та прийняття рішень, а також їх реалізації з урахуванням діючих чинників при керівництві підрозділами.

Науковою та методичною основою посібника є положення теорії управління, економіки, соціології, педагогіки та психології, законодавчі акти України, основні нормативні акти, які регулюють сферу державного управління Збройними Силами України.

Видання має на меті навчити курсантів основам, принципам теорії управління; технологіям управління – плануванню, організації та контролю виконання завдань службової діяльності стосовно обов’язків командира (начальника) підрозділу; розумінню і аналізу стану справ у підрозділах; проводити системне обґрунтування підстав щодо підготовки та прийняття рішень з питань підтримання бойової готовності підрозділів та статутного порядку в їх повсякденній діяльності.

Військово-професійна спрямованість посібника сприятиме забезпеченню підготовки командира, який здатний глибоко аналізувати стан справ у підрозділі та знаходити оптимальні шляхи й засоби для вирішення поставлених завдань.

# Г л а в а 1. УВЕДЕННЯ В УПРАВЛІННЯ

## 1.1. Основні визначення та поняття управління

### 1.1.1. Управління та менеджмент

Термін у п р а в л і н н я в одному з перших підручників із наукових основ управління (1969 р.) розглядався як цілеспрямований вплив на колективи людей для організації та координації їхньої діяльності в процесі виробництва. В Оксфордському російсько-англійському словнику (1994 р.) слово “управління” перекладається англійською мовою як management, administration, direction (вони розглядаються як синоніми). Зміст поняття “менеджмент” розкривається широко і всебічно – це: спосіб управління, керівництва, спрямовання або контролю; мистецтво управління; люди, які контролюють і спрямовують діяльність організацій, а також управлінський персонал. Менеджмент включає багато аспектів: економічний, політичний, військовий, соціальний, фінансовий, філософський, технічний, організаційний та ін.

Кожен з них відносно самостійний у практиці, ними займаються різні фахівці. Поки що не існує єдиної теорії менеджменту, яка б об’єднувала всі його аспекти. Відрізняючись концептуально, теорії менеджменту, однак, пов’язані між собою цілями і напрямками розвитку підприємництва.

Найчастіше поняття “менеджмент” трактується як наука, процес, мистецтво, функція управління, органи або апарат управління, група людей, які управляють організацією.

На відміну від теорії управління, яка існувала в Україні до переходу на ринкові відносини, менеджмент не може бути поданий як чітко сформульовані правила, рецепти діяльності. Спроби ж викласти знання про такі складні системи, як сучасні організації, в межах жорстких схем і рамок незмінно призводять до невиправданого спрощення, спотворення дійсної картини, а також до ілюзій і помилок. Отже, м е н е д ж м е н т – це система найбільш загальних уявлень про організації, нова “управлінська філософія”, а не зведення готових рекомендацій.

Сучасний менеджмент ґрунтується на таких постулатах:

- зовнішнє середовище організації занадто мінливе і рухливе;
- будь-який працівник організації – насамперед особистість зі своїми різноманітними і суперечливими потребами і лише в останню чергу – “інструмент” для забезпечення прибутку;
- управління – найскладніша сфера людської діяльності, якій слід навчатись усе життя.

Урахування індивідуальних особливостей людей, які працюють в організації, вимагає не тільки використання наукового підходу, а й уміння застосувати його в конкретних ситуаціях.

Розвиток менеджменту – передусім еволюційний процес, якому притаманні безперервність і відповідна реакція на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Змінюючись залежно від змін і соціальних перебудов людського суспільства, поняття і сутність менеджменту набувають нових рис і особливостей.

Менеджмент і управління в спеціальній управлінській літературі розглядаються з однакових позицій, що певною мірою відображено в табл. 1.1, де наведено підходи до визначення їхньої сутності й ролі в суспільстві, які найчастіше використовуються.

Т а б л и ц я 1.1

#### Підходи до визначення сутності та ролі управління і менеджменту

Управління	Мистецтво (практика) виконання робіт Наука (галузь людського знання) Функція (вид діяльності) Процес Люди, які керують організацією Орган або апарат управління	Менеджмент
------------	--	------------

Багато фахівців терміни “управління” і “менеджмент” використовують як тотожні. Проте це не зовсім суворо і точно.

У п р а в л і н н я – це процес розподілу і руху ресурсів у формальній організації із задалегідь заданою метою та розробленим планом і безперервним контролюванням результатів діяльності.

М е н е д ж м е н т – сукупність методів, принципів, засобів і форм управління формальними і неформальними організаціями або формальними організаціями, в яких є неформальні групи, для підвищення ефективності їх діяльності.

Формальні організації створюються вищим керівництвом з певною метою.

Неформальні організації (групи) утворюються стихійно, окремо або всередині формальних організацій на основі особистих зв’язків, контактів, приятельських, сімейних та інших видів відносин.

Розглянемо також поняття “менеджер” і “військовий менеджер” замість загальноприйнятих слів “керівник” і “військовий начальник (керівник)”. Загальновідомо, що в основу терміна “менеджер” покладено англійське дієслово “to manage” – керувати, що походить від латинського “manus” – рука.

М е н е д ж е р (військовий менеджер) – це професійний керівник, людина, яка має спеціальні знання, талант і володіє певною інформацією щодо новин у галузі організації виробництва (бойового застосування) та управління підприємством (військовою організацією). Він не володар фірми, а працює за наймом незалежно від рівня управління, його професійної підготовки і практичного досвіду роботи. Військовий менеджер виконує свої обов’язки у військовій організації, яка належить державі.

В управлінській діяльності менеджера взагалі і військового, зокрема, багато спільного. Тому й усі категорії управління для них спільні. Розвиток менеджменту та військової управлінської думки здійснювався паралельно, впливаючи один з одного і впливаючи один на одного.

Отже, терміни “менеджер” і “професійний керівник”, “військовий менеджер” і “військовий керівник (начальник)”

можна використовувати як тотожні.

### 1.1.2. Організація і підприємство

Як відомо, переважна більшість членів суспільства входить в одну або декілька організацій. Сучасний світ нерідко розглядається як світ найрізноманітніших організацій.

“Організація – це група людей, об’єднаних спільною програмою, спільною метою або завданням; суспільне об’єднання, державна, партійна і т.п. установа” [34, с. 460].

Абстрогуючись від окремих аспектів, можна стверджувати, що основними складовими будь-якої організації є люди, що до неї входять, завдання, для вирішення яких вона існує, та управління, яке формує, мобілізує і спрямовує потенціал організації на вирішення завдань, що стоять перед нею. Тобто організація – це систематизоване, свідоме поєднання дій людей з метою досягнення певних результатів. Якщо існують усталені межі організації та визначено її місце в суспільстві, вона набуває форми суспільного осередку – соціального інституту. Такими організаціями є приватні та державні фірми, державні установи, громадські об’єднання, установи культури, освіти тощо.

Якщо організація не інституційована, то йдеться про організацію як процес (наприклад, організація мітингу) і вона виступає як окрема функція управління.

У подальшому термін “організація” буде використовуватися в першому розумінні, в другому ж – обов’язково додаватиметься слово “функція”, “функція організації”.

Військові організації входять до складу державних установ. До них належать військові частини і підрозділи, військові науково-дослідні інститути, військові навчальні заклади тощо.

Іноді, особливо в законодавчо-правових документах, замість терміна “організація” застосовується термін “підприємство”. Традиційно в нашій країні поняття “організація” і “підприємство” живаються як взаємозамінні.

### 1.1.3. Основні категорії управління

Категорії управління – найбільш загальні та фундаментальні поняття, які відбивають істотні властивості й стійкі відносини в процесах управління організацією.

До основних категорій менеджменту належать: об’єкти і суб’єкти; функції; види; методи; принципи.

Об’єктом управління, його основоположною категорією є організація.

Суб’єктом управління, менеджери – керівники різного рівня, які обіймають постійну посаду в організації та мають повноваження щодо прийняття рішень у певних сферах її діяльності.

Категорія “менеджер” поширюється на: керівників організації; керівників структурних ланок організації; організаторів певних видів робіт (адміністраторів).

Функції управління визначають стійкий склад специфічних видів управлінської діяльності, які характеризуються однорідністю цілей, дій або об’єктів їхнього застосування.

Розрізняють загальні (формування цілей, планування, організування і контроль), технологічні (рішення і комунікації) і соціально-психологічні (делегування і мотивація) функції менеджменту.

Види менеджменту – спеціальні галузі управлінської діяльності, пов’язані з вирішенням певних завдань управління.

За ознакою об’єкта розрізняють загальний і функціональний менеджмент.

Загальний, або генеральний, менеджмент полягає в управлінні діяльністю організації в цілому або її самостійних ланок (підрозділів).

Загальний менеджмент у тій або іншій формі існував завжди там, де люди працювали групами або в організаціях і, як правило, у трьох сферах людського суспільства:

оборонній – захист від диких звірів і ворогів; політичній – встановлення і підтримання порядку в групі (організації); економічній – виробництво і розподіл обмежених ресурсів: їжі, одягу, знарядь праці, зброї тощо.

Виходячи з цього загальний менеджмент завжди поділяється на три види: військовий, політичний і економічний.

Сучасні вчені виділяють шість основних видів загального менеджменту [26, с. 152]:

1. Уряд.
2. Державний менеджмент.
3. Військовий менеджмент (особливий вид державного менеджменту).
4. Асоціаційний (клубний) менеджмент.
5. Бізнес-менеджмент.
6. Менеджмент у державній власності.

Військовий менеджмент можна визначити як особливий вид діяльності з керівництва людьми у військових організаціях.

Функціональний, або спеціальний, менеджмент полягає в управлінні певними сферами діяльності організації або її ланок (підрозділів).

У будь-якій організації загальний і функціональний менеджмент (генералісти та фахівці) існує в органічній єдності та є цілісною системою менеджменту. Їхнє співвідношення і поєднання визначає превалюючий тип формальної структури організації.

За ознакою змісту розрізняють нормативний, стратегічний і оперативний менеджмент.

Нормативний менеджмент передбачає розробку і реалізацію філософії організації та формування загальних стратегічних намірів.

Стратегічний – це вироблення набору стратегій, їх розподіл у часі, формування потенціалу успіху організації

та забезпечення контролю за їхньою реалізацією.

**О п е р а т и в н и й м е н е д ж м е н т** – це розробка тактичних і оперативних заходів, спрямованих на практичну реалізацію прийнятих стратегій розвитку організації.

**М е т о д и м е н е д ж м е н т у** – це система правил і процедур вирішення різних завдань управління для забезпечення ефективного розвитку організації.

Методи менеджменту дозволяють знизити інтуїтивний характер управління, внести упорядкованість, обґрунтованість і ефективність в побудову та функціонування систем управління організацією. У менеджменті використовуються як загальні методи і прийоми (експертизи, генерування ідей, оцінки управлінських рішень), які застосовуються у всіх сферах діяльності (виробництві, збройній боротьбі, освіті, науці та ін.), так і спеціальні, які відбивають специфіку певної сфери (фінансової, міжнародної, екологічної та ін.).

Практика управління і його методичний апарат формувалися протягом століть, однак їх систематизація і наукове узагальнення – перевесники ХХ ст.

Фундаментальною основою сучасного менеджменту є використання наукового підходу, системна орієнтація управління і моделювання управлінських процесів.

#### **1.1.4. Принципи ефективного управління**

**П р и н ц и п и у п р а в л і н н я** – це загальні закономірності та стійкі вимоги, при дотриманні яких забезпечується ефективний розвиток організації.

Найважливіші принципи ефективного менеджменту:

цілісність; ієрархічна упорядкованість; цільова спрямованість; наукова обґрунтованість і оптимізація; поєднання централізації й децентралізації; демократизація.

**Ц і л і с н і с т ь** визначає необхідність розгляду організації як цілісної соціально-економічної системи.

**І є р а р х і ч н а у п о р я д к о в а н і с т ь** регламентує рівень диференціації процесів менеджменту в організації.

**Ц і л ь о в а с п р я м о в а н і с т ь** постулює пріоритет цільової стратегічної орієнтації організації і досягнення цілей як найважливіший критерій ефективності менеджменту.

**Н а у к о в а о б ґ р у н т о в а н і с т ь і о п т и м і з а ц і я** формує необхідність використання наукового підходу, широкої гами методів та інструментарію для обґрунтування управлінських рішень.

**П о є д н а н н я ц е н т р а л і з а ц і ї й д е ц е н т р а л і з а ц і ї** встановлює вимоги раціонального розподілу управлінських процедур і рішень на основі обґрунтованого делегування повноважень і відповідальності менеджерів.

**Д е м о к р а т и з а ц і я** пропонує використання поведінського інструментарію менеджменту для мотивації продуктивного співробітництва менеджерів.

### **1.2. Еволюція управлінської думки**

Вивчення менеджменту потребує певних знань щодо його минулого, сучасного і майбутнього. Аналіз минулого дозволяє краще зрозуміти сучасне, щоб спрогнозувати майбутній розвиток.

Погляди на управління формувалися в міру того, як розвивалися суспільні відносини, удосконалювалася технологія виробництва, з'являлися нові засоби зв'язку й обробки інформації. Залежно від практики управління змінювалося і вчення про управління.

Однак управлінська думка не спостерігала пасивно за практикою менеджменту. Більше того, саме висунуті й сформульовані провідними представниками управлінської думки нові ідеї в галузі управління і прогресивні підходи до здійснення управління знаменували собою рубежі, з яких почалися значні перетворення в практиці управління.

Перший прорив в управлінській думці стався на початку ХХ ст. і був пов'язаний із “тейлоризмом”, в основу якого було покладено положення про те, що управляти можна “н а у к о в о”. Наступний великий крок у розвитку замовленої управлінської думки, тісно переплітаючись із попереднім, полягав у поширенні “принципів управління”, сформульованих А.Файолем, що можна визнати першим самостійним результатом “науки адміністрування” у її тепер уже класичному варіанті, орієнтованому насамперед на побудову формальних організаційних структур і систем. Не випадково американці називають цього француза батьком менеджменту. Слід зауважити, що пошуки раціональних форм управління радянською організацією в колишньому СРСР велися з деяким урахуванням цих досягнень. Так, наприклад, рішенням партійної конференції “функціоналка” (за Тейлором) була скасована на користь “лінійно-функціональних” оргструктур (за Файолем). Третій прорив в управлінській думці за своїм значенням прирівнюється до перших двох і названий “неокласичним” – зародження школи “людських відносин” на межі 30-х років ХХ століття. У 1940 – 1960-ті рр. цей напрямок був продовжений розвитком теорії організацій як соціальних систем, але за своїм характером це було не що інше, як використання досягнень психології й соціології – наук про людську поведінку в управлінні. У радянській теорії і практиці нічого, крім жорсткої відсічі “підступам” буржуазної ідеології в галузі налагодження “людських відносин” це не викликало, а спроби окремих радянських учених апелювати до розуму призвели лише до розгрому соціології й зупинили її застосування в управлінні. Поряд із недооцінкою психологічних аспектів поведінки в реальних організаціях це завдало вітчизняній науці управління величезної шкоди з подальшими негативними наслідками.

Новий ривок в управлінській думці – розвиток сучасних кількісних методів обґрунтування рішень у 1930 – 1960-ті рр. – виявився прямим наслідком застосування математики і комп'ютерної техніки в управлінні. У колишньому СРСР у цей період економіко-математичний рух був особливо сильним, він зробив великий і в цілому позитивний вплив на економічну й управлінську думку, хоча і не був позбавлений серйозних ілюзій і значних недоліків. Саме “кількісна школа” у світовій управлінській думці стимулювала залучення положень теорії систем, кібернетики – галузей науки, які синтезували, інтегрували складні явища, – до управління, що з часом сприяло подоланню конфлікту між раціоналізмом прихильників “науки



управління” і романтизмом ентузіастів налагодження гармонії в людських відносинах, організаціях і суспільстві.

На рубежі 70-х рр. переломною для всієї управлінської думки стала чітко сформульована ідея про те, що організація – це в і д к р и т а с и с т е м а, яка пристосовується до свого дуже різноманітного зовнішнього і внутрішнього середовища, і головні причини того, що відбувається всередині організації, варто шукати поза нею. Пізніше, а саме 70 – 80-ті рр. XX ст. пройшли в інтенсивних пошуках взаємозв’язків між типами середовища і різними формами управління. Однак і цей перехід від універсализму до “ситуаційного підходу”, який можна порівняти з переходом від площини до тривимірного простору, від німого чорно-білого кіно до кольорового зі стереофонічним звуком, у радянській управлінській думці, що переживала, як і все суспільство, період застою, пройшов майже непоміченим.

Період 80-х ознаменувався новим проривом – несподіваним для багатьох американських учених відкриттям значення “організаційної культури” як потужного інструмента управління, особливо ефективно використовуваного японцями. Більшість американських теоретиків схильні ставити культуру за силою впливу на людей урівень з організацією як управлінським інструментом.

Щодо 90-х рр. XX ст., то тут виявилися три найбільш цікаві тенденції, перша з яких пов’язана з деяким поверненням до минулого – усвідомленням значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг. Це викликано не тільки застосуванням комп’ютерів в управлінні, але і взагалі підвищенням впливу технічного прогресу на досягнення цілей організації. Таким чином, управлінська думка знову вступає в період посилення в ній “технократизму” на новій, більш глибокій і здоровій основі.

Однак паралельно з цим спостерігається і друга тенденція, що стосується вже соціальних, поведінських аспектів, – це посилення уваги не тільки щодо організаційної культури, а й до різних форм демократизації управління, участі рядових працівників у здійсненні управлінських функцій, у прибутках і власності. Ця ідея, що зародилася в 30-ті рр. і наполегливо розвивалася теоретиками 50 – 60-х років XX ст., у практиці американського менеджменту реалізовувалася, втім, досить повільно. Саме цим американський менеджмент відрізнявся від європейського і японського (хоча і дуже своєрідного в цьому розумінні) управління. Проте на сучасному етапі демократизація управління, участь в управлінні рядових працівників – це реальність. Вже загальновизнано і в Європі, і в Японії, і в США, що за демократизованими, “партисипативними” формами управління – майбутнє.

В умовах комуністичного режиму розроблялася теорія управління, істотно відмінна від управлінської думки, що розвивалася в системах із вільними ринковими відносинами. Видатні вчені та практики управління колишнього СРСР та інших країн комуністичної орієнтації висували цікаві й оригінальні ідеї стосовно управління. Однак прив’язані до соціально-економічної системи, яка історично не виправдала себе, ці ідеї і теоретичні розробки у своїй більшості не були запозичені світовим досвідом менеджменту і врешті-решт опинилися поза основним руслом розвитку управлінської думки.

Ось чому Україна має взяти на озброєння сучасну теорію і практику менеджменту, у тому числі й у Збройних Силах.

## **Г л а в а 2. ВІЙСЬКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА ТА ЇЇ ЕЛЕМЕНТИ**

Будь-яка організація, в тому числі й військова, може бути подана як система. Системи бувають відкритими і закритими. Відкрита система – це така, що постачається ззовні якоюсь енергією чи ресурсами, наприклад, радіолокаційна станція, для якої енергія надається ззовні, військова організація, завод тощо.

Закрита система має джерело енергії (ресурсів) всередині себе – це літак, автоматична лінія зі своїм власним джерелом енергії тощо.

Очевидно, що організації, у тому числі й військові, не можуть існувати автономно. Для здійснення їх діяльності необхідне постачання ресурсів ззовні (вхід), переробка ресурсів всередині організації у вихідні параметри (вихід) і т.ін. Саме тому їх правомірно віднести до великих відкритих систем.

### **2.1. Поняття організації, її елементи. Формальні та неформальні організації**

Для ефективного управління має бути створена організація, в якій здійснюється цілеспрямована діяльність людей.

Щоб називатися організацією, трудове (військове) формування повинно відповідати таким обов’язковим вимогам, як наявність:

– не менш як двох осіб, що вважають себе частиною цієї групи;

– принаймні однієї загальнокорисної цілі (тобто бажаного кінцевого результату), що сприймають як загальну всі члени цієї групи;

– членів групи, що цілеспрямовано працюють разом (несуть службу разом), щоб досягти значущої для всіх цілі.

Таким чином, “о р г а н і з а ц і я – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі або цілей” [23, с. 31].

Таке визначення справедливе не просто для організації, а для формальної організації, до якої належать і всі військові організації. У кожному трудовому колективі, у тому числі й у військовому, поряд із формальною (офіційною) структурою взаємовідносин існують і неформальні (неофіційні) стосунки між членами колективу. Якщо офіційні відносини регламентуються відповідними законами, статутами, інструкціями, настановами, наказами, розпорядженнями, то неофіційні не регламентуються ніким і нічим. Тому варто мати на увазі, що процес управління належить до створення і функціонування формальної організації. Однак слід зауважити, що всередині будь-якої формальної організації є і неформальні організації, які значною мірою впливають на політику формальної організації. Це пов’язано з тим, що кожний член колективу належить одночасно до багатьох груп.

Групи людей, створені за рішенням керівництва для досягнення цілей організації, називаються формальними групами.

Найпершою їхньою функцією є виконання конкретних завдань і досягнення цілей (кінцевого результату) організації. Стосунки між людьми регулюються різного роду документацією: законами, статутами, постановами, наказами, розпорядженнями тощо.

Стихійно утворена група людей, що вступили в регулярну взаємодію для досягнення значних цілей (цілі), визнається неформальною групою (організацією).

Стосунки між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій. Члени групи пов'язані спільністю поглядів, схильностей та інтересів. Тут немає списку членів колективу, вказівок на обов'язки, погоджені ролі.

Неформальні (або тінбові) групи існують у кожній організації. Їх джерелом незмінно є дружні стосунки і незалежні від організаційної структури відносини. Зауважимо, що для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували. За формою власності формальні організації можуть бути приватними, державними, муніципальними й іншими. Військові організації належать до державних організацій.

Стосовно прибутку організації підрозділяються на комерційні і некомерційні. Для перших отримання прибутку – основна ціль діяльності, другі ж не прагнуть здобувати або розподіляти отриманий прибуток між учасниками, але можуть здійснювати підприємницьку діяльність, якщо це служить досягненню цілей, заради яких вони створені. Військові організації належать до некомерційних.

На практиці перед організаціями, у тому числі й військовими, рідко ставиться одна ціль, у залежності від ситуації перед ними виникає набір взаємозалежних цілей. У цьому випадку організації вважаються складними.

Таким чином, в і с ь к о в а о р г а н і з а ц і я – це складна державна формальна і некомерційна організація.

## 2.2. Загальні характеристики організацій

Усі складні організації є не тільки групами, цілеспрямованими у своїй діяльності, їм також притаманний певний набір взаємозалежних цілей, вони мають загальні для всіх складних організацій характеристики: ресурси, розподіл праці (вертикальний та горизонтальний), залежність від зовнішнього середовища, підрозділи, необхідність управління.

**Ресурси.** У загальних рисах мета будь-якої організації – перетворення ресурсів для досягнення результатів (тактичних і стратегічних цілей). Основні ресурси – це люди (трудова ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.

Процес перетворення ресурсів найлегше побачити у виробничих організаціях, але й організації обслуговування, некомерційні, до яких належать військові організації, також використовують ці види ресурсів.

**Залежність від зовнішнього середовища.** Це одна із значущих характеристик організації. Жодна організація не може функціонувати ізольовано, поза залежністю від зовнішнього оточення. Військові організації взагалі втрачуть зміст, якщо не буде зовнішнього оточення (військового противника). Умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі незалежно від діяльності організації, так чи інакше впливають на неї.

**Поділ праці в управлінні.** Важливим чинником підвищення результативності менеджменту є поділ праці менеджерів, тобто спеціалізація управлінських працівників на виконанні певних видів діяльності (функцій), розмежування їх повноважень, прав і сфер відповідальності. Відповідно до цього у військовій справі виділяють такі види поділу праці професійних керівників: функціональний, структурний, технологічний, професійно-класифікаційний.

**Функціональний** поділ праці ґрунтується на формуванні груп менеджерів, що виконують однакові функції управління: планування, організація, контроль тощо. Відповідно до цього одні військові менеджери спеціалізуються на роботах з планування, інші спрямовують свої зусилля на організацію робіт із виконання планів, треті є фахівцями з контролю, виміру результатів, оцінки роботи тощо.

**Структурний** поділ праці будується, виходячи з таких характеристик керованого об'єкта, як організаційна структура, масштаби, сфера діяльності, спеціалізація за видами і родами військ. У силу великої розмаїтості чинників, що впливають на структурний поділ праці, він специфічний для кожної організації. У той же час можна виділити деякі загальні риси спеціалізації, що стосуються насамперед вертикального та горизонтального поділу праці менеджерів.

**Вертикальний** поділ праці побудований на виділенні трьох рівнів управління: низового, середнього і вищого. До низового рівня належать менеджери, що мають у своєму підпорядкуванні співробітників виконавчої праці, – це командир взводу, начальник відділення, начальник лабораторії та ін. Вони здійснюють управління такими первинними підрозділами, як взвод, відділення в науковому відділі, лабораторія кафедри та ін.

Середній рівень – найчисленніший, що становить за деякими даними 50 – 60% від загальної чисельності менеджерів організації, включає менеджерів, відповідальних за хід виконання завдань, що вирішуються у підрозділах, які складаються з декількох первинних утворень (структурних одиниць): командири рот, батальйонів, начальники відділів, начальники кафедр та ін. Сюди входять також менеджери штабних і функціональних служб управління організації, а також начальники допоміжних і обслуговуючих служб.

Більш глибокий **горизонтальний** поділ праці менеджерів припускає їхню спеціалізацію за ключовими сферами діяльності, що утворюють підсистеми організації. Приклад такого поділу праці в організації, у складі якої виділені п'ять підсистем: військові кадри, штаби, служби озброєння, служби тилу і фінанси, наведений на рис. 2.1.

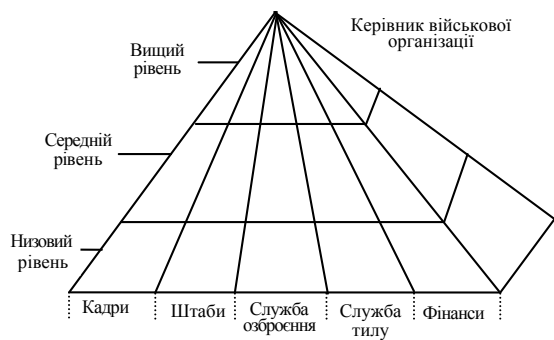


Рис. 2.1. Поділ праці військових менеджерів за рівнем і сферами діяльності

Вищий рівень – це адміністрація (управління) організації, що здійснює загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, її функціональними і бойовими підрозділами. На цьому рівні зайнято всього 3–7% загальної кількості військових менеджерів.

Фактичне число рівнів в організаціях характеризується великою розмаїтістю і коливається від одного-двох у малих організаціях до восьми-десяти у великих об'єднаннях. Відповідно змінюється й зміст завдань, що вирішуються на різних рівнях. Загальним є те, що на кожному з них передбачається певний обсяг робіт за функціями управління. Це – горизонтальний поділ праці менеджерів за функціями. Функціональна структура робіт на кожному рівні неоднакова. При русі від нижчого рівня до вищого збільшується кількість і складність завдань щодо складання планів і упорядкування всієї роботи організації, підвищується значення контрольної функції. На нижчому і середньому рівнях менеджери зайняті координацією спільної діяльності підлеглих, тому ця функція поряд із мотивуванням стає найбільш важливою.

