

# **МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Чернігівський національний технологічний університет**

**Л.С. ЛАДОНЬКО, О.В. МИХАЙЛОВСЬКА, Н.В. ФІЛПОВА**

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей  
вищих навчальних закладів**

**ЧЕРНІГІВ 2015**

Затверджено на Вченій Раді Чернігівського національного  
університету (протокол № 01 від 26.01.15)

Рецензенти:

*Удовиченко В.П.*, д.е.н., професор, лауреат Державної премії України  
в галузі науки і техніки, міській голова м. Славутич;

*Левківський В.М.*, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту  
Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка;

*Вдовенко С.М.*, доктор наук з держ.упр., професор, завідувач кафедри менеджменту  
Чернігівської національного технологічного університету.

С 22

Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В.,  
Менеджмент: теорія та практика. Навчальний посібник. - Чернігів: ЧНТУ, 2015. - 153с.

В навчальному посібнику розглядаються основні положення теорії управління. Розглянуто функції менеджменту, надана характеристика основним організаційним структурам управління. Розглянуто процес прийняття управлінських рішень, теорії лідерства. Детально розглянуто комунікаційний процес у менеджменті та класифікацію комунікацій. Особливу увагу приділено вивченню сутності та процесу управління ризиками (класифікація ризиків, методи виявлення та оцінка ризиків).

Навчальний посібник призначено для студентів вищих навчальних закладів напряму менеджмент, науковців та аспірантів за відповідним напрямком наукових досліджень.

Іл.: 34. Табл.: 19. Бібліограф.: 102 назв.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ</b> .....	6
ТЕМА 1. ЗНАЧЕННЯ І СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
ТЕМА 2. ВИДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙ.....	18
ТЕМА 3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ У СВІТІ І В УКРАЇНІ.....	25
ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ.....	30
ТЕМА 5. РІШЕННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ.....	37
ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	45
ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	49
ТЕМА 8. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	56
ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	63
ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ.....	68
ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ЗМІНАМИ І СТРЕСАМИ.....	73
ТЕМА 12. КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	81
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	85
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	93
<b>РОЗДІЛ 2. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	<b>95</b>
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ РИЗИКУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ.....	95
ТЕМА 2. СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	101
ТЕМА 3. КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ.....	112
ТЕМА 4. МЕТОДИ ВИЯВЛЕННЯ РИЗИКУ.....	118
ТЕМА 5. ОЦІНКА РИЗИКУ.....	126
ТЕМА 6. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ.....	136
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	146
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	152

## Вступ

«Качина теорія» менеджменту: пливуча по воді качка зовні здається спокійною і незворушною, але її лапки під водою працюють дуже-дуже швидко (І. Адізес)

У сучасних умовах господарювання кожне підприємництво тісно пов'язане з особистою свободою, яка дає людині змогу раціонально розпоряджатися своїми здібностями, знаннями, інформацією та доходами. Висококваліфікований менеджер завжди прагне оптимально використати всі компоненти, враховуючи ситуацію на ринку, знайти найкращі засоби для задоволення власних і суспільних потреб. За складних умов сьогодення, менеджменту підприємств часто необхідно приймати нетрадиційні та сміливі рішення. Слід наголосити, що основними завданнями, які потребують вирішення на початку здійснення підприємницької діяльності, є: вибір сфери та масштабів діяльності, вибір місця розташування підприємства, вибір форм підприємницької діяльності та назви фірми, фінансування та інвестування, концепції розвитку і т.д.

Даний навчальний посібник складається з двох розділів.

Перший розділ містить виклад основних положень теорії управління, узагальнення практики такого управління, а також методів управління фірмою як суб'єктом ринку. Основна увага приділена методам прийняття управлінських рішень та інтегральному характеру діяльності сучасного менеджера.

У навчальному посібнику системно розглянуті питання менеджменту як найважливішої сфери діяльності в ринкових умовах, що носить цілеспрямований і доцільний характер, що дозволяє говорити про ефективний (або неефективний) менеджмент. Розвиток економіки, підприємництва, підприємств в ринковому середовищі показує, що від ефективного менеджменту істотно залежить конкурентоспроможність російської економіки в цілому і конкурентоспроможність окремих галузей і підприємств у вітчизняному та світовому економічному просторі. У книзі висвітлено основні елементи ефективного менеджменту, включаючи критерії ефективності, стратегічні аспекти, структури і процеси, методи і технології і т.д.

Другий розділ навчального посібника включає в себе шість тем і присвячений ризик-менеджменту. На сьогодні, відсутність певної інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості та інші умови господарювання обумовлюють низьку прогнозованість процесу управління, оскільки більшість управлінських рішень підприємства приймається в умовах невизначеності. Тому відзначимо, що менеджери повинні навчитися визначати, вимірювати і контролювати ризик. Такі знання їм необхідні для того, щоб зменшити втрати, пов'язані з наслідками тієї чи іншої несприятливої події.

На всіх етапах господарювання незалежно від сфери їх функціонування завжди присутній ризик різного ступеню. Його наявність не є недоліком ринкової економіки. До того ж, ризики об'єктивно неминучі і повне їх усунення неможливе. Тому, першою умовою управління ризиками є вміння їх передбачити і знизити до максимально можливого рівня. Для цього потрібно знати загальні та конкретні причини певного виду ризику, вміти оцінити його ступінь, визначити обставини, за яких він виникає, з'ясувати альтернативні напрями діяльності підприємства, зіставити вигоду і ризик, притаманні кожному з них. Лише після цього можна обрати найоптимальніші напрями подальшої діяльності, а отже раціонально контролювати ризик. Ефективність ризик-менеджменту полягає в збільшенні шансів того, щоб на підприємстві відбулися певні сприятливі для бізнесу події. Зауважимо, що стратегія управління ризиковою ситуацією залежить від специфічних ризиків, які можуть виникати в процесі діяльності підприємства, можливості менеджером правильно оцінити конкретну ризикову ситуацію, знайти оптимальний варіант виходу з неї, враховуючи наявні у розпорядженні підприємства ресурси.

Актуальність навчального посібника обумовлена необхідністю наблизити теорію і практику менеджменту до вирішення нагальних проблем розвитку та функціонування підприємств та організацій.

У навчальному посібнику теоретичні дослідження у сфері менеджменту та управління ризиками поєднуються з практичними рекомендаціями з їх застосування. Розкрито сутність і принципи менеджменту в цілому та ризик-менеджменту зокрема. Особливу увагу приділено організації процесу управління на підприємстві.

Основними задачами курсу є:

- розширення і поглиблення знань якісних і кількісних особливостей економічних процесів в умовах ризику;
- оволодіння методологією і методикою створення, аналізу і використання економіко-математичних методів, що враховують ризик;
- вивчення типових прийомів моделювання і вимірів економічного ризику у процесі прийняття управлінських рішень.

Методологія і методика, використана в курсі, базується на роботах вітчизняних і закордонних учених, які стосуються питань менеджменту, математичного моделювання поведінки економічних систем в умовах ризику і невизначеності.

Для самостійної перевірки засвоєння викладеного у посібнику матеріалу рекомендується провести тестування своїх знань за допомогою тематичних питань, а також тестових завдань, які наведені наприкінці кожного розділу навчального посібника.

Зміст навчального посібника складено у повній відповідності до програм таких дисциплін як «Менеджмент» та «Ризик-менеджмент», розроблених згідно з вимогами освітньо-кваліфікаційної характеристики та освітньо-професійної програми підготовки бакалавра за напрямом 0502 – «Менеджмент» професійного спрямування 6.050200 – «Менеджмент і адміністрування».

Ефективний керівник концентрується на  
можливостях, а не на проблемах

(П. Друкер, економіст, публіцист, теоретик менеджменту)

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ

### ТЕМА 1. ЗНАЧЕННЯ І СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1. Сучасне поняття менеджменту

#### 2. Принципи і методи управління

#### 3. Світові моделі менеджменту

##### 1. Сучасне поняття менеджменту

Сучасна економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. Менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту.

**Управління** – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

**Менеджмент** – поняття, яке використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Менеджмент (у широкому розумінні) – вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

Термін "Менеджмент", завдячуючи американцям, сьогодні загальноприйнятий у більшості країн світу і походить від англійського слова "management". У фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови вказано кілька значень цього слова: манера спілкуватися з людьми, влада та мистецтво управління, особливі вміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця.

Численні трактування поняття менеджменту зумовлені різними підходами до його вивчення різними дослідниками і зводяться до кількох позицій (рис. 1.1):

- менеджмент - це самостійна, міждисциплінарна галузь знань, яка є основою управлінської діяльності;
- менеджмент - це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей;
- менеджмент - це функція, керівництво людьми у найрізноманітніших організаціях;
- менеджмент - це визначення соціального прошарку людей, котрі здійснюють управлінську діяльність.

Як бачимо, менеджмент поняття досить різностороннє і включає в себе не лише наукові принципи та трактати, а й творчі, мистецькі прийоми і, звичайно, досвід.

До основних **завдань** менеджменту відносяться:

- менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі;
- менеджмент повинен визначати, яких результатів необхідно досягти: менеджмент зобов'язаний мобілізувати ресурси організації на досягнення цих результатів;
- менеджмент призначений для того, щоб люба організація мала можливість досягти запланованих результатів у зовнішньому середовищі, за межами організації;
- у сферу відповідальності менеджменту входить усе, що впливає на продуктивність організації і результативність її діяльності.

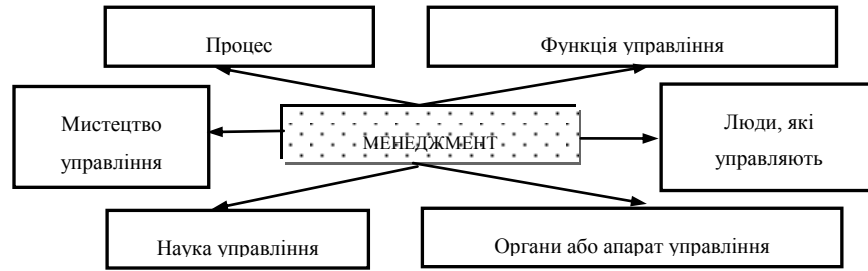


Рис 1.1.1. Підходи до вивчення менеджменту

**Менеджмент** (із функціональних позицій) – це процес планування, організування, мотивації та контролювання організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Планування - (вид управлінської діяльності, функція з визначення цілей організації і розробка плану дій щодо їх досягнення).

Організація - (вид управлінської діяльності, функція направлена на побудову структури системи організації, та розподіл завдань поміж підрозділами та окремими виконавцями і встановлення взаємодії між ними).

Мотивація - (вид управлінської діяльності спрямований на побудження виконавців щодо здійснення запланованих завдань і досягнення поставлених цілей).

Контроль - (вид управлінської діяльності спрямований на гарантоване досягнення цілей організації шляхом періодичного співставлення фактично досягнутих результатів із запланованими та внесення відповідних коректив).

Під науковою базою менеджменту слід розуміти систему наукових знань, яка складає теоретичну основу практики управління, забезпечує практику менеджменту науковими рекомендаціями.

Основа будь-якої науки – це можливість об’єктивно виміряти явища, які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання й аналізу. Це дає можливість керівникам – практикам стверджувати, що управління є швидше мистецтвом, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть володіти лише люди, які мають до цього талант.

Про те, що управління – це складна наука, говорить головний аргумент науковості – наявність його загальних принципів, які визначають різні аспекти управління системами, а також власна методологія та конкретні методики здійснення процесу управління.

**Менеджер** – людина, що займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Ознаки діяльності менеджера: 1) керування роботою одного або кількох співробітників організації; 2) управління частиною або всією організацією; 3) наявність певних повноважень та прийняття в їх межах рішень, що матимуть наслідки для інших співробітників організації. Менеджер може: 1) керувати будь-якою з них (або її частиною); 2) керувати кількома одразу; 3) керувати всією організацією в цілому.

Формальні повноваження, що отримують менеджери в організації, визначають їх статус, який в свою чергу визначає характер міжособистісних відносин даного менеджера з його начальниками, менеджерами рівного рангу та його підлеглими. Такі міжособистісні відносини надають менеджеру можливість отримувати інформацію, яка йому необхідна для прийняття рішень. За цією логікою Г. Мінцберг визначив десять основних ролей (згрупованих у три категорії), які виконують менеджери в організації. Кожна роль передбачає здійснення певних видів діяльності, які у сукупності і забезпечують реалізацію чотирьох основних функцій управління

#### 10 ролей менеджера в організації за Мінцбергом:

**Міжособистісні ролі:** 1) **головний керівник** – символічний голова, в обов’язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо); 2) **лідер** – керівник, що відповідає за наймання, навчання та мотивацію

працівників; 3) *пов'язуюча ланка* – керівник, що забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на стороні тощо);

**Інформаційні ролі:** 4) *той, хто приймає інформацію* – керівник, що розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо); 5) *той, хто розподіляє інформацію* – керівник, що передає отриману інформацію членам організації; 6) *представник* – керівник, що передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт;

**Ролі по прийняттю рішень:** 7) *підприємець* – той, що шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію; 8) *той, хто усуває порушення* – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів; 9) *той, хто розподіляє ресурси* – приймає рішення, пов'язані з розподілом ресурсів (розробка бюджетів); 10) *той, хто укладає угоди* – керівник, що представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Управлінська діяльність як специфічний вид діяльності, незалежно від рівня і сфер менеджменту, вимагає і певних особистих якостей, необхідних менеджеру. **Якості, що необхідні успішному менеджеру:** 1) *технічні здібності* – здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності; 2) *аналітичні здібності* – здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги; 3) *діагностичні здібності* – здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення; 4) *здатність взаємодіяти з людьми* – здатність налагоджувати сприятливі стосунки із співробітниками організації; 5) *концептуальні здібності* – здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, координувати діяльність окремих частин організації для досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом; 6) *володіння мистецтвом управління* – вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

## 2. Принципи і методи управління

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту.

**Принципи управління** – це правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Принципи управління є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку. Універсальні принципи менеджменту повинні відповідати таким вимогам:

- відображають загальні положення, що властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідають законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;
  - об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
- є керівною установкою, що визнається суспільством.