*Технологічний і професійно-класифікаційний* поділ праці менеджерів враховує види і складність робіт, які виконуються. За цими критеріями у складі апарату управління виділяють три категорії працівників: керівники, фахівці та службовці. Щодо технології процесу управління завдання керівників передусім зводяться до прийняття рішень і організації їх практичної реалізації, фахівці здійснюють проектування і розробку варіантів рішень, а службовці займаються в основному інформаційним забезпеченням усього процесу управління.

Складність управлінських робіт враховується у вимогах, яким мають відповідати військові менеджери на певних посадах. Відповідно до цього в Збройних Силах України виділяються такі посади управлінського персоналу: керівники (командири та їхні заступники); головні фахівці; інженери, техніки, механіки, лічильно-бухгалтерський персонал; юридичний персонал; інші працівники. Командири становлять одну з найбільш значних груп управлінського персоналу, а їх праця є найбільш складною і відповідальною.

**Підрозділи.** Складні організації здійснюють горизонтальний поділ за рахунок створення *підрозділів*, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретних специфічних цілей. Такі підрозділи часто називають у військових організаціях взводами, ротами, батальйонами, але існують також й інші численні назви залежно від відомчої належності та специфіки військової служби.

Як показано на рис. 2.2, піхотна рота (вона є підрозділом) у свою чергу підрозділяється на більш дрібні горизонтальні групи (взводи), що виконують конкретні завдання:



Рис. 2.2. Підрозділи роти

Як і рота, частиною якої вони є, взводи – це групи людей, діяльність яких свідомо спрямовується і координується для досягнення загальної мети.

**Необхідність управління.** Для досягнення організацією своїх цілей завдання мають бути скоординовані за допомогою вертикального поділу праці. Тому управління є істотно важливою діяльністю для будь-якої організації, у тому числі й військової.

Управлінська праця виділяється в особливу категорію суспільної праці. Внаслідок цього робота з управління відокремлюється від неуправлінської, оскільки управління як вид діяльності властивий будь-якій спільній праці. У широкому розумінні у п р а в л і н я – це процес планування, організації, мотивації, координації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти завдань організації.

### 2.3. Внутрішні змінні та структура організації

Внутрішні змінні (внутрішнє середовище) – це ситуаційні чинники всередині організації, які в основному є контрольованими і регульованими. Існують різні варіанти визначення складу основних внутрішніх змінних організації. Розглянемо найбільш розповсюджений склад: цілі, структура, завдання, технологія, люди, організаційна культура.

### 2.3.1. Цілі організації та підрозділів

Організація визначається як група людей з усвідомленими загальними цілями. Організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, який дозволяє людям виконувати колективно те, чого вони не могли б здійснити індивідуально. Цілі – це конкретні кінцеві стани або бажаний результат, що прагне досягти група, працюючи разом. У ході процесу планування керівництво розробляє завдання й повідомляє їх членам організації. Цей процес являє собою потужний механізм координування, бо дає можливість членам організації знати, до чого вони повинні прагнути.

Організації можуть мати різноманітні цілі, особливо це стосується організацій різних типів. Комерційні організації зосереджені головним чином на виробництві товарів або наданні послуг у рамках обмежень – за витратами і одержуванним прибутком. Військові організації не прагнуть отримати прибуток, їх хвилюють витрати. І це знаходить втілення у наборі цілей, сформульованих як знищення противника (досягнення перемоги) при найменших ресурсних витратах.

**Цілі підрозділів.** У підрозділах так само, як і у всій організації, необхідне вироблення цілей. Цілі підрозділів у різних організаціях, які мають подібну діяльність, ближчі між собою, ніж цілі підрозділів в одній організації, що займаються різними видами діяльності. Цілі взводу охорони і взводу хімічного захисту в одній роті різні, а цілі взводу охорони 1-ї роти і взводу охорони 2-ї роти ближче одна до одної.

Через ці розходження в цілях підрозділів командир роти має докладати зусилля по їх координації. Основним моментом при цьому слід вважати загальні цілі організації (роти охорони і хімічного захисту). Цілі підрозділів – робити свій конкретний внесок у цілі організації як цілого, а не суперечити цілям інших підрозділів.

### 2.3.2. Структура організації та сфера контролю (норма керованості)

Структура організації була вперше обґрунтована німецьким юристом і соціологом Максом Вебером (1864 – 1920), який розробив теорію бюрократичної побудови організації та системи управління.

На основі розробок М. Вебера сформувалася адміністративна (класична) модель організації, що базується на чотирьох головних принципах:

- 1) чіткий функціональний поділ праці;
- 2) передача команд і розпоряджень скалярним ланцюгом зверху вниз;
- 3) єдність розпорядливості (“ніхто не працює більш як на одного боса”);
- 4) дотримання “діапазону (сфери) контролю” (здійснення керівництва обмеженим числом підлеглих).

Зазначені принципи побудови організації справедливі й дотепер.

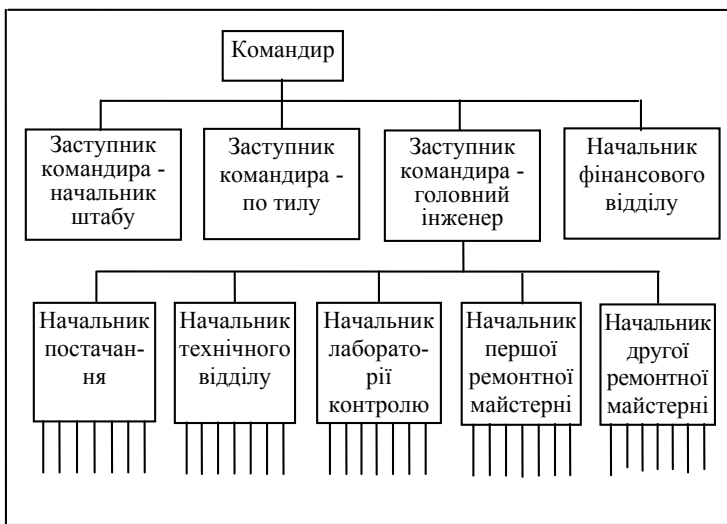


Рис. 2.3. Схема сфери контролю і рівні управління

Центральною характеристикою цієї ієрархії є формальна підпорядкованість осіб на кожному рівні. Особа, що знаходиться на вищому щаблі управління, може мати у своєму підпорядкуванні декілька керівників середньої ланки. Ці керівники можуть, у свою чергу, мати кількох підлеглих з числа лінійних керівників. Наприклад, заступник командира частини – головний інженер може мати у своєму підпорядкуванні до десяти начальників (рис. 2.3).

Ієрархія пронизує всю організацію, спускаючись на рівень не управлінського персоналу (див. рис. 2.4). Кількість осіб, підпорядкованих одному керівникові, являють собою сферу контролю (норма керованості).

Сфера контролю – це важливий аспект організаційної структури. Якщо одному керівникові підпорядковується досить велика кількість людей, то йдеться про широкую сферу застосування контролю, що дає в результаті плоску структуру управління. Якщо сфера контролю вузька, тобто кожному керівникові підпорядковується небагато людей – це багаторівнева

структура. У цілому великі організації з плоскою структурою мають менше рівнів управління, ніж організації, які за розміром можна зіставити з багаторівневою структурою. В організації, схема якої показана на рис. 2.3, командир частини має сферу контролю, що дорівнює 4, а заступник командира частини – головний інженер – 5.

За схемою організації, зображеній на рис. 2.4, – десять керівників, кожен з яких має сферу контролю, що дорівнює 3. Зауважимо, що конкретні числа були обрані для ілюстрації концепції. На практиці сфера контролю в організації часто значною мірою варіюється.

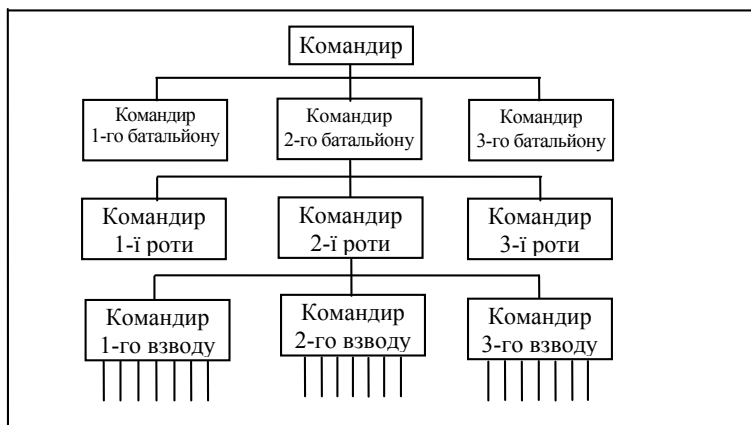


Рис. 2.4. Схема вертикальної ієрархії

Не існує ідеальної сфери контролю. Більше того, ні сфера контролю, ні відносна висота структури організації не залежать від розміру організації. Наприклад, Римська католицька церква, яка нараховує мільйони членів у всьому світі, має тільки чотири рівні. На відміну від неї, багато військових організацій, що нараховують тисячу чоловік, мають дюжину рівнів управління.

То скільки ж потрібно мати підлеглих, яка норма керованості керівника?

### 2.3.3. Завдання організації

Ще одним напрямком поділу праці в організації є формування завдань. Завдання – це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка має виконуватися заздалегідь обраним способом і в обговорені терміни. З технічної точки зору завдання пропонуються не працівникові (військовому), а його посаді.

Завдання організації традиційно поділяються на три категорії – це робота:

- з людьми;
- з предметами, наприклад, машинами (складними військовими системами зброї), сировиною, інструментами (індивідуальними видами зброї);
- з інформацією, наприклад, на складному радіолокаційному або ракетному комплексах праця військових полягає в роботі з предметами (пристроями), завдання ж командира, що очолює підрозділ військових, які працюють на цьому комплексі, – це, в основному, робота з людьми. У той же час завдання штабного і фінансового працівника здебільшого пов'язані з інформацією.

### 2.3.4. Технологія

Технологія – четверта важлива внутрішня змінна – має значно ширше значення, ніж традиційно вважається. Технологія – це засіб перетворення сировини – будь то люди, інформація або фізичні матеріали – у шукані продукти і послуги.

Завдання і технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдання включає в себе використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що надходить, на вході, у форму, одержувану на виході.

Машини, устаткування і сировину можна розглядати як компоненти технології, але найбільш значущим компонентом, безсумнівно, є процес, за допомогою якого вихідні матеріали (сировина) перетворюються на бажаний на виході продукт або послуги. За своєю суттю технологія є способом, що дозволяє здійснити таке перетворення.

Вплив цієї змінної на управління значною мірою визначався трьома великими поворотами в технології: промисловою революцією; стандартизацією і механізацією; застосуванням конвеєрних складальних ліній (автоматизацією).

### 2.3.5. Люди

Організація, керівники і підлегли – це групи людей. Керівництво досягає цілей організації через інших людей. Отже, люди є центральними факторами в будь-якій моделі управління, включаючи і ситуаційний підхід.

Існують три основні аспекти людської змінної в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей, поведінка людей у групах, характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей і груп. Розуміння й успішне управління людською змінною дуже складне.

Немає у світі двох людей, у яких були б однакові комбінації характеристик. Отже, число потенційних конкретних характеристик практично нескінченне, і ймовірність, що дві особи будуть поводитися однаково в одній і тій же ситуації, практично дорівнює нулю.

### 2.3.6. Організаційна культура

Внутрішнє середовище пронизується організаційною культурою. Організаційна культура може сприяти тому, що організація виступає сильною структурою і стійко виживає в боротьбі. Проте може статися і так, що організаційна структура залишає організацію, не даючи їй успішно розвиватися навіть тоді, коли вона має високий техніко-технологічний і фінансовий потенціал. Особлива важливість організаційної культури полягає в тому, що вона не тільки визначає стосунки між людьми в організації, але і має сильний вплив на те, як організація будує свої взаємодії із зовнішнім оточенням.

Через те, що організаційна культура не має явно вираженого прояву, її складно вивчати. Проте є декілька стійких моментів, які важливо з'ясувати для того, щоб спробувати вказати на ті слабкі й сильні сторони, які організаційна культура надає організації.

Інформацію про організаційну культуру можна одержати з різних джерел, від людей, що працюють у ній.

Уявлення про організаційну культуру дає спостереження того, як співробітники працюють на своїх робочих місцях, як вони поемізують один з одним, чому вони віддають перевагу в розмовах. Також розуміння організаційної культури може бути поліпшено, якщо ознайомитися з тим, як побудована система кар'єри в організації і які критерії використовуються для просування працівників.

Якщо в організації працівники просуваються швидко і за результатами індивідуальних досягнень, можна припустити, що існує слабка організаційна культура. Якщо ж кар'єра співробітників має довгостроковий характер і перевага при просуванні віддається вмінню добре працювати в колективі, то така організація має явні ознаки сильної організаційної культури.

Розумінню організаційної культури сприяє вивчення того, чи існують в організації стійкі традиції, неписані норми поведінки, ритуали, символи, герої і т.п., як про це поінформовані всі співробітники організації та наскільки свідомо вони ставляться до цього. Якщо співробітники добре знають історію організації, серйозно і з повагою ставляться до правил, традицій, організаційних символів, то можна стверджувати, що організація має сильну організаційну культуру.

### 2.3.7. Взаємозв'язок внутрішніх змінних

В управлінській практиці внутрішні змінні ніколи не можуть розглядатися незалежно одна від одної. Кожна зі шкіл управління зробила помітний внесок у розуміння різних внутрішніх змінних, проте саме розвиток теорії систем допоміг створити концепцію організації як цілого, що складається із взаємозалежних частин.

На рис. 2.5 наведена модель взаємовідносин внутрішніх змінних: цілей, структури, завдань, технології, людей і організаційної культури. Військова організація – відкрита система.

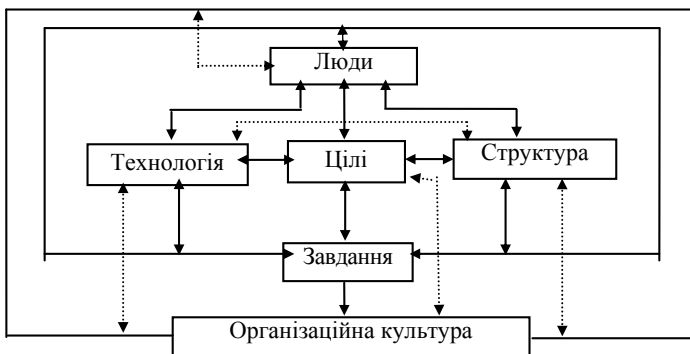


Рис. 2.5. Взаємозв'язок внутрішніх змінних

Дану модель можна розглядати як адекватну повну модель змінних, які впливають на успішність дій організації. Вона демонструє тільки внутрішні змінні. Зовнішні змінні теж сильно впливають на організацію. Вказану модель правильно було б розглядати як модель внутрішніх соціотехнічних підсистем організації. Внутрішні змінні звичайно називають соціотехнічними підсистемами, тому що вони мають соціальний компонент (людей) і технічний компонент (інші внутрішні змінні).

## 2.4. Чинники зовнішнього середовища

Внутрішні чинники були основним об'єктом розгляду різних шкіл у теорії управління. Кожна школа акцентувала увагу передусім на тих аспектах, на які, на її думку, повинно було б впливати керівництво організації з метою її успішного функціонування. Школа наукового управління зосередилася в основному на завданнях і технології управління, школа адміністративного управління – на створенні структури, яка має забезпечити досягнення цілей організації, школа людських стосунків – на людях, працюючих в організації.

Дослідники цих перших шкіл не приділяли значної уваги чинникам, які знаходяться поза організацією. Тепер це вважається великим недоліком будь-якого підходу, в минулому ж так не вважали. По суті внесок кожної школи оцінювали щодо підвищення ефективності в досягненні цілей організації. Тому певним чином кожна школа діяла правильно, концентруючись на внутрішніх питаннях, оскільки вони були важливіші для ефективності й виживання організації. Однак сучасним організаціям доводиться пристосовуватися до змін у зовнішньому оточенні та відповідним чином здійснювати зміни всередині себе. Модель взаємного впливу зовнішнього середовища й організації показана на рис. 2.6.

В управлінській думці уявлення про значення зовнішнього оточення з'явилися в середині ХХ ст. Це стало одним із найважливіших внесків системного підходу в науку управління, оскільки підкреслювалася необхідність для керівника роз-

глядати всю організацію як ціле, що складається із взаємозалежних частин, маючих, у свою чергу, зв'язки із зовнішнім світом.

Ситуаційний підхід дозволив розширити теорію систем за рахунок розробки концепції, відповідно до якої найбільш придатний в цій ситуації метод визначається конкретними внутрішніми і зовнішніми чинниками, що характеризують організацію і впливають на неї відповідним чином.

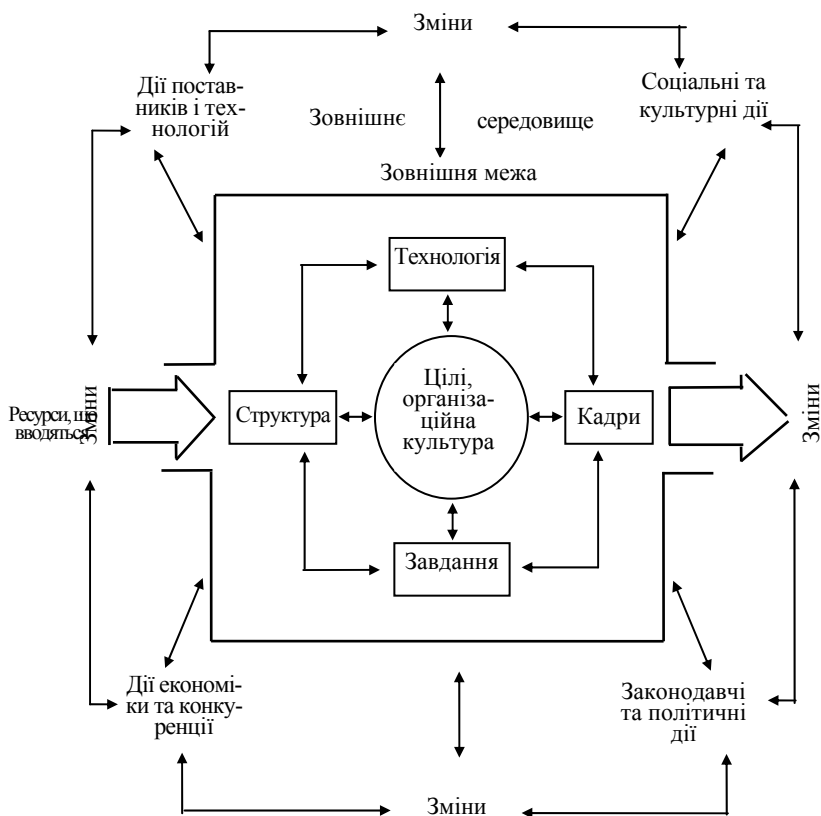


Рис. 2.6. Модель взаємного впливу зовнішнього середовища й організації

Різкі зміни в зовнішньому світі змусили звернути на зовнішнє середовище більше уваги, ніж коли-небудь. Зовнішнє оточення організації усе більше стає джерелом проблем для сучасних керівників. Керівники найважливіших для суспільства організацій – ділових, освітніх, державних (у тому числі військових) – під впливом світових подій були змушені зосередити увагу на зовнішній сфері, що змінюється дуже швидко, і її впливах на внутрішню побудову організації, в тому числі й військової організації.

Навіть якщо зміни не були настільки значними, керівникам довелося б враховувати зовнішнє середовище, бо організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу у сфері постачання ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, менеджер зобов'язаний уміти враховувати істотні чинники в оточенні, що можуть впливати на його організацію.

Більше того, він повинен запропонувати відповідні способи реагування на зовнішній вплив. Для цього існують певні інструментарій і методи, які є в розпорядженні керівника для планування, організування, мотивації і контролю внутрішнього середовища у відповідь на зовнішні зміни. Зокрема, для військових організацій зовнішніми змінами можуть бути додаткові дії противника.

Організація (керівник) змушені пристосовуватися до свого середовища, щоб вижити і зберегти ефективність у світі швидких змін (для військових організацій – додатково швидких дій противника), де виживають тільки ті, що пристосувалися, як це відбувається в природному середовищі, щоб не опинитись у числі зниклих. Для військової організації – в числі знищених противником.

Перша проблема, з якою стикається керівник, що бажає виходити з принципу відкритих систем, – визначення зовнішнього середовища. Зрештою, світ великий, а тому було б даремно намагатися врахувати в ньому всі чинники. Керівництво, мабуть, має обмежити облік зовнішнього оточення тільки тими аспектами, від яких вирішальним чином залежить успіх організації. Звичайно зовнішні чинники оточення організації поділяють на дві основні групи – прямого і непрямого впливу на організацію (див. рис.2.7).

Середовище прямого впливу включає чинники, що безпосередньо впливають на операції організації й зазнають прямого їх впливу. До основних чинників прямого впливу на діяльність організації відносять постачальників, споживачів, конкурентів (для військової організації – ймовірних противників), закони і державні органи, інвесторів, власників.

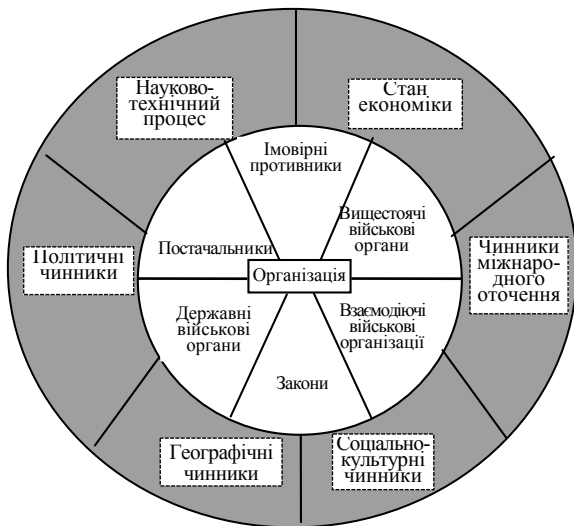


Рис. 2.7. Один із варіантів виділення чинників зовнішнього середовища:

- елементи середовища прямого впливу;
- елементи середовища непрямого впливу

Під середовищем непрямого впливу розуміють чинники, що можуть не робити прямого негайного впливу на операції, але тим не менше впливають на них. До них належать: стан економіки, міжнародне оточення, соціально-культурні, політичні й географічні чинники і науково-технічний процес.

Загальними характеристиками зовнішнього оточення є взаємозалежність чинників, складність, рухливість і невизначеність зовнішнього середовища.

Чинники зовнішнього середовища взаємопов'язані. Зміна одного чинника впливає на інші. Так само, як зміна будь-якої внутрішньої змінної може позначатися на інших, зміна одного чинника оточення може обумовлювати зміну інших.

Під складністю зовнішнього середовища розуміють чинники, на які організація зобов'язана реагувати.

Рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Більшість дослідників зазначають, що оточення сучасних організацій змінюється зі зростаючою швидкістю.

Невизначеність зовнішнього середовища залежить від кількості інформації, яку має організація (або особа) з приводу конкретного чинника, а також від її достовірності. Якщо інформації мало або є сумніви щодо точності, середовище стає більш невизначеним, ніж у ситуації, коли є адекватна інформація і є підстави вважати її високонадійною.

Для військової організації зовнішнє середовище характеризується більшою складністю, рухливістю і непевністю порівняно з іншими організаціями, бо противник застосовує спеціальні способи і засоби характеристики зовнішнього середовища. Через це управління і прийняття рішень у військовій організації ускладнюються.

Один із найважливіших інструментів менеджменту – системний підхід, згідно з яким шукати початок проблем, що виникають в роботі організації, слід передусім за її межами, в зовнішньому середовищі. Немало внутрішніх проблем організацій, у тому числі й військових, викликані зовнішніми факторами – недосконалістю законодавства, суперечливістю макроекономічних процесів, ненадійністю партнерів, недовірою клієнтів, агресивністю конкурентів, а для військової організації – агресивністю ймовірного противника. Значення зовнішнього середовища для організації неможливо переоцінити. Саме воно примушує шукати свою нішу в ринковому просторі, для військової організації – в оточенні противників, – визначає стратегію і тактику, внутрішню структуру й напрямок розвитку організації.

Найбільш характерні для зовнішнього середовища сучасної організації – це динамічність, різноманітність та інтеграція.

Структура організації цілком залежить від зовнішнього середовища, структура військової організації повністю визначається зовнішнім противником і залежить від змін, які відбуваються у противника. Тому важливо забезпечувати постійну відповідність структури організації динамічності зовнішнього середовища. Неприпустимо вносити довільні зміни в структуру організації. Разом з тим в Україні багато фахівців вважають, що створення структури організації схоже на конструювання механізму, де деталями служать квадратики з назвами управлінь і відділів. Практика свідчить про те, що така "творчість" частіше погіршує становище організації, ніж підвищує ефективність її діяльності. Проте ще поширений погляд на організацію як на структуру, яку можна конструювати довільно або подібно до таких самих організацій.

На Заході від уявлення про організацію як механізм, створений тільки для отримання прибутку, а для військової організації – тільки для виконання бойового завдання будь-якими засобами, – давно відмовились. На думку іноземних учених, будь-яка організація – це організм, що розвивається за об'єктивними законами, довільне порушення яких веде до загибелі.

До найважливіших законів існування такого організму належать:

- прагнення до виживання;
- постійне перетворення, розвиток, спрямовані на пристосування до зовнішнього середовища;
- створення і вдосконалення своїх органів;
- підтримання сприятливого внутрішнього середовища;
- цілісність його частин і єдність цілей для них.



Цих законів недостатньо для правильної оцінки всіх сторін діяльності цивілізованого підприємства. Останнє є соціальною організацією, тобто добровільним об'єднанням працівників, спрямованим на задоволення їх основних потреб.

Для Збройних Сил України це визначення не зовсім точно відображає діяльність, тому що об'єднання військовослужбовців поки що не завжди добровільне, оскільки перед ними немає вибору, і у військовій організації вони задовольняють деякі свої потреби, переважно матеріальні. Однак така оцінка організації змушує військового керівника (менеджера) усвідомлювати реальність, давно усвідомлену в розвинених країнах: організація має існувати і діяти в інтересах не лише досягнення головної мети організації, а й в інтересах працівників (військовослужбовців), задовольняючи найважливіші їх потреби в захищеності, стабільності, творчій праці, в почутті власної гідності, в розвитку і матеріальних благах.

Слід зауважити, що в Україні поступово збільшується кількість людей, які, отямившись від шоку стрімкого переходу до ринку, віддають перевагу відносно невисокій заробітній платі, психологічному комфорту, творчій діяльності.

## Глава 3. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТА ЙОГО ЕЛЕМЕНТИ

### 3.1. Управління як процес. Система управління

Керівництво забезпечує безперервний і цілеспрямований вплив на керований об'єкт, яким може бути організація, військовий колектив, окрема особа або комплекс озброєння.

Управління – це процес, а система управління – механізм, який забезпечує цей процес.

Управління не може претендувати на статус точної науки, оскільки процес управління відбувається в умовах істотної невизначеності й для нього є характерним безліч зовнішніх і внутрішніх змінних. Однак наука управління дозволяє систематизувати, аналізувати управлінський процес і розробляти рекомендації стосовно його оптимізації.

Принципово процес управління характеризується двома основними складовими: керувальною системою (суб'єктом) і об'єктом управління. Цими складовими можуть бути керівник (командир) і підлеглий, командир і військова організація тощо. Основна особливість процесу управління – єдність і взаємопов'язаність його складових частин, яка забезпечується зворотним зв'язком. У цьому випадку управління здійснюється по замкненому циклу (див. рис.3.1, поз. а, б).

Інформація про стан керованого об'єкта по каналу зворотного зв'язку надходить в орган порівняння, який може внести необхідні корективи в процес управління.

Розрізняють технічні системи (енергосистеми, інформаційно-обчислювальна мережа, технологічний процес тощо), соціально-економічні системи (окремі підприємства, транспортні системи, сфера обслуговування і торгівлі й т.ін.) і окремо виділяють особливо складні системи – організаційні, основним елементом яких є людина – елемент сам по собі складний, активний і далеко не завжди передбачуваний.

Особливо складним об'єктом управління є колектив (військовий колектив), тобто група людей, поєднана на основі загальних завдань, спільних дій, постійних контактів. Інтелектуальний, культурний і моральний потенціал членів колективу настільки різний, що важко передбачити реакцію кожної особи на керівну дію.

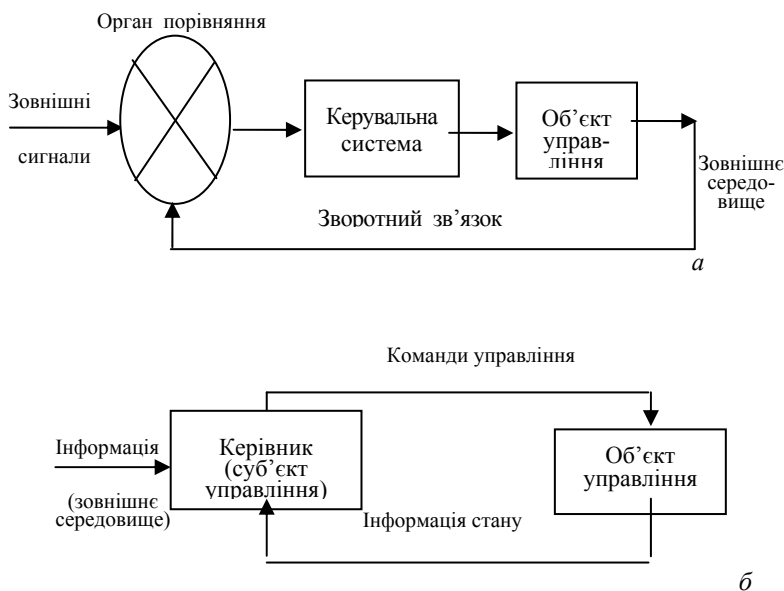


Рис. 3.1. Схема управління об'єктом:

а – принципна система; б – схема управління в організаційних системах

Розглянемо процес управління в організаційних системах (рис. 3.1, а, б). Він полягає в тому, що суб'єкт управління направляє об'єкту управління імпульси впливу, які містять у собі в прямому або непрямому вигляді інформацію щодо того, як повинен функціонувати надалі об'єкт управління (регламентуються ті аспекти функціонування об'єкта управління, що входять у сферу управлінського впливу суб'єкта управління). Ці імпульси будемо називати у п - р а в л і н с ь к и м и к о м а н д а м и.

Об'єкт управління одержує управлінські команди і функціонує відповідно до змісту цих команд.

Про управлінські процеси можна говорити як про реально існуючі тільки у випадку, якщо об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління. Для того, щоб це діяло, необхідні, по-перше, наявність у суб'єкта управління потреби і можливості управляти об'єктом управління, виробляючи для цього відповідні управлінські команди, і, по-друге, наявність у об'єкта управління готовності й можливості ці команди виконувати. Ці умови є необхідними і достатніми для того, щоб суб'єкт управління здійснював управління об'єктом управління. Часто умови здійснення управління зводяться тільки до умов реалізації управлінської діяльності суб'єктом управління. Через те, що замість діалектичної єдності суб'єкта й об'єкта управління розглядається односторонній вплив суб'єкта управління на об'єкт, такий підхід призводить до хибних висновків щодо сутності й природи можливості здійснення управління. Підміна діалектичного взаємозв'язку суб'єкта й об'єкта управління їхнім субординаційним розташуванням і як наслідок цього тільки функціональний погляд на управління залишають поза розглядом рушійний принцип управління. Цим принципом є протиріччя між керуваними і керуючими суб'єктами, що породжує необхідність управління та вирішується у процесі здійснення управління. Тому наскільки б повно не враховувалися можливості й готовність об'єкта управління виконувати управлінські команди, якщо вони розглядаються тільки як основа для пошуку і вироблення ефективних управлінських впливів, оцінка можливостей здійснення управління буде односторонньою, а отже, неадекватною наявним можливостям здійснення управління. Інакше кажучи, розглядати управління з позицій суб'єкта управління і того, як він впливає на об'єкт управління, неправильно. Має бути взаємодія суб'єкта й об'єкта управління. Для цього необхідний зворотний зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління.

Коли реалізується управлінський процес взаємодії, можна вважати, що між двома суб'єктами існує *управлінський зв'язок*, суть якого полягає в тому, що один з них зацікавлений у певного виду функціонуванні другого і генерує управлінські команди, що задають бажану для нього поведінку цього суб'єкта, а другий через означені причини поводить згідно з управлінськими командами першого і доповідає про їх виконання.

Для того, щоб між суб'єктами був управлінський зв'язок і, відповідно, здійснювався управлінський вплив, між цими суб'єктами повинні існувати *відносини управління*. Суть цих відносин полягає в тому, що вони є основою здійснення управління, бо саме вони задають можливість виробляти управлінські команди і готовність ці команди виконувати. Відносини управління не є початковими, а базуються на більш глибоких відносинах, таких, як економічні або морально-етичні.

### **3.2 Управлінські ролі керівника (командира) військової організації**

Однією із загальних рис управлінської роботи є роль командира.

Роль керівника є набором певних поведінських правил, відповідних конкретній посаді. Так само, як герої в п'єсі мають свої ролі, що змушують їх поводитися певним чином, менеджери (командири) займають певні посади керівників певних організаційних підрозділів і саме це визначає їхню службову поведінку. Окрема особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Так, актори, менеджери (командири) та інші виконують заздалегідь визначені ролі, хоча як особистості вони можуть давати власну їх інтерпретацію. У роботах [23, 41, 42] наведено десять ролей, що беруть на себе керівники в різні періоди й у різному ступені. Ці ролі поділяються на три великі категорії: міжособистісні, інформаційні та з прийняття рішень.

Міжособистісні ролі: головний керівник (взірець для наслідування), лідер, сполучна ланка (інтегратор). Інформаційні ролі: приймач (збирач) інформації, розповсюдjuвач і передавач інформації. Ролі з прийняття рішень: підприємець, що усуває порушення, розподілювач ресурсів і ведучий переговори.

Перша категорія ролей використовується для створення особистісних взаємин, друга – для інформаційних систем і третя – для прийняття управлінських рішень.

Усі ці десять ролей не можуть бути незалежними одна від одної. Навпаки, вони взаємозалежні та взаємодіють для створення єдиного цілого.

Особистість керівника може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст.

Міжособистісні ролі випливають із повноважень і статусу керівника в організації й охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Так, керівник може стати об'єктом зосередження інформації, що дає йому можливість і одночасно примушує його виконувати інформаційні ролі та діяти як центр опрацювання інформації. Приймаючи на себе міжособистісні й інформаційні ролі, керівник здатний виконувати ролі, пов'язані з прийняттям рішень щодо розподілу ресурсів, врегулювання конфліктів, пошуку можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації. Ці десять ролей, узяті разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера незалежно від характеру конкретної організації. Таким чином, менеджер (командир) у військовій організації виконує ці ж десять ролей. Однак єдиної думки стосовно конкретного опису роботи менеджера, яка б влаштувала всіх щодо завдань і ролей керівника (командира), немає.

Отже, сучасний керівник військової організації виступає як:

- керівник, наділений владою і керуючий колективом військової організації;
- лідер, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні якості й емоції;
- дипломат, який установлює контакти з партнерами та владою й успішно переборює внутрішні й зовнішні конфлікти;
- вихователь, який має високі моральні якості, здатний створювати колектив військової організації й спрямовувати його розвиток у потрібне русло;
- інноватор, який розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє оцінювати і без зволікання впроваджувати у військовій організації той або інший винахід або “ноу-хау”;
- людина, яка володіє глибокими знаннями і різними здібностями, має високий рівень культури, рішучий характер, стійкість до стресів, чесна, хоробра тощо і в той же час розсудлива, спроможна бути зразком у всьому.

Керівник військової організації повинен уміти:

- науково прогнозувати стратегію розвитку організації й аргументовано доводити (усно і письмово) свої ідеї;
- формулювати цілі розвитку колективу, розуміти характер, особливості особистостей підлеглих і адекватно оцінювати себе й інших людей, підтримувати нормальний морально-психологічний клімат у колективі організації, згладжувати конфліктні ситуації;
- аналізувати, прогнозувати, економічно оцінювати і приймати рішення в умовах невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників;
- розбиратися в технічних і технологічних особливостях процесу функціонування комплексів озброєння військової організації, принципи їхньої дії, у питаннях уніфікації, стандартизації, спеціалізації й автоматизації управління;
- спрямовувати себе і колектив на досягнення поставлених цілей, виконувати функції розподільвача ресурсів, диспетчера і координатора, делегувати функції і відповідальність по рівнях управління, організовувати стимулювання підлеглих для реалізації концепції розвитку організації, підвищення якості продукції й економії ресурсів;
- раціонально й ефективно використовувати тимчасовий ресурс для досягнення поставленої мети.

### **3.3. Системний, ситуаційний і процесний підходи до управління організацією**

Системний підхід до управління організацією дозволяє розглядати організацію як систему, яка складається з певної кількості взаємопов'язаних елементів (підсистем).

Системний підхід розроблений на основі загальної теорії систем, основоположником якої вважається Людвіг фон Берталанфі (1901 – 1971). Вихідним положенням його є поняття мети. Наявність конкретної мети є першою і дуже важливою ознакою організації. За цією ознакою ця система відрізняється від інших оточуючих систем. Завданням управління є комплексний процес для досягнення цілей, які стоять перед системою. Системний підхід передбачає, що кожен з елементів, який складає систему, має свої певні цілі. Системний підхід спрямований на підвищення ефективності роботи організації в цілому.

Зміст системного підходу становить:

- чітке визначення цілей і встановлення їх ієрархії;
- досягнення найкращих результатів при найменших витратах з використанням порівняльного аналізу вибору альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей;
- широка всебічна оцінка всіх можливих результатів діяльності на основі кількісної оцінки їх досягнення.

Системний підхід передбачає широке використання системного аналізу.

Значний вклад у розвиток системного підходу вніс вітчизняний учений-медик П.К. Анохін (1898 – 1974), який у результаті проведення серій експериментів вивів концепцію систем, що отримала назву теорії функціональних систем, згідно з якою основним стимулом поведінки є корисний для організму результат. Достойнством (позитивною якістю) теорії функціональних систем є те, що вона замість фізіології окремих органів розглядає діяльність усього організму в цілому. Теорія Анохіна значно вплинула на розвиток кібернетики, біології, медицини, психології та інших наук.

Система – це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин (підсистем), кожна з яких робить свій внесок в характеристики цілого. Вихід з ладу будь-якої частини, яка входить в систему, призводить до порушення роботи всієї системи. В управлінні всі організації розглядаються як системи.

Системи поділяються на: відкриті й закриті. Закриті системи відносно незалежні від навколишнього середовища, в той час як на відкриту систему діють фактори зовнішнього середовища. Теорія соціальних систем розглядає організацію як відкриту систему, багатофакторне і багатоцільове утворення.

Основними елементами системи є: цілі, завдання, структура, техніка й технологія, люди й організаційна культура. Людина в соціальній системі розглядається як соціально-орієнтована істота, яка має численні потреби, що діють на виробниче середовище і, в свою чергу, відчуває вплив з його боку.

Між усіма елементами системи існують двосторонні і багатосторонні зв'язки, які викликають зміни поведінки людей в організації. Усе це взяте разом визначається як організаційна система, спрямована на досягнення поставлених цілей. Зв'язки в системі здійснюються через головні зв'язуючі процеси, такі, як комунікації, і прийняття управлінських рішень. Комунікації забезпечують обмін інформацією в організації. Процес прийняття рішень регулює систему й управляє нею.

Важливе значення в управлінні має поняття підсистеми. Організація складається з кількох взаємопов'язаних підсистем, які, у свою чергу, можуть складатися з дрібніших підсистем.

Так, військова організація має соціальну (люди) і технічну (озброєння) підсистеми.

Підсистеми можуть поділятися на ще більш дрібні підсистеми. Оскільки вони всі взаємопов'язані, неправильне функціонування навіть найдрібнішої підсистеми (окремого оператора на комплексі озброєння, бойової обслуги) може вплинути на систему в цілому.

Одним з важливих положень теорії соціальних підсистем є визнання того, що потреби людини і організації не збігаються.

Теорія соціальних систем має відмінний від попередніх шкіл погляд на конфлікт між людиною та організацією. Раніше цей конфлікт розглядався як відхилення від нормального ходу подій. Теорія соціальних систем розглядає конфлікт як нормальний стан функціонування організації, а завдання управління в цих умовах полягає не в усуненні конфлікту, а в знаходженні найбільш оптимального способу виходу з нього.

Теорія соціальних систем заміняє принцип департаменталізації на основі процесу принципом департаменталізації на основі цілей при формуванні підрозділів в організації.

Під департаменталізацією слід розуміти процес поділу організації на окремі блоки, які для військових організацій можуть називатися взводами, ротами, батальйонами, відділеннями, відділами, секторами тощо.

Теорія соціальних систем детально досліджує проблему централізації й децентралізації управління. В організації управління вважається централізованим, якщо вище керівництво залишає за собою більшу частину функцій і повноважень, і

децентралізованим, якщо воно розподіляє функції й повноваження між нижчими рівнями управління. Співвідношення ступеня централізації й децентралізації управління в організації визначає рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням управління своїх повноважень для прийняття рішень у таких важливих сферах, як розробка нової продукції, визначення цін тощо. Вище керівництво залишає за собою вирішення таких питань, як визначення цілей і завдань, фінансової політики, здійснення контролю за витратами і стратегічними планами.

Відповідно до цієї концепції тільки ті організації можуть ефективно функціонувати і розвиватися, у яких менеджери можуть утримувати в гармонічному стані систему, що складається з цих семи складових. Зв'язки в системі здійснюються через головні *сполучні процеси*, такі, як комунікації, рівновага і прийняття управлінських рішень.

Комунікації забезпечують обмін інформацією в організації; рівновага забезпечує пристосування організації до умов, що постійно змінюються, і досягнення відповідності між потребами й установками людини з вимогами організації; процес прийняття рішень регулює систему й управляє нею.

Процес управління з системним підходом наведений на рис. 3.2. Ефективність організації – основний внесок ситуаційного підходу, що є логічним продовженням теорії систем. Центральним моментом ситуаційного підходу є *ситуація*, тобто набір обставин, що дуже впливають на організацію в певний час. Через те, що в центрі уваги виявляється ситуація, ситуаційний підхід підкреслює значущість “ситуаційного мислення”. Використовуючи цей підхід, керівники можуть лише зрозуміти, які прийоми будуть більшою мірою сприяти досягненню цілей організації в даній ситуації.

**Ситуаційний підхід** не розглядає концепції традиційної теорії управління, бихевіористської школи і школи науки управління як хибні.

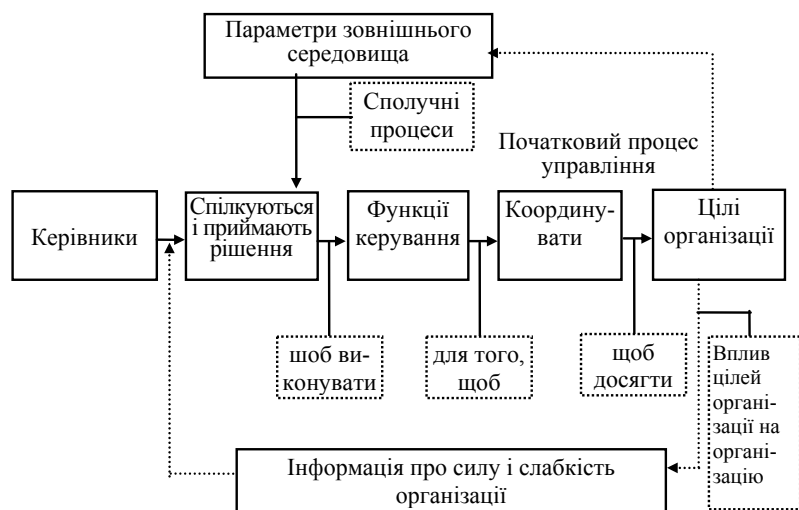


Рис. 3.2. Процес управління з точки зору системного підходу

Системний підхід, що тісно пов'язаний із ситуаційним, намагається інтегрувати різні окремі підходи. Він також підкреслює нерозривний взаємозв'язок між управлінськими функціями і не розглядає їх окремо.

Як і системний, ситуаційний підхід – це не просто набір методів керівництва, що пропонуються всім організаціям, а скоріше спосіб мислення про організаційні проблеми та їх розв'язання. У ньому також збережена концепція процесу управління, придатна для всіх організацій. Однак ситуаційний підхід визнає, що, хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть багатократно варіюватися.

Завдання ситуаційного підходу – це погодження конкретних прийомів і концепцій із конкретними ситуаціями для найефективнішого досягнення цілей організації.

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних розбіжностях між організаціями й усередині самих організацій. Він намагається визначити, які є значимі змінні ситуації і як вони впливають на ефективність організації.

Серед синтетичних учень про управління помітне місце займають ситуаційні теорії (підходи). Суть цих теорій полягає в тому, що результати одних і тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть дуже відрізнятися один від одного. Тому, здійснюючи всі необхідні управлінські дії, такі, як планування, або розпорядництво, або контроль, менеджери повинні виходити з того, у якій ситуації вони діють.

Ситуаційні теорії управління дають рекомендації щодо того, як варто керувати в конкретних ситуаціях.

Ситуаційні теорії заперечують наявність універсальних підходів до управління, узагальнюючих, всеохоплюючих принципів побудови і здійснення будь-якого управління.

Згідно з цими теоріями управління – це передусім мистецтво менеджера зрозуміти ситуацію, розкрити її характеристики і вибрати відповідне управління, а вже потім додержуватися наукових рекомендацій в галузі управління, які мають узагальнюючий та універсальний характер (процесний, системний і ситуаційні підходи детально описані в гл. 3 – 5).

Методологію ситуаційного підходу можна пояснити як чотирикроковий процес. Керівник повинен:

1) знати засоби професійного управління, які вже довели свою ефективність. Мається на увазі розуміння процесу управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю й кількісних методів прийняття рішень;

2) уміти передбачати ймовірні наслідки (позитивні й негативні) застосування методики або концепції, бо кожна з управлінських концепцій і методологій має свої сильні й слабкі сторони або порівняльні характеристики у випадку, коли вони застосовуються до конкретної ситуації.

3) уміти правильно інтегрувати ситуацію та визначати, які чинники найбільш важливі в цій ситуації та який імовірний ефект може спричинити зміна однієї або декількох змінних;

4) уміти погоджувати конкретні прийоми, що викликали б найменший негативний ефект і мали б найменше недоліків, із конкретними ситуаціями, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в умовах існуючих обставин.

Успіх або неуспіх ситуаційного підходу значною мірою ґрунтується на третьому кроці, який визначає змінні ситуації та їхній вплив. Якщо це не буде зроблено правильно, не можна цілком оцінити порівняльні характеристики або пристосувати метод до ситуації. При можливості аналізу ситуації не виникає необхідності вдаватися до здогадок або методу проб і помилок для визначення найбільш підходящого рішення організаційних проблем. Недавні дослідження свідчать про те, що деякі ситуаційні змінні можуть фактично бути вичленені. Встановлення цих основних змінних, особливо у сфері поведінки організаційних структур і кількісних оцінок, – найбільш важливий внесок ситуаційного підходу в управління.

Неможливо, однак, визначити всі змінні, які впливають на організацію. Для практичних цілей менеджери можуть розглядати тільки ті чинники, які найбільш важливі для організації, і ті, що скоріше можуть уплинути на її успіх. Усуненням великої кількості незначних розходжень між організаціями і ситуаціями скорочується число змінних до розумних меж, без відчутної втрати точності. Більшість дослідників вважають, що існує не більше десятка чинників, які можна класифікувати за двома основними класами внутрішніх і зовнішніх змінних.

Процесний підхід до управління організацією – підхід до управлінської теорії, яка базується на концепції, згідно з якою управління є безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій [23, с. 692]. Ця концепція, яка означає крутий поворот в управлінській думці, широко застосовується нині. Вказаний підхід був уперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджменту. Однак ці автори були схильні розглядати такого роду функції як незалежні одна від одної. Процесний підхід, на протигагу цьому, розглядає функції управління як взаємозалежні.

Сучасні теорії тлумачать управління організацією як процес, бо робота з досягнення цілей за допомогою інших – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємозалежних дій, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливим для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж процес, бо також складається із низки взаємопов'язаних дій. Процес управління – це загальна сума всіх функцій.

Процес управління включає загальні функції (планування, організування, мотивації і контролю), які об'єднані сполучними (технологічними) функціями прийняття рішень і комунікації.

## **Г л а в а 4. ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ**

### **4.1. Поняття і сутність комунікації в управлінні**

Управління неможливе без обміну інформацією. Саме тому, що обмін інформацією “вбудований” в усі види управлінської діяльності, комунікації називають сполучним процесом.

Комунікація – це процес двостороннього обміну думками й інформацією, який веде до досягнення взаєморозуміння. Термін “комунікація” латинського походження й означає “загальне”, або “повідомлення”, “шлях повідомлення”. Комунікація здійснюється між організацією та її навколишнім середовищем, між окремими рівнями і підрозділами всередині організації, між менеджером і робочою групою, між окремими працівниками в групі. Всі види комунікацій являють собою двосторонні контакти людей.

Комунікація – це обмін. У ході обміну обидві сторони відіграють активну роль. Обмін інформацією відбувається тільки в тому випадку, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша правильно сприймає її, посылаючи підтвердження про це по каналу зворотного зв'язку. Щоб було саме так, варто приділяти особливу увагу комунікаційному процесу.

Комунікаційний процес – це двосторонній обмін інформацією між двома суб'єктами. Ними можуть бути люди або цілі організації. Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну.

Цілі комунікацій:

– забезпечення ефективного обміну інформацією між об'єктами і суб'єктами управління;

– удосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією;

– створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими співробітниками і групами, координації їх завдань і дій;

– координування і раціоналізація інформаційних потоків.

У залежності від способу обміну інформацією розрізняють:

– міжособистісні й організаційні комунікації на основі усного спілкування;

– комунікації на основі письмового обміну інформацією.

Міжособистісні комунікації поділяють на формальні, або офіційні, та неформальні.

Формальні комунікації визначаються політикою, правами, посадовими інструкціями певної організації й здійснюються по формальних каналах.

Неформальні комунікації не дотримуються загальних правил цієї організації; вони здійснюються відповідно до сталої системи особистих відносин між працівниками організації.

Мережі неформальної організаційної комунікації існують через прагнення працівників мати доступ до інформації, яку вони не можуть одержати за допомогою формальних організаційних комунікацій. Система неформальних організацій здатна породити чутки, які можуть негативно позначитися на ефективності комунікації.

Типова інформація, яка передається по каналах неформальних комунікацій:

– наступне скорочення співробітників організації;

– нові заходи щодо стягнень за запізнення або інші порушення трудової дисципліни;

- зміни в структурі організації;
- майбутні переміщення й підвищення;
- докладний виклад суперечки двох керівників на останній нараді;
- хто кому призначає побачення після роботи й інші відомості.

Існують дві точки зору щодо того, як звести до мінімуму подібні чутки: максимально можливе поширення інформації через канали формальної комунікації; заохочення мереж неформальних комунікацій, включення менеджерів у ці мережі для зворотного інформаційного зв'язку.

Серед формальних організаційних комунікацій виділяють: *вертикальні*, коли інформація передається з одного рівня ієрархії на інший; *горизонтальні* – між різними підрозділами, що призначаються для координації діяльності різних підрозділів.

Вертикальні комунікації, у свою чергу, підрозділяються на:

а) *висхідні*, коли інформація передається знизу нагору (із нижчих рівнів на вищі) і необхідна менеджерам для оцінки тієї сфери діяльності, за яку вони відповідають;

б) *нисхідні*, здійснювані зверху вниз; цей тип комунікації безпосередньо пов'язаний із керівництвом і контролем за діяльністю організації.

Міжособистісні комунікації поділяють також на:

– вербальні (словесні);

– невербальні, покликані здійснювати обмін інформацією без застосування слів, наприклад, за допомогою жестів, інтонацій голосу тощо.

Вербальні та невербальні форми комунікацій не завжди і не обов'язково виключають одна одну. Як правило, інтерпретація адресатом (одержувачем) послання будується не тільки на словах, але і на таких елементах, як жести і вираз обличчя, які супроводжують слова передаючої сторони.

## 4.2. Структура процесу комунікацій

У процесі комунікацій виділяють чотири базові елементи.

1. Відправник – особа, що генерує ідеї або яка 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 тощо.

4. Одержувач – особа, якій призначена інформація, або особа, що інтерпретує її.

Увесь процес комунікації часто відбувається за декілька секунд, що утруднює виділення його етапів. Однак ці етапи завжди присутні у кожному комунікаційному процесі. Ігнорування якогось етапу може викликати зниження ефективності керівництва. Розглянемо їх докладніше.

**Зародження ідеї** – обмін інформацією починається з ретельного обмірковування і формулювання ідеї або добору інформації. Це дуже важливий етап, але найчастіше відправники не витрачають достатньо часу на обмірковування ідеї. Лейтмотив етапу – “не починайте говорити, не почавши думати”.

**Кодування і вибір каналу** – втілення ідеї в слова, інтонації, жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Відправник повинен забезпечити сумісність символів, використаних для кодування, із самою ідеєю. Наприклад, дуже неефективно говорити про серйозні порушення, допущені підлеглим, під час легкої бесіди за чашкою кави.

**Передача** – відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу. Це фізична передача повідомлення (одержувач чує і бачить слова, дії), яку багато людей помилково приймають за самий процес комунікації.

**Декодування** – одержувач повідомлення перетворить слова, символи, дії у свої думки. Якщо символи, обрані відправником, мають таке ж саме значення для одержувача, то останній буде знати, що мав на увазі відправник, коли формулювалася його ідея. Якщо реакції на ідею не потрібно, то процес обміну інформацією на цьому етапі завершується. Однак із низки причин, у тому числі психологічних, одержувач може надати інший зміст повідомленню. З точки зору керівника, обмін інформацією варто вважати закінченим і ефективним, якщо одержувач продемонстрував (у тому числі й по каналу зворотного зв'язку) розуміння ідеї, виконавши дії, які чекав від нього відправник. До цих етапів належать такі (рис. 4.1):

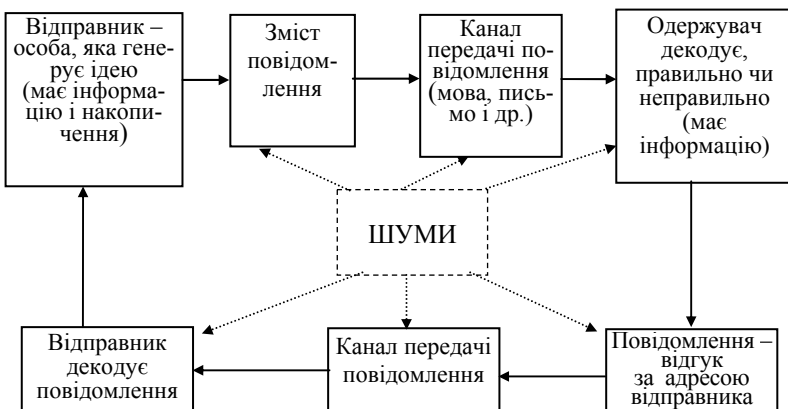


Рис. 4.1. Модель комунікаційного процесу

**Повідомлення-відгук** на адресу відправника, одержуване по каналу зворотного зв'язку, тобто зворотний зв'язок. Одержувач стає відправником, і навпаки, відправник – одержувачем. Таким чином, увесь цикл повторюється знову, але вже в іншому напрямку. Зворотний зв'язок – це відповідь одержувача на послання, яка дає можливість відправникові дізнатись, чи дійшло послання до адресата і в якому значенні.