**Загальні принципи менеджменту** (табл. 1.1.1).

Усі принципи менеджменту тісно пов'язані між собою. Відмова від одного чи декількох принципів або неналежне їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

В цілому, наведені принципи менеджменту характерні в основному для систем і підсистем управління в цілому. Разом з тим кожна структура на рівні організації повинна формуватися на основі ще і специфічних принципів, до яких можна віднести:

- пріоритет інтересів власників;
- направленість на демократизацію управлінських структур і управління власністю;
- рівність прав організацій в економічній сфері ринкових і партнерських взаємовідносин;



оптимальність організаційних структур управління;  
 ефективне матеріальне стимулювання управлінської праці;  
 сучасне інформаційне забезпечення апарату управління;  
 наявність кваліфікованих кадрів управління тощо.

До сучасних принципів менеджменту можна віднести такі: 1) пріоритет споживача;  
 2) надійне обслуговування; 3) швидкість і зручність; 4) висока якість; 5) доступні ціни;  
 6) допомога іншим підприємцям у досягненні успіху; 7) високі стандарти діяльності;  
 8) орієнтація на перспективу розвитку; 9) орієнтація на кінцеві результати діяльності та ін.

*Таблиця 1.1.1.*

Основні принципи менеджменту та їх характеристика

Принципи	Характеристика
Цілеспрямованість	Будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватись на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.
Урахування потреб та інтересів	Принцип покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.
Ієрархічність	Це розташування управлінських посад в організаційній структурі, починаючи з найнижчого рівня управління і закінчуючи найвищим.
Взаємозалежність	Організація складається з внутрішніх змінних (цілі, структура, технології, завдання, ресурси), які тісно залежать одна від одної. При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію та викликають відповідну реакцію з її боку.
Динамічна рівновага	Передбачає безперервний розвиток організації та дотримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.
Економічність	Формує засади функціонування організації з позиції збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.
Активізація	Є принципом, який спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій тощо.
Системність	Організація розглядається як відкрита система, яка складається з взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.
Єдиновладдя	Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

Принципи управління повинні мати правове оформлення, закріплене в системі нормативних документів, договірних зобов'язаннях. Дотримання вимог цих принципів є основою для ефективного функціонування апарату управління.

Світовий економічний розвиток сьогодні вступив у нову стадію – постіндустріальну, яка має свої особливості, а, отже, і вимагає нового бачення тих процесів, що потребують управлінських дій. Наприкінці ХХ століття головна увага в управлінні була спрямована на людей, як носіїв інтелекту. Тому на перше місце виходять такі принципи, які дозволяють повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

1. Розвиток творчих здібностей персоналу.
2. Залучення співробітників до розробки управлінських рішень.
3. Опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу і особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням.
4. Використання таких методів співпраці з людьми, що забезпечують їх задоволення роботою.
5. Постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, що з нею співпрацюють.
6. Чесність і довіра у ділових стосунках.
7. Опора на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень.
8. Обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати.
9. Орієнтація на перспективу розвитку.
10. Опора на загальнолюдські цінності і соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством в цілому.
11. Повага до чужої власності, визнання її недоторканості.
12. Відповідальність за порушення домовленостей; толерантність.

13. Схильність діяти у власних інтересах, але за єдиними для всіх правилами.

Наведені вище принципи лягли в основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає можливість будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Кожна організація в цих умовах мусить для себе визначити ті основні правила ведення бізнесу, виконання яких дозволить їй отримати конкурентну перевагу.

**Методи управління** – способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи з метою досягнення визначеної мети, або вирішення певного завдання.

**Особлива роль** методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети.

Відповідно до мотиваційної характеристики у складі методів управління виділяють 4 групи: **економічні; адміністративні (організаційно-розпорядчі); соціально-психологічні та правові.**

**Економічні методи управління** - це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників.

Економічні методи управління об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих людей. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому.

**Адміністративні методи управління** – це система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.

Адміністративні методи поділяють на організаційні та оперативно-розпорядчі.

**Організаційні методи управління застосовуються в період створення нових організацій, чи під час їхньої реорганізації.** До складу організаційних методів управління входять регламентування, нормування й інструктування.

Регламентування являє собою досить жорсткий тип організаційного впливу і полягає у розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом певного, визначеного цими положеннями часу. Можна конкретизувати склад регламентуючих організаційних положень. Це, по-перше, положення загальноорганізаційного характеру, яке встановлює організаційну відокремленість і порядок функціонування соціально економічної системи в цілому. По-друге, це положення, яке визначає і встановлює внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх завдання, функції, повноваження та ін. По-третє, це типові структури, які визначають основні риси побудови внутрішніх організаційних основ. По-четверте, це посадове регламентування, яке здійснюється розробкою штатного розкладу та посадових інструкцій, що встановлюють перелік посад і основні вимоги до заміщення їх.

Нормування – визначає межі дії технічних, економічних і організаційних норм. Це норми витрат, виробітку, чисельності, відрахувань тощо. Норми і нормативи, що застосовуються в процесі управління, є необхідною, важливою умовою наукової організації управління, оскільки саме на них ґрунтується виконання функцій менеджменту. Тому надзвичайно важливо постійно поліпшувати нормативну базу, розширювати коло нормативних показників, своєчасно переглядати раніше прийняті норми і нормативи, щоб вони не стали перепоною на шляху оптимізації управління.

Інструктування – доведення до працівників найраціональнішого способу виконання робіт, перевірка знань та вмінь виконавців. Інструктування - найбільш м'який спосіб організаційного впливу і полягає в ознайомленні з умовами роботи чи обставинами дорученої" справи, з'ясуванні питань, можливих утруднень, пересторозі від можливим

помилку, у порадах щодо виконання певних видів робіт! Інструктування завжди має форму методичної та інформаційної допомоги, спрямованої на успішне виконання роботи. Інструктування може здійснюватися за допомогою радіо, телефону, відеопристроїв, особистими контактами, індивідуально і колективно. Воно може мати наочну форму. До інструктування відносять оформлення приміщень організаційною документацією про умови роботи. Це стенди з найменуваннями організаційних підрозділів, схеми розташування їх, порядок роботи, внутрішньоорганізаційні інструкції. Важливу роль при цьому відіграють лаконічність, простота, врахування психології сприйняття. Це все поліпшує організаційні умови роботи, сприяє успішному виконанню її.

**Оперативно-розпорядчі методи управління** спрямовані на встановлення, підтримку та поліпшення організаційних структур і порядку діяльності суб'єктів та об'єктів управління. Так, на тривалий період за допомогою цих методів визначають структуру управління, способи взаємодії елементів системи управління, функції, повноваження і форми відповідальності суб'єкта і об'єкта управління.

Об'єктами організаційного впливу виступають як суб'єкт, так і об'єкт управління і частково зовнішнє середовище. Організаційний вплив на суб'єкт управління полягає у зміні організації його функціонування, тобто функцій, структури, організації управлінської праці, визначенні чи зміні прав, обов'язків та ін. Звичайно, впливаючи на суб'єкт управління, ми тим самим впливаємо і на об'єкт, оскільки ці дві підсистеми перебувають у нерозривному зв'язку. Суб'єкт управління здійснює самостійний організаційний вплив на об'єкт, встановлюючи режим функціонування останнього.

Дані методи зумовлені конкретними причинами і мають чітку адресність, односторонню спрямованість – від керівника до підлеглого. Існують у формі: обов'язкових приписів (наказів, розпоряджень); узгоджувальних дій (нарад, консультацій); рекомендацій (роз'яснень, вказівок).

**Соціально-психологічні методи управління** – сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в ньому.

**Соціальні методи** ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.). За їх допомогою здійснюється управління відносинами між працівником і колективом, в колективах і між колективами.

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання та соціальне планування.

**Соціальне прогнозування** використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники: вікові і статеві зміни в колективі;

зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників; зміни в матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників; динаміку-співвідношення фізичної і розумової праці та ін.

**Соціальне нормування** як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою звичайно розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило. Відповідно до цього соціальні норми регулюють різні сторони господарського і соціального життя колективу і підпорядковують їх єдиним цілям та завданням, які визначені характером виробничих відносин та призначенням системи.

Соціальне управління ґрунтується на використанні великої різноманітності соціальних норм, оскільки різноманітні регульовані ними відносини людей і соціальних систем. Розрізняють норми права, норми моралі і авторитет громадської думки. Інакше кажучи, управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм: 1) юридичними (правовими) нормами, які встановлюються або санкціонуються державою;

2) суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюються громадськими організаціями і товариствами; 3) нормами моралі, які формуються в свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності їх.

**Соціальне регулювання** - це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками. Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо. Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та інтересу їх до праці.

**Психологічні методи управління** – сукупність прийомів гармонізації стосунків працівників організації і формування такого психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності всього колективу.

При високій якості індивідуальної праці такими психологічними методами впливу є: підвищення рівня відповідальності (делегування повноважень, що дає змогу працівнику приймати рішення від імені керівництва, почесне доручення представляти підприємство в інших організаціях, виступити з доповіддю чи повідомленням на нараді та ін.); зміцнення авторитету працівника, що відзначився, публічною похвалою, високою оцінкою результатів його праці у присутності інших співробітників; зарахування до резерву на заміщення керівної посади, показ особистої перспективи (просування по службі), розкриття перед працівником перспектив розвитку підприємства, організації і у зв'язку з цим прогноз службового зростання працівника; особиста неформальна похвала підлеглого в процесі ділових контактів, моральна підтримка, іменні поздоровлення із знаменними датами; рекомендація працівника для виступу в пресі, по радіо, в телепередачі про передовий досвід свого колективу (чи про особистий досвід); направлення адміністрацією листів про трудові успіхи молодих працівників їхнім батькам.

При низькій якості індивідуальної праці психологічними методами впливу є: особиста бесіда з підлеглими, аналіз показників праці, причин невиконання завдань, доручень, наказів, розпоряджень керівників підприємства; публічна форма аналізу роботи в присутності інших працівників; доброзичлива, позитивна і конкретна критика допущених недоліків; пониження відповідальності - позбавлення права самостійно приймати рішення, підписувати документ» та ін.

Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер управлінського впливу.

**Правові методи управління** – сукупність способів дії суб'єктів управління за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів.

**Правові норми** визначають місце підприємства в системі народногосподарського комплексу країни, характер і зміст відносин, у які воно вступає з іншими організаціями і підприємствами; регулюють відносини власника, адміністрації, і працівників.

**Правові відносини** встановлюються у процесі укладення договорів, угод, контрактів тощо.

**Правові акти** трудового і господарського законодавства регулюють діяльність адміністрації, відносин між керівниками і підлеглими; визначають міру відповідальності працівника за невиконання вказівок і розпоряджень, що забезпечує необхідний рівень трудової і виробничої дисципліни.

Ефективність методів управління залежить від їх мотиваційного спрямування, системності та наявності механізму їх реалізації і передбачає кваліфіковану роботу з вивчення правового середовища, у якому працює організація для забезпечення її правової та економічної безпеки

### 1.3. Світові моделі менеджменту

Менеджмент як окремих вид діяльності зародився у США в останній чверті XIX ст. На той час це була єдина країна, де підприємницька діяльність людини не залежала від її походження, національності, стану чи віросповідання. Нині у більшості країн світу відбувається процес творчого осмислення та адаптації американського менеджменту до національних особливостей, на цій основі виникають регіонально-національні моделі менеджменту.

Сучасні дослідження свідчать про те, що відмінності у національних культурах більш значні ніж вплив корпоративних культур. Так, менеджери з латинських культур (французи та італійці) сприймають організацію як соціальну систему, американські менеджери розглядають її як набір цілей, що досягаються за допомогою орієнтованої на рішення проблем системи (організації).

#### Американський менеджмент

Американський національний стереотип базується на моральному принципі у якому особистість є самоціллю розвитку суспільства, тобто розвиток суспільства залежить від розвитку індивідуума. Основним положенням для ілюстрації цього принципу можна вважати вислів Форда-старшого: «Що вигідно Форду, те вигідно Америці».

Американська модель менеджменту характеризується такими основними рисами:

1. Індивідуалізм. Властивий американському суспільству та характеризується вільними зв'язками між індивідами організації.

2. Прагматизм. Орієнтація на реальну справу, прагнення до матеріального достатку та заробляння грошей.

3. Цільова орієнтація та цільовий динамізм: американець формує життєві, ділові та особисті цілі, яких він прагне досягти: постановка цілі – досягнення – нова цілі. Управління за цілями – процес вироблення цілей - дії - перевірка й оцінка роботи - коригувальні заходи.

4. Культура та розвиток організації. Кожна солідна фірма має свій особливий «дух», загальну атмосферу, яка визначає етичні принципи, стиль відносин, девізи праці.

5. Раціональне використання часу як найважливішого ділового ресурсу.

6. Індивідуальне прийняття рішень. Припущення про те, що люди є насамперед індивідуумами, які мають певні інтереси і власну думку щодо особистих потреб, приводить до самостійності прийняття та реалізації рішень і готовності нести за них необхідну відповідальність. Американці вважають, що держава повинна забезпечити законність, встановити правила гри і надати можливість людині прийняти рішення самій.

7. Розподіл ділового та особистого в американській діловій практиці і поведінці. (В українському менталітеті дружні відносини з партнерами призводять до порушення договірних зобов'язань, що негативно відображається на бізнесі).

8. Патріотизм, який приводить до прояву етноцентризму. ( означає віддавати перевагу власному способу життя чи своїй етнічній групі над іншими.)

9. Широке використання у практиці менеджменту теоретичних положень наукового, класичного, ситуаційного менеджменту, а також планування організаційних змін та стратегічне управління.

10. Відданість професії.

Американському менеджеру властиві:

1. Комунікабельність, дружелюбність, відкритість та щирість. Нечесна поведінка партнера, порушення угод викликає у них гостру негативну реакцію.

2. Високий рівень фундаментальної професійної підготовки.

3. Цілеспрямованість.

4. Пунктуальність.

#### Європейський менеджмент

Джерелом життєстійкості європейського бізнесу є протестантська етика, основана на принципі корпоративності. Європейський менеджмент функції менеджера розглядає

ширше, охоплюючи, поряд з управлінням операційною системою підприємства, організацію обліку, фінансів, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Масштаби європейських фірм значно менші порівняно з американськими, внаслідок чого діяльність пересічного європейського менеджера є більш універсальною.