Комунікація за допомогою зворотного зв'язку перетворюється на дорогу з двостороннім рухом, а самий процес набуває динаміки.

Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяючи сторонам приглушувати шум.

**Шумом** називають усе те, що спотворює зміст. Якись шуми присутні завжди, тому на кожному етапі обміну інформацією відбувається деяке спотворення змісту. В окремих випадках високий рівень шуму може цілком блокувати процес комунікації.

### 4.3. Комунікаційні мережі

Комунікаційна мережа – це з'єднання певним чином індивідів, які беруть участь у комунікаційному процесі, за допомогою інформаційних потоків (рис. 4.2).

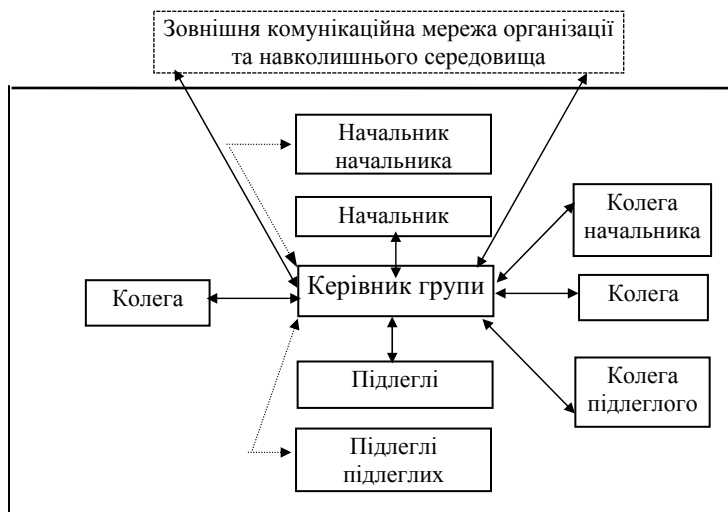


Рис. 4.2. Комунікаційна мережа керівника групи в організації

Комунікаційна мережа включає до себе потоки повідомлень (послань) або сигналів між двома або більше індивідами. Створювана керівником мережа складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків.

**Вертикальні зв'язки** будуються по лінії керівництва від начальника до підлеглих; **горизонтальні зв'язки** здійснюються між рівними за рівнями індивідами або частинами організації, а саме між: заступниками, начальниками підрозділів, підлеглими.

**Діагональні зв'язки** – це зв'язки з іншими начальниками і з іншими підлеглими. Мережа цих зв'язків створює реальну структуру організації. Завдання формальної організаційної структури полягає в правильному спрямуванні комунікаційних потоків. Розміри підрозділів в організації обмежують можливості розвитку комунікаційної мережі. Якщо розмір групи збільшується в арифметичній прогресії, то кількість можливих комунікаційних відносин зростає за експонентою. Звідси комунікаційна мережа в групі з дванадцяти осіб більш різноманітна і складна, ніж у групі з трьох осіб. У залежності від того, як побудовані комунікаційні мережі, діяльність групи може відрізнятись більшою або меншою ефективністю.

## Глава 5. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВІЙСЬКОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 5.1. Процес прийняття раціональних управлінських рішень

#### 5.1.1. Управлінські проблеми

Найважливіший елемент процесу прийняття рішення – управлінська проблема. Механізм її виникнення показаний на рис. 5.1.

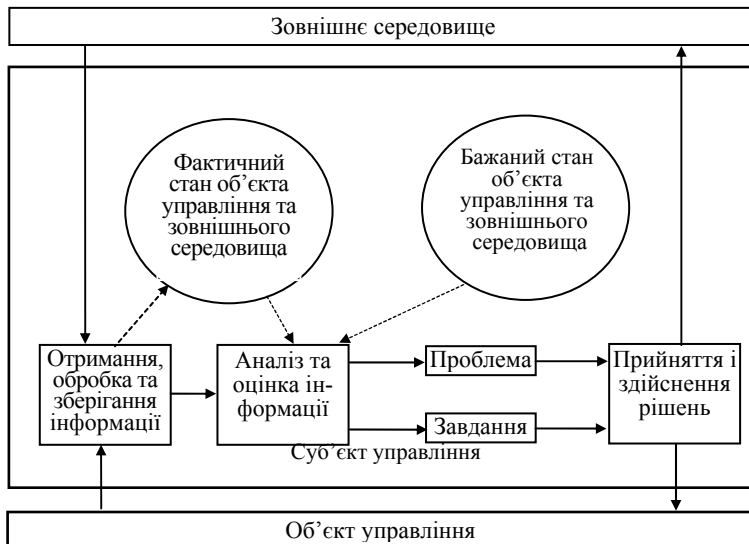


Рис. 5.1. Механізм виникнення проблеми

Управлінська проблема – це істотна розбіжність між бажаним і фактичним станом об'єкта управління і зовнішнього середовища;

Управлінське завдання – бажаний конкретний результат, виражений у кількісних параметрах або описі.

Саме через відхилення від планових (нормативних) станів, що відбувається у певний момент часу або прогнозується на майбутнє, найчастіше і виникають проблеми в організаціях. Наприклад, якщо в результаті аналізу інформації противник зробив зміну складу угруповання своїх військ, то це може вплинути на цільові настанови підрозділів наших військ, які організують оборону. Менеджери повинні заново скласти плани, знайти і перерозподілити ресурси, організувати навчання персоналу тощо. Цілком очевидно, що необхідність введення змін обґрунтована аналізом чинників, які впливають на стан і положення організації.

*Сукупність чинників і умов, що викликають появу тієї або іншої проблеми, називається ситуацією, а розгляд проблеми з урахуванням ситуаційних чинників, що впливають на неї, дозволяє описати проблемну ситуацію.*

Опис проблемної ситуації, як правило, містить дві частини: характеристику самої проблеми (місця і часу її виникнення, сутності та змісту, меж поширення її впливу на роботу організації або її частин) і ситуаційні чинники, що призвели до появи проблеми (вони можуть бути зовнішніми і внутрішніми стосовно організації).

**До внутрішніх чинників**, найбільшою мірою залежних від самої організації, відносять цілі розвитку, структуру, завдання, технологію й організаційну культуру. Вони формують організацію як систему, взаємозв'язок і взаємодія елементів якої забезпечує досягнення цілей, що стоять перед нею. Тому зміна одного або декількох чинників одночасно викликає необхідність вживання заходів управлінського впливу, спрямованих на збереження властивостей системи як цілісного утворення. Керуюча система у цьому разі має розробити план організаційних змін, спрямованих на досягнення цілей нової стратегії розвитку.

**Зовнішні чинники** (див. п.2.4) менше піддаються впливу з боку менеджерів організації, бо формують середовище, в якому працює організація. У сучасних умовах вони характеризуються великою складністю, динамічністю і невизначеністю, що істотно утруднює їх врахування при прийнятті рішень. Та й самі чинники по-різному впливають на роботу організації. Чинники прямого впливу на роботу організації, характер проблем, які виникають, і їх розв'язання сильніші, ніж чинники непрямого впливу. Друга група зовнішніх чинників практично некерується з боку менеджерів організації.

Аналіз ситуаційних чинників дозволяє розглянути проблему, викликану подіями і змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації та почати пошук рішень.

#### 5.1.2. Суб'єкти рішення

Важливим елементом процесу управління є люди (суб'єкти), які беруть у ньому участь. Звичайно практично кожний член організації регулярно приймає безліч найрізноманітніших рішень, роблячи вибір між можливими варіантами (альтернативами) своїх дій. Безсумнівно, велика частина цих рішень приймається часто рефлекторно, без глибокого обмірковування



і значних витрат часу. Наприклад, керівник просить закінчити звіт до кінця робочого дня, і працівник погоджується, вважаючи його прохання обґрунтованим. Це той випадок, коли вибір не вимагає уваги. Однак, якщо працівник не згоден з яким-небудь новим або важливим рішенням, то він повинен обґрунтувати свою позицію, всі “за” і “проти”. І це вже вимагає певних витрат часу і ресурсів, заглиблення в суть проблеми і доказування доцільності запропонованого ним рішення.

Менеджери і керівники приймають найрізноманітніші за своїм змістом і значенням рішення. Вище керівництво організації, наприклад, приймає рішення, пов'язані з установленням цілей і стратегії розвитку, з організацією діяльності апарату управління підприємства в цілому тощо. Менеджери середнього і нижчого рівнів приймають рішення, що стосуються плану, добору і комплектування кадрів і т.ін. Працівники-неуправлінці, що не є керівниками, приймають рішення, які стосуються їхньої безпосередньої роботи і виконуваних в організації функцій.

Особи, що приймають управлінські рішення, називаються *суб'єктами рішення*. Це можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають повноваження для прийняття рішень. У першому випадку йдеться про індивідуально прийняте рішення, у другому – про групове або колективне. Кожне з них має свої переваги і недоліки.

**Для індивідуальних рішень**, прийнятих окремим суб'єктом, характерний більш високий рівень творчості; у них нерідко реалізується багато нових ідей і пропозицій. Як правило, такі рішення вимагають менше часу, тому що не зв'язані з необхідністю їх узгодження на проміжних етапах. Проте це не стосується вирішення таких проблем, у процесі розробки яких доводиться витрачати багато часу для збору й аналізу необхідної інформації.

Індивідуальні рішення частіше, ніж групові, виявляються неправильними, у них значно більший ризик помилок; не в останню чергу це пов'язано з тим, що проблеми організацій стають усе більш складними і вимагають багатоаспектного розгляду, а отже, і різних, нерідко спеціальних, знань. Саме тому зростаюча кількість управлінських рішень приймається на основі обговорення, шляхом залучення фахівців різних профілів або створення спеціальних груп (комісій, комітетів, тимчасових робочих груп тощо).

**Групове (колективне) прийняття рішень** має низку переваг порівняно з індивідуальним. Це передусім більш повне інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень завдяки залученню осіб, які володіють відповідними знаннями щодо розв'язуваної проблеми. Учасники групи немовби доповнюють знання один одного (утворюють колективний розум), створюючи більш повну картину як в описі проблемної ситуації, так і в шляхах її можливого вирішення. Дуже важливий також самий факт створення групи для прийняття рішень, що мають життєво важливе значення для організації. Участь у роботі групи підвищує відповідальність і мотивацію кожного її члена, а результати групової роботи звичайно краще сприймаються колективом організації порівняно з індивідуальними рішеннями. Це активізує залучення працюючих у процес реалізації рішення, яке розглядається вже не як спущене “зверху”, а як колективне, прийняте з урахуванням думки членів організації. Груповий підхід до прийняття рішень забезпечує більш високу обґрунтованість і менший відсоток помилок, чому сприяє сам механізм роботи груп (взаємне коригування рішень у процесі групової роботи, створення атмосфери співробітництва і змагання, взаємодія між членами групи), а також багатоваріантність розробок.

Однак у групового прийняття рішень є і негативні сторони. Це насамперед більш високі витрати часу через необхідність формування групи, її ознайомлення з проблемою і створення умов для нормальної й ефективної взаємодії членів групи. Погодження різних поглядів на проблему і шляхи її вирішення також вимагають часу, дефіцит якого, як правило, гостро відчувається в процесі управління. Чим більша група, тим більше часу витрачається на координацію, а отже, збільшується час вироблення рішення (існує думка, що найбільш ефективно працюють групи з п'ятьох, максимум семи членів). Негативним фактором є і те, що групові рішення нерідко приймаються під тиском більшості або осіб, які займають високі посади в організації, а це знижує творчий потенціал інших учасників групи (слід нагадати відомий жарг: “Ми отут порадилися, і я вирішив”). У групі зазвичай відсутня чітка відповідальність за прийняття остаточного рішення, і саме тому так важко відшукати автора неправильного рішення при його колективній розробці.

### 5.1.3 Етапи процесу прийняття і здійснення управлінського рішення

Якщо проблема нескладна, а ситуаційні чинники ясні та керовані, процес прийняття рішень може бути досить простий і швидкий. У цьому разі після з'ясування проблемної ситуації приймається рішення, що прямо впливає на неї і приводить систему (керований об'єкт) у стан, відповідний заданому.

При вирішенні відносно нескладних проблем часто використовується *інтуїтивний підхід*, який характеризується такими рисами: суб'єкт рішення тримає всю проблему в голові; у міру розвитку проблеми підхід до її вирішення може радикально змінюватися; можливий одночасний розгляд декількох варіантів; може порушуватись послідовність етапів; якість рішення ґрунтується передусім на попередньому досвіді особи, яка приймає це рішення. Тому інтуїтивний підхід не дає позитивних результатів у тих випадках, коли досвід особи, яка приймає рішення, невеликий, а попередні ситуації не відповідають новій. Крім того, на якість інтуїтивних рішень можуть впливати недостатньо повне уявлення про поточну проблемну ситуацію і неправильна інтерпретація її суті.

Якщо проблемна ситуація не так очевидна, а її вирішення неоднозначне, то процес прийняття рішень вимагає структуризації, яка дозволить визначити етапи і процедури, спрямовані на її вирішення.

Найпростіша “ідеальна” схема прийняття рішень (рис. 5.2) припускає, що процес – це прямоточний рух від одного етапу до іншого.

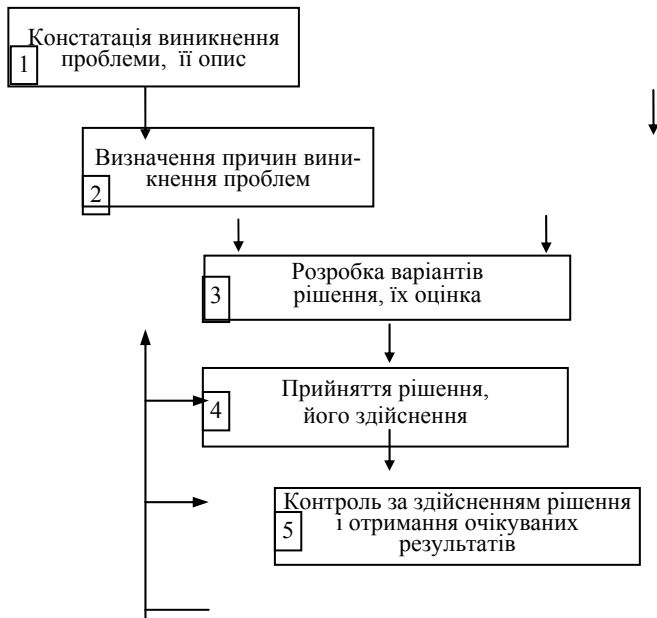


Рис. 5.2. Етапи процесу прийняття і здійснення управлінського рішення

Розглянемо моменти, з яких складаються етапи, вказані на рисунку:

**1** – це:

- конкретизація змісту проблеми;
- локалізація місця виникнення проблеми;
- визначення моменту виникнення проблеми;
- встановлення тенденцій розвитку проблеми від моменту виникнення до констатації;
- визначення необхідності здійснення дій з усунення проблеми до з'ясування причин її виникнення

**2** – це:

- виявлення змін в об'єкті управління і зовнішньому середовищі, які передують виникненню проблеми;
- виявлення об'єктів, аналогічних (подібних) розглянутому, де схожа проблема не виникла, і встановлення розходжень в об'єктах;

- визначення причинно-наслідкових залежностей;

- складання карти (таблиці) думок.

**3** – це:

- формулювання вимог і обмежень;
- збір необхідної інформації;
- розробка варіантів вирішення;
- вибір критеріїв оцінки.

Критерії – показники, які характеризують варіанти вирішень і використовуються для оцінки і вибору. Вага (значущість) критерію – кількісне вираження відносної важливості кожного використовуваного для оцінки і вибору критерію в порівнянні з іншими критеріями.

**4** – це:

- визначення критеріїв оцінки для кожного варіанта вирішення;
- вибір рішення, яке відповідає критеріям;
- оцінки можливих наслідків;
- вибір оптимального рішення;
- організація виконання рішення.

**5** – це:

- план реалізації обраного рішення;
- контроль ходу реалізації рішення;
- оцінка вирішення проблеми і виникнення нової ситуації.

При успішному вирішенні проблеми відомості про неї заносяться в комп'ютерний банк даних для накопичення досвіду успішного вирішення проблеми, який може бути придатним в майбутньому.

Основні можливі причини неусунення проблеми:

- недостатньо конкретне уявлення про проблему;
- неправильне визначення справжніх причин виникнення проблеми;
- недостатня кількість запропонованих варіантів вирішень;
- неповний список критеріїв оцінки;
- неправильне визначення значущості критеріїв;
- неадекватний спосіб оцінки розроблених варіантів вирішень;
- недостатній ступінь компетентності при ухваленні рішення;

- не цілком відповідний метод здійснення рішення;
- відсутність належного контролю за здійсненням рішення.

## **5.2. Методи та моделі прийняття управлінських рішень**

### **5.2.1. Метод “мозкової атаки”**

Для вирішення складної проблеми звичайно збирається група людей, які пропонують будь-які рішення цієї проблеми. Основні умови “мозкового штурму” – створення обстановки, максимально сприятливої для вільного генерування ідей з приводу варіантів вирішення проблеми. Щоб цього домогтися, забороняється відкидати або критикувати ідею, якою б, на перший погляд, фантастичною вона не була. Всі ідеї записуються. Принцип такий – чим більше різних пропозицій, тим краще. З інформацією про характер проблеми і проблемної ситуації члени групи знайомляться заздалегідь. Всі пропозиції вислуховуються, а їх аналіз робиться централізовано після завершення процесу заслуховування варіантів на основі зроблених записів. У результаті формується список, в якому всі подані пропозиції структуруються за певними параметрами – обмеженнями, а також за їх результативністю, тобто за очікуваним ступенем досягнення поставленої мети.

### **5.2.2. Метод “Дельфи”**

Метод “Дельфи” отримав назву від грецького міста Дельфи, що прославилось мудрецькими – провісниками майбутнього, які там мешкали. Найчастіше цей метод використовується в тих випадках, коли збір групи неможливий (наприклад, якщо до складу групи включені учасники вирішення проблеми, які територіально віддалені один від одного й від центрального апарату управління). Більше того, відповідно до цієї методики членам групи не дозволяється зустрічатися й обмінюватися думками з приводу розв’язуваної проблеми. Її розробка здійснюється в такій послідовності.

1. Членам групи пропонується відповісти на детально сформульований перелік питань з розглядуваної проблеми.
2. Кожний член групи відповідає на запитання незалежно й анонімно.
3. Результати відповідей збираються в центрі, на їх підставі складається інтегральний документ, який містить усі запропоновані варіанти вирішень.
4. Кожний член групи одержує копію цього матеріалу.
5. Ознайомлення з пропозиціями інших учасників може змінити думку з приводу можливих варіантів вирішення проблеми.
6. Пункти 4, 5 повторюються стільки разів, скільки необхідно для досягнення узгодженого рішення.

Тут забезпечується незалежність думки окремих членів групи. Однак витрати часу на розробку рішень істотно зростають, а кількість розглянутих альтернатив звужується. Ці недоліки варто враховувати при виборі методу “Дельфи” для групової розробки управлінських рішень.

### **5.2.3. Японська кільцева система прийняття рішень “кінгісьо”**

Суть цієї системи полягає в тому, що на розгляд готується проект нововведення (рішення). Він передається для обговорення особам за списком, складеним керівником. Кожний має розглянути запропоноване рішення і дати свої зауваження в письмовому вигляді. Після цього проводиться нарада. Як правило, запрошуються ті фахівці, чия думка керівникові не зовсім зрозуміла. Експерти вибирають своє рішення відповідно до індивідуальних переваг. І якщо вони не збігаються, виникає вектор переваг, який визначають за допомогою одного з таких принципів, як:

- а) принцип більшості голосів – коли вибирається те рішення, яке має найбільшу кількість прихильників;
- б) принцип диктатора – за основу береться думка однієї особи групи. Цей принцип характерний для військових організацій, а також для прийняття рішень у надзвичайних обставинах;
- в) принцип Курно – використовується в тому випадку, коли коаліцій немає, тобто пропонується кількість рішень, що дорівнює кількості експертів. У цьому разі необхідно знайти таке рішення, яке б відповідало вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного окремо;
- г) принцип Парето – використовується при прийнятті рішень, коли всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію. У цьому разі оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно змінювати відразу всім членам групи, оскільки воно об’єднує їх у досягненні загальної мети;
- д) принцип Еджворта – використовується тоді, коли група складається з декількох коаліцій, кожній з яких не вигідно скасовувати своє рішення. Знаючи переваги коаліцій, можна прийняти оптимальне рішення, не наносячи збитку один одному.

### **5.2.4. Ситуаційна модель прийняття рішень. “Дерево рішень”**

Однією з найсучасніших у поясненні ситуаційного підходу моделей прийняття рішень є модель, запропонована Віктором Врумом і Пилипом Йеттоном, яка пізніше була істотно доповнена за участю Артура Яго [28, с. 511]. Ця модель орієн-

тована на залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень.

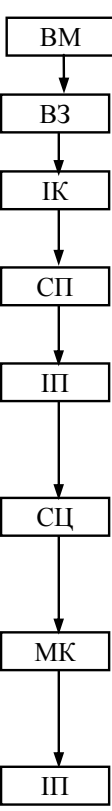
Відповідно командир пропонується зосереджувати увагу на проблемі, що має бути вирішена, і на ситуації, з якої проблема виникла. Йдеться про те, що ряд соціальних процесів може впливати на рівень участі підлеглих у вирішенні проблем.

Головною ідеєю моделі є те, що ступінь або рівень залучення підлеглих до участі в ухваленні рішення залежить від характеристик ситуації. Стосовно до даної моделі не існує єдиного правильного способу ухвалення рішення, придатного для всіх ситуацій. Після аналізу й оцінки кожного аспекту проблеми командир визначає, який стиль щодо участі підлеглих в ухваленні рішення йому краще застосовувати.

Останній варіант моделі пропонує використання дерева рішень для визначення стилю управління начальника, найбільш відповідного сформованій ситуації. При використанні моделі командир (начальник штабу) начебто йде по гілках цього дерева зліва направо. При цьому він зіштовхується з десятьма проблемними ситуаціями. Оцінка ситуації проводиться ним за вісьмома аспектами проблеми з вибором по кожному з них відповіді: високий/висока або низький/низька. Ці відповіді, зрештою, виводять командира на конкретну проблемну ситуацію і рекомендований для неї стиль ухвалення рішення (див. табл. 5.1, рис. 5.3).

Т а б л и ц я 5.1.

### Аспекти проблеми

Скорочена назва	Аспект	Оцінка аспекту
	Вимога до методу	Який рівень вимог до методу прийняття рішень?
	Вимоги до зобов'язань	Який рівень зобов'язань підлеглих у передбачуваному рішенні?
	Інформованість командира	Наскільки командира поінформовано для ухвалення рішень?
	Структурованість проблеми	Який рівень структурованості проблеми?
	Імовірність підпорядкування	З якою імовірністю очікується, що підлеглі візьмуть на себе зобов'язання щодо виконання одноособового рішення?
	Спільність цілей	Наскільки підлеглі згодні з тим, що вирішення цієї проблеми – в інтересах усієї групи або організації?
	Можливість конфлікту	У якому ступені існує можливість конфлікту між підлеглими у разі прийняття цього рішення?
	Інформованість підлеглих	Наскільки підлеглі володіють необхідною інформацією для ухвалення рішення?

Для прийняття рішень за моделлю в залежності від ситуації та ступеня залучення підлеглих пропонується використовувати п'ять стилів: автократичний I (AI), автократичний II (AII), консультативний I (KI), консультативний II (KII), груповий, або спільний, II (ГII).



3. Координація діяльності структурних підрозділів і працівників організації. Координація здійснюється як попереднє узгодження дій при підготовці планів і як погоджена реакція на перешкоди і проблеми, які виникають при виконанні планів.

4. Створення об'єктивної бази для ефективного контролю. Наявність планів дозволяє проводити об'єктивну оцінку діяльності організації шляхом порівняння фактичних значень параметрів, які плануються за принципом "факт – план".

5. Стимулювання (мотивація) трудової активності працюючих. Успішне виконання планових завдань – об'єкт особливого стимулювання і підстава для взаємних розрахунків, що створює дієві мотиви для продуктивної і скоординованої діяльності всіх учасників.

6. Інформаційне забезпечення працівників організації. Плани містять у собі важливу для кожного учасника інформацію про цілі, прогнози, альтернативи, терміни, ресурсні та адміністративні умови проведення робіт.

### 6.1.2. Види планування

Результатом процесу планування в організації є система взаємозалежних планових документів – планів.

**План** – основа діяльності організації будь-якої форми власності й розмірів (у тому числі й військової); він містить указівки, кому яке завдання в який час вирішувати, які ресурси потрібно виділити на вирішення кожного завдання.

Він являє собою мотивовану модель дій, створену на основі взаємодій зовнішнього і внутрішнього середовища організації та поставлених цілей. Складання плану розглядається як початковий етап процесу управління.

Стадії процесу планування в основному універсальні. Стосовно ж конкретних методів і стратегії, то вони істотно розрізняються. Звичайно організація формує єдиний план для управління її загальною діяльністю, але в її рамках окремими менеджерами застосовуються для досягнення конкретних цілей і завдань організації різні методи. У такий спосіб складається карта шляху, яким повинна пройти організація за конкретний період часу.

Єдиного методу планування, який би відповідав кожній ситуації, не існує. Тип планування й акценти, що робить менеджер у процесі планування, залежить від його становища в організаційній ієрархії підприємства, тобто процес планування здійснюється відповідно до рівнів організаційної структури.

Таких рівнів три: вищий, середній і нижчий, згідно з якими звичайно розрізняють три види планування: *стратегічне; тактичне; оперативне*.

Іноді розглядають два види планування – стратегічне й оперативне, тобто об'єднують тактичне й оперативне в один вид.

Варто дотримуватися трьох видів планування, оскільки вони відповідають трьом ієрархічним рівням управління.

У військовій термінології прийнято також три види планування: стратегічне, оперативне і тактичне, які відповідають стратегічним об'єднанням (округ, збройні сили), оперативним об'єднанням (армія, корпус) і тактичним з'єднанням (дивізія і нижче).

На вищому рівні організаційної структури застосовується *стратегічне* планування. Основні елементи стратегічного планування запозичені з військового мистецтва ("Стратегія – мистецтво воєначальника"). Олександр Македонський, використовуючи стратегічне планування військових операцій, завоював світ. Полководці розробляють план бойових дій, виходячи з ключових завдань, наприклад: послабити або знищити противника, підірвати союз, який становить погрозу, заволодіти певною територією. У такому плані визначаються методи, якими хочуть досягти поставлених цілей. При відносному виборі якогось загального підходу конкретизуються і цілі окремих операцій, після чого ставляться завдання перед виконавцями. У середньовіччя міста брали штурмом, тривалою облогою, досить часто вдавалися до підкупу впливових осіб у стані противника. Обравши той або інший метод боротьби із противником, воєначальник розробляв відповідну тактику і ставив завдання перед військовими з'єднаннями. Молодші командири конкретизували поставлені завдання солдатам.

Кожна людина в повсякденному житті в тій або іншій формі займається стратегічним плануванням, хоча більшість людей навіть не підозрюють про це.

Стратегічне планування стосується інтересів усіх працівників організації. Так, якщо керівник організації побажає в перспективі мати в особистому користуванні декілька особняків на морському узбережжі та відповідним чином буде спрямовувати діяльність організації, таке рішення буде суперечити як інтересам виробництва, так і колективу в цілому. Стратегічне планування націлене на забезпечення успіху організації, закріплення завойованих нею позицій, визначення перспективи для подальшого розвитку.

Водночас стратегічний план, з одного боку, зорієнтований на віддалену перспективу, а з іншого, він має бути досить гнучким, щоб при необхідності можна було внести до нього зміни. Практично це програма діяльності організації протягом тривалого часу; її необхідно пристосовувати до постійно змінюваної ділової і спеціальної обстановки. Сучасний ритм життя динамічний, і лише стратегічне планування може забезпечити керівництву стійке прогнозування майбутніх проблем і можливостей для їх вирішення. У системі стратегічного планування необхідно припускати, що майбутні підсумки будуть краще існуючих, і внаслідок цього плануються більш високі показники. У результаті ставляться занадто оптимістичні цілі, з якими згодом не збігаються результати роботи.

На середньому рівні займаються *тактичним* плануванням, тобто визначаються проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей і завдань. Тактичне планування за своєю сутністю подібне до стратегічного. Вони відрізняються тим, що коли в організації, наприклад, три начальники різних підрозділів, кожний з них повинен координувати або інтегрувати свою діяльність з іншими. І це має бути відображено в плані (у військовій термінології – в плані взаємодії). Тому їх відповідальність щодо тактичного планування полягає в тому, щоб в основу планування покласти ідеї, які були породжені при стратегічному плануванні.

Планування здійснюється і на нижньому рівні організації. Воно називається *оперативним* плануванням. Це – основа основ планування. В оперативних планах стандарти діяльності, опис робіт тощо вписуються в таку систему, коли кожний направляє свої зусилля на досягнення загальних і головних цілей організації.

Однак ніхто поодиноці не встановлює свої цілі, не вибирає власні шляхи їх досягнення. Кожний менеджер на основі оперативного плану розробляє повсякденну короткострокову тактику, для того щоб забезпечити доцільність усіх дій, визначити сильні та слабкі сторони функціонування організації. Такий підхід створює сприятливі умови для постійного самовдос-

коналення особистості.

Всі три типи планування складають загальну систему, яка називається генеральним, або загальним планом, або *бізнес-планом*.

Планування припускає застосування всіх методів, тактик і процедур, які менеджери використовують для планування, прогнозування і контролю майбутніх подій. Усі види техніки планування варіюються від таких традиційних методів, як бюджетні методи, до більш складних – моделювання, розробка планів або окремих його розділів на основі теорії ігор і проєктів сценаріїв. Використання такої техніки планування дозволяє зменшити невизначеність, підвищує точність прогнозу, допомагає менеджерам відстежувати або аналізувати факти, які впливають на план.

Завдяки плануванню в організації певною мірою вирішується проблема невизначеності, а менеджери отримують можливість ефективно на неї реагувати.

### 6.1.3. Процес планування

Планування – один із найважливіших процесів прийняття управлінських рішень в організації; воно складається з окремих етапів і процедур їх реалізації, які знаходяться у певному логічному взаємозв'язку і здійснюються в постійно повторюваній послідовності, створюючи в організації специфічний плановий цикл.

Процес планування незалежно від виду планів розпадається на три формальні етапи розрахунків: 1) постановка завдання планування; 2) розроблення плану; 3) реалізація планового рішення.

**Етап постановки завдання** планування включає в себе формування цілі й аналіз проблеми планування. Конкретне вираження цілей планування залежить від виду розроблюваного плану. Аналіз проблеми полягає у вивченні та порівнянні фактично досягнутого або очікуваного на момент розробки плану стану об'єкта планування з необхідними цільовими значеннями параметрів.

**Етап розробки плану** передбачає формування можливих варіантів вирішення проблеми планування, прогнозування можливих наслідків їх реалізації для організації, оцінку варіантів і прийняття планового рішення.

Етап реалізації планового рішення полягає в доведенні планового рішення до виконавців у вигляді планових завдань, нормативів показників.

## 6.2. Формування цілей організації

### 6.2.1. Місія організації

Процес управління будь-якою організацією починається з формування цілей, заради досягнення яких формується, функціонує і розвивається організація як цілісна система.

Формування цілей починається з установаження загальної (головної) мети, яку звичайно називають політикою, філософією або місією організації. Отже, головна мета – це “місія організації”.

Місія військової організації формується і задається вищими рівнями військового керівництва. У ній звичайно деталізуються головні завдання, поставлені перед організацією, а також визначаються найважливіші її характеристики.

Наукою менеджменту не вироблені які-небудь універсальні правила формування місії. Центральним моментом місії є відповідь на запитання: яка головна мета організації ?

На першому місці при формуванні місії військової організації повинні бути інтереси й цінності громадян і держави щодо захисту від зовнішніх ворогів. Як приклад можна привести формулювання місії для радіолокаційної роти, яка веде розвідку повітряного противника: “... радіолокаційною ротою в складі .... вести розвідку повітряного противника в секторі ... і на дальності ... км і вчасно і з заданою достовірністю передавати інформацію про якість і координати польоту повітряних цілей на вищій командний пункт”.

У ній чітко позначені ділянка ведення розвідки і споживач інформації. Таке формулювання місії здатне зробити вирішальний вплив на стратегію і тактику військової організації. Слід зазначити, що тут і надалі слово “стратегія” застосовується в значенні довгостроковості місії, а не у розумінні стратегічного керівництва.

При іншому підході до формування місії як філософії військової організації звертається увага на якість радіолокаційної інформації – її своєчасність і достовірність.

Місія не повинна залежати від поточного стану організації, форм і методів її роботи, бо в цілому вона виражає спрямованість зусиль військової організації та цінності, які при цьому будуть пріоритетними.

Оскільки місія формується і задається вищим військовим керівництвом, воно несе повну відповідальність за її втілення в життя шляхом постановки і реалізації цілей організації.

### 6.2.2. “Дерево цілей” організації

Місія військової організації – фундамент, на якому будується її структура. Заради досягнення головної цілі вона розвивається і зростає в часі. Загальною метою визначається ступінь розвитку й взаємозв'язку функцій менеджменту, формування функціональних підсистем організації (підрозділів), кожна з яких ставить і реалізує свої цілі, що логічно впливають із загальної мети організації.

Ц і л і – це конкретизація місії організації у формі, доступній для управління процесом її реалізації.

Кількість і різноманітність цілей і завдань менеджменту настільки великі, що без комплексного, системного підходу до визначення їх складу не може обійтися жодна організація, незалежно від її розмірів, спеціалізації, виду, форми власності. Як зручний і апробований на практиці інструмент можна використовувати побудову цільової моделі у вигляді деревоподібного графа –

“дерева” цілей (рис. 6.1).

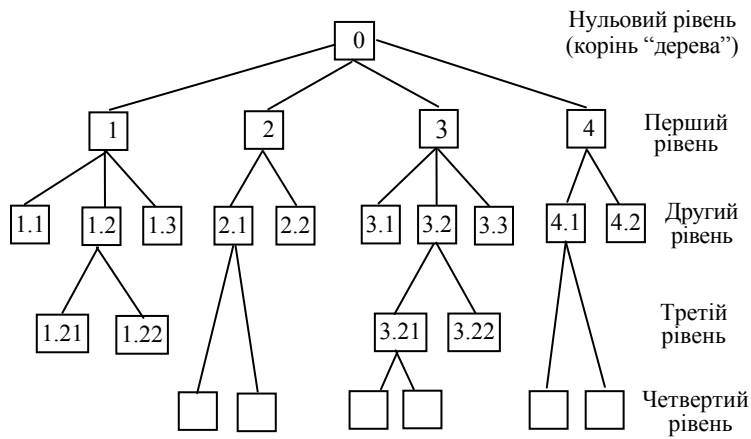


Рис. 6.1. “Дерево цілей” військової організації, де –  
1;...4; 1.1...4.2; 1.21...3.22 – кодове позначення підцілей

За допомогою “дерева цілей” описується їх упорядкована ієрархія, для чого здійснюється послідовна декомпозиція головної мети на підцілі за такими правилами:

- загальна мета (місія) – коріння і стовбур “дерева” – знаходиться у вершині графа і визначає кінцевий результат;
- реалізація підцілей кожного наступного рівня крони “дерева” у вигляді гілок, що розходяться по напрямках, є необхідною умовою досягнення мети попереднього рівня;
- при формуванні “дерева цілей” слід виходити з того, що кожна гілка “дерева” описує результат, а не спосіб його досягнення;
- підцілі кожного рівня незалежні одна від одної і не виведені одна з одної.

Кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, прийнятої в організації структури, ієрархічності побудови її менеджменту.

### 6.2.3. Установлення цілей

Процес установлення цілей у різних організаціях відбувається по-різному: в одних – установлення цілей цілком централізоване, в інших може бути повна децентралізація. Є організації, в яких процес установлення цілей має проміжний характер між повною централізацією і повною децентралізацією. Кожний із цих підходів має свою специфіку, свої переваги і недоліки. Так, у разі повної централізації при встановленні цілей усі цілі визначаються найвищим рівнем керівництва організації. При такому підході всі цілі мають єдину орієнтацію. Це певна перевага. У той же час цей підхід має істотні недоліки, суть одного з яких полягає в тому, що в нижніх рівнях організації може виникнути невизнання цих цілей і навіть опір, тобто внутрішній конфлікт.

У разі децентралізації в процесі встановлення цілей беруть участь поряд із верхнім рівнем і більш низькі рівні організації. Є дві схеми децентралізованого встановлення цілей. При одній схемі процес установлення цілей йде зверху вниз. Декомпозиція цілей відбувається в такий спосіб: кожний із нижчих рівнів в організації визначає свої цілі, виходячи з того, які цілі були встановлені для більш високого рівня. Друга – припускає, що процес установлення цілей йде знизу нагору. У цьому разі нижчі ланки встановлюють собі цілі, які служать основою для встановлення цілей наступного, більш високого рівня.

Як бачимо, для різних підходів до встановлення цілей характерна наявність істотних розбіжностей. Однак загальною вимогою до встановлення цілей є те, що вирішальна роль в усіх випадках повинна належати вищому керівництву.

Щодо дій, виконуваних при встановленні цілей, можна вважати, що процес цілеположення в організації складається з трьох послідовних стадій: на першій відбувається осмислення результатів аналізу середовища, на другій – вироблення відповідної місії і, нарешті, на третій стадії безпосередньо виробляються цілі організації.

Правильно організований процес вироблення цілей припускає проходження чотирьох фаз:

- 1) виявлення й аналіз тих тенденцій, що спостерігаються в середовищі;
- 2) установлення цілей для організації в цілому;
- 3) побудова ієрархії цілей (“дерева цілей”);
- 4) установлення індивідуальних цілей.

**Перша фаза.** Вплив середовища позначається не тільки на встановленні місії організації. Цілі також дуже залежать від стану середовища. При правильному підході до встановлення цілей керівництво повинне намагатися передбачити те, у якому стані опиниться середовище, і встановлювати цілі відповідно до цього передбачення. Тут дуже важливо виявити тенденції, характерні для процесів розвитку економіки, соціальної й політичної сфер, науки і техніки. Звичайно, правильно передбачити все неможливо. Більше того, іноді в середовищі можуть відбуватися зміни, що ніяк не впливають із виявлених тенденцій. Тому менеджери мають бути готові до відповіді на несподівані запитання, які їм може “поставити” середовище. Проте, не абсолютуючи ситуації, вони мають формулювати цілі, щоб ситуаційні складові знайшли в них свій відбиток.

**Друга фаза.** При встановленні цілей для організації в цілому важливо визначити, що саме з широкого кола можливих характеристик діяльності організації варто взяти за основу. Далі виробляється методика кількісного розрахунку цілей. Особливе значення має система критеріїв, якими користуються при визначенні цілей організації. Як правило, ці критерії ви-



водяться з місії організації, а також із результатів аналізу макросередовища, галузі, конкурентів і становища організації в середовищі. При визначенні цілей організації враховується те, які цілі вона мала на попередньому етапі й наскільки досягнення цих цілей сприяло виконанню місії організації. Нарешті, рішення щодо цілей завжди залежить від тих ресурсів, якими володіє організація.

**Третя фаза.** Встановлення ієрархії цілей припускає визначення таких цілей для всіх рівнів організації, досягнення яких окремими підрозділами буде приводити до досягнення загально організаційних цілей.

**Четверта фаза.** Для того, щоб ієрархія цілей усередині організації знайшла свою логічну завершеність і стала реально діючим інструментом досягнення цілей організації, її потрібно довести до кожного виконавця. У цьому разі реалізується одна з найважливіших умов успішної діяльності організації: кожний виконавець мовби включається через свої персональні цілі в процес спільного досягнення кінцевих цілей організації. Співробітники організації в такій ситуації одержують уявлення не тільки про те, що має бути досягнутим, але і про те, як результати їхньої праці позначаться на кінцевих результатах функціонування організації, як і якою мірою їхня праця буде сприяти досягненню цілей організації.

Установлені цілі повинні мати статус закону для організації, для всіх її підрозділів членів. Однак із вимоги обов'язковості цілей ніяк не впливає їх вічність і незмінність. Через динаміку середовища цілі можуть змінюватися. Можна підходити до проблеми зміни цілей у такий спосіб: цілі коригуються кожного разу, коли цього вимагають обставини. Тут процес зміни цілей має суто ситуаційний характер. Однак багатьма організаціями застосовується випереджальний підхід систематичної зміни цілей. При такому підході в організації встановлюються довгострокові цілі (звичайно п'ять років і більше). На базі цих довгострокових цілей виробляються деталізовані короткострокові цілі (річні). По досягненні цих цілей розробляються нові – довгострокові. При цьому в цілях враховуються ті зміни, що відбуваються в середовищі, й ті, що відбуваються в наборі та рівні вимог, висунутих до організації з боку суб'єктів впливу. На основі нових довгострокових цілей визначаються короткострокові, по досягненні яких знову відбувається вироблення нових довгострокових цілей, оскільки вони час від часу змінюються. Однак у діяльності організації постійно присутня довгострокова цільова орієнтація і регулярно проводиться коригування курсу з урахуванням нових обставин і можливостей, які виникають.

### 6.3. Процес управління за цілями

Процес управління за цілями – система управління організацією, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу всіх менеджерів і персоналу, нових методів управління.

Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, які стоять перед організацією. Тому кожний керівник, від вищого до нижчого, повинен мати чіткі цілі в межах покладених на нього обов'язків.

Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу необхідно забезпечувати протягом планового періоду часу. Цілі та завдання менеджменту не тільки доводяться, але і погоджуються (шляхом попереднього обговорення) із менеджерами всіх рівнів, які спрямовують свої зусилля, ресурси й енергію на їх досягнення.

Процес управління за цілями складається з трьох етапів (рис. 6.2):

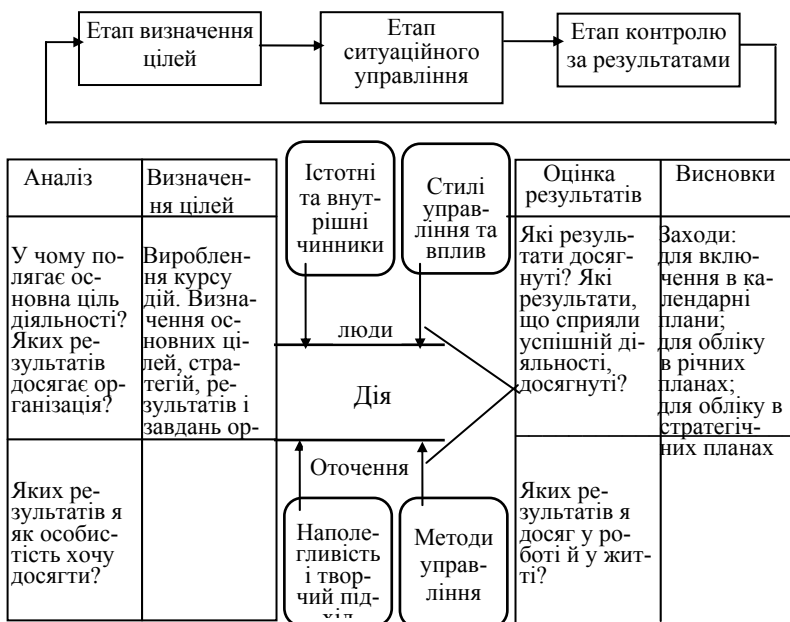


Рис. 6.2. Процес управління за цілями

- 1) визначення цілей, які включають в себе аналіз ситуації й формування концепції досягнення результатів;
- 2) ситуаційне управління, яке містить добір виконавців, визначення характеру заходів, дій та оцінки реакцій навколишнього середовища згідно зі сформованою ситуацією;
- 3) контроль за результатами, який включає в себе динамічну оцінку результатів діяльності й оперативного вироблення необхідних заходів.

Таким чином, якщо цільові положення – це початок всякої управлінської діяльності, то її обов'язковим продовженням є визначення видів робіт, які потрібні для досягнення цілей.

Менеджери не тільки складають плани, але й організують їх виконання шляхом формування структур, процесів і методів, за допомогою яких організується спільна ефективна праця. Важливе місце в діяльності менеджерів посідає розроблення систем показників, за допомогою яких визначається й оцінюються результати праці кожного окремого виконавця підрозділу, служби й організації в цілому.

Виконуючи всі вказані види робіт, менеджери створюють необхідні передумови для продуктивної й ефективної праці всіх співробітників організації й всіх її підсистем. Тому нерідко їх називають людьми, які вміють добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. І це одна з причин того, що до їх професіоналізму і особистих якостей ставляться високі вимоги.

Проте за багато років застосування системи управління за цілями виявилися її недоліки: система не приносить успіху в погано організованій і погано керованій організації, де прийнято за правило спускати цілі зверху; увага керівників концентрується на досягненні поточних і короткострокових результатів, що нерідко шкодить довгостроковим цілям; її важко використовувати, якщо відсутня особиста мотивація і необхідна для управління інформація, а також при незадовільній організації контролю.

Концепція управління за цілями має низку переваг: кожний керівник має чітке уявлення про свої цілі та про цілі організації в цілому; підсилюється мотивація до роботи, тому що кожний керівник безпосередньо бере участь у встановленні й узгодженні цілей; кожний керівник почуває особисту зацікавленість у досягненні високих результатів; поліпшуються взаємовідносини між керівниками і підлеглими; удосконалюються системи контролю й оцінки кожного члена організації (згідно з досягнутими результатами).

Тривалий процес управління за цілями дає результат тільки там, де перед керівниками постає проблема самостійного вибору дій для їх виконання. В іншому разі адміністрування підміняє ініціативу, бюрократія обмежує творчість, цілі перетворюються у примусові завдання, а будь-які зміни розглядаються як небажані. З цього випливає, що система управління за цілями дає ефективний результат тільки там, де для цього є відповідні умови.

## **Г л а в а 7. ОРГАНІЗОВУВАННЯ ВИКОНАННЯ ПЛАНІВ З ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **7.1. Сутність функції “організація”**

**Організування** – друга функція управління, завданням якої є формування структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи – персоналом, матеріалами, устаткуванням, спорудами, коштами та ін. Організувати – це означає поділити на частини і делегувати виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу відповідальності й повноважень, а також установа зв'язків між різними видами робіт.

Друге не менш важливе завдання функції організування – це створення умов для формування такої культури всередині організації, що характеризується підвищеною реакцією щодо змін, науково-технічного процесу, єдиних для всієї організації цінностей. Тут головне – робота з персоналом, розвиток стратегічного й економічного мислення у свідомості керівників, підтримка працівників підприємницького складу, схильних до творчості, нововведень і таких, що не бояться ризикувати і брати на себе відповідальність за вирішення проблем організації.

У будь-якому плані, що складається в організації, завжди є стадія організування, тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Нерідко це вимагає перебудови структури організації й управління з тим, щоб підвищити їхню гнучкість і пристосовуваність до вимог зовнішнього середовища. Для багатьох організацій (насамперед державних, у тому числі й військових) це завдання нове, тому що в колишніх умовах господарювання використовувалися типові структури управління, розроблені централізовано для різних видів організацій і збройних сил у цілому. Оскільки вони були жорстко пов'язані зі штатним розкладом, організації не прагнули до їх зміни, що могло привести до скорочення штату. Зараз організації формують структуру управління відповідно до власних потреб. Прийшов час в умовах ринкової економіки і контрактної системи укомплектування змінити штатну структуру частин і підрозділів Збройних Сил України в залежності від наколишнього середовища, цілей і завдань, виконуваних військовою організацією.

Аналіз змін показує, що багато організацій відходять від функціонального принципу побудови структур, скорочують так звану вертикаль (ієрархію) управління, делегують повноваження зверху вниз. У структуру вводяться нові ланки, у тому числі пов'язані з необхідністю вивчення ринку і з розробленою стратегією розвитку організації.

Організування забезпечує упорядкування технічної, економічної, соціально-психологічної й правової сторін діяльності будь-якої організації. Воно націлене на упорядкування діяльності менеджера і виконавців, формування культури організації, розвиток стратегічного й економічного мислення менеджера.

Оскільки всю роботу здійснюють люди, організування визначає, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості завдань і які для цього будуть потрібні засоби.

Якщо функція планування відповідає на запитання, *що* включати в план, з чого почати, що передбачати тощо, функція організування ставить і вирішує питання, *хто і як*, тобто хто і як буде реалізовувати план організації.

Через організаторську діяльність, тобто через розподіл і об'єднання завдань і компетенцій, повинно цілеспрямовано відбуватися управління відносинами в кожній організації. Організування – це процес, за допомогою якого досягається мета, створюється і скорочується структура організації.

### **7.2. Делегування повноважень**

#### **7.2.1. Сутність делегування**

**Делегування** означає процес передачі завдань і повноважень зверху вниз особі або групі осіб, що беруть на себе відповідальність за їх виконання.

Делегування повноважень використовується відносно окремих осіб і груп, що досягли високої кваліфікації.

**Завдання** формують кінцеві або проміжні результати діяльності учасника або керівника підрозділу.

**Компетенція** означає обмежене право співробітника або підрозділу використовувати засоби і ресурси підприємства для виконання встановлених завдань.

Делегування повноважень є кращим засобом збагачення будь-якої праці, у тому числі й військової. Менеджери вищих рівнів управління передають підлеглим свої завдання з вироблення управлінських рішень. Це дозволяє їм звернутися до нових проблем, які не можна передоручити, знаходити більш важливі та складні сфери застосування своїх сил.

Немає делегування повноважень, немає і розвитку організації. На кожному рівні управління з року в рік повторюються ті самі операції, зберігається та ж сама продуктивність праці й управління. Управління не поширює свої дії на нові галузі в керованих організаціях.

Питання делегування повноважень належать до найменш розроблених галузей науки, особливо військової управлінської думки. У більшості закордонних підручників з управління делегування повноважень керівниками взагалі не згадується або розглядається тільки як деяке розвантаження керівника.

Проте делегування є процесом (функцією управління), за допомогою якого здійснюється розподіл праці між менеджерами. Тому він обов'язковий для будь-якої організації. Менеджмент як такий неможливий без делегування повноважень.

Якщо делегування немає, менеджер змушений виконувати без винятку управлінські процеси сам, щоб досягти цілей, які стоять перед організацією. Однак це неможливо при великому обсязі робіт, а тому необхідно передавати частину своїх прав і обов'язків підлеглим. Зважаючи на це, навіть розподіл виробничих завдань між робітниками має розглядатися як передача їм повноважень з виконання певних технологічних операцій.

Передача повноважень припускає наявність взаємної довіри між менеджером (керівником) і підлеглим. Це можливо тільки тоді, коли менеджер сам формує свою команду. Отже, ефективне управління, засноване на делегуванні повноважень, невіддільне від добору і розстановки кадрів, постійної взаємодії з людьми. У зв'язку з цим важливими є здатність менеджера знайти працівника, якому можуть бути делеговані повноваження, уміння формулювати кінцеву мету і проміжні завдання, встановлювати критерії, оцінки і методи контролю діяльності виконавця, форми мотивації.

У процесі делегування потрібно враховувати психологію виконавців. Успіх делегування істотно зростає, якщо менеджер і співробітник, якому делеговані повноваження, єдині в розумінні цілей і завдань управління організацією і пов'язані взаємною довірою. Якщо виконавець невисокої думки про працьовитість начальника, то, природно, будь-яке делегування буде сприйняте як ще одна спроба перекласти свої функції на плечі підлеглих. Якщо ж виконавець переконаний у тому, що делеговані йому функції менеджера – визнання компетентності й уміння, ефект делегування зростає.

Невміння і небажання делегувати повноваження породжують серед значної частини підлеглих безініціативність, утриманство, прагнення максимально обмежити свої функції, бачити в кожній непередбаченій дрібниці привід для звертання до начальства. Шкідливість такої установки безсумнівна.

Правильне делегування завжди має дві сторони. Перша полягає в тому, щоб знати, *що і кому* слід делегувати. Менеджер, приступаючи до розподілу праці на своїй ділянці, повинен заздалегідь чітко визначити обов'язки для кожного виконавця, їхній обсяг і послідовність.

Другу сторону делегування становить форма або спосіб покладання обов'язків. Важливо, щоб менеджер володів умінням зацікавити підлеглих, тобто щоб йому було доступне мистецтво використання влади і досягнення позитивних результатів при допомозі своїх працівників.

Отже, цілі делегування полягають в тому, щоб:

– розвантажити вищих керівників, звільнити їх від поточності й створити найкращі умови для вирішення стратегічних і перспективних завдань управління;

– підвищити дієздатність нижчих ланок;

– активізувати “людський фактор”, збільшити залученість і зацікавленість працівників.

При цьому необхідний такий обсяг і масштаб повноважень, що делегуються, які дозволять мотивувати співробітників, сприяти їхньому кар'єрному зростанню, забезпечувати задоволеність змістом праці.

Оптимальний обсяг делегування залежить від різних чинників і передусім від:

– можливостей реалізації делегованих цим працівникам повноважень;

– відповідності переданих працівникові повноважень характеру прийнятих ним завдань.

Процес делегування повноважень включає такі етапи:

– доручення працівникам індивідуальних конкретних завдань;

– надання відповідних повноважень і ресурсів підлеглим;

– формування зобов'язань підлеглих виконувати доручені їм завдання.

До числа основних принципів раціонального делегування в менеджменті належать:

**є д и н о н а ч а л ь н і с т ь** – співробітник одержує завдання і відповідає за їх виконання перед одним начальником;

**в і д п о в і д н і с т ь** – склад завдань має відповідати характеру повноважень співробітника;

**к о о р д и н а ц і я** – склад повноважень повинний динамічно коригуватися відповідно до нових завдань співробітника;

**д о с т а т н і с т ь** – масштаби відповідальності не повинні перевищувати індивідуальні можливості співробітника;

**м о т и в о в а н і с т ь** – розширення відповідальності має мотивуватися підвищенням оплати, впливу або майстерності.