*Англійський* національний стереотип пов'язаний з образом англійського джентльмена й характеризується такими рисами:

1. Прагматичність, що виражається в орієнтації на справу, дію, здоровий глузд. На відміну від американця, англієць ставиться до бізнесу зі спортивним азартом.
2. Демонстрація ділових якостей у дії та неприйняття абстрактних проектів. Англійці готові думати та вирішувати проблеми по ходу справи. Це приводить до того, що спроби переконати англійця за допомогою плану чи проекту та їх детальної проробки на папері можуть виявитися недостатньо ефективними.
3. Відчуття власної гідності, що приводить до необхідності дотримуватися етичних норм, правил, контролювати свої емоції, проявляти терплячість до чужих поглядів та переконань, мужність, холоднокровність.
4. Повага до традицій та консерватизм.
5. Прихований, коректний етноцентризм, який не проявляється у формах, що принижують національні почуття інших людей.
6. Уміння вести справи у різних країнах, сприймати й адаптувати чужу культуру в інтересах бізнесу, гармонійно будувати стосунки з місцевою владою та населенням. Великобританія накопичила величезний досвід з управління у своїх колишніх колоніях, що відбилося на ефективності її міжнародного менеджменту.

*Французький* національний стереотип безпосередньо пов'язаний з духовною основою:

1. Інтелектуалізм, любов до мистецтва, гармонії та краси. Французи прагнуть досягти досконалості проектів, програм, планування.
2. Несміливість і нерішучість у практичному виконанні планів.
3. Схильність до конфліктів і суперечок при вирішенні проблем, небажання йти на компроміс, оскільки, на думку французів, ефективно вирішення проблеми має забезпечуватися досконалими планами. У дійсності, коли планові логічні схеми не реалізуються на практиці, французи, замість пошуку розумного компромісного рішення, вступають у суперечку. Прагматик-англієць, який не атакує проблему в лоб, спочатку орієнтується на пошук компромісу. Отже, англійці та французи - це нації-антиподи. Прагнення французів створити закони на всі випадки життя негативно відбивається на здійсненні бізнесу в умовах невизначеності зовнішнього середовища.
4. Ефект компенсацій. Необхідність дотримання суворих схем, законів та регламенту в діловій сфері компенсується стилем спілкування, поведінкою в родині та приватному житті, які виражаються у розкутості, свободі від умовностей, живості характеру, гуморі, кмітливості. Прагнення до краси та естетики може проявлятися у шокуючих формах, які згладжуються витонченістю, тактом та високою культурою спілкування.
5. Посилення ролі кадрових служб у європейському менеджменті засвідчує високий службовий статус керуючих людськими ресурсами. На багатьох підприємствах Німеччини, Іспанії, Франції, Великобританії та Італії вони входять до комітетів управління.

#### **Японський менеджмент**

Японський національний стереотип ґрунтується на принципах конфуціанства та вірі у колективізм і прагненні до досягнення гармонії. Основна ідея конфуціанства – людина має цінність тільки як частина колективу, а система управління будується на принципі – наше багатство – людські ресурси.

Засновником японської школи управління є Коносуке Мацусіта, який розробив у 1933 р. духовний кодекс компанії Мацусіта: служіння народу, справедливість і чесність, погодженість і співробітництво, боротьба за прогрес, ввічливість і скромність,

узгодженість із законами природи, вдячність. Ці принципи визнаються японським менеджментом і тепер. Основними рисами Японської системи управління є:

1. Традиціоналізм.
2. Поєднання величезного працелюбства з внутрішнім прагненням до краси та досконалості.
3. Практицизм, швидка адаптація до нововведень.
4. Колективізм (групова робота, колективне прийняття рішень).
5. Ієрархічна тріада пріоритетів: людина, фінанси, технології.
6. Прагнення змішувати ділові та сімейні відносини.
7. Суміщення професій та відданість компанії.
8. Раціональне використання часу, прагнення уникати конфліктів та критики («згода та мир дорожчі за правду»).
9. Система довічного наймання.

Охоплює приблизно 35% робочої сили країни, в основному працівників великих компаній. Сутність її полягає в тому, що фірма наймає працівників один раз на рік, навесні, коли молодь закінчує середні та вищі навчальні заклади. Як правило, молоді спеціалісти проходять стажування терміном до 6 місяців у різних підрозділах компанії під керівництвом менеджерів середнього і вищого рівнів управління. Наставник повинен пробудити в них інтерес до духовних цінностей, сконцентрованих в ідеях «сейсен», які спрямовані проти егоїзму та егоцентризму, вимагають жертвувати своїми особистими інтересами, якщо вони суперечать груповим цілям. Будучи прийнятим на роботу, працівник трудиться у фірмі до офіційного виходу на пенсію у віці 55-60 років. Звільнення є суворим покаранням, оскільки таку кандидатуру навіть не розглядатимуть в інших компаніях, які приймають на роботу тільки випускників навчальних закладів, здійснюють службове просування і нові призначення серед працівників фірми.

10. Повільна оцінка кадрів та їх службове просування. Середній вік президентів фірм — приблизно 60 років, тоді як у Європі та США в такому віці керівники виходять на пенсію. В європейських країнах, США і Канаді віддають перевагу керівникам, які мають досвід роботи в різних фірмах і на різних посадах, вважаючи, що завдяки цьому вони успішніше справлятимуться з обов'язками.

11. Досить складною є система матеріального стимулювання в японських фірмах. Щоб набути рівня кваліфікації, який, дає змогу претендувати на вищу оплату праці, потрібно відпрацювати певний час на підприємстві, вивчити його проблеми і навчитися долати їх або пропонувати можливі варіанти вирішення. Освітній рівень працівника при цьому не настільки суттєвий. Робітник із середньою освітою, який давно працює на підприємстві, може одержувати вищу заробітну плату, ніж молодий спеціаліст з вищою освітою. Але вища освіта дає значно більше можливостей для успішної участі у розв'язанні виробничих проблем, підвищення кваліфікації, оволодіння ширшим колом професій і трудових навичок. Тому працівники з вищою освітою набагато швидше просуваються по службі, виходять на нові рівні оплати праці, ніж працівники без освіти. Отже, оплата праці в японських фірмах залежить від фактичної кваліфікації, яка полягає у здатності працівника не тільки виконувати безпосередні службові обов'язки, а й брати участь у вирішенні виробничих проблем підприємства, бути компетентним у всіх аспектах господарської діяльності. Це забезпечує гнучка система оплати праці, заснована на участі працівників у прибутках фірми або в розподілі доходів.

Японський менеджер відкидає прихований технократизм американського менеджменту, йому властиві:

- колективна відповідальність;
- відданість компанії;
- генералізація ролей та ротація робочих місць;
- довіра до підлеглих;
- здатність працювати в колективі;

- необхідність планування кар'єри;
- ввічливість, делікатність, акуратність;
- гордість та побоювання «втратити обличчя», емоційність, чуттєвість до критики.

### Українська модель менеджменту

Українська модель менеджменту знаходиться у стадії формування. У практиці використання моделей менеджменту в Україні спостерігається 3 різновиди менеджменту:

1. Менеджмент радянської моделі, "український соціалістичний менеджмент", який діяв протягом більш як півстоліття в нашій економіці, був невід'ємною частиною теорії і практики управління, що склалися в СРСР. Він повністю ґрунтувався на їх методах і постулатах, серед яких передусім слід назвати такі: віра в абсолютну керованість; спонтанна нормотворчість; патерналізм; відомчість; зрівнялівка; імітація роботи; тіньове управління; довічне наймання номенклатури; ризикофобія. Така модель збереглася на тих підприємствах, які очолюють колишні державні керівники. Ось із такими деформаціями український менеджмент розпочав масштабні соціально-економічні перетворення в державі. Ці деформації лежать значним тягарем і є причиною системної соціально-економічної кризи в Україні.

2. Менеджмент здорового глузду. Використовується у нових організаціях, керівники яких не мають спеціальної менеджерської освіти і у кращому разі закінчили курси, або пройшли перепідготовку. Але мають чуття керівника (здоровий глузд) та розвинену інтуїцію.

3. Третя модель представлена спільними підприємствами, або закордонними фірмами, що діють на території України. На таких підприємствах використовують західні моделі менеджменту, персонал проходить перепідготовку у країні - власниці бізнесу.

Особливостями українського менеджменту є :

1. Переважання оперативного управління в порівнянні з цільовим та стратегічним .
2. Домінуючими є адміністративні методи управління, в порівнянні з економічними та соціально-психологічними.
3. Недостатньо розвинута соціальна спрямованість менеджменту: відсутність принципу соціальної справедливості, гласності та відкритості в управлінні; неналежні умови праці на робочих місцях; практична відсутність організаційної культури.
4. Переважання малого та середнього бізнесу; слабка спеціалізація менеджерів.

Таблиця 1.1.2

Порівняльна характеристика основних світових моделей управління з ознаками сучасного менеджменту в Україні

Американська модель	Європейська модель	Японська модель	Ознаки управління в Україні
1	2	3	4
1. Область розповсюдження			
США. Великобританія. Канада. Австралія. Нова Зеландія	Германія. Австрія. Нідерланди. Скандинавія. Бельгія. Франція	Японія, Сінгапур	Україна. Росія
2. Визначальні особливості			
1. Широке представництво індивідуальних та незалежних акціонерів. 2. Велике значення ринку цінних паперів. 3. Розділення інвестиційних та комерційних банків	1. Ключова роль банків у представництві та контролі на рівні усіх компонентів корпоративного управління. 2. Ринок цінних паперів розвинений слабо	1. Акцент на банківський та міжкорпоративний контроль і представництво	1. Ключова роль державних фінансових органів. 2. Реструктуризація та становлення корпоративного сектору економіки



Продовження таблиці 1.1.2

3. Учасники реалізації моделі			
1. Акціонери. 2. Голова правління. 3. Рада директорів. Велика ступінь розподілу контролю з капіталом	1. Банк. 2. Правління. 3. Спостережна рада. Широке представництво працівників корпорації	1. Банк. 2. Афілійовані корпоративні акціонери (члени кейрецу). 3. Уряд.	1. Збори акціонерів. 2. Правління. 3. Спостережна рада. 4. Ревізійна комісія.
4. Структура володіння акціями			
1. Суттєва перевага індивідуальних інвесторів	1. Фінансові інститути контролюють більше 60% акцій корпорацій. 2. Індивідуальні інвестори не грають важливих ролей	1. Абсолютна перевага афілійованих банків. 2. Фінансові інститути контролюють більше 70% акцій корпорацій. 3. Індивідуальні інвестори не відіграють важливої ролі	1. Велика роль державних структур в управлінні корпораціями 2. Значний вплив фінансових організацій. 3. Абсолютно мала роль індивідуальних і колективних інвесторів
5. Моніторинг діяльності			
Переважає ринковий механізм	Переважно банківський - на постійній основі	Абсолютно переважає банківський і міжкорпоративний	Державні фінансові інституції
6. Фінансування			
1. Дистанційне через ринок цінних паперів. 2. Переважання внутрішніх джерел фінансування	1. Орієнтовний контроль за прийняттям інвестиційних рішень. 2. Досить суттєвий вплив банківського кредитування серед джерел фінансування		1. Переважання внутрішніх джерел фінансування

### Вимоги до українського менеджера:

- успішний менеджер в Україні, як і в будь-якій іншій країні, повинен мати знання (вони становлять 15% його кваліфікації), навички (25%) і досвід (60%);
- повинен мати глибокі аналітичні знання і вміння їх застосувати. Головний акцент при цьому робиться на вмінні оцінювати реальний економічний стан підприємства, партнера, виділяти зовнішні ризики;
- просто зобов'язаний мати розвинену інтуїцію, тобто розуміти, з ким він може мати справу, з ким ні, а з ким не бажано мати справу.

Порівняльна характеристика основних світових моделей управління з признаками сучасного менеджменту в Україні подана у таблиці 1.1.2.

### Питання для самоперевірки:

1. Який зміст поняття менеджменту? Розкрийте суть категорії “менеджмент”.
2. Що спільного та відмінного у поняттях “управління” і “менеджмент”?
3. Охарактеризуйте властивості суб'єкта та об'єкта управління.
4. Чому в управлінні організацією менеджер є ключовою фігурою? Які його основні ролі і функції?
5. Підприємець, бізнесмен, менеджер - особливості та роль у процесі управління.
6. Чому одні організації постійно домагаються успіху, а інші перебувають у аутсайдерах?
7. Розкрити суть основних принципів управління.
8. Дати коротку характеристику сучасним принципам менеджменту.

9. Розгляньте принципи управління планово-адміністративною системою господарювання. 10. Чим вони відрізняються від принципів управління ринковою економікою?

11. Що таке методи управління? Їх сутність та спрямованість.

12. Дайте характеристику світовим моделям менеджменту. Які їх особливості.

13. Розкрийте умови ефективної взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління.

14. В чому проявляється мистецтво управління?

## ТЕМА 2. ВИДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙ

**1. Поняття та види організації.**

**2. Загальні характеристики організації.**

**3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації**

**4. Складові успіху організації.**

### 1. Поняття та види організації

Організація складає основу світу менеджерів, вона є причиною, яка обумовлює існування менеджменту. Тому почнемо вивчення менеджменту, засвоївши спочатку, що таке організація і для чого нею потрібно керувати.

**Організація** - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей. Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати наступним вимогам:

- наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;

- наявність хоча б одної спільної мети;

- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Всі організації можна поділити на **формальні і неформальні**. Наведене вище означення справедливе не просто для організації, а для формальної організації. Існують також неформальні організації, групи, які виникають спонтанно, але в яких люди вступають у взаємодію один з одним досить регулярно. Неформальні організації існують у всіх формальних організаціях, за винятком дуже маленьких. І хоч у них нема керівника, неформальні організації відіграють важливу роль.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем. Керуюча підсистема включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої підсистеми входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Сучасні менеджери повинні знати, що в рамках нового управлінського мислення будь-яка виробнича система розглядається як соціотехнічна. Вона складається з двох підсистем: а) технічної, до якої входять не тільки машини, станки, обладнання, всі види технологій, але й управлінські знання, організаційні структури, методи планування, організація робочих місць та рівень кваліфікації та підготовки робочої сили, технологічні прийоми та навички роботи; б) соціальної, яка включає всі форми морального та матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь робочих і службовців в процесі прийняття рішень, створення кар'єри та просування по службі, організаційну культуру і т.і. Таким чином, всі проблеми повинні вирішуватися в рамках єдиної соціальної системи.