## 7.2.2. Види повноважень

Делегування повноважень пов'язано з поняттям “посада”.

**Посада** – це штатна одиниця організації, початковий елемент у структурі управління нею, яка характеризується структурністю прав, обов'язків і відповідальності військовослужбовця чи будь-якого службовця.

Для військовослужбовців загальні права, обов'язки і відповідальність закріплені у військових статутах.

Кожна посада має свою назву, яка відображає зміст і характер роботи, виконуваної тим, хто її посідає. Це найменування складається з базового елемента і додаткових відомостей про сферу діяльності, її зміст, місце і час здійснення. Наприклад, “інженер-електронік”, “змінний оператор”, “оперативний черговий”. Якщо ж базове найменування вичерпує весь зміст функцій, то використовується лише одне.

У військових організаціях найменування посад суворо ранжирується, наприклад “командир частини”, “заступник командира частини” чи “командир батальйону”, “командир роти” тощо.

Кожна посада є носієм певних повноважень, тобто сукупності офіційно наданих прав та обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і здійснювати ті чи інші дії в інтересах організації.

**Делегування** базується на повноваженнях і відповідальності.

**Відповідальність** – це зобов'язання працівника виконувати делеговані йому завдання і відповідати за їх задовільне рішення.

Оскільки відповідальність – це зобов'язання, які працівник бере на себе, він не може її делегувати або передавати своєму підлеглому. Працівник, на якого покладена відповідальність за вирішення якогось завдання, не зобов'язаний виконувати його особисто, але він залишається відповідальним за задовільне (незадовільне) завершення робіт.

**Повноваження** – це організовано закріплене обмежене право використовувати ресурси організації та направляти зусилля її працівників на виконання делегованих завдань. Повноваження не слід змішувати з владою, під якою розуміють реальну здатність діяти або можливість впливати на ситуацію.

Повноваження визначають, що має право робити особа, яка займає певну посаду, влада ж визначає, що вона дійсно може робити. Можна мати владу, не маючи повноважень.

Повноваження поділяються на два види: лінійні й штабні.

**Лінійні повноваження** – це повноваження, передані безпосередньо від начальника до підлеглого і далі іншому начальникові. Вони виражають існуючу в організації систему владних відносин між керівництвом і підлеглими.

Делегування лінійних повноважень створюють ієрархію рівнів управління організації, названу ланцюгом команд (рис. 7.1)

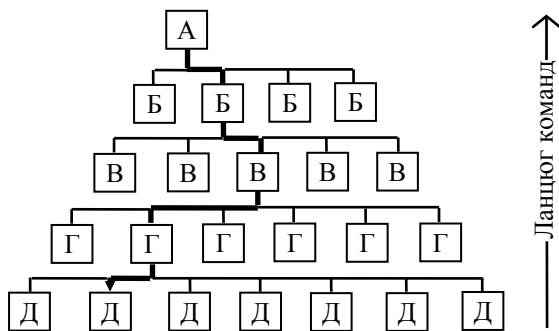


Рис. 7.1. Делегування лінійних повноважень

**Штабні повноваження** – це право радити або допомагати керівникам, наділеним лінійними повноваженнями, а також штабному персоналу (рис. 7.2).

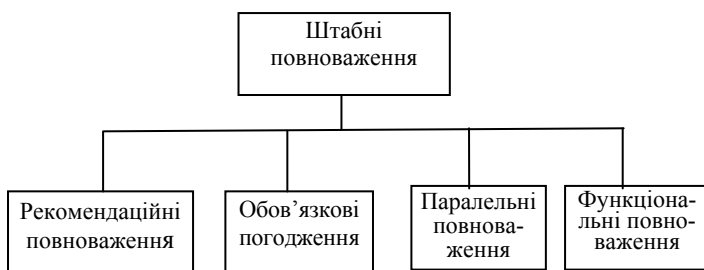


Рис. 7.2. Штабні повноваження

**Рекомендаційні повноваження** штабного апарату найбільш обмежені та зводяться в основному до консультування лінійного керівництва.

Уведення процедури *обов'язкового погодження* забезпечує розширення рекомендаційних повноважень і ставить за обов'язок лінійному керівництву погоджувати певне коло рішень із штабним апаратом.

**Паралельні повноваження** являють собою подальше розширення штабних повноважень і включають в

себе право відхиляти певні рішення лінійного керівництва.

Ф у н к ц і о н а л ь н і п о в н о в а ж е н н я означають надання штабному апарату прав як пропонувати, так і забороняти певні дії в межах своєї компетенції.

Необхідність реалізації штабних функцій і повноважень обумовила формування спеціального штабного (адміністративного) апарату в організаціях. У військових організаціях є штаби, починаючи з окремих батальйонів (дивізіонів) і вище.

**Розподіл повноважень і відповідальності.** При делегуванні можливі два варіанти розподілу повноважень і відповідальності: системи “Ялинка” і “Матрьошка” (див. рис.7.3).

У системі “Ялинка” повноваження і відповідальність вищого керівництва охоплюють лише частину повноважень і відповідальності нижчого керівництва. У цьому випадку має місце бюрократична організація М.Вебера з високою чіткістю у фіксації повноважень і відповідальності керівника кожного рівня управління.

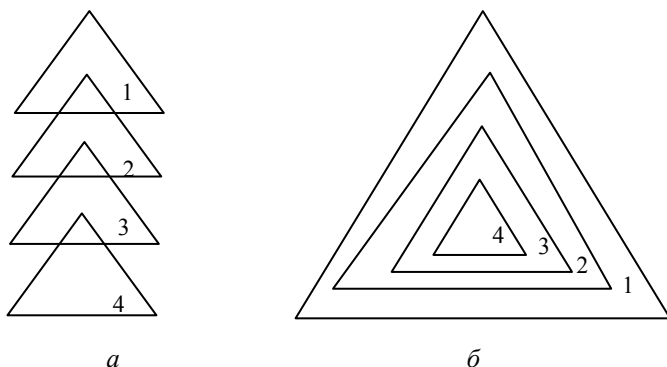


Рис. 7.3. Варіанти розподілу повноважень і відповідальності:  
а – система “Ялинка”; б – система “Матрьошка” – де 1 – керівник

вищого рівня; 2 – керівник 1-го середнього рівня; 3 – керівник 2-го середнього рівня; 4 – керівник низового рівня.

“Матрьошка” – це система подвійного або множинного підпорядкування, в ній повноваження і відповідальність вищого керівника поглинають повноваження і відповідальність усіх нижчих керівників. У цій системі дуже складно знати “крайнього” через розпорошеність прав і відповідальності всіх нижчих рівнів. Через це у військових організаціях застосовується перший варіант розподілу повноважень і відповідальності “Ялинка”, який засновується на єдиноначальності. Управління “через голову” тут неприпустиме, бо веде до руйнування основ військової організації, й, таким чином, спрацьовує добре відомий із середньовіччя принцип феодалного васалітету: “васал мого васала – не мій васал”.

Система “Матрьошка” застосовується тоді, коли вищий керівник є власником: передаючи підлеглому повноваження, він одночасно повністю зберігає їх за собою. Це дозволяє йому в будь-який момент втручатися в дії підлеглих усіх нижчих рівнів управління, що в системі “Ялинка” недопускається.

### 7.3. Формування структур управління військовою організацією

#### 7.3.1. Поняття і класифікація структур управління організацією і вимоги, які ставляться до них

Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємозалежних елементів, які знаходяться між собою в стійких стосунках, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі працівники (військовослужбовці), служби, штаби, керівники (командири) та інші ланки управління, а стосунки між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято підрозділяти на горизонтальні та вертикальні.

Горизонтальні зв'язки носять характер узгодження і є, як правило, однорівневими; вертикальні – це зв'язки підпорядкування і необхідність у них виникає при ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління.

Крім того, зв'язки в структурі управління можуть мати лінійний або функціональний характер.

Лінійні зв'язки відображують рух управлінських рішень та інформації між так званими лінійними керівниками (командирами), тобто особами, цілком відповідальними за діяльність організації або її структурних підрозділів; функціональні – здійснюються по лінії руху інформації й управлінських рішень за тими або іншими функціями управління.

У межах структури управління протікає управлінський процес (рух інформації та прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання та функції управління, а отже, – права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму поділу і кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення намічених цілей менеджменту.

Таким чином, структура управління містить у собі всі цілі, розподілені між різними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій за їх виконанням. Тому її можна розглядати як зворотну сторону характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації структурних зв'язків системи управління). Зв'язок структури з ключовими поняттями управління – його цілями, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми та їх повноваженнями – свідчить про її величезний вплив на всі сторони роботи організації. Саме тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і методам формування, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденції в їх побудові й оцінці їх відповідності розв'язуванню цілям і завданням.

Виходячи з багатобічності змісту структур управління, до них висувають такі вимоги, а саме структура повинна бути:

- *керованою*, тобто містити мінімальну кількість рівнів і ланок управління, щоб команди вищого рівня керівництва доходили до виконавця і виконувалися ними, не втративши актуальності;
- *динамічною*, тобто здатною реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, перебудовуватися відповідно до змін обставин, зберігаючи своє призначення;
- *чутливою* і мати зворотний зв'язок, тобто її рівні та ланки мають чітко сприймати команди, не допускаючи їх перекручення (щоб уникнути “зіпсованого телефону”), мати спроможність виконувати ці команди і подавати інформацію про виконання команд на відповідні, більш високі рівні;
- *чутливою* не тільки до проходження команд, але і до взаємодії ланок, тобто будь-яка позитивна зміна в діяльності якоїсь ланки чи рівня управління має адекватно відбиватися на стані всього об'єкта управління; на жаль, це стосується і негативних змін, хоча в цьому випадку треба прагнути мінімізувати негативний вплив на систему;
- *здатною вирішувати* завдання при тимчасовій відсутності її керівника (відпустка, хвороба, несподіване відрядження, смерть) без притягнення додаткових осіб до керування – мати “владу, що дублює”. Обов'язки керівника (командира) автоматично повинні прийняти інша особа в управлінні, яка іноді навіть не є офіційним заступником цього керівника (командира). Особливо це стосується військових структур управління;
- *економічною*, тобто забезпечувати мінімум витрат ресурсів на управління в порівнянні з отриманим ефектом від реалізації управлінського рішення, а керівники всіх ланок і рівнів структури реально дієздатними й активно впливати на досягнення цілей управління.

Розвиток управлінських структур визначається не бажанням керівників інституційного рівня, а багатьма чинниками, і з них найголовнішим – типом економічного росту. Доіндустріальний тип економічного росту породив лінійну структуру управління організацією (керівництво Мойсеєм євреями при виході з Єгипту, керівництво військами Чингісханом при завоюванні Київської Русі). Індустріальний тип росту породив функціональну і лінійно-штабну структуру управління. Нарешті, перехід суспільства до постіндустріального типу розвитку викликав до життя *дивізійні, матричні й адаптивні* структури управління організацією.

Всі структури управління організацією можна об'єднати в два типи: ієрархічний та органічний.

### 7.3.2. Ієрархічний тип структур управління організацією

Структури управління в багатьох сучасних організаціях, у тому числі й військових, були побудовані відповідно до принципів управління, сформульованих ще на початку ХХ століття. При цьому головна увага приділялася поділу праці на окремі функції й повноваження. Протягом багатьох десятиліть організації створювали так звані *формальні структури управління, які одержали назву ієрархічних, або бюрократичних*.

Концепція ієрархічної структури була сформульована німецьким соціологом Марксом Вебером, що розробив нормативну модель раціональної бюрократії. До ієрархічних (бюрократичних) структур належать: *лінійні структури, багатолінійні (функціональні) і лінійно-функціональні (лінійно-штабні)*.

**Лінійна структура управління** – одна з найпростіших структур управління організацією. Вона характеризується тим, що на кожному структурному підрозділі очолює командир – єдиноначальник, наділений усіма повноваженнями, який здійснює одноосібне керівництво підпорядкованими йому працівниками і зосереджує всі функції управління в своїх руках (рис. 7.4).

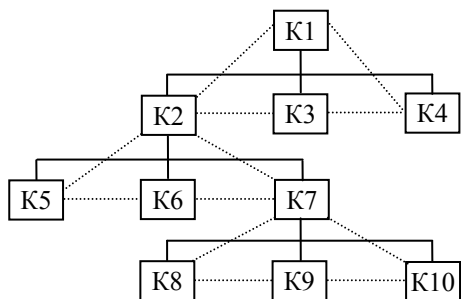


Рис. 7.4. Схема лінійної структури, де – K1–K10 – командири (начальники, керівники)

При лінійному управлінні кожна ланка і кожний підлеглий мають одного начальника, через якого по одному одночасному каналу приходять усі команди управління. У цьому випадку управлінські ланки відповідають за результати всієї діяльності керованих об'єктів. Йдеться про пооб'єктне виділення керівників, кожний із яких виконує всі види робіт, розробляє і приймає рішення, пов'язані з керуванням певним об'єктом. Оцінка результатів діяльності в лінійній структурі управління має вид трикутника (див. пунктирні лінії на рис. 7.4).

Оскільки в лінійній структурі управління рішення передаються по ланцюжку зверху вниз, а сам керівник (командир) нижньої ланки управління підпорядкований керівникові більш високого рівня, формується свого роду ієрархія керівників конкретної організації (наприклад, командир відділення, командир взводу, командир роти, командир батальйону (рис. 7.5)).

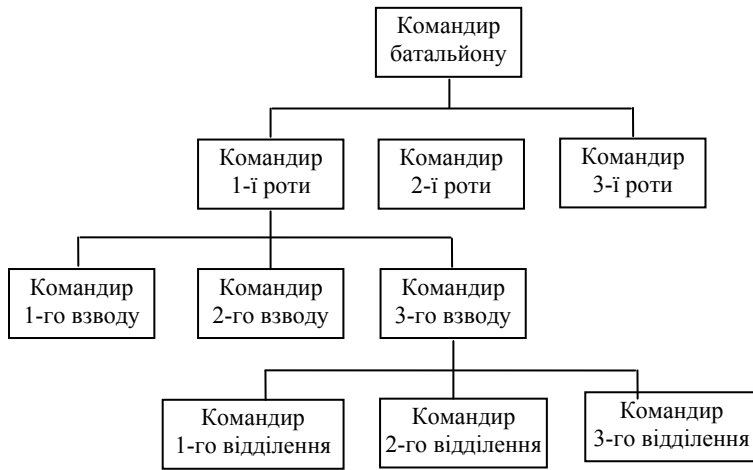


Рис. 7.5. Лінійна структура управління

Тут діє принцип єдиноначальності, суть якого полягає в тому, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного начальника.

Вищий орган управління не має права давати розпорядження яким-небудь виконавцям, минаючи їхнього безпосереднього начальника.

Як показано на рисунках 7.4, 7.5, у лінійній структурі управління кожний підлеглий має начальника, а кожний начальник має декількох підлеглих. Така структура функціонує в невеликих організаціях на нижчому рівні управління (відділення, взвод, рота і т.п. для військової організації).

Лінійна структура управління є логічно більш стрункою і формально визначеною, але водночас і менш гнучкою. Кожний із керівників має всю повноту влади, однак відносно невеликі можливості вирішення функціональних проблем, що вимагають вузьких спеціальних знань.

Лінійна структура управління організацією має свої переваги і недоліки:

– **переваги:** єдність і чіткість розпорядливості; узгодженість дій виконавців; простота керування (один канал зв'язку); чітко виражена відповідальність; оперативність в ухваленні рішення; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;

– **недоліки:** високі вимоги до керівника, який має бути всебічно підготовлений, щоб забезпечувати ефективне керівництво всіма функціями управління; відсутність ланок планування і підготовки рішень; перевантаження інформацією, численність контактів з підлеглими, вищими і суміжними структурами; складні зв'язки між інстанціями; концентрація влади в керуючій верхівці.

Серйозні недоліки лінійної структури певною мірою можуть бути усунуті багатолінійною (функціональною) структурою.

**Багатолінійна (функціональна) структура управління** – функціональне управління здійснюється деякою сукупністю підрозділів, що спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління (рис. 7.6).

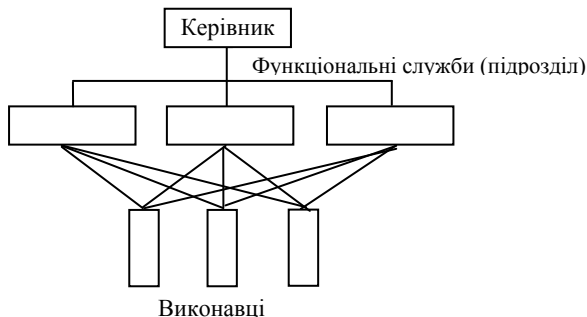


Рис. 7.6. Багатолінійна (функціональна) структура

Ідея полягає в тому, що здійснення окремих функцій з конкретних питань покладається на фахівців, тобто кожний орган управління (чи виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів діяльності.

В організації, як правило, фахівці одного профілю об'єднуються в спеціалізовані структури підрозділу (відділи, служби), наприклад, оперативний відділ, інженерний відділ, бухгалтерія. Таким чином, загальне завдання управління організацією поділяється, починаючи із середнього рівня, за функціональним критерієм. Звідси і назва – функціональна структура управління.

Функціональне керування існує поряд із лінійним, що створює подвійне (потрійне і т.д.) підпорядкування для виконавців. Тому й друга назва – багатолінійна структура управління.

Як показано на рис. 7.6, замість універсальних менеджерів (див. рис. 7.5), які повинні розбиратися в усіх функціях керування та виконувати їх, з'являється штат висококомпетентних фахівців у своїй галузі, відповідальних за певний напрямок (наприклад, планування і прогнозування). Така функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує ре-

зультативність діяльності організації.

Як і лінійна, багатолінійна функціональна структура має свої переваги й недоліки:

– **переваги**: висока компетентність фахівців, відповідальних за здійснення конкретних функцій; звільнення лінійних менеджерів від вирішення деяких спеціальних питань; стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів; виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій; зменшення потреб у фахівцях широкого профілю;

– **недоліки**: надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань “своїх” підрозділів; труднощі в підтримці постійних взаємозв’язків між різними функціональними службами; поява тенденцій надмірної централізації; тривала процедура прийняття рішень; відносно консервативна організаційна форма, що важко реагує на зміни.

Недоліки як лінійної, так і функціональної структур управління значною мірою усуваються лінійно-функціональними структурами.

**Лінійно-штабна структура управління** у військових організаціях одержала широке розповсюдження (рис. 7.7) і також передбачає функціональний поділ управлінської праці в штабних службах різних рівнів. Велику увагу дослідженню штабного принципу в управлінні приділяв Г. Емерсон. Цей принцип набуває особливого значення у великих організаціях. Для військових організацій він діє, починаючи з окремої частини. Штабний персонал володіє спеціальними знаннями, необхідними для лінійних керівників у процесі прийняття управлінських рішень. Основне призначення штабних підрозділів в організації Емерсон бачив у тому, “щоб кожний член лінійного підрозділу міг у будь-який час здобути вигоди зі штабних знань і штабної допомоги”.

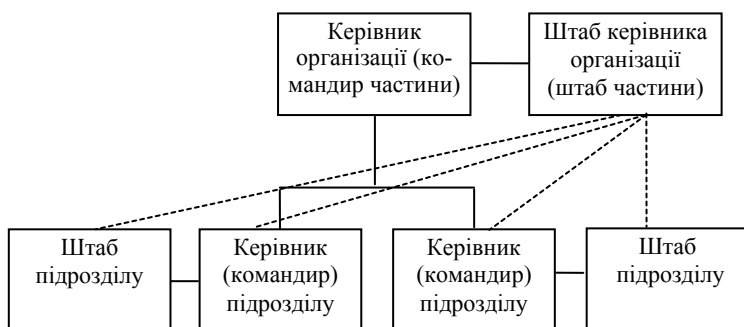


Рис. 7.7. Лінійно-штабна структура управління

М.Емерсон мав європейську освіту. На його погляди значною мірою вплинули ідеї пруського генерала фон Мольтеке, який розробив концепцію генерального штабу, на основі якої пруська армія перетворилася на жадливу військову машину другої половини XIX століття.

Відповідно до концепції генерального штабу складна військова проблема розбивається на кілька окремих питань, кожне з яких вивчається одним з офіцерів (однією з груп) штабу. Після цього у штабі збирається й узагальнюється вся сукупність інформації з цієї проблеми, а потім повідомляється воєначальнику (лінійному керівникові), який наділений правом прийняття остаточного рішення цієї проблеми і несе персональну відповідальність за наслідки прийняття цього рішення.

Емерсон вважав, що штабний принцип може застосовуватись до організацій усіх типів, а не тільки військових. Він наділяв необмеженими повноваженнями одну особу. Пізніше ці функції було покладено на штаб управлінських працівників, що дозволило домогтися сполучення принципу єдиноначальності з колегіальністю (збором й опрацюванням інформації) у процесі прийняття управлінських рішень.

Ним сформульоване положення про те, що кожний ієрархічний щабель управління створюється для поліпшення обслуговування нижчого щабля, а не для забезпечення становища вищих ланок управління. Головне завдання лінійних керівників (командирів) тут – координація дій функціональних служб (ланок) і спрямування їх у русло загальних інтересів військової організації.

Є багато модифікацій ієрархічних структур в економіці, але вони не знайшли широкого розповсюдження у військових організаціях.

Через те, що ієрархічні структури не дозволяють вирішити проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності й розширення повноважень керівників нижчих і середніх рівнів, звільнення вищого ешелону від оперативного контролю, знадобився перехід до більш гнучких структур, краще пристосованих до динамічних змін середовища і вимог науково-технічного прогресу (НТП), тобто до органічного типу структур.

### 7.3.3. Органічний тип структур управління

**Органічний** називається такий тип структури управління, який характеризується індивідуальною відповідальністю кожного працівника за загальний результат. Він відхиляє необхідність у детальному поділі праці за видами робіт і формує такі відносини між учасниками процесу управління, які диктуються не структурою, а характером розв’язуваної проблеми. Головною властивістю таких структур, відомих у практиці управління як **гнучкі й адаптивні**, є притаманна їм спроможність порівняно легко змінювати свою форму, пристосовуватись до нових умов, органічно вписуватись в систему управління. Ці структури орієнтовані на прискорену реалізацію складних програм і проектів у межах великих організацій, цілих галузей і регіонів. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі, тобто в період реалізації проекту, програми, вирішення проблеми або досягнення поставлених цілей.

Порівняння ієрархічного й органічного типів структур управління звичайно проводиться за кількома параметрами, найбільш значущі з яких наведено в табл. 7.1.



Порівняння ієрархічних і органічних типів структур управління

Параметр порівняння	Ієрархічний тип	Органічний тип
Концепція побудови	Чітко визначена ієрархія	Гетерархія (відсутність ієрархії)
Тип керівництва	Моноцентричний, постійний	Поліцентричний, зміна лідерів за ситуаціями
Формалізація відносин	Чітко визначені обов'язки і права	Система норм і цінностей, що змінюються
Організація праці	Жорсткий поділ функцій	Тимчасове закріплення функцій за групами
Джерело ефективності	Раціонально спроектована структура	Розвиток персоналу, самоорганізація, ініціатива працівників

Органічний тип на відміну від ієрархічного являє собою децентралізовану організацію управління, для якої характерні: відмова від формалізації та бюрократизації процесів і відносин, скорочення числа ієрархічних рівнів, високий рівень горизонтальної інтеграції серед персоналу, орієнтація культури взаємовідносин на кооперацію, взаємну інформованість (для створення загальної системи знань, що допомагає вирішити проблеми організації швидше й ефективніше) і самодисципліну.

Різновидами органічного типу структур є **проектні, матричні, програмно-цільові, бригадні** форми організації управління.

**Проектні структури** формуються при розробці організацією проектів, під якими розуміються будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі, наприклад, модернізація планування, освоєння нових технологій, будівництво об'єктів тощо. Керування проектом містить в собі визначення його цілей, формування структури, планування й організацію виконання робіт, координацію дій виконавців. Однією з форм проектного управління є формування спеціального підрозділу – проектної команди, що працює на тимчасовій основі. До її складу звичайно включають необхідних фахівців, у тому числі й з управління. Керівник проекту наділяється проектними повноваженнями – це відповідальність за планування проекту, упорядкування графіка і хід виконання робіт, витрату виділених ресурсів, у тому числі й за матеріальне заохочення працюючих. Тому велике значення надається вмінню керівника сформувати концепцію управління проектом, розподілити завдання між учасниками команди, чітко визначити пріоритети і ресурси, конструктивно підходити до розв'язання конфліктів. Після завершення проекту структура розпадається, а співробітники переходять у нову проектну структуру або повертаються на свою постійну посаду (при контрактній роботі – звільняються). Така структура має велику гнучкість, але за наявності декількох цільових програм або проектів приводить до дроблення ресурсів і помітно ускладнює підтримку і розвиток виробничого і науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого. При цьому від керівника проекту вимагається не тільки керування всіма стадіями життєвого циклу проекту, але й урахування місця проекту в мережі проектів цієї організації.

Проектні структури управління у військовій справі звичайно створюються на тимчасовій основі й з різних фахівців, починаючи з військової частини і вище. Керівником проекту призначається один із заступників командира частини або начальника служби (відділу).

З метою полегшення завдань координації в організації створюються штабні органи управління з керівників проектів або використовуються так звані матричні структури управління.

**Матрична структура** (див. рис. 7.8) – це ґратчаста організація, побудована на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівникові функціональної служби, яка містить персонал і технічну допомогу керівникові проекту, з іншого – керівникові проекту (цільової програми), що наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу керування відповідно до запланованих термінів, ресурсів і якості. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: із постійними членами проектної групи та з іншими працівниками функціональних відділів, що підпорядковуються йому тимчасово і в обмеженому колі питань. При цьому зберігається їхнє підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів, відділів і служб.

На рисунках 7.8, 7.8.1 подані два варіанти матричної структури – один із спеціально створеним центром управління проектами (цільовими програмами), другий – без такого.

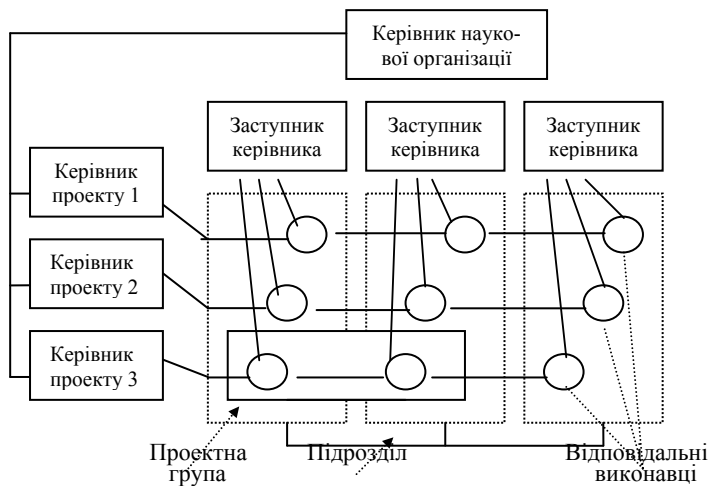


Рис.7.8 Варіанти структури керування матричного типу (варіант I)

Перехід до матричних структур звичайно охоплює не всю організацію, а лише її частину, при цьому її успіх значною мірою залежить від наявності тих професійних якостей менеджерів, якими володіють керівники проектів і можуть виступати в проектній групі лідерами. Масштаби застосування матричних структур у військових організаціях досить значні, особливо у вищому рівні управління (Міністерство оборони, Генеральний штаб, головні управління Міністерства оборони України) і військових проектних організаціях.

**Бригадна (командна) структура управління** – ще один різновид органічного типу структур управління. Її основу складає бригадна форма організації праці та виробництва. Принципи, за якими створювалися бригадні структури, руйнували основи командно-контрольних структур, головні з яких – це: автономна робота бригади; самостійне прийняття рішень і координація діяльності по горизонталі; заміна жорстких зв'язків бюрократичного типу гнучкими зв'язками; притягнення для розробки і вирішення завдань працівників з інших підрозділів. Цей принцип відкидає традиційний розподіл відділів і служб організації на ізольовані підсистеми зі своїми цільовими настановами й інтересами.

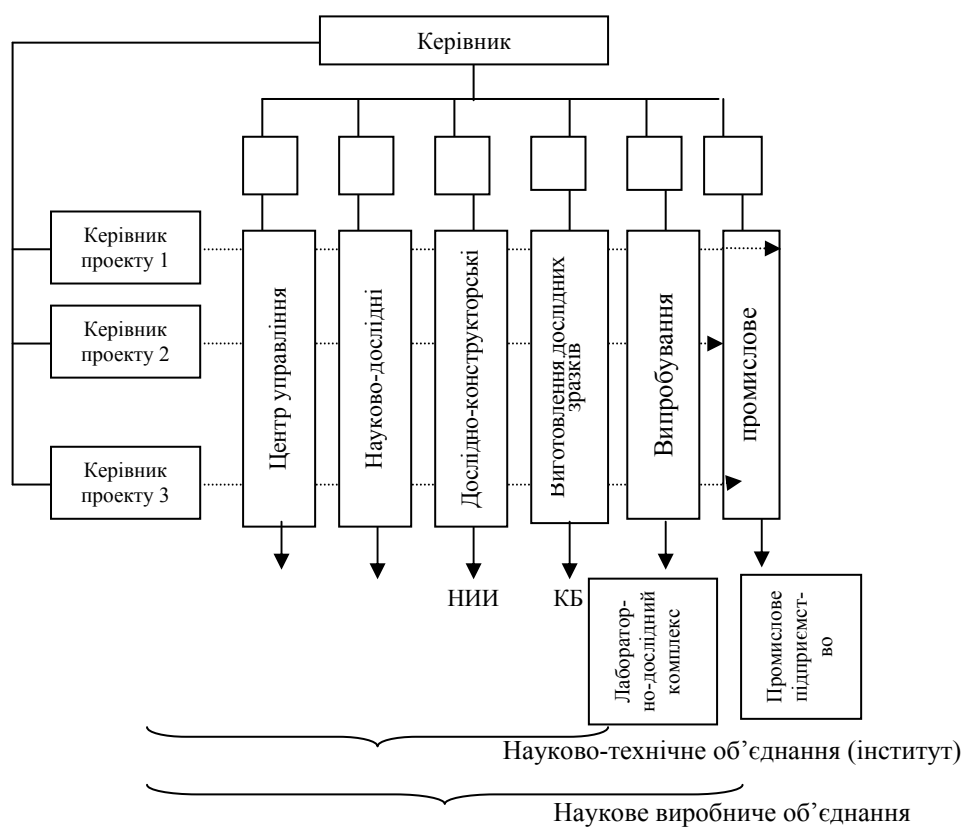


Рис. 7.8.1. Варіанти структури матричного типу (варіант II)

Роль бригад в інтенсифікації виробництва і підвищенні його ефективності зростала в міру розвитку нових форм колективної організації виробництва. Одна з таких форм – б р и г а д н и й п і д р я д. Взаємовідносини між трудовим колективом бригади й адміністрацією, а також між членами трудового колективу і підпорядкованими організаціями будуються на договорах, за якими сторони приймають взаємні зобов'язання і наділяються відповідними правами. Підпорядкованому колективу встановлюється кінцевий ре-

зультат роботи і терміни її виконання, гарантується тарифний фонд заробітної плати, виділяються необхідні матеріально-технічні ресурси. Способи виконання роботи розробляє сам трудовий колектив, який має повну самостійність.

Бригадна форма створює необхідні умови для найбільш повного використання творчого потенціалу працівників, а отже, для ефективної роботи і розвитку в руслі науково-технічного прогресу. Ця форма організації управління застосовується у військових організаціях при підготовці рішень командира (командувача) у складних ситуаціях при великому ступені непевності. Тоді створюються групи з висококваліфікованих офіцерів, що входять у різні служби і відділи. Об'єднані в групи фахівці знають завдання і способи їх вирішення і не вимагають додаткових керівних указівок зверху. Не потрібні й численні допоміжні аналітичні служби. Структура для підготовки рішення командира (командуючого), що складається з робочих груп, схематично наведена на рис. 7.9.

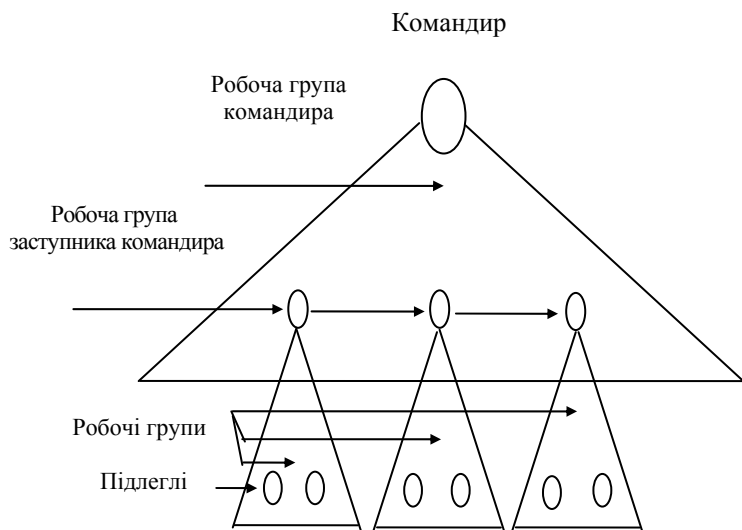


Рис. 7.9. Структура, що складається з робочих груп

Однією з останніх розробок, що розвивають ідею гнучких органічних структур управління, є їхня побудова у формі перевернутої піраміди, в якій на верхній рівень ієрархії винесені фахівці-професіонали, у той час як керівник організації знаходиться в нижній частині піраміди (рис. 7.10).

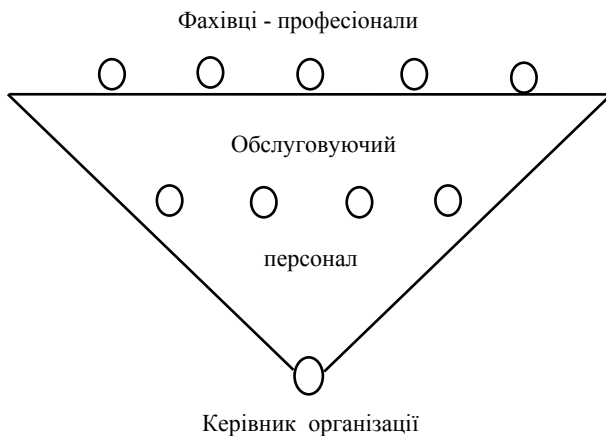


Рис. 7.10. Перевернута піраміда структури управління організацією

Такі структури можуть використовуватися там, де професіонали мають досвід і знання, що дають їм можливість діяти незалежно і кваліфіковано, вирішувати завдання, що стоять перед організацією.

Така структура може застосовуватися у військових шпиталях і військово-навчальних закладах, де сконцентрована велика кількість фахівців, які працюють самостійно при підтримці допоміжного або обслуговуючого персоналу (рис. 7.10, середній рівень).

Будь-яку перебудову структури управління необхідно оцінювати перш за все з погляду досягнення поставлених перед нею цілей.

У нормальних (не кризових) умовах реорганізація найчастіше спрямована на те, щоб шляхом удосконалювання системи управління підвищити ефективність організації.

У кризовий період зміни в структурах управління мають сприяти створенню умов для виживання організації за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш гнучкого пристосування до вимог зовнішнього середовища.

Поряд з оцінкою нової структури управління за основними економічними показниками, її оцінка робиться і за такими напрямками, як швидкість опрацювання й одержання інформації, необхідної для прийняття рішень; використання інформаційної технології, що спрощує не тільки вирішення проблем, але і всю систему взаємодій, необхідних у процесі розробки і

реалізації управлінських рішень.

Останнє є особливо важливим при удосконалюванні структур управління військовою організацією.

## Глава 8. МОТИВАЦІЯ ПІДЛЕГЛИХ НА УСПІШНЕ ВИКОНАННЯ ПЛАНІВ І ЗАВДАНЬ, ЯКІ СТОЯТЬ ПЕРЕД ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 8.1. Основні поняття і теорії мотивації

Нерідко буває так: керівник знайшов вдале рішення складної проблеми, розробив план його реалізації, є необхідні ресурси, перед усіма виконавцями поставлені конкретні завдання. Отже, успіх справи забезпечений і залишається тільки очікувати результатів від запланованих заходів. Однак вони чомусь не поспішають проявитися, та й працівники не відчують особливого захоплення щодо впроваджуваних нововведень. Що ж відбувається? Відповідь однозначна – виконавці мають бути зацікавлені у своїй роботі. Інакше кажучи, для успішного втілення управлінського рішення необхідно застосувати механізм мотивації.

Чи ж придатний цей механізм для військової справи? Адже військові зобов'язані за наказом виконувати поставлене завдання. Так, вони будуть його виконувати, але при цьому не розкриватимуться потенційні індивідуальні та колективні можливості. Тому механізм мотивації доцільно застосовувати у всіх організаціях, у тому числі й військових.

Термін “мотивація” служить для позначення всієї сукупності чинників, механізмів і процесів, що забезпечують спонукування до досягнення життєво необхідних цілей, які спрямовують поведінку людей на задоволення їхніх потреб.

Мотивація в якості функції менеджменту – це процес стимулювання всіх учасників діяльності організації, спрямованої на досягнення встановлених цілей. Вона пов'язана з використанням низки специфічних категорій і понять, які стосуються як окремої людини, так і колективу людей, тобто організації.

Певною мірою основою мотивації є потреби, що з'являються, коли людина відчуває нестачу чогось. Багато психологів вважають, що потреби можна умовно поділити на первинні та вторинні:

– первинні потреби – це необхідність у їжі, сні, подиху, русі;

– вторинні – за своєю природою психологічні та набуваються індивідом у процесі життєдіяльності. Це потреби в повазі, успіху, владі, належності кому або чому-небудь та інші. Безпосередньо потребу ідентифікувати неможливо, вона виявляється через поведінку людини, спонукаючи до певних дій. Спрощену модель мотивації через потреби подано на рис. 8.1.

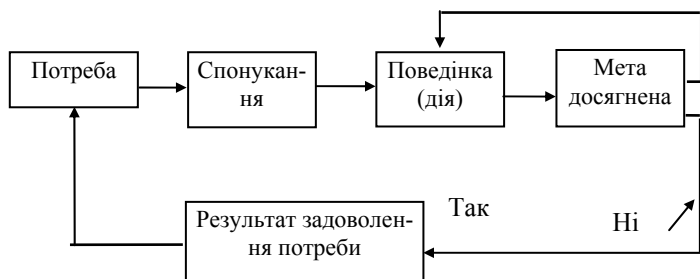


Рис. 8.1. Спрощена модель мотивації

Потреба, що з'явилася внаслідок нестачі чого-небудь, викликає спонукування, яке і визначає поведінку людини, спрямовану на задоволення потреби. Характерно, що потреба може і не проявлятися усвідомлено, але в будь-якому вигляді вона формує спонукування. У залежності від ступеня задоволення потреби коректується поведінка індивіда. Наприклад, якщо мета досягнута, то робота в цьому напрямку може припинитися. При неповному задоволенні або його відсутності спонукування також може змінюватися: слабшати або підсилюватися. Практично цей процес відбувається набагато складніше внаслідок впливу особистісних якостей індивіда: для одного труднощі, що виникли, стають непереборними, інший одержує від цього додатковий заряд життєвих сил і досягає поставленої мети.

Домігшись поставленої мети, працівник одержує задоволення, під яким розуміють усе те, що людина вважає цінним для себе. Це можуть бути гроші, нерухомість, любов або спілкування з друзями.

При розгляді теорій мотивації доведеться оперувати терміном “винагорода”. Під ним розуміється те, що людина вважає цінним для себе. У зв'язку з тим, що навіть для людей одного кола уявлення щодо цінностей можуть бути зовсім різними, також як і оцінки значущості винагороди.

Винагороди поділяють на зовнішні та внутрішні: зовнішні винагороди даються адміністрацією – це можуть бути гроші, подарунок, просування по службі; внутрішні пов'язані із задоволенням від виконаної роботи, трудовими успіхами, радістю спілкування. На відміну від зовнішніх ці винагороди дає сама робота.

Теорія мотивації пройшла довгий шлях розвитку від методу “батога і пряника” до економічних методів, коли основним чинником мотивації виступають гроші. У багатьох країнах тепер, коли добробут працівників поліпшився, економічні методи впливу на виконавців стають усе менш результативними і замінюються людськими взаємодіями. У нинішніх умовах для мотивації використовуються такі чинники, як потреба у визнанні, успіху, самоствердженні тощо. В Україні поки найбільш істотними є економічні методи.

Подальша еволюція мотивації йде шляхом комплексного залучення економічних, морально-етичних та інших чин-

ників, які визначають поведінку сучасної людини. Ці теорії почали розвиватися із середини XX століття. При формуванні теоретичної бази вирішальне значення мали праці таких вчених, як Маслоу, Мак-Клелланд, Герцберг.

## 8.2. Теорія мотивації Маслоу

**Ієрархія потреб за Маслоу** одержала назву “Піраміда потреб Маслоу” (див. рис.8.2).

Відповідно до його вчення людина має багато різних потреб, які можна поділити на п’ять основних категорій.

1. **Фізіологічні потреби** – це потреби в їжі, воді, повітрі, притулку і т.п., тобто такі, які людина має задовольняти, щоб виживати, підтримувати організм у життєздатному стані. Люди, які працюють в основному для задоволення цих потреб, мало цікавляться змістом роботи, вони концентрують свою увагу на оплаті, а також на умовах праці, зручності на робочому місці, можливості уникнути втоми і т.ін. Для керування такими людьми необхідно, щоб мінімум зарплати забезпечував виживання і умови праці не занадто обтяжували існування.

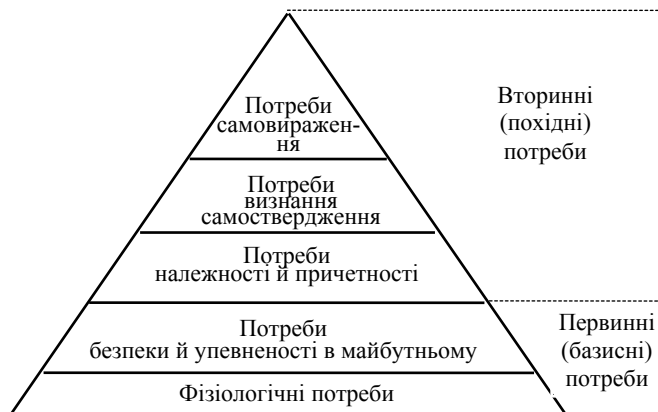


Рис. 8.2. Піраміда (ієрархія) потреб Маслоу

2. **Потреби безпеки і впевненості в майбутньому** – пов’язані з прагненням і бажанням людей перебувати в стабільному і безпечному стані, який захищає від страху, болю, хвороб та інших страждань, що може принести людині життя. Люди з такими потребами прагнуть уникати хвилюючих ситуацій, люблять порядок, чіткі правила, ясні структури. Вони оцінюють свою роботу з погляду забезпечення їх стабільного існування в майбутньому. Для людини, що знаходиться під впливом цих потреб, важливі гарантії роботи, медичного обслуговування, пенсійне забезпечення. Люди з такими потребами прагнуть застрахуватися в прямому і переносному значенні від можливості несприятливих подій і змін, створюючи страховий потенціал, зокрема, за рахунок навчання й освіти. Люди із загостреною потребою безпеки прагнуть уникати ризику, внутрішньо чинять опір змінам і перетворенням. Для керування такого роду людьми доцільно створювати виважену і надійну систему свідомого страхування, застосовувати суворі та справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю вище прожиткового рівня, не залучати їх до прийняття ризикованих рішень і здійснення дій, пов’язаних із ризиком і змінами.

3. **Потреби належності й причетності** – коли людина прагне до участі в спільних діях, вона хоче дружби, любові, прагне бути членом якихось об’єднань людей, брати участь у громадських заходах тощо. Якщо для людини ця група потреб є провідною, вона дивиться на свою роботу, по-перше, як на належність до колективу і, по-друге, як на можливість установити добрі та дружні стосунки зі своїми колегами. Відносно таких працівників керівництво повинно вживати форму приятельського партнерства, для них треба створювати умови для спілкування на роботі. Добрий результат дає групова форма організації праці, групові заходи, які виходять за межі праці, а також нагадування працівникам про те, що їх цінують колеги.

4. **Потреби визнання і самоствердження** – це така група, яка виявляє прагнення людей бути компетентними, сильними, здібними, упевненими в собі, а також бажання, щоб інші визнавали їх такими і поважали їх за це. Люди з цими потребами прагнуть до лідерства або визнаного авторитету при вирішенні завдань. При керуванні цими людьми слід застосовувати різні форми визнання їх заслуг. Для цього корисними можуть бути присвоєння титулів і звань, освітлення в пресі їх дій, нагадування керівництвом у публічних виступах про їх заслуги, вручення різного роду почесних нагород тощо.

5. **Потреби самовираження** – це такі, що виражають прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, умінь і навичок. Вони мають найбільш індивідуальний характер. Це потреби людини у творчості в широкому розумінні цього слова. Люди з цією потребою відкриті до сприйняття себе й оточення, творчі й незалежні. При керуванні такого роду людьми слід намагатися давати їм оригінальні завдання, що дозволяють реалізувати їх здібності, надавати загальної свободи у виборі засобів вирішення завдань і залучати до роботи, яка вимагає винахідливості й творчості.

Фізіологічні потреби і потреби безпеки і впевненості в майбутньому (захисності) належать до первинних (базисних) потреб, а решта видів потреб – це вторинні (похідні), які безупинно змінюються, або метапотреби.

За теорією Маслоу, всі ці потреби можна розташувати у вигляді суворой ієрархічної структури, на нижчому рівні якої знаходяться фізіологічні потреби, а на верхньому – потреби самовираження. Розташовуючи потреби по рівнях, Маслоу хотів показати, що в першу чергу вимагають задоволення фізіологічні потреби, а після того, як вони будуть задоволені, виникає необхідність задоволення потреб більш високого рівня. Однак ця ієрархічна структура не завжди є жорсткою. Маслоу відмічав, що, незважаючи на те, що “ієрархічні рівні потреб можуть мати фіксований порядок ... насправді ієрархія далеко не така жорстка, як ми думали. Це правда, що для більшості людей, із якими ми працювали, їх основні потреби розташовувалися приблизно в тому порядку, як ми зазначили. Однак був і ряд винятків. Є люди, для яких, наприклад, самоповага є більш важливою, ніж любов”.

На думку Маслоу, мотивами вчинків людей є в основному не економічні чинники, як вважали прихильники школи наукового управління, а різні потреби, які далеко не завжди можуть бути задоволені за допомогою грошей. Звідси він робив висновки про те, що в міру задоволення потреб працівників буде зростати і продуктивність їх праці.

Теорія Маслоу зробила важливий внесок у розуміння того, що змушує працівників трудитися більш ефективно. Мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. Проте водночас ця концепція викликала критику. Зазначалося, що Маслоу не розкрив природу тих або інших потреб, що потреби по-різному виявляються в залежності від місця, яке займає працівник в організації, статі, віку, змісту роботи тощо. Необов'язково потреби зростають знизу вгору, як це показано в піраміді Маслоу.

Взагалі ж концепція Маслоу дуже сильно вплинула на розвиток теорії і практики сучасного управління.

Якщо первинні потреби за своєю природою є фізіологічними і закладені в людині генетично, то вторинні – психологічні й усвідомлюються людиною з надбанням нею досвіду. Потреби неможливо виміряти, а про їх наявність можна дізнатися тільки з поведінки людей. Потреба, яка виникла, служить для людини мотивом до дії.

Найбільш цікавими є три концепції вивчення потреб, які зробили істотний внесок у розробку теорії мотивації: 1) концепція ERG К. Альдерфера; 2) концепція надбаних потреб Мак-Клелланда; 3) концепція двох чинників Герцберга.

Кожна концепція має певні принципові відмінності.

### 8.3. Теорія ERG К. Альдерфера

Так само, як і Маслоу, Клейтон Альдерфер виходить у своїй теорії з того, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. Однак, на відміну від теорії ієрархії потреб Маслоу, він вважає, що таких груп потреб існує три: 1) потреби існування; 2) потреби зв'язку; 3) потреби росту.

Групи потреб цієї теорії досить наочно співвідносяться з групами потреб теорії Маслоу (рис.8.3).



Рис. 8.3. Співвідношення потреб за пірамідою Маслоу і теорією Альдерфера:

I – потреби займати певне становище; II – потреби прагнення до розвитку впевненості й самовдосконалення; III – потреби групової безпеки

**Потреби існування** містять у собі дві групи потреб піраміди Маслоу: потреби безпеки, за винятком групової безпеки, і фізіологічні потреби. Група потреб зв'язку явно пов'язана з групою потреб належності й причетності. Потреба зв'язку, за Альдерфером, відбиває соціальну природу людини, прагнення її бути членом сім'ї, мати колег, друзів, ворогів, начальників і підлеглих. Тому до цієї групи можна віднести також частину потреб визнання і самоствердження з піраміди Маслоу, які пов'язані з прагненнями людини займати певне становище в навколишньому світі, а також ту частину потреб безпеки піраміди Маслоу, що зв'язана з груповою безпекою.

Процес руху нагору по рівнях потреб Альдерфер називає *процесом задоволення потреб*, а процес руху вниз – *процесом фрустрації*, тобто поразки в прагненні задовольнити потребу.

Наявність двох напрямків руху в задоволенні потреб відкриває додаткові можливості в мотивації людей в організації. Наприклад, якщо в організації немає достатніх можливостей для кар'єрного росту людини, то, розчарувавшись, вона може з підвищеним інтересом переключитися на потребу зв'язку. І в такому разі організація зможе надати їй можливість для задоволення своєї потреби, збільшуючи тим самим потенціал мотивування цієї людини.

Теорія Альдерфера корисна для практики управління, бо вона відкриває для менеджерів перспективи пошуку ефективних форм мотивування, які співвідносяться з більш низькими рівнями потреб, якщо немає можливості створити умови для задоволення потреб більш високого рівня.

### 8.4. Теорія надбаних потреб Мак-Клелланда

Широко розповсюдженою концепцією потреб, які визначають мотивацію людини до діяльності, є концепція Мак-Клелланда, пов'язана з вивченням і описом потреб досягнення, співучасті й володарювання.

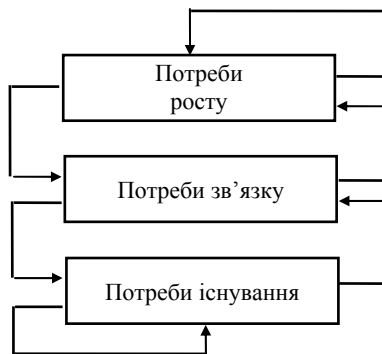


Рис. 8.4. Надбані потреби

Ці потреби, якщо вони в достатній мірі є у людини, роблять помітний вплив на її поведінку, змушуючи її робити зусилля і здійснювати дії, які мають привести до задоволення цих потреб. При цьому Мак-Клелланд розглядає їх як надбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання.

**Потреба досягнення** виявляється в прагненні людини досягти цілей, які стоять перед нею, більш ефективно, ніж вона це робила раніше. Люди з високим рівнем потреби досягнення віддають перевагу тому, щоб самостійно ставити помірно складні цілі та завдання, й упевнені в їх вирішенні. Їм подобається приймати рішення і персонально відповідати за вирішення завдання. Вони очікують негайного зворотного зв'язку від здійснених ними дій і прийнятих рішень і можуть з ентузіазмом весь час займатися вирішенням завдання, але при цьому їм постійно потрібно одержувати результат. Якість роботи їх особливо не цікавить. Люди з цією потребою багато й охоче працюють, але не дуже люблять ділитися роботою з іншими. Спільно отриманий результат улаштовує їх набагато менше, ніж самостійне одержання цього результату.

Однак найчастіше люди з високою потребою досягнення не досягають вищих рівнів в управлінській ієрархії, тому що там необхідно приймати більш ризиковані рішення і ставити більш високі цілі, а вони це робити не здатні.

Тому можна стверджувати, що люди з такими потребами успішно займаються індивідуальною діяльністю, а у великих організаціях можуть створювати багато проблем собі, колегам і оточенню.

Менеджерам же при роботі з такими людьми варто регулярно оприлюднювати приклади успішного досягнення ними цілей.

**Потреба співучасті** проявляється як прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки, прагнуть одержати схвалення і підтримку з боку оточуючих, стурбовані тим, що про них думають інші. Для них дуже важливим є той факт, що вони потрібні комусь, що їх друзі та колеги не байдужі до них і їх дій.

Індивіди з високою потребою співучасті прагнуть займати в організації такі позиції і виконувати таку роботу, що допомагають їм активно взаємодіяти з людьми, як із своїми колегами, так і з клієнтами. Для успішної організації праці таких членів колективу необхідно створювати умови, які дозволяють їм регулярно одержувати інформацію про реакцію оточуючих на їх дії, а також такі, що надають їм можливість активно контактувати з досить широким колом людей. Рівень потреби співучасті повинен оцінюватися і аналізуватися при прийомі людини в організацію.

**Потреба володарювання** є третьою великою потребою і полягає в тому, що людина прагне контролювати ресурси і процеси, які протікають у її оточенні. Основною спрямованістю цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, впливати на їх поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших людей. Потреба володарювання має два полюси: прагнення до якнайбільшої влади і, на противагу цьому, прагнення цілком відмовлятися від яких-небудь домагань влади.

Особи з високою мотивацією володарювання можуть бути класифіковані як дві взаємовиключаючі групи. Першу групу становлять ті, хто прагне до влади заради володарювання. Їх приваблює сама можливість командувати іншими. Інтереси організації для них часто відходять на другий план і навіть утрачають зміст, бо вони концентрують свою першорядну увагу на своїй керівній позиції в організації, на своїх можливостях володарювати, на своїй силі в організації.

До другої групи належать ті особи, що прагнуть одержати владу заради того, щоб домогтися вирішення групових завдань. Ці люди задовольняють свою потребу володарювання тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у процесі досягнення цілей. При цьому дуже важливо зазначити, що вони шукають можливості мотивування людей на досягнення цих цілей і працюють разом із колективом як над визначенням цілей, так і над їх досягненням. Тобто потреба володарювання для цих людей – це не прагнення до владного самоствердження заради задоволення свого марнославства, а прагнення до виконання відповідальної керівної роботи, пов'язаної з вирішенням організаційних завдань, що, до речі, також є прагненням до владного самоствердження.