Найбільший інтерес викликає класифікація організацій (підприємств) за формою власності, табл.1.2.1

Таблиця 1.2.1

## Класифікація організацій за формою власності

Вид організації	Ознаки
Приватне підприємство	основане на власності окремого громадянина. Його різновидами є індивідуальне підприємство, сімейне підприємство, фермерське господарство
Колективне підприємство	основане на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадські і релігійні організації. Формами колективних підприємств є: а) товариства з повною відповідальністю; б) товариства з обмеженою відповідальністю; в) командитні товариства; г) акціонерні товариства публічні або приватні
державне комунальне підприємство	основане на власності адміністративно-територіальних органів або громад
державне підприємство	основане на загальнодержавній власності
спільне підприємство	основане на базі об'єднання майна різних власників (змішана форма власності)
орендне підприємство	основане на відносинах оренди, які передбачають передачу в оренду і повне господарське використання колективу засобів виробництва та іншого майна, яке залишається власністю орендодавця
франчайзні підприємства	це виробничо-торгово-посередницькі підприємства, що діють на засадах фінансово-господарської незалежності представляючи інтереси великої фірми використовуючи її технологію і торгову марку

За економічним призначенням підприємства поділяються на: виробництво засобів виробництва; предметів споживання; продукції військово-промислового комплексу; виробництво ідей та послуг; духовне виробництво.

За масштабами виробництва - на одиничні; серійні та масові.

За спеціалізацією. – на спеціалізовані; універсальні; змішані.

За чисельністю персоналу – на малі; середні; великі.

До малих відносяться підприємства з чисельністю працюючих у:

- а) промисловості та будівництві – до 200 чол.;
- б) науці та науковому обслуговуванні – до 100 чол.;
- в) галузях виробничої сфери – до 50 чол.;
- г) сфері нематеріального виробництва – до 25 чол.;
- д) роздрібній торгівлі – до 15 чол.

За галузевим принципом підприємства поділяються: на промислові, будівельні, сільськогосподарські, громадського харчування, торгівлі, побутового обслуговування тощо.

За сферами виробництва – виробничої та невиробничої сфери.

За новими формами господарювання підприємства поділено: на фірми, контори, бюро, агенства, біржі, групи, фонди, кооперативи, товариства, союзи, банки, ферми тощо.

## 2. Загальні характеристики організацій.

За визначенням Честера Бернарда: “**Організація** - група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”. Всі складні

організації мають загальні характеристики. Ці загальні риси допомагають зрозуміти, чому, щоб добитися успіху, організацією необхідно керувати.

**1) Наявність ресурсної бази.** Всі організації використовують різні види ресурсів: людські ресурси, фінансові ресурси, фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо), інформаційні ресурси та інші. Слід зауважити, чим унікальніший ресурс, тим унікальніший продукт який виготовляє організація.

**2) Залежність від зовнішнього середовища.** Однією із найважливіших характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна із організацій не може бути «острівцем в собі». Організації повністю залежні від оточуючого світу, від зовнішнього середовища - як щодо своїх ресурсів, так і щодо споживачів, користувачів їх результатами, яких вони намагаються досягти.

Отже, будь-яка організація є відкритою системою (рис 2.1). Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

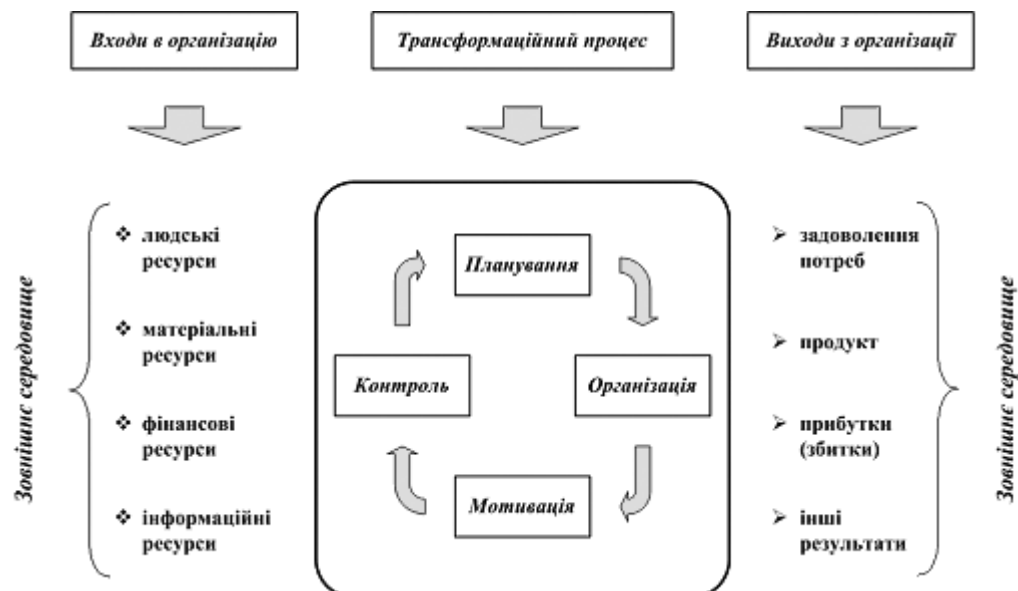


Рис. 1.2.1. Загальна системна модель організації

### 3) Горизонтальний і вертикальний поділ праці.

Розподіл всієї роботи на складові компоненти називають *горизонтальним поділом праці*. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретної специфічної мети (відділів, служб, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає потреба у так званому вертикальному поділі праці, тобто у відокремленні діяльності із координації дій від самих дій, що координуються. Діяльність по координуванню роботи інших людей і складає суть управління.

*Вертикальний поділ праці* передбачає відокремлення роботи з координуванням дій від самих дій (трудових операцій). Діяльність з координування роботи інших людей і складає сутність управління. Результатом вертикального поділу праці є створення трьох рівнів управління: а) технічного; б) управлінського; в) інституційного. Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників) (табл. 1.2.2). В залежності від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер розрізняють три рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий.

Таблиця 1.2.2

## Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції представників рівнів управління
Інституційний рівень (3-7% управлінського персоналу)	Директор, заступники директора; президент; віце - президенти; ректор; проректори та ін.	Забезпечують інтереси і потреби власників, здійснюють стратегічне і загальне керівництво, виробляють політику організації
Управлінський рівень (50-60% управлінського персоналу)	Завідувач відділом; декан; начальник цеху; начальник відділу тощо.	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, відповідають за доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання
Технічний рівень (35-45% управлінського персоналу)	Майстер; начальник виробничої дільниці; завідувач бюро; завідувач кафедри; старший продавець тощо.	Відповідальність за доведення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

**До вищого (інституційного) рівня** відноситься невелика група основних керівників організації - президент (директор), віце-президенти (заступники), виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

**Середній (управлінський) рівень** менеджменту (керівники виробничих та функціональних підрозділів) розробляє та реалізує оперативні плани із впровадження рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо.

**Менеджери нижчого(технічного) рівня** отримують вказівки від своїх безпосередніх керівників середньої ланки управління та несуть відповідальність за доведення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та проводять контролювання за їх виконанням, безпосередньо і постійно забезпечують верхні поверхи піраміди управління прямою інформацією про хід процесу, координують діяльність операційних виконавців (керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо).

**4) Наявність структури управління.** Всі організації мають структуру (сукупність підрозділів та зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка надає їм цілісність й спроможність реалізувати своє призначення.

В залежності від місця у структурі виділяють лінійних і функціональних менеджерів.

До лінійних менеджерів належать керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників виробничого процесу (директор, начальники виробництв, цехів, майстри). Лінійний керівник через відсутність повного стандартного переліку завдань у своїй діяльності використовує свої особисті якості як основний засіб, діє в нестандартних ситуаціях.

До функціональних менеджерів належать спеціалісти, які самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними й іншими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, бюро, керівники секторів, груп тощо). Функціональний керівник діє в умовах жорсткої нормативно-регульованої діяльності, в рамках технологічного типу діяльності, Регуляторами можуть виступати посадові особи і технологічні нормативи діяльності, а також спеціальні знання, необхідні для їх реалізації.

Цільова установка в професійній діяльності також різна: якщо лінійний керівник міняє організаційні ситуації, то функціональний закріплює нормативні характеристики будь-якого типу діяльності, які вже є. Має свої особливості і кар'єра цих двох типів менеджерів. Відмічено, що рух спеціалістів в рамках лінійної структури виробництва (майстер - начальник дільниці - начальник цеху - директор, голова) формує більш рішучих і відповідальних керівників, а в рамках функціональної структури (інженер - керівник групи - начальник відділу - головний спеціаліст) більш обережних керівників, але таких, які знають справу, тобто висококваліфікованих спеціалістів.

Для того, щоб організація могла досягати своєї мети, завдання повинні бути скоординовані засобом вертикального розподілу праці. Тому управління є суто важливою діяльністю для організації.

### 3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. Згідно з позицією американських економістів Мескона, Альберта та Хедоурі основними внутрішніми змінними в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, люди (працівники) та організаційна культура.

**Цілі** - це конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат організації. Існує значний різновид цілей залежно від характеру організацій.

**Структури** - це взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи.

**Завдання** - це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією та людьми.

**Технологія** - це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини) у вихідні (продукт, виріб). Історично технологія формувалася в процесі 3-х переворотів: промислової революції, стандартизації, механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних систем. Британська дослідниця Джоан Вудворд поділила технологію на три групи:

1. Технології індивідуального, дрібносерійного та одиничного виробництва.
2. Технології масового або великосерійного виробництва.
3. Технології безперервного виробництва.

Згідно з підходом американського соціолога Джеймса Томпсона, можна виділити:

1. Багатоцільові технології (наприклад, складання автомобіля).
2. Посередницькі технології (банківська справа).
3. Інтенсивні технології (монтаж кінофільму).

В Україні виділяють індивідуальні, дрібносерійні, серійні, багатосерійні, масові та масовопоточні технології.

**Люди** - найважливіший ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера.

Існує три основні аспекти людського фактора в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей; поведінка людей в групах; функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей та груп.

**Організаційна культура** – це філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, очікування, атитюди та норми, які об'єднують організацію в єдине ціле та поділяються її членами.

Можна виділити декілька підходів до розуміння організаційної культури:

1. це певна філософія та ідеологія управління організацією;
2. це створення атмосфери і клімату в організації, певні звичаї які в ній домінують;

3. сукупність переконань та цінностей, що поділяються і культивуються працівниками і зумовлюють типові індивідуальні чи організаційні прояви поведінки.

Засновник вчення про організаційну культуру є Е. Шейн виділяє три її рівні.

**Перший рівень** - рівень артефактів, самий поверхневий, зовні видимий рівень корпоративної культури, що включає всі зовнішні прояви культури, які здатний сприймати людина (технології, архітектура, логотипи, організаційний фольклор, формений одяг і т. п.). Артефакти вимагають подальшої конкретизації, оскільки можуть бути по-різному інтерпретовані.

**Другий рівень** - рівень вірувань і цінностей, більш глибокий, неявно проявляється рівень корпоративної культури, який виявляється або через взаємодію з фізичним оточенням, або через соціальний консенсус. Ціннісні орієнтації визначають напрям розвитку організації, задають траєкторію її розвитку і сприяють підвищенню ефективності бізнесу.

**Третій рівень** - базових припущень, що спрямовують напрямки життєдіяльності організації. Базові припущення перебувають на підсвідомому рівні і складають основу культури організації, яку її члени вважають непорушним. Крім мотиваційного впливу, що здійснює корпоративна культура на працівників організації, вона має зовнішній аспект. Базові цінності й уявлення, які привели організацію до успіху, можуть доводитися до відомості зовнішніх цільових контактних аудиторій і впливати на інші компоненти іміджу (наприклад, на імідж продукту або послуги, через констатацію якості як цільної цінності).

Внутрішні змінні, взаємопов'язані між собою, утворюють системну модель.

**Зовнішнє середовище** – це сукупність факторів, які знаходяться поза межами організації, але так або інакше впливають на її діяльність. **Фактори** зовнішнього середовища поділяються на дві групи:

- прямої дії, тобто ті, що безпосередньо впливають на діяльність організації і залежать від цієї діяльності, це: конкуренти, система економічних відносин у державі, споживачі, державні органи влади, законодавчі акти, постачальники, партії та інші громадські організації, профспілки.

- непрямої дії, тобто вони впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємини. Для організацій, які діють за межами внутрішнього ринку, особливого значення набуває група факторів міжнародного оточення. Вони включають в себе всі фактори зовнішнього середовища. Фактори непрямої дії: стан економіки, особливості економічних відносин, стан техніки та технології, соціально-культурні обставини, політичні обставини, міжнародне оточення, науково-технічний процес, міжнародні події.

#### 4. Складові успіху організації

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей.

**Складовими успіху** при цьому виступають:

1. Виживання. Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними ряду заздалегідь запланованих завдань. Прикладом може служити будь-яка урядова комісія, яка створювалася для виконання конкретної мети. Але виживання, можливість існувати якомога довше є первинним завданням більшості організацій. Це може продовжуватися нескінченно. Рекорд встановила римська католицька церква, яка діє уже протягом 2000 років.

2. Результативність і ефективність. Щоб успішно господарювати протягом тривалого часу, вижити й досягти мети, організація повинна бути як ефективною, так і результативною.

Популярний дослідник Пітер Друкер говорить: результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ті ж речі». І перше, і друге однаково важливо.

3. Продуктивність. Ефективність можна виміряти і виразити кількісно, тому що є можливість визначити грошову оцінку ресурсів, які споживаються, і продуктів, які випускаються. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Вона виражається в кількісних одиницях. Продуктивність - це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході.

Ключовою складовою продуктивності є якість. Менеджери вирішують, якими повинні бути цілі в галузі продуктивності організації. Менеджери вирішують, які методи одержання продукції будуть використані в організації. Менеджери вирішують, які форми стимулювання будуть застосовуватися в організації для того, щоб зацікавити робітників у підвищенні продуктивності.

4. Практична реалізація. Управлінські рішення, як би добре вони не були обґрунтовані з точки зору теорії і підкріплені дослідженнями, це лише ідеї, думки. А мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення є успішними тоді, коли вони реалізуються практично, результативно і ефективно, перетворюються в дію.

На нинішньому етапі розвитку створюється велика кількість нових організацій. Нова організація сучасного промислового або сільськогосподарського виробництва повинна відповідати наступним вимогам:

- невеликі організаційні підрозділи з невеликою кількістю працівників, але вони повинні мати більш високий, ніж раніше, кваліфікаційний і освітній рівень;
- небагато рівнів управлінської ієрархії;
- бригадні організаційні структури;
- орієнтація виробництва на обслуговування споживача;
- гнучкий, який може швидко змінюватись, асортимент продукції;
- мінімум запасів і гнучкі виробничі системи;
- більш високий рівень виробництва і якомога менші його витрати.

#### ***Питання для самоперевірки:***

1. Дати визначення терміну “організація”.
2. Формальна організація з точки зору її основних характеристик це - ...?
3. Навести характеристику трьох основних типів формальних груп.
4. Механізми створення неформальних організацій.
5. Поясніть, чому наявність ресурсів є спільною рисою для кожної організації ?
6. Чому зовнішнє середовище впливає на успіх організації ?
7. Навести відмінності між горизонтальним і вертикальним поділом праці.
8. Охарактеризуйте три рівні управління.
9. Які основні змінні в організації повинен враховувати керівник ?
10. Назвіть загальні типи технологій, які використовуються сучасними організаціями.
11. Чому завдання розробляються і розподіляються у відповідності з вертикальним і горизонтальним поділом праці в організації ?
12. Чому розробка цілей є могутнім засобом координації з боку керівника організації ?
13. Функцією чого є невизначеність зовнішнього середовища ?
14. Назвіть основні фактори зовнішнього середовища прямої дії.
15. Назвіть основні фактори зовнішнього середовища непрямої дії.
16. Визначте основні взаємозв'язки організації та її зовнішнього середовища.
17. Навести визначення культури організації та факторів, що впливають на неї.
18. Наведіть типи організацій, що мають найбільше розповсюдження в Україні.
19. Назвати основні види колективних підприємств.
20. Основні форми об'єднань підприємств в Україні та їх характеристика.



## ТЕМА 3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ У СВІТІ І В УКРАЇНІ

### 1. Зародження управлінської праці в історичному аспекті

### 2. Еволюція шкіл і концепцій менеджменту

### 3. Етапи розвитку управлінської науки в Україні

#### 1. Зародження управлінської праці в історичному аспекті

В історичному розвитку сучасна наука управління утвердилась як особлива галузь знань, що сформувалась в основних концептуальних положеннях, стала предметом вивчення.

Практика управління дуже давня. На глиняних табличках, датованих III тис. до н.е., знайдено відомості про комерційні угоди та закони стародавніх держав. Це чіткий доказ існування практики управління.

На шляху свого становлення та вдосконалення управлінська праця пройшла декілька етапів, або як їх називають управлінськими революціями.

Перша управлінська революція відбулася в стародавньому Шумері і пов'язана з виникненням писемності.

Друга – відноситься до 1760 р. до н.е. і пов'язується з діяльністю царя Хаммурапі, який видав Кодекс законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення.

Третя революція відбулася за часів управління Навуходоносора II (682 – 605 р.р. до н.е.). Вона була спрямована на поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва і будівництва.

Четверта – датується XVII – XVIII ст. н.е. і пов'язана із зародженням капіталістичних відносин у світі.

П'ята управлінська революція мала місце в кінці XIX – на початку XX ст. Її часто називають бюрократичною, не дивлячись на велике значення революційних перетворень. Розвиток менеджменту – це в основному еволюційний процес. Він характеризується безперервністю і відображає зміни, які відбуваються в суспільстві, економіці, всій системі соціально-економічних відносин.

До початку XX століття ніхто не задумувався над тим, чи потрібно керувати організаціями системно. Однак, з розвитком бізнесу все частішими та значнішими стають науково-технічні нововведення. Представники управлінської праці починають глибше усвідомлювати існування зовнішніх сил, діям яких підвладні організації.

У XX ст. в більшості країн світу відбувається концентрація капіталу, виникають великі підприємства, трести, концерни. Функція управління дедалі розширюється і диференціюється на окремі різновидності управлінської праці, які в сукупності стають “комбінованим управляючим”, що об'єднує тисячі працівників сфери управління.

На цей період припадає різке розмежування функцій володіння і функцій управління капіталом: як правило управління виробничо – господарською діяльністю організацій здійснюють наймані фахівці – менеджери. Яскравим прикладом в історії розвитку практики менеджменту де не відбулось розмежування функцій володіння і управління капіталом був Г. Форд, який особисто виконував усі функції з управління власними заводами.

Перший вибух інтересу до управління відзначений у 1911 році з виходом у світ книги Ф. Тейлора “Принципи наукового управління”. Вона традиційно вважається початком визнання управління як науки і самостійної галузі досліджень.

Шосту управлінську революцію називають “тихою”, або “інформаційною” (кінець XX ст.). Характеризується всебічним впровадженням у практику управління інформаційних технологій, що дозволило прискорити процес обміну, накопичення та переробки інформації.

## 2. Еволюція шкіл і концепцій менеджменту

Бурхливий розвиток практичного менеджменту в кінці XIX на початку XX ст. сприяв заснуванню наукових шкіл, які займались розробкою теоретичних основ менеджменту.

**Школа наукового управління** (1885 – 1920 р. р.) базується на діяльності її засновників Ф. Тейлора, Френка і Ліліан Гілбретів, Генрі Гантта, Г. Форда.

Фредерік Тейлор віднесений до засновника сучасного менеджменту, він першим надав поняттю “менеджмент” визначеності назвавши його “організацією виробництва”. В книзі “Принципи наукового управління” Тейлор сформулював ряд постулатів, які пізніше одержали назву “тейлоризм”. Він запропонував чітку наукову систему знань про закони раціональної організації праці, складовими елементами якої є математичний спосіб вирахування собівартості, диференційована система оплати праці та її хронометраж, спосіб поділу і раціоналізації трудових операцій тощо. Ним же було введено поняття “людський фактор”, а також матеріальне стимулювання за працю.

Людський фактор – це внутрішній світ людини, її потреби, інтереси, установки, переживання тощо. Якраз людський фактор нині визначає конкурентноздатність і ефективність організації, тому затрати на людину слід трактувати не як витрати, а як активи організації, котрі необхідно правильно використовувати.

Концепція наукового управління, висунута Тейлором стала переломним етапом, завдячуючи якому, управління почало визнаватись як самостійна область наукових досліджень.

Учень Тейлора американський інженер Генрі Гантт вивчав уже не окремі операції, а виробничі процеси в цілому, тому він є першовідкривачем в області оперативного управління і календарного планування; він розробив систему планових графіків (графіки Гантта), які дозволяють здійснювати контроль і складати календарні плани на майбутнє. Він розробив систему зарплати з елементами почасової і відрядної форм оплати праці.

Подружжя Френк і Ліліан Гілбрети в 20-их роках XX ст. були активними прибічниками наукового управління. Вони продовжували пошуки оптимальних способів виконання любих робіт з використанням елементарних рухів.

Л. Гілбрет першою займалась питаннями управління кадрами, їх науковим відбором, підготовкою і розстановкою. В 1915 році вона стала першою жінкою в США, якій присуджено ступінь доктора психології.

Генрі Форд - засновник американського автомобілебудівництва, розробив теорію з такими положеннями:

–високо оплачувати роботу кожного працівника і слідкувати за тим, щоб він працював не більше 48 год. на тиждень;

–забезпечити найкращі умови праці, навчити людей поважати оточуючих і самих себе.

Як і Тейлор, Форд був активним прибічником використання наукових знань в організації виробництва і управління. Форд впровадив на своїх заводах саму високу оплату праці, при тому механізувавши всі трудові операції.

Школа наукового управління впровадила наступні принципи наукового управління:

1. Відбір працівників і їх навчання.
2. Забезпечення працівників ресурсами.
3. Правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.
4. Виділення планування в окремий процес.
5. Впровадження менеджменту в якості самостійної форми діяльності, науки, формування функцій менеджменту.

**Адміністративна (класична)** школа управління (1920-1950 р. р.) діяльність якої пов'язана з іменем Анрі Файоля, який був значною фігурою в науці управління. На

протязі 30 років він був керівником крупної французької вугільної компанії і узагальнивши свій досвід Файоль створив “теорію адміністрації”.

Інші представники цієї школи: Л. Увік був консультантом з питань управління в Англії, а Д. Муні працював у компанії “Дженерал Моторс”, тому об’єктом їх досліджень була ефективність управління стосовно всієї організації.

Метою цієї школи було створення універсальних принципів управління, дотримуючись яких організація обов’язково доб’ється успіху.

Файоль сформулював 14 принципів управління стосовно діяльності вищої ланки управління: 1. Поділ праці. 2. Влада і відповідальність. 3. Дисципліна. 4. Єдиноначальність. 5. Єдність напрямку діяльності. 6. Підпорядкування особистих інтересів загальним. 7. Винагорода. 8. Централізація. 9. Скалярний ланцюг (ієрархія управління). 10. Порядок. 11. Справедливість. 12. Стабільність. 13. Ініціатива. 14. Корпоративний дух.

А. Файоль першим з теоретиків виділив основні функції управління, здійснив їх класифікацію та навів характеристику, звернувши особливу увагу на адміністративну функцію.

За переконанням Файоля, якщо технічний працівник керується технічною “установкою”, то менеджер повинен керуватись адміністративною “установкою”, при чому по мірі підйому по ієрархії вага адміністративної “установки” збільшується.

Безперечною заслугою Файоля є постановка питання про необхідність виділення управлінської діяльності (менеджменту) в особливий об’єкт дослідження.

Теорії управління Тейлора і Файоля різняться між собою тим, що Тейлор пропонував встановлювати раціональне управління організаціями “знизу”, а Файоль – “зверху”, при чому він підкреслював, що ніяких протиріч між їхніми теоріями не існує.

**Школа людських стосунків** (1930 – 1950 р. р.) здійснила перенесення центра ваги в управлінні з виконання завдань на відношення між людьми. Засновники цієї школи використали досягнення психології і соціології – наук про поведінку людини – в управлінні.

Мері Паркер Фоллет висунула ідею гармонії праці і капіталу, яку можна досягти при правильній мотивації та врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін. Вона визначила менеджмент як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших людей”.

Особлива заслуга у створенні теорії і практики людських стосунків належить психологу Елтону Мейо, який закликав активізувати характерні для кожної людини духовні стимули серед яких є потреба людини перебувати в постійних зв’язках із своїми колегами по роботі, друзями.

**Школа поведінкових наук** (1950 – до теперішнього часу) сприяла розвитку і вдосконаленню методів управління. К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг – найбільш значимі фігури цього етапу розвитку управлінської науки. Вони вивчали різноманітні аспекти соціальної взаємодії суб’єктів та об’єктів виробництва, мотивації, характеру влади і авторитету, комунікації в організаціях, проблему лідерства та змісту роботи. У новому підході основним було прагнення допомогти працівникові усвідомити свої можливості.

Популярність поведінкового підходу значно виросла в 60-ті роки, через що головними тезами його було охоплено всі галузі управління. Головним в історії поведінкових наук було твердження того, що правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і організації в цілому.

**Школа науки управління** (початок 1950 р. – наш час) сприяла використанню наукових методів пізнання у спочатку у виробничому менеджменті для вирішення проблем планування виробництва, оптимізації його структури, контролю якості, управління виробничими запасами, а потім і для вирішення складних формалізованих задач у системі управління.

У другій половині ХХ століття в менеджменті стали розповсюджуватись такі підходи до управління як процесний (з кінця 50-их років), системний (з середини 70-их років) та ситуаційний (80-ті роки).

Процесний підхід до управління розглядається не як серія окремих дій, а як єдиний процес впливу на організацію.

Кількісний підхід до управління пропонує застосування математики, статистики, інформаційного забезпечення для обґрунтування управлінських рішень.

Системний підхід розглядає всі процеси і явища у вигляді певних цільових систем, які мають нові якості та функції, не властиві складовим елементам.

Ситуаційний, або кейсовий підхід до управління є способом мислення, а не набором певних дій. Цей метод розроблено у Гарвардській школі бізнесу.

Ситуаційний підхід підкреслює значимість “ситуаційного мислення”, тобто різні ситуації потребують різних типів знань. Ситуаційний підхід визначає в межах загального процесу управління різноманітні специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації.

Порівняльну характеристику вкладу різних шкіл у розвиток теорії менеджменту наведено у табл. 1.3.1.

Таблиця 1.3.1

Вклад різних наукових шкіл у розвиток теорії менеджменту

Назва школи та основні її досягнення	Основні представники
<p><b>Школа наукового управління (1885-1920 р. р.)</b>            Використання наукового аналізу для визначення оптимальних способів виконання завдання            Відбір працівників та забезпечення їх навчання            Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання поставлених завдань            Систематичне і вірне використання матеріального стимулювання з метою підвищення продуктивності праці            Розділення планування і виконання роботи</p>	Фредерік Тейлор; Генрі Гантт; Френк і Ліліан Гілбрети; Генрі Форд
<p><b>Адміністративна (класична) школа управління (1920 – 1950 р. р.)</b>            Формулювання і розвиток принципів управління            Визначення функцій управління            Системний підхід до управління всією організацією</p>	Анрі Файоль; Ліндалл Урвік; Джеймс Муні
<p><b>Школа людських стосунків (1930 – 1950 р. р.) і школа поведінкових наук (1950 р. – і до теперішнього часу)</b>            Застосування методів міжособистісних відношень з метою задоволення умовами праці            Застосування методів психології в управлінні з метою самореалізації потенціалу працівника</p>	Мері Паркер Фоллет; Елтон Мейо; Кріс Арджиріс; Ренціс Лейкерт; Дуглас МакГрегор; Фредерік Герцберг
<p><b>Школа науки управління (початок 1950 р. – наш час)</b>            Процесний підхід (1950 р. – до теперішнього часу).            Кількісний підхід до управління (початок 1960 р. – наш час)            Системний підхід до управління (з середини 70-их років). Ситуаційний підхід до управління (з 80-их років)            Поглиблене розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей            Розвиток кількісних методів на допомогу керівникам, які приймають рішення у складних ситуаціях</p>	Ф. Фідлер; Д. Міллер; М. Старр Н. Віннер

### 3. Етапи розвитку управлінської науки в Україні

Державна власність вимагала пошуку (вперше у світовій практиці) форм і методів єдиної системи управління починаючи від робочого місця і закінчуючи народним господарством країни в цілому.