Так, Мак-Клелланд вважає, що з трьох розглянутих у його концепції потреб (досягнення, співучасті і володарювання) для успіху менеджера найбільш значущою є розвинена потреба володарювання другого типу. Тому особливо важливо, щоб робота керівника, з одного боку, давала можливість менеджерам задовольняти цю потребу, а з іншого – сприяла розвитку цієї потреби.

Потреби досягнення, співучасті й володарювання в концепції Мак-Клелланда не виключають одна одну і не розташовані ієрархічно, як це було подано в концепціях Маслоу й Альдерфера. Більше того, прояв впливу цих потреб на поведінку людини дуже залежить від її взаємовпливу. Наприклад, якщо людина займає керівну позицію і має високу потребу володарювання, для успішного здійснення управлінської діяльності у відповідності до прагнень задоволення цієї потреби бажано, щоб потреба в співучасті була у нього відносно слабо виражена. Також може приводити до негативного, в плані вико-

нання менеджером роботи, впливу на її результат комбінація сильної потреби досягнення і сильної потреби володарювання, бо перша потреба увесь час буде орієнтувати володарювання на досягнення особистих інтересів менеджера.

Мабуть, не слід робити однозначно жорстких висновків про те, у якому напрямку впливають одна на одну три розглянуті потреби. Однак цілком очевидно, що необхідно зважати на їх взаємовплив при аналізі мотивації людини, поведінки і вироблення методів керування людиною.

## 8.5. Теорія двох чинників Герцберга

Звичайно вважається, що задоволення людини своїми діями, станом, оточенням і незадоволеність усім цим є двома протилежними полюсами, між якими може знаходитися стан і настрої людини. У залежності від того, як здійснюється вплив, мотивування людини, її настрої може переходити з одного стану в інший, людина може ставати то більш задоволеною, то більш незадоволеною. Однак виявляється, що не все виглядає так однозначно.

На стику 50 – 60-х років Фредерік Герцберг, проводячи дослідження, зробив висновок, що процес знаходження задоволеності й процес зростання незадоволеності є двома різними процесами, тобто чинники, які викликали зростання незадоволеності, при їх усуненні необов'язково приводили до збільшення задоволеності. І навпаки, із того, що якийсь чинник сприяв зростанню задоволеності, ніяк не впливало, що при послабленні впливу цього чинника буде зростати незадоволеність (рис. 8.5).

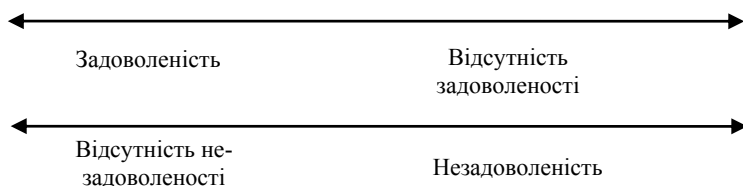


Рис. 8.5. Незалежні процеси задоволеності й незадоволеності

На процес “задоволеність – відсутність задоволеності” в основному впливають чинники, пов'язані зі змістом роботи, – це досягнення, визнання, відповідальність, просування, робота сама по собі, можливість зростання. Ці чинники і потреби називаються *мотивуючими*. Вони дуже мотивовано впливають на поведінку людини, що може привести до хорошого виконання роботи.

Процес “незадоволеність – відсутність незадоволеності” визначається впливом чинників, пов'язаних з оточенням, у якому здійснюється робота. Це зовнішні чинники: заробітна плата, безпека на робочому місці, умови праці (шум, освітленість, комфорт тощо), статус, правила, порядок і режим праці, якість контролю з боку керівництва, відносини з колегами і підлеглими.

Відсутність цих чинників викликає в працівників почуття незадоволеності. У той же час їх наявність не обов'язково викликає стан задоволеності. Тобто ці чинники мовби пов'язані з усуненням “болю”, страждання і одержали назву “*чисті*”, підкреслюючи цим, що вони створюють нормальні, здорові умови праці. Одним із найпарадоксальніших висновків Герцберга з аналізу чинників здоров'я є висновок про те, що заробітна плата – це не мотивуючий чинник (звичайно, за умови своєчасної її видачі).

На основі розробленої концепції двох чинників Герцберг дійшов висновку, що за наявності у працівників почуття незадоволеності менеджер має звертати першочергову увагу на чинники, які викликають незадоволеність, і робити все для того, щоб її усунути. Після того, як досягнуто стану відсутності незадоволеності, намагатися мотивувати працівників за допомогою *чистих* – практично марна справа. Тому після цього менеджер повинен сконцентрувати увагу на приведенні в дію мотивуючих чинників і постаратися домогтися високих результатів праці через механізм досягнення працівниками стану задоволеності.

Отже, всі чотири теорії дозволяють переконатися в тому, що немає якогось канонізованого вчення про те, на чому засновується мотивація людини і чим вона визначається. Кожна з чотирьох теорій має свою принципову відмінність.

У концепції Маслоу потреби розташовані ієрархічно і сходження по них йде знизу нагору.

У теорії Альдерфера також є певна ієрархія. Однак одним із найважливіших положень цієї теорії є твердження про те, що ієрархічний рух може здійснюватися як знизу вгору, так і зверху вниз у разі, якщо не задовольняється потреба верхнього рівня.

Мак-Клелланд увів ідею надбання і розвитку розглянутих ним потреб під впливом навчання і життєвого досвіду. При цьому він бере до уваги взаємовідносини певних груп потреб, відходячи від розгляду ізольованого впливу їх окремих груп на поведінку людини.

У теорії Герцберга потреби поділяються на дві великі групи: *мотивуючі* та *потреби здоров'я*. Тим самим указується на те, що не всі потреби постійно мотивовано впливають на людину, а тільки ті з них, які приводять до розвитку стану задоволеності.

Абстрогуючись від розбіжностей і спільностей, характерних для цих теорій, зупинимося на двох спільних для них характеристиках.

По-перше, ці концепції наочно дуже чітко і ясно викладають певний погляд на мотивацію, який тривалий час використовується в практиці управління. Найбільшою мірою це стосується теорій Маслоу і Герцберга. Тому для того, щоб краще розуміти мотивації працівників, менеджерам обов'язково слід ознайомитися з усіма чотирма теоріями.

По-друге, в усіх чотирьох теоріях основна увага приділяється аналізу чинників, покладених в основу мотивації, і в той же час практично не досліджується сам процес мотивації.



## Глава 9. КОНТРОЛЬ І КООРДИНАЦІЯ В УПРАВЛІННІ

### 9.1. Значення і зміст функцій контролю і координації

Ціль функцій контролю і координації – забезпечення ефективного здійснення всіх основних функцій управління.

Добре це чи погано, але, як звісно, наші справи йдуть не завжди так, як було заплановано для досягнення поставлених цілей. Давно відомо, що коли хто-небудь бажає досягти поставленої мети, він має періодично зіставляти проміжні результати з бажаними (запланованими), тобто здійснювати контроль. Ефективний управлінський контроль створюється на основі його поєднання з процесом планування. Завдання полягає в тому, щоб виявити відхилення від норми на можливо більш ранньому етапі, коли коригування не занадто складні та можна швидко і без особливих витрат виправити помилки. Друге призначення контролю зводиться до ролі зворотного зв'язку, який коригує наші плани і дії у зв'язку зі змінами, які мають місце. Отже, контроль необхідний для досягнення поставленої мети. За його допомогою виявляється відхилення від норм і коригується діяльність організації на етапі, коли відхилення ще легко усунути.

**Контроль** – постійний процес, який забезпечує досягнення організацією взятих цілей шляхом своєчасного виявлення проблем (відхилень від планових завдань, нормативів, стандартів) і змін зовнішнього середовища, які виникають у ході діяльності об'єктів управління. Контроль – комплексна функція, яка включає в себе функції обліку, оцінки, аналізу.

Завдання контролю:

- збір і систематизація інформації про фактичний стан діяльності та її результати (функція-облік);
- оцінка стану і значення отриманих результатів діяльності, виявлення відхилень від стандартів – планових завдань, нормативів (функція-оцінка);
- аналіз причин відхилень і дестабілізуючих чинників, які впливають на результати діяльності (функція-аналіз);
- прогнозування наслідків сформованої ситуації й обґрунтування необхідності прийняття коригувальних впливів.

Як бачимо, контроль слід розуміти як вид управлінської діяльності, завдяки якому можна утримувати організацію на потрібному (правильному) шляху, порівнюючи показники її діяльності з установленими стандартами (планами). У результаті встановлюється відхилення з тим, щоб або виправити негативні впливи (результати), або підсилити дії при позитивних результатах.

**Координація** – процес вироблення коригувальних заходів і реалізації прийнятих організаційно-технологічних, економічних і психологічних рішень, які забезпечують своєчасне і безумовне усунення виявлених проблем (відхилень).

Завдання координації – актуалізація (поновлення) планових завдань, нормативів, стандартів з метою забезпечення своєчасного й ефективного досягнення цілей організації.

Функція “контроль” переходить у функцію “координація” в момент прийняття і реалізації рішень щодо коригування виявлених відхилень.

Контроль виступає як функція *зворотного зв'язку* в процесі управління: інформаційні потоки в ньому спрямовані від об'єкта до суб'єкта управління.

Контроль завершує управлінський цикл і пов'язує результати аналізу відхилень від бажаного стану об'єкта з усіма основними функціями управління.

### 9.2. Види і форми контролю і координації

Система контролю в організації має передбачати здійснення різних видів контрольної діяльності. За часом здійснення контроль поділяється на попередній, поточний і заключний.

**Попередній контроль** провадиться до початку виконання робіт. Його зміст можна сформулювати як запитання: “Чи все готово для провадження робіт у зв'язку з поставленою метою та що ще необхідно зробити?”. Попередній контроль охоплює всі основні ресурси – людські, матеріальні та грошові.

**Контроль людських ресурсів** можливий, якщо є система добору кадрів, аналізу їх професійних і особистісних якостей, необхідних для виконання поставленої мети. Він установлює нормативи щодо освіти, стажу роботи, кваліфікації, розміру грошових виплат, компенсацій; необхідність навчання персоналу і підвищення його кваліфікації. Попереднє навчання персоналу дозволяє скоротити терміни адаптації в нових умовах і підвищити ефективність роботи на початковому етапі.

**Контроль матеріальних ресурсів** відповідає на запитання: “Чи зможе організація досягти поставленої мети, використовуючи наявні ресурси, наскільки вони задовольняють поставленим вимогам?”. На етапі попереднього контролю визначається перелік постачальників, які забезпечують найбільш якісну номенклатуру виробів. Крім того, з урахуванням фактичної неритмічності постачань можна обчислити обсяги необхідних запасів і площі складських приміщень. Очевидно, чим надійніший партнер, тим ритмічніше постачання матеріалів і комплектуючих виробів і, отже, менша площа складських приміщень. Деякі фірми Японії практикують роботу “з коліс”. При цій системі ритмічність постачань дуже висока, складські приміщення не потрібні. Найбільші підприємства США і Західної Європи, як правило, мають запас на складах для роботи протягом одного – двох днів.

**Контроль фінансів** відповідає на запитання: “Чи має організація достатню кількість фінансових ресурсів для досягнення поставленої мети?”. Звичайно, цей контроль здійснюється на етапі складання бюджету без яких-небудь додаткових фінансових перевірок.

**Поточний контроль.** Для цього контролю вся робота розбивається на частини, виконання яких контролюється, як показано на рис. 9.1, точки 1, 2, 3. У результаті виявлення відхилення в цих точках від запланованих показників і коригуван-

ня виробництва фактичні показники наблизилися до планових настільки, що коригувальної дії можна не провадити.

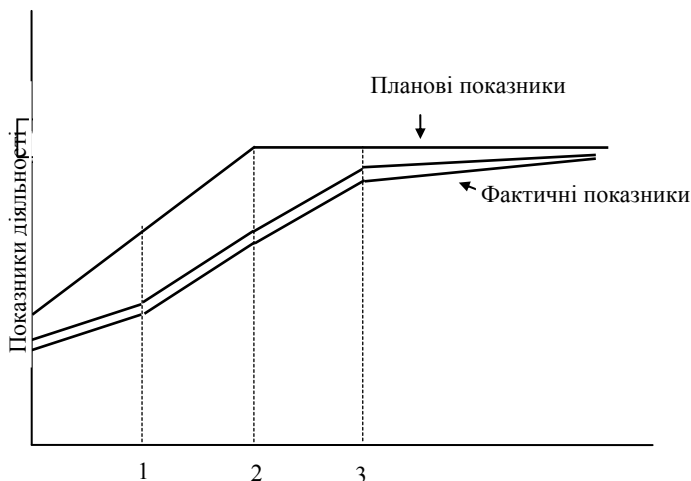


Рис. 9.1. Визначення відхилень фактичних значень показників діяльності організації від планових

Поточний контроль можна уподібнити зворотному зв'язку, за допомогою якого керівництво корегує дії організації при зміні зовнішніх і внутрішніх умов роботи. Без поточного контролю будь-яка робота приречена на невдачу. Чи може існувати людина, яка не відчуває тепла, холоду, болю? Звичайно, ні, бо навіть найнезначніші порушення цього зворотного зв'язку негативно впливають на роботу всіх систем ор

ганізму.

Так само і виробництво не буде успішно функціонувати без постійно діючого поточного контролю. Однак, на відміну від класичних замкнутих систем із зворотним зв'язком, таких, як термостат, регулятор тиску, стабілізатор напруги, поточний контроль, – це розімкнута система. У ній функції регулятора виконує керівник, який вносить коригування, необхідні для досягнення цілей.

Головне завдання поточного контролю – своєчасне виявлення відхилень і оперативне коригування дій. Чим оперативніше діє система, тим менші витрати на коригувальні дії. Так само, як і людині, створюваний контролем зворотний зв'язок дозволяє організації пристосуватися до зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Все це сприяє підвищенню ефективності виробництва.

**Заключний контроль.** Можна виділити дві його функції: планування майбутніх робіт і вдосконалення системи мотивації. Накопичивши певний досвід у процесі виконання робіт, можна спланувати їх при необхідності й у майбутньому, щоб уникнути повторення помилок. Вище керівництво може оцінити реалістичність практичних завдань і нормативів, скоригувати їх при потребі й надалі. Після завершення робіт співробітники заохочуються за результатами для зміцнення зв'язку «результат – винагорода» і для розвитку їх мотивації в подальшому.

Розглянувши види контролю, можна приступити до аналізу поняття «процес контролю», без якого неможливо виробити практичні рекомендації для менеджерів.

### 9.3. Процес контролю і координації

Процес контролю і координації включає в себе три етапи:

1) установлення (вироблення) стандартів; 2) порівняння результатів діяльності із стандартами; 3) дії (прийняття коригувальних заходів) (рис. 9.2).

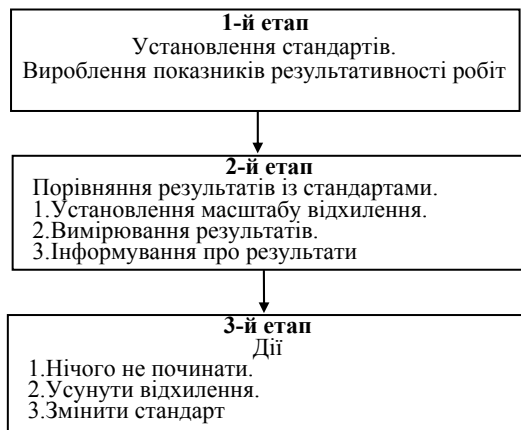


Рис. 9.2. Етапи процесу контролю

Координація – це наслідок прийняття управлінського рішення. Процедура процесу координації відповідає процесу ухвалення рішення.

**Установлення стандартів.** За змістом цей етап тяжіє до процесу планування. Як правило, стандарти встановлюються відповідно до цілей, часто будучи їх кількісним вираженням. Очевидно, що для встановлення стандартів обираються тільки ті цілі, які можуть бути оцінені за конкретними показниками або критеріями. Стандарти майже завжди існують у певному інтервалі часу. Наприклад, якщо йдеться про будівництво, це терміни здачі об'єктів. У залежності від характеру виконаної роботи критерії її оцінки, тобто показники результативності, можуть сильно відрізнятись. Найчастіше зустрічаються такі показники: вартість, процентна оцінка виконання завдання, рівень продуктивності праці. Це пояснюється їх універсальністю. Водночас існує і система окремих показників, наприклад, обсяг перевезень на транспорті, який вимірюється в тонно-кілометрах.

Конкретно для військової організації такими показниками можуть бути: імовірність виконання бойового завдання, математичне сподівання відверненого збитку тощо.

**Порівняння результатів із стандартами.** Перший етап виражає побажання або сподівання керівника, на другому – він порівнює бажане з реально досягнутим, оцінює результати і намічає план подальших дій. Звідси випливає важливість другого етапу – він забезпечує передумови для подальших дій менеджера. Сказане вище, однак, не означає, що при будь-якому зіставленні очікуваного з реальним керівник вдається до якихось активних дій. Якби в суспільстві за кожну незначну провинність громадянина відправляли за ґрати, то хто поручиться, що з часом усі його члени не опиняться у в'язниці? Крім того, сам процес зміни будь-якого показника завжди має певний недолік. Деякі технології дуже некритичні до розбіжностей, інші дуже залежать від відхилень.

Таким чином, безпосередньо перед ухваленням рішення керівник повинен визначити масштаб відхилень від стандарту. Це такі граничні відхилення, які не загрожують зриву запланованих робіт. Значення встановлюваного масштабу визначається не тільки специфікою виробництва, але і рангом керівника в ієрархічній структурі. Чим менший обсяг показників контролює керуючий, тим менший масштаб відхилень для нього встановлюється. Він визначає зміст процесу контролю і його ефективність. Помилки при встановленні масштабу можуть привести до загрози зриву цілей, якщо взято занадто великий показник відхилення. З іншого боку, при малих масштабах контроль стає економічно не вигідним. У цьому розумінні неприпустимий формальний підхід до значення відхилення. Між тим іноді менеджер ігнорує великі відхилення одних показників і реагує на дрібні відхилення інших. Завдання полягає в необхідності визначення дійсно важливих відхилень, від яких залежить успіх справи. Так, для залізниці пошкодження кузова вагона величезної вартості менш важливе, ніж вихід з ладу дрібної деталі в підшипнику колісної пари, що призводить до аварії всього потяга. Тому стан колісної пари контролюється часто (майже на всіх станціях). Однак не всі показники можна оцінити шляхом безпосереднього кількісного вимірювання. Як виміряти внесок ученого, артиста, художника, чи можливо взагалі оцінити в кількісному вираженні продукт творчої діяльності або моральний стан працівників, ступінь довіри до керівництва й інші подібні чинники?

У цих випадках найчастіше для вироблення показника результативності використовуються непрямі оцінки, наприклад, ефективність наукових праць, кількість публікацій, винаходів тощо. До встановлення таких показників необхідно підходити дуже зважено й обережно – помилка у виборі може звести до нуля всю роботу. Якщо, приміром, при оцінці праці літераторів за показник результативності брати обсяг друкарської продукції, можна бути впевненим, що через деякий час крамничі будуть завалені непрочитаними опусами. Тому досвідчені керівники рекомендують при встановленні показників результативності робіт нематеріальної сфери частіше запитувати себе, чи сприяє виконана робота досягненню цілей організації, що вона дає для організації фірми, скільки подібних робіт раніше було схвалено і впроваджено.

**Дії (прийняття коригувальних заходів).** Набір можливих дій за результатами контролю не такий вже й широкий. Існує лише три варіанти поведінки керівника: нічого не починати, усунути відхилення, переглянути стандарт.

**Реакція “нічого не починати”.** Ця реакція аж ніяк не свідчить про керівника – лідаря; йдеться про функціонування системи управління відповідно до плану, якщо виявлені відхилення не створюють загрози зриву поставлених цілей. Відсутність дій керівництва зовсім не означає припинення контролю; як і раніше, продовжується процес вимірювання результатів і порівняння їх зі стандартами.

**Усунення відхилень.** Така реакція менеджера необхідна у разі, коли виявлені відхилення можуть перешкоджати досягненню цілі, перевищують установлений масштаб. Завдання цієї дії – зрозуміти причину відхилення і повернути хід справ у заплановане русло. На це варто звернути особливу увагу, бо часто дійсна причина відхилень маскується іншими, чисто зовнішніми чинниками. У такій ситуації керівник, приймаючи і реалізуючи рішення про усунення відхилення, зовсім його не

усуває. Коригувальні дії при неправильній або неповній оцінці ситуації можуть не тільки не усунути відхилення, але й внести додаткові труднощі. Це значно гірше, ніж низька ефективність дій, бо немає нічого страшнішого за діяльного дурня.

**Перегляд стандартів.** Не всі відхилення вимагають дій щодо їх усунення, хоча, звичайно, такі дії не забороняються. Іноді стандарт може виявитися завищеним, адже він був установлений до роботи; зрештою, він, як будь-який плановий показник, може коригуватися. Стандарти коригуються в бік підвищення або зниження. При коригуванні істотне значення має момент перегляду стандартів. Занадто рання зміна створює прецедент для наступного перегляду, особливо якщо плановий норматив знижується. Запізнення – це так само погано, як і поспіх – у цьому разі працівники самі знайдуть ефективні способи протидії, а саме: приписки, обман при звітах, заниження показників тощо. Несвоєчасна реакція менеджера на процес перегляду стандартів призводить до зниження його авторитету і зменшення впливу серед підлеглих.

## Нормативні акти та література

1. Конституція України. – Х.: Ранок, 1998.
2. Статути ЗС України // Воен. Уставы Вооруж. Сил Украины. – К.: Воениздат Украины “Варта”, 2000.
3. Про оборону України: Закон України (1932-12) // Військ. законодавство України. – Зб. норматив. актів. – К.: Атіка, 1999. – С. 26.
4. Про Збройні Сили України: Закон України (2019-III) // Військ. законодавство України. – Зб. норматив. актів. – К.: Атіка, 1999. – С. 34.
5. Про господарську діяльність у Збройних Силах України: Закон України // Голос України. – 1999, 27 жовт.
6. Про оренду державного та комунального майна (витяг) у Збройних Силах України: Закон України // Військ. законодавство України. – Зб. норматив. актів. – К.: Атіка, 1999. – С. 592.
7. Русская военно-теоретическая мысль XIX и начала XX веков / Под ред. Л.Г.Бескровного. – М.: Воениздат, 1960.
8. Попель Н.Н., Савельев В.П., Шеманский П.В. Управление войсками в годы Великой Отечественной войны. – М.: Воениздат, 1974.
9. Русская военная мысль. Конец XIX – начало XX в. – М.: Наука, 1982.
10. Основы теории управления войсками / Под ред. П.К.Алтухова. – М.: Воениздат, 1984.
11. Эволюция военного искусства: этапы, тенденции, принципы / Под ред. Ф.Ф. Гайворонского. – М.: Воениздат, 1987.
12. Поликашин В.С. Основы управления повседневной деятельностью подчиненных. – Х.: ВИРТА, 1986.
13. Военный энциклопедический словарь. – М.: Воениздат, 1983.
14. Жуков Г.К. Воспоминания и размышления. – М.: АПН, 1971.
15. Рокоссовский К.К. Солдатский долг. – М.: Воениздат, 1970.
16. Василевский А.М. Дело всей жизни. – М.: Воениздат, 1970.
17. Ломов Б.Ф., Журавлев А.Л. Психология и управление. – М.: Знание, 1978.
18. Курочкин Н.М., Максимов Н.А. Руководитель и коллектив. – М.: Экономика, 1979.
19. Гареев М.А. М.В.Фрунзе – военный теоретик. – М.: Воениздат, 1985.
20. Василевский А.М. О дисциплине и воинском воспитании: Сб. статей. – М.: Воениздат, 1987.
21. Супрун П.И., Марохова А.Ф. Справочник административного работника. – К.: Вища шк., 1985.
22. Сошнев В.Г. Сознательность. Дисциплина. Ответственность. – М.: Воениздат, 1985.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под общ. ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1992.
24. Основы менеджмента / Под ред. В.С. Верлоки, И.Д. Михайлова. – Х.: Основа, 1996.
25. Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., Эрнашвили Н.Д., Усман З.А. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках / Под ред. Б.В. Прыкина. – М.: ЮНИТИ, 1998.
26. Семенова И.И. История менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 1999.
27. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999.
28. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. – М.: Гардарики, 1999.
29. Таранов П.С. Управление без тайн. – Донецк: Сталкер, 1997.
30. Садков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. – Донецк: Сталкер, 1998.
31. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу “Менеджмент”. – М.: Финансы и статистика, 1999.
32. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М.: Остожье, Минск: Новое знание, 1999.
33. Клиффорд Боумэн. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: ЮНИТИ, 1997.
34. Русский большой словарь иностранных слов в русском языке. – М.: ЮНВЕС, 1998.
35. Общий менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 1999.
36. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках (советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. – М., 1995.
37. Менеджмент / Под общ. ред. О.А. Страховой. – С-Пб.: ГУЭФ, 1998.
38. Менеджмент (современный российский менеджмент) / Под ред. Ф.М.Русинова. – М.: ФБК – ПРЕСС, 1999.
39. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Ки-банова. – М.: ИНФРА-М, 1997.
40. Менеджмент. Практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под общ. ред. О.А. Страховой. – С-Пб.: ПИТЕР, 2000.
41. История менеджмента / Под ред. Д.В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997.
42. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1997.
43. Менеджмент / Под ред. М.М. Максимцова и А.В. Игнатьевой. – М.: ЮНИТИ, 1998.

44. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: 1991.
45. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989.
46. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1992.
47. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: 1991.
48. Черч Г. Основы управления производством. – М.: НК РКИ СССР, 1927.
49. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1991.
50. Фоллетт М.П. Динамическая администрация. – М.: 1948.
51. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
52. Монден Я. "Тоэта". Методы эффективного управления. – М.: Экономика, 1989.
53. Эрхард Л. Полвека размышлений. Речи и статьи. – М.: 1993.
54. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. – М.: Экономика, 1988.
55. Элкунд К. Эффективная экономика. Шведская модель. – М.: Экономика, 1991.
56. С.И.Ожегов. Словарь русского языка. – М.: Сов. энциклопедия, 1972.
57. Грушевський А.В., Коляда Г.Н. Російсько-український, українсько-російський сучасний словник + граматика. – Донецьк: ВКФ "БАО", 1999.
58. Советская Военная Энциклопедия. – М.: Воениздат, 1976-1980. – Т. 1-8.
59. Суворов А.В. Наука побеждать. – М.: Воениздат, 1980.
60. Жилин П.А. Кутузов. – М.: Воениздат, 1983.
61. Советская военная энциклопедия. – М.: Воениздат., 1976-1980. – Т. 1-8.
62. Казанцев А.К. Практический менеджмент. – М.: ИНФРА – М., 1999.
63. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей. – М.: ИНФРА – М., 2000.
64. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1998.
65. Семенов А.К., Маслов Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: Учеб. пособие. – М.: Информ.-внедрен. центр "Маркетинг", 1999.
66. Бельтаков А. Краткий курс. Менеджмент: Учеб. пособие. – С-Пб. – М. – Х. – Минск, 2000.

# ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ І ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ВІЙСЬКОВІЙ СПРАВІ

## НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Відповідальний за випуск *С.Ю. Поляков*

Редактор *В.В. Арнаутова*

Коректор *В.В. Христенко*

Комп'ютерна верстка *Г.В. Калашнікової*

План 2003, поз. 100

Підп. до друку 29.12.2003. Формат 84x108 <sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Умовн. друк. арк. 5,2. Облік.-вид. арк. 5,39. Вид. № 39.  
Тираж 300 прим. Зам. № 1838. Ціна договірна.

---

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

---

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