Сучасний підхід розвитку управлінської науки в Україні характерний дослідженнями, направленими на вдосконалення адміністративно – командної системи, у зв'язку з чим було накопичено певний досвід.

Розвиток управлінської науки в Україні протягом радянського і пострадянського періодів охоплює вісім етапів, кожен з яких характеризується певними особливостями .

Вітчизняні вчені виділяють вісім етапів розвитку управлінської науки в Україні за радянських часів.

*Перший етап.* Суть економічної політики “військового комунізму” (1918-1921) характеризується директивно-командним методом управління зверху до низу і неекономічними формами примушування до праці. Основне завдання - розроблення форм і методів державного централізованого управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму організаційних методів управління, адміністрування і державного регулювання.

*На другому етапі* відбувається подальше вдосконалення управління директивними методами (1922-1928) у період НЕПу поєднаними із способами застосування госпрозрахунку за умов певної економічної самостійності для підприємств. На цьому етапі відбулось розшарування суспільства на багатих і бідних, а також проводиться грошова реформа.

*На третьому етапі* індустріалізації та колективізації (1929-1945) ЦК ВКП(б) було визначено головною ланкою управління промисловістю – підприємство. Замість наркоматів, які здійснювали безпосереднє управління заводами і фабриками було створено госпрозрахункові об'єднання – трести і синдикати.

На цьому етапі продовжується вдосконалення структур управління, методів добору й підготовки кадрів, планування та організації виробництва.

*Четвертий етап* (1946-1964) - період після II світової війни характеризується грошовою реформою (1947 р.), визнанням пріоритетним випуск засобів виробництва перед товарами народного споживання.

М. С. Хрущов з метою різкого підняття сільського господарства ввів матеріальну зацікавленість колгоспників у збільшенні випуску сільськогосподарської продукції, покращилась матеріальна база колгоспів. Збільшились темпи будівництва житла.

На цей період припадає визнання кібернетики і застосування її в дослідженнях економічних процесів, що сприяло визнанню науки управління. Було визнано поняття науки управління у вузькому смислі цього слова на сучасному етапі як менеджмент, оскільки ці поняття тотожні. В матеріалах XXIV з'їзду КПРС відмічалось , що вузловим питанням економічної політики партії є вдосконалення системи управління економікою.

*П'ятий етап.* Зі зміною керівництва КПРС у період з 1965 до 1974 років здійснено спробу господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління, однак при величезних затратах ресурсів цей етап підтвердив неефективність економічних реформ у рамках адміністрування з боку державних органів влади.

*Шостий етап* (1975 – 1985) характеризується усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи.

Заходи, передбачені економічною реформою 1979 р., відповідали суті менеджменту, що функціонував на Заході. Однак вони не були реалізовані через зміну уряду (Косигін був ініціатором цієї реформи). Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ.

*Сьомий етап* (1986 - 1991). У 1986 році Горбачов розпочав перебудову з голосної політичної компанії “прискорення” направленої на підвищення темпів соціально-економічного розвитку СРСР. Важливу роль в цьому відіграла програма “500 днів”, головною метою якої була термінова відміна планової системи і створення умов для ринкового регулювання економіки шляхом вільних (стихійних) цін, що встановлюються під впливом пропозиції й попиту.

До особливостей цього етапу необхідно віднести проведення економічних реформ шляхом впровадження прогресивних форм організування праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи, введення територіального розрахунку на всіх рівнях управління.

*Восьмий етап.* З 1992 року бере початок етап розвитку національної економіки України, який характеризується поглибленням та розвитком ринкових реформ на засадах ефективного використання приватної власності, сучасної грошової системи, методів виробництва, маркетингових і логістичних механізмів, прогресивних систем менеджменту.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Дати характеристику систем управління і організаціям до початку ХХ століття:
  - а) стародавні організації;
  - б) порівняння стародавніх і сучасних організацій;
  - в) відсутність інтересу до управління.
2. Головні передумови виникнення науки управління.
3. Розкрийте суть школи наукового управління.
4. Адміністративна школа управління: переваги та недоліки її існування.
5. Назвіть представників школи наукового управління.
6. Дайте характеристику основним принципам управління А. Файоля.
7. Розкрити позитивні риси діяльності школи людських стосунків.
8. Назвіть представників школи людських стосунків.
9. Процесний підхід до управління передбачає....
10. Навести характеристику системного підходу до управління.
11. Дати пояснення ситуаційному підходу до управління.
12. Назвати основні етапи розвитку управлінської науки на території України в ХХ столітті.
13. Розкрити особливості формування управлінської думки в Україні на сучасному етапі розвитку менеджменту.

## **ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **1. Процес комунікацій**

### **2. Види комунікацій**

### **3. Управління комунікаційним процесом**

#### **1. Процес комунікацій**

У вузькому розумінні **комунікація** – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

В теорії управління під **комунікацією** розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, **4 умови**:

#### **1. наявність щонайменше двох осіб:**

- відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;
- одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;

**2. наявність повідомлення**, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;

**3. наявність каналу комунікації**, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;

**4. наявність зворотного зв'язку**, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процесі комунікації, модель якого наведена на рис. 1.4.1, вирізняють наступні етапи: 1) формування концепції обміну інформацією; 2) кодування та вибір каналу; 3) передача повідомлення через канал; 4) декодування; 5) усвідомлення змісту ідеї відправника; 6) зворотній зв'язок.

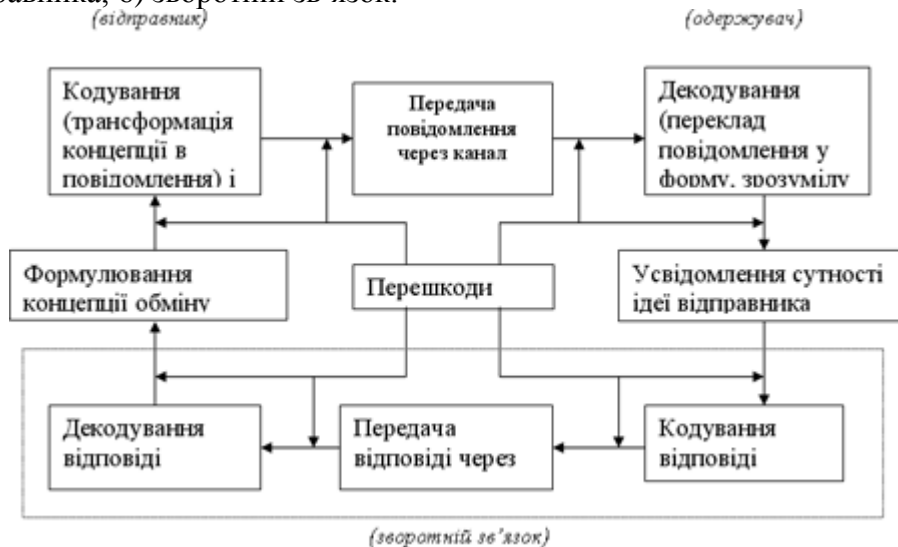


Рис. 1.4.1. Модель процесу комунікації

**1. На етапі формулювання концепції обміну інформацією** відправник вирішує, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

- знати мету комунікації (чого він намагається досягти);
- усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

**2. Кодування** – процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним продуктом процесу кодування інформації. **Результативність кодування** залежить від:

- здібностей відправника кодувати інформацію для обміну;
- ставлення відправника до інформації, яка кодується;
- ступеню обізнаності відправника про інформацію, що кодується;
- соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирається *канал комунікації* – засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів для кодування інформації;
- характер повідомлення;
- вагомість і привабливість каналу для одержувача;
- конкретні переваги (недоліки) того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передачі одного і того самого повідомлення.

**3. Передача повідомлення** по каналу є доставка повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод ("шумів"). *Перешкоди* – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

**4. Декодування** означає переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для одержувача повідомлення, останній зрозуміє, що мав на увазі відправник. На практиці одержувач частіше тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До

того ж слід враховувати вплив перешкод (шумів). Усе це, зрештою вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

**5. Заключний етап комунікації – це зворотній зв'язок** - процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями (одержувач повідомляє відправника про те, як він зрозумів зміст повідомлення). При цьому одержувач:

- кодує інформацію про сприйняття повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник, у свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника із власною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

## 2. Види комунікацій

У загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін “міжособові комунікації”.

В організації працівники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації у межах організації використовують поняття “**організаційні комунікації**”.

Комунікації можна поділити на такі групи:

1. *пізнавальна* – головна мета: передача змісту або інформації (наприклад, диктор читає новини)
2. *експресивна* – спілкування між людьми для передачі почуттів, оцінок, поглядів;
3. *переконувальна* – вплив на інших, заклик до змін у відношенні до будь-чого, прохання зробити щось (наприклад, усна реклама);
4. *соціально-ритуальна* – визначна частина спілкування, яка спрямована на підтримку норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (наприклад, процедура знайомства, звичай гостинності і т.ін);
5. *несловесна* – за допомогою міміки, очей, рота, поз, жестів.

Вирізняють **3 основні методи міжособових комунікацій**:

1. усна комунікація;
2. письмова комунікація;
3. невербальна комунікація.

**Усна комунікація** – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

**Переваги усної комунікації:**

1. швидкість обміну інформацією;
2. хороший зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
3. простота здійснення комунікації.

**Недоліки усної комунікації:**

1. використання для повідомлення неадекватних слів;
2. можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
3. велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
4. викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Формами **письмової комунікації** виступають: накази; розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи.

**Переваги письмової комунікації:**



1. незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;
2. матеріальність, помітність;
3. спроможність піддаватись перевірці;
4. ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

**Невербальна комунікація** – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в табл. 1.4.1.

Таблиця 1.4.1

Класифікація невербальних засобів комунікації

Основні системи невербальних засобів комунікації	Елементи системи
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

В залежності від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

**Формальні комунікації** є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

**Неформальні комунікації** виникають спонтанно. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують наступні цілі:

- задоволення потреб працівників організації у соціальній взаємодії;
- покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють **3 типи організаційних комунікацій**:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В межах **міжрівневих комунікацій** розрізняють: *низхідні* й *висхідні*.

**Низхідні комунікації** – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їх **мета** - спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

**Висхідні комунікації** – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. **Метою** таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

**Горизонтальні комунікації** мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня. Їх **мета** - прискорення й полегшення обміну інформацією в організації, координація і інтеграція різних функцій. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

**Діагональні комунікації** – це комунікації, які сполучають функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати **комунікаційними мережами**.

В теорії управління розрізняють **5 базових типів комунікаційних мереж**:

1. ланцюгова мережа;
2. Y- мережа;
3. розкладена мережа;
4. кільцева мережа;
5. мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер.

Мережа **неформальних комунікацій** отримала назву “**виноградної лози**”. В такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати “чутками”. Чутки є невід’ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв'язку, і становлять для менеджера практичний інтерес, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою.

Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.

### **3. Управління комунікаційним процесом**

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

**1. Фільтрація (інтерпритація інформації у власних інтересах).** Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

- конфлікту між сферами компетенції;
- конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення;
- висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);
- отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

**2. Вибіркове сприйняття.** Сприйняття в теорії комунікації розглядається як погляд індивідуума на реальність. Немає двох однакових людей, які б сприймали речі ідентично. Те, що надсилається відправником, і те, як інформація інтерпретується адресатом, не збігається за окремими позиціями і не повинно збігатися. Відправник повинен досягти розуміння адресатом суті повідомлення; з точки зору відправника розуміння повідомлення адресатом повинно бути достатнім. Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

**3. Семантичні бар'єри.** Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

**4. Конкуренція між повідомленнями.** У ситуаціях, коли на отримувача одночасно діє кілька джерел інформації, адресат надає перевагу тому повідомленню, яке в даний момент є для нього найбільш важливим. Тому відправник інформації повинен пам'ятати про необхідність забезпечення уваги адресата та використовувати найефективніші канали і засоби комунікацій.

**5. Мова, логіка, абстракція.** Мова є основою для більшості комунікацій. Практика управління підтверджує, що менеджер повинен пристосовувати свої повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати словник, конструкцію своїх повідомлень і пропозицій.

Мовний бар'єр. Найбільш серйозним бар'єром на шляху ефективних комунікацій є використання мови не зрозумілої одержувачу.

В суспільстві з такою великою кількістю спеціальностей, як у нас, існують сотні різних спеціалізованих мов: те, що зрозуміло будь-якому лікарю, може бути зовсім не зрозумілим водію і навпаки. Запас слів, які вживають люди невеликий, часто слова, якими користуються всі, означають різні поняття.

**6. Статус особи, яка надсилає повідомлення.** Статус – це сукупність ознак, які ранжують і співвідносять членів організації. Управлінська практика підтверджує, що статус особи – відправника інформації впливає на сприйняття повідомлення адресатом. Багаторічний досвід діяльності менеджерів різних рівнів свідчить, що особа, яка має вищий статус порівняно з адресатом, оцінюється останнім як така, що заслуговує довіри. З іншого боку, повідомлення від осіб з нижчим статусом вважається менш достовірним.

**7. Поганий зворотній зв'язок.**

**8. Культурні відмінності між відправником і одержувачем інформації.**

**9. Інформаційні перевантаження** виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіви менш важливої інформації.

**Підвищення ефективності комунікацій вимагає:**

1. удосконалення повідомлень;
2. удосконалення механізму розуміння повідомлень.

**Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є:**

**1. регулювання інформаційних потоків** (поділ проблем між менеджером і підлеглими);

**2. удосконалення зворотного зв'язку на основі:**

- формулювання запитань в процесі повідомлення;
- повторення всього або частини повідомлення;
- застосування різних варіантів викладення інформації;

**3. використання емпатії** – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо;

**4. заохочення взаємної довіри;**

**5. спрощення мови повідомлення;**

**6. розвиток здібностей ефективно слухати** (настанови "мистецтва ефективно слухати" Кіта Девіса).

**7. Стиль і стратегія міжособових комунікацій.**

**Стиль міжособових комунікацій** – це манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою. Ця манера залежить в основному від ступеню обізнаності (рівня знань) обох сторін про інформацію, яка виступає предметом обміну. Різні комбінації обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці, що носить назву "вікно Джохарі".

В матриці "вікно Джохарі" ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний **стиль міжособових комунікацій**.

**1. "Арена"** (відкрита зона). В межах цього поля формуються умови для найефективніших міжособових комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для

взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле "арени", тим ефективнішими будуть комунікації.

2. **"Темна пляма"** (сліпа зона). Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про нього, внаслідок чого опиняється у невідгідному становищі. Йому важко зрозуміти поведінку й рішення, що приймаються одержувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3. **"Фасад"** (секретна зона). Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверховості) комунікацій. Це пов'язано з тим, що відправник:

а) може не передавати інформацію, яку вважає потенційно шкідливою для взаємин з одержувачем;

б) побоюється, що передана інформація може зруйнувати його владу.

Внаслідок зазначених проблем секретної зони виникає ситуація "фасаду", коли передається інформація, що є вигідною відправнику. "Фасад" зменшує поле "арени" і звужує можливості для ефективної комунікації.

4. **"Невідомість"**. Жодний з учасників не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

#### 8. Стратегія міжособових комунікацій.

Для підвищення ефективності комунікації з позицій "Вікна Джохарі" використовують **дві стратегії**:

1. **"Стратегія експозиції"** (розкриття). Збільшення "поля арени" (зменшення "поля фасаду") вимагає від відправника більшої відкритості у доведенні інформації. Відправник, передаючи правдиву інформацію, нібито розкриває себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2. **"Стратегія зворотного зв'язку"**. Поле "темної плями" можна зменшити шляхом удосконалення зворотного зв'язку. Для цього необхідні:

- згода одержувача результативно слухати;
- згода відправника результативно (із більшою експозицією) викласти інформацію, незрозумілу одержувачу.

Це означає, що:

1. налагодження зворотного зв'язку залежить від активної співпраці відправника і одержувача;

2. підвищення експозиції залежить від активної поведінки тільки відправника.

#### Підвищення ефективності комунікаційних процесів

Практикою опрацьовано багато різних підходів до підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації. Один із найвідоміших запропонований Американською асоціацією менеджменту ("10 настанов ефективної комунікації"):

1. **Поясніть свої ідеї перед початком комунікації**. Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий буде процес комунікації.

2. **З'ясовуйте дійсну мету комунікації**. Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. **Зауважайте всі елементи середовища комунікації**, як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому їх слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації і адаптувати до поточної ситуації.

4. **Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації**. Консультації можуть бути корисним методом для кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

5. **Слідкуйте за інтонаціями голосу, виразом обличчя, доббором слів** в процесі передачі повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. **Передавайте якомога більше корисної інформації.** Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Менеджер має формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси як підлеглих, так і організації.

7. **Відслідковуйте процес комунікації.** Менеджеру потрібний хороший зворотній зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. **Підтверджуйте свої слова конкретними діями.** Якщо слова і дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. **Зауважте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє.** Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. **Намагайтеся бути хорошими слухачами.**

#### *Питання для самоперевірки:*

1. Поняття та роль комунікації як процесу спілкування.
2. Характеристика факторів, які впливають на комунікації.
3. Поняття комунікаційної мережі.
4. Теорія американського менеджменту визначає, що комунікації виникають між ...
5. Форми комунікацій та їх характеристика.
6. Зв'язок між організацією та зовнішнім середовищем за допомогою комунікацій це...
7. Навести коротку характеристику двох рівнів комунікацій.
8. Формальні комунікації та їх значення для управління організацією.
9. Правила успішного здійснення вертикальних комунікацій.
10. Навести характеристику неформальних комунікацій та визначити їх місце в процесі управління організацією.
11. Характеристика двох класів комунікацій.
12. Суть та модель комунікаційного процесу і його складових елементів.
13. Яку роль в комунікаційному процесі відіграють напрям та фільтрація інформації?
14. Роль та значення зворотного зв'язку в комунікаційному процесі.
15. Що можна віднести до перешкод на шляху ефективних комунікацій?
16. Що уповільнює передачу інформації?
17. Назвати основні шляхи удосконалення організаційних і міжособових комунікацій.

## **ТЕМА 5. РІШЕННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

1. **Сутність та вимоги до управлінських рішень.**
2. **Умови розробки та прийняття управлінських рішень.**
3. **Аналіз факторів, що впливають на процес, якість та ефективність управлінських рішень.**
4. **Методи і моделі пошуку та прийняття управлінських рішень.**
5. **Оцінка результатів пошуку управлінських рішень.**

### **1. Сутність та вимоги до управлінських рішень**

Прийняття рішень, як і обмін інформацією є складовою частиною будь – якої управлінської функції.

Частіше усього під **рішенням** розуміють або процес вибору найкращого (ефективного, оптимального) варіанта дій із багатьох можливих, або ж самий результат цього вибору.

Відповідно, під управлінським рішенням (УР) розуміється:

1) пошук найбільш ефективного, найбільш раціонального або оптимального варіанта дій керівника;

2) кінцевий результат постановки і прийняття УР.

**Управлінські рішення** - це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи. Управлінські рішення є соціальним аспектом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед підприємством.

До УР висувається ряд загальних вимог, серед яких слід відмітити: а) всебічну обґрунтованість рішення; б) своєчасність; в) необхідну повноту змісту; г) повноваження; д) узгодженість із прийнятими раніше рішеннями.

*Всебічна обґрунтованість* рішення означає, насамперед, необхідність прийняття його на основі максимально повної і достовірної інформації. Для цього необхідно знання особливостей, шляхів розвитку керованих, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібно здійснити ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільової функції розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі, національної і світової економіки.

*Своєчасність* - УР приймаються за умов дефіциту часу та певних обставин, що склались і повинні бути прийняті з випередженням, з тим, щоб забезпечити необхідну його цінність та ефективність.

*Необхідна повнота змісту.* У найбільш загальній формі управлінське рішення повинно охоплювати: а) ціль (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи; б) засоби і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей; в) основні шляхи і засоби досягнення цілей; г) терміни досягнення цілей; д) порядок взаємодії між підрозділами та виконавцями; е) організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Важливою вимогою управлінського рішення є *повноваження рішення* – суворе дотримання об'єктом управління тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем управління. Прийняття і реалізація управлінського рішення потребує високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально – психологічних якостей особистості, чим володіють не всі спеціалісти, що мають фахову освіту, а всього 5-10 % із них.

*Узгодженість із прийнятими раніше рішеннями* часто вимагає прийняття наступних рішень, що будуть спрямовані на те, щоб реалізувати попереднє якнайкраще. Але ухвала такого рішення може бути частиною вирішення загальної проблеми, яка спрямована на успішну реалізацію прийнятого рішення.

**Класифікують управлінські рішення за кількома ознаками:**

*За функціональним призначенням* управлінські рішення поділяються на планові, прогнозні, регулюючі, контролюючі, організаційні та ін.

*За характером розв'язуваних задач* виділяються економічні, технологічні, технічні та екологічні управлінські рішення.

*За рівнем прийняття* УР бувають:

- прийняті на вищому рівні управлінської ієрархії;
- рішення на середньому рівні управління приймаються відповідними менеджерами і відносяться до рівня підсистем;
- рішення прийняті менеджерами технічного рівня управління забезпечують функціонування підсистем на елементарному рівні.

*За характером прийняття* управлінські рішення бувають: одноособові, колегіальні та колективні.

Управлінські рішення, які характеризують цілі організації поділяються на: поточні, тактичні і стратегічні.

*За причинами виникнення* управлінські рішення поділяються на: ситуаційні, за розписом, програмні, ініціативні, епізодичні та періодичні.

*За способом обґрунтування* УР бувають:

- інтуїтивні рішення, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Вони ґрунтуються на припущенні та засновані на „шостому почутті” і приймаються за умови, що у менеджера є необхідний досвід роботи, а також відсутність достатнього часу для обґрунтування рішення;

- організаційні рішення - це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою. Мета організаційного рішення - забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань. Ці рішення поділяються на дві групи: а) запрограмовані - це такі рішення, які однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються; б) незапрограмовані рішення пов'язані з виникненням нестандартних ситуацій та потребують відповідних рішень;

- раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на всесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми.

За організаційним оформленням УР бувають: жорсткі, орієнтуючі, гнучкі та нормативні.

## 2. Умови розробки та прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії повинен пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково вирішуються менеджерами. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва і культури організації. Важливо, щоб кожен менеджер розумів сильні сторони й обмеження кожного підходу та процедуру прийняття рішення і вмів вибирати кращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю управління.

Оптимальний варіант процесу підготовки раціональних управлінських рішень включає певні етапи. Кожний етап реалізується через відповідні процедури. Схема процесу підготовки раціональних УР представлена на рис. 1.5.1. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняття УР завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

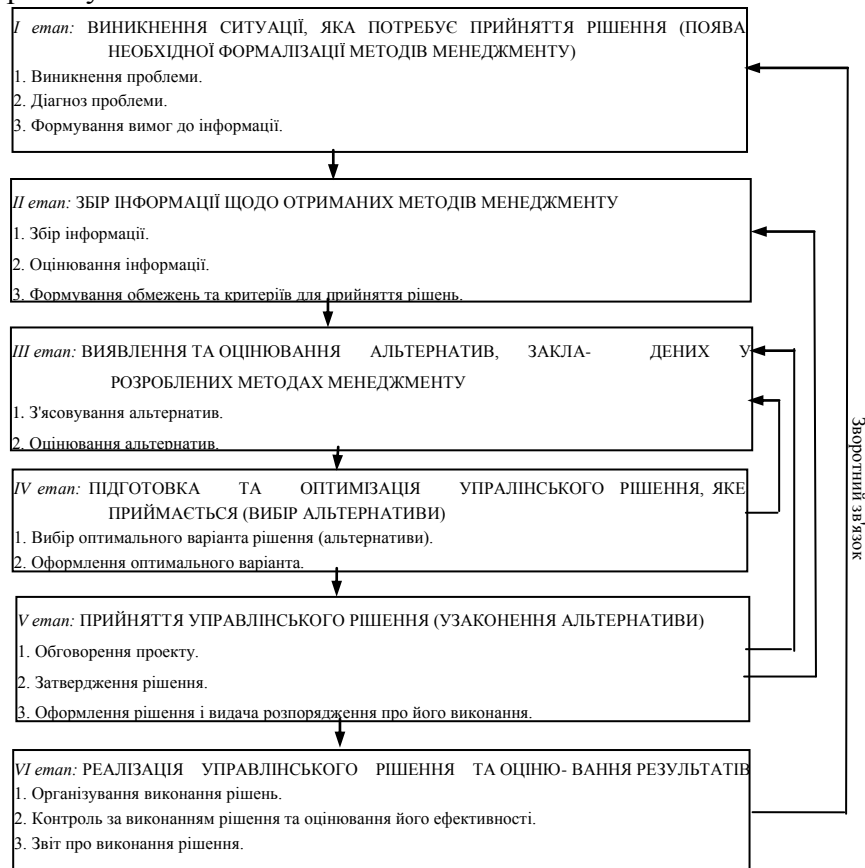


Рис. 1.5.1. Процес вироблення управлінських рішень

В таблиці 1.5.1 наведено аналіз основних операцій щодо підготовки, формування, прийняття та реалізації управлінських рішень і виконано аналіз процедур, які супроводжують цей процес на усіх етапах його реалізації.

Таблиця 1.5.1

## Типові операції і процедури прийняття управлінських рішень

Операції	Процедури
Підготовка до роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз рівня планової роботи.</li> <li>• Визначення проблеми.</li> <li>• Встановлення кола задач з планування.</li> <li>• Формування групи для виконання планових робіт.</li> <li>• Підготовка кадрів.</li> <li>• Видача розпоряджень на виконання роботи.</li> </ul>
Виявлення проблем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дослідження ринку і встановлення потреби в даному товарі.</li> <li>• Розробка тенденцій розвитку товару і виробництва на 5-10 років.</li> <li>• Оцінка негативного впливу проблеми на оточуюче середовище і економіку. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Виявлення факторів макро- і мікросередовища, які впливають на конкурентоспроможність товару.</li> <li>• Сегментація ринку.</li> <li>• Структурування проблеми.</li> <li>• Встановлення ресурсних можливостей фірми.</li> </ul> </li> </ul>
Пошук інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановлення вимог до інформації.</li> <li>• Встановлення джерел та каналів одержання інформації.</li> <li>• Визначення переліку і виду інформації.</li> <li>• Збір та кодування інформації.</li> </ul>
Обробка інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірка повноти і достовірності інформації.</li> <li>• Порівняння отриманої інформації з наявною</li> <li>• Селекція і фільтрація інформації.</li> </ul>
Встановлення можливостей ресурсного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз умов реалізації цілей.</li> <li>• Прогнозування потреби в різних видах ресурсів.</li> <li>• Прогнозування організаційно – технічного розвитку виробництва і споживача товару.</li> </ul>
Ранжування цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Побудова дерева цілей.</li> <li>• Встановлення наукової новизни і практичної цінності реалізації цілей.</li> <li>• Встановлення ресурсоемності товару і її оптимізація.</li> <li>• Визначення пріоритетів та черговості реалізації цілей.</li> <li>• Ранжування цілей за рівнями ієрархії.</li> <li>• Розробка організаційного проекту забезпечення дерева цілей.</li> </ul>
Формулювання планових завдань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уточнення складу виконавців та співвиконавців завдань.</li> <li>• Формування завдань конкретним виконавцям.</li> <li>• Оптимізація термінів виконання завдань.</li> <li>• Побудова оперограми виконання завдань.</li> </ul>
Оформлення планових документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вибір форми документа (програма, ТЗ, план тощо).</li> <li>• Виконання додаткових розрахунків, їх техніко-економічне обґрунтування. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оформлення проекту, його узгодження і затвердження.</li> <li>• Тиражування та доведення планового документа до виконавців.</li> </ul> </li> </ul>
Реалізація рішень, контролювання їх виконання і мотивування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Видача розпорядження про виконання планових завдань та доведення його до виконавців.</li> <li>• Організація виконання планових завдань.</li> <li>• Облік і контролювання виконання планових завдань.</li> <li>• Мотивування виконання планових завдань якісно і у встановлені терміни.</li> <li>• Організація зворотного зв'язку про виконання планових завдань.</li> </ul>



### 3. Аналіз факторів, що впливають на процес, якість та ефективність управлінських рішень

Під якістю УР варто розуміти ступінь його відповідності характеру розв'язуваних задач, функціонування і розвитку виробничих систем. Інакше кажучи, у якому ступені УР забезпечує подальші шляхи розвитку виробничої системи за умов формування ринкових відносин.

Чинники, що визначають якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися за різноманітними ознаками – як чинники внутрішньої природи (пов'язані з керуючими і керованими системами), так і зовнішні чинники (вплив навколишнього середовища). До числа цих чинників варто віднести:

- 1) чітке формулювання цілі – для чого приймається УР, які реальні результати можуть бути досягнуті, як виміряти, співвіднести поставлену ціль і досягнуті результати;
- 2) обсяг і цінність інформації – для успішного прийняття УР головним є не обсяг інформації, а цінність обумовлена рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією менеджера;
- 3) час розробки управлінського рішення – як правило, УР завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, активності конкурентів, ринкової кон'юнктури, непослідовної поведінки політиків);
- 4) організаційні структури управління;
- 5) форми і методи здійснення управлінської діяльності;
- 6) методи і методики розробки і реалізації УР (наприклад, якщо фірма лідирує – методика одна, якщо йде за іншими - інша);
- 7) суб'єктивність оцінки варіанту вибору рішення. Чим більш неординарним є управлінське рішення, тим суб'єктивніше оцінка;
- 8) стан керуючої і керованої систем (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно – кваліфікаційний склад кадрів тощо);
- 9) систему експертних оцінок рівня якості і ефективності УР.

При цьому завжди необхідно пам'ятати, що навіть старанно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи.

Фактори, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень:

1. Людський фактор – сукупність якостей людини (здоров'я, освіта, активність), що впливають на результативність його діяльності.
2. Мотивування.
3. Відбір, навчання, атестація – підвищення якості персоналу на основі конкурсного відбору при влаштуванні на роботу.
4. Планування чисельності – встановлення затрат часу, фондів часу, аналізу ринку праці, що дозволяє зберегти раціональний склад колективу.
5. Взаємовідносини в трудовому колективі – процес створення і функціонування формальної організації з її можливими протиріччями і конфліктами. Влада і вплив особистості, концепція керівництва і управління конфліктами, переминами і стресами дозволить знайти підходи до ефективного управління організацією.
6. Організація управління персоналом – вивчення форм, методів і процедур, що забезпечують результативну роботу колективу.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

- 1) особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер та ін.);
- 2) поведінка менеджера (звички, темперамент, конфліктність тощо);
- 3) середовище прийняття рішення:
  - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
  - невизначеність (неможливість з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень);

- ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
- 4) інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації);
- 5) взаємозалежність рішень;
- 6) очікування можливих негативних наслідків;
- 7) можливість застосування сучасних технічних засобів;
- 8) наявність ефективних комунікацій;
- 9) відповідність структури управління цілям і місії організації тощо.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Однак тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

#### 4. Методи і моделі пошуку та прийняття управлінських рішень

Вибір управлінського рішення має проводитись на основі інформації, одержаної в процесі управлінської діяльності.

На рис. 1.5.2 наведено розгорнуту класифікацію методів прийняття управлінських рішень.

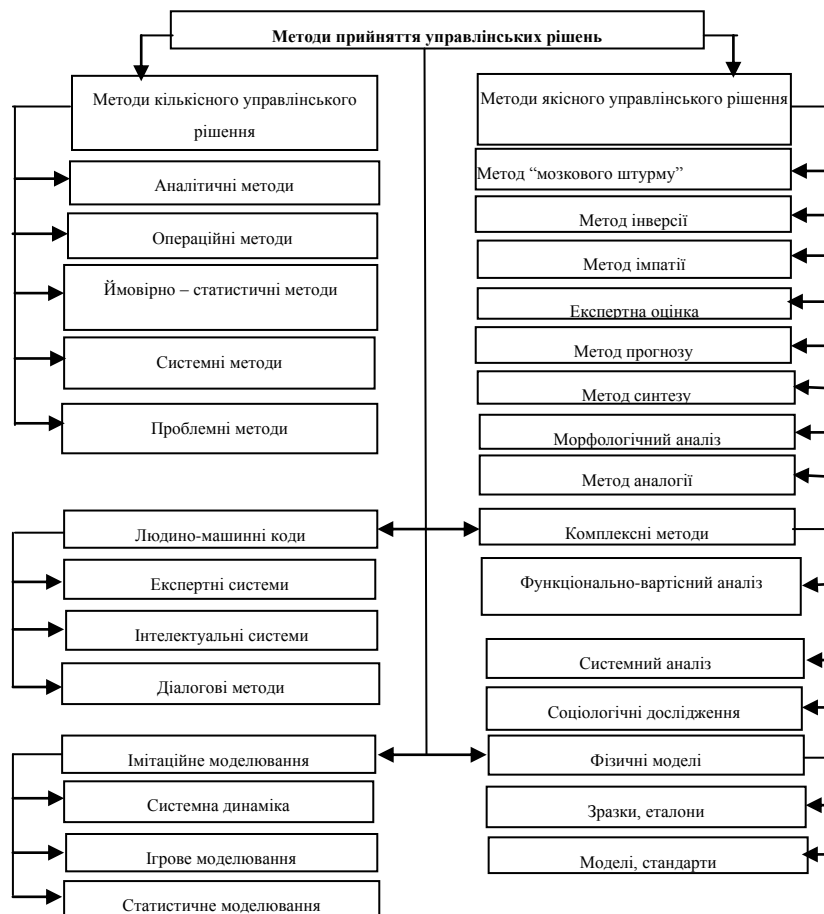


Рис. 1.5.2. Класифікація методів прийняття управлінських рішень

Класична модель ухвалення рішення – це сукупність підходів, якими керується менеджер у процесі ухвалення рішення (рис 5.3). Вони ґрунтуються на припущенні, що менеджери повинні діяти логічно й раціонально та ухвалювати рішення, що дадуть користь організації.

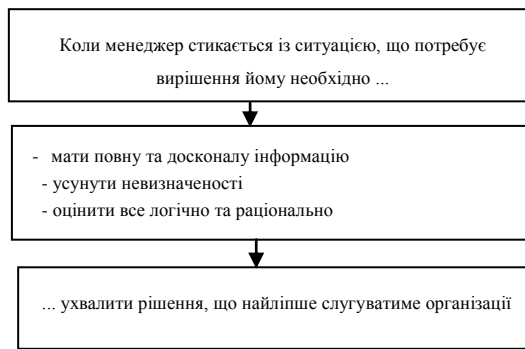


Рис. 1.5.3. Класична модель ухвалення рішення

Однією з моделей ухвалення рішення є адміністративна, яка ґрунтується на тому, що: по-перше, менеджери мають неповну і недосконалу інформацію; по-друге, обмежені вимушеною раціональністю; по-третє, задовольняються першим – ліпшим рішенням.

Вимушена раціональність означає, що менеджери мають певні обмеження, такі як власні цінності, підсвідомі рефлексії, навички та звички. Їх обмежують також недостатня поінформованість та відсутність потрібних знань.

Групи взаємодії – це форма групового ухвалення рішення, за якої новоствореній групі ставиться завдання розробити та ухвалити рішення. Наявною групою може бути функціональний відділ, постійна робоча група або постійний комітет. Перевага цього методу полягає в тому, що взаємодія працівників часто приводить до появи нових ідей та сприяє порозумінню. Головний недолік той, що чийсь інтереси можуть відігравати у цьому процесі надто важливу роль.

Групи “дельфі”. Таку групу деколи створюють для досягнення консенсусу в експертних оцінках. Метод “дельфі” передбачає надання можливості висловити свої думки групі експертів, що працюють індивідуально в різних місцях, результати яких усереднюються.

Номінальні групи – це створення групи, члени якої працюють разом, однак вони не обмінюються інформацією, як члени групи взаємодії. Номінальну групу використовують для розробки творчих, інноваційних альтернативних ідей. Спочатку менеджер збирає групу спеціалістів необхідного напрямку та ставить їм завдання, після чого, члени групи описують якомога більше альтернативних варіантів рішень. Рішення, запропоновані кожним, оголошуються усій групі, їх обговорюють та голосують щодо кожного з них. Рішення чи ідея, яка має найвищий рейтинг, є рішенням, що його пропонує група. Звичайно, негативним є те, що менеджер може скористатися своїм авторитетом і підтримати або відхилити конкретне рішення.

## 5. Оцінка результатів пошуку управлінських рішень

Останній етап процесу ухвалення рішення передбачає, що менеджер повинен оцінити ефективність прийнятого рішення, тобто переконалися, що обране альтернативне рішення слугує інтересам організації. Коли виявиться, що це рішення неефективне, менеджер має кілька можливих варіантів виходу з ситуації, що склалася: він може застосовувати інше рішення, яке раніше обговорювалось. З іншого боку, менеджер може визнати, що ситуацію оцінено неправильно і розпочати весь процес пошуку управлінського рішення спочатку. Зрештою, він може зробити висновок, що рішення ще не виявило себе або не потребує інших підходів до його реалізації.

Помилка у разі оцінки ефективності ухваленого рішення може коштувати дорого. Класичним прикладом неправильного рішення є випадок з Coca – Cola, менеджери якої вирішили змінити складники цього напою. Реакція покупців була вкрай негативною. Однак фірма негайно відреагувала: за три місяці почали виготовляти напій з попередніми

показниками Coca – Cola Classic. Якщо менеджери “зациклюються” на рішенні та не оцінюють його ефективності, то результати будуть негативними.

У міру реалізації управлінського рішення досягаються визначені результати. Їхня оцінка повинна бути систематичною, зваженою, не упередженою, всебічною. У кожному результаті акумулюються багато складових: якість УР, реакція керованої системи на управлінський вплив, кваліфікація кадрів, ефективність використання ресурсів. У залежності від характеру УР, об’єкта управління можуть аналізуватися результати щохвилинні (космічні експедиції, стикування космічних апаратів, вихід у відкритий космос), щогодинні (виробничі і транспортні системи), змінні, добові, місячні, кварталні та ін.

Аналіз і оцінка конкретних результатів та висновків, що досягаються при цьому, є кінцевою ланкою зворотнього зв’язку для коригування в ній системи прийняття і реалізації управлінських рішень. Експертиза, звичайно здійснювана на рівні аналізу результатів реалізації управління рішеннями, висновків і пропозицій, повинна здійснюватися також на всіх рівнях і стадіях прийняття і реалізації управлінських рішень.

Оцінку економічних результатів прийнятих управлінських рішень необхідно виконувати згідно алгоритму наведеного в таблиці 1.5.2.

Таблиця 1.5.2

Організація пошуку управлінських рішень та оцінка їх результатів

Ефект	Являє собою результат впровадження заходів, направлених на вдосконалення виробництва і бізнесу в цілому
Ефективність	Економічний ефект виражається показниками: збільшення прибутку; зниження собівартості
Абсолютна економічна ефективність	Відношення отриманого ефекту за плановий період до суми інвестицій, необхідних для отримання цього ефекту
Відносна економічна ефективність	Характеризує перевагу одного із можливих варіантів вирішення задачі, вона показує, наскільки один варіант ефективніше від іншого
Собівартість робіт	Складається з двох груп витрат: 1) прямі витрати – матеріали, сировина, витрати на енергію, утримання автотранспорту, зарплата; 2) накладні витрати – затрати на управління, утримання соціальної та виробничої інфраструктури
Прибуток	Різниця між усіма надходженнями фірми та витратами, пов’язаними з виробництвом і продажем товарів або послуг
Вплив фактора часу	Приведення інвестицій до фактору $K_{vi}$ будь – якого $i$ -го року їх вкладення до року їх використання $\tau$ , можна виконати за формулою: $K_{vi} = K_i (1+E_n)^{\tau-1}$ , де $\tau$ – період використання інвестицій; $E_n$ – нормативний коефіцієнт приведення; $K_i$ – розмір інвестицій в $i$ -му році

**Питання для самоперевірки**

1. Дати визначення поняттю “рішення” у сучасному житті менеджера.
2. Які загальні вимоги висуваються до управлінського рішення?
3. Що являється самою важливою вимогою управлінського рішення?
4. Навести характеристику трьох основних видів рішень за способами їх прийняття.
5. Описати суть процесу ухвалення управлінського рішення.
6. Дати характеристику управлінських рішень за способом їх обґрунтування.
7. Навести класифікацію управлінських рішень за різними ознаками.
8. Навести відмінності у прийнятті управлінських рішень і рішень у повсякденному житті.
9. Навести характеристику факторів, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень.
10. Оптимальний варіант процесу підготовки раціональних управлінських рішень включає такі етапи ...
11. Навести схему процесу підготовки раціональних управлінських рішень.

12. Визначити і проаналізувати операції та процедури, за яких ухвалюються більшість рішень.
13. До основних факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень відносяться...
14. Навести відмінності між рішеннями, основаними на судженнях і раціональними рішеннями.
15. Зробити коротку характеристику типовим операціям і процедурам прийняття управлінських рішень.
16. Навести класифікацію чинників, які визначають якість та ефективність управлінських рішень.
17. Використовуючи класифікацію навести основні методи прийняття управлінських рішень.
18. Які головні етапи класичної та адміністративної моделей ухвалення рішення?
19. Які відомі методи групового ухвалення рішення?
20. Описати поведінковий аспект процесу ухвалення рішення.
21. Навести конкретні приклади впливу політичних чинників, схильності до ризику, етики та дотримання обраного напрямку поведінки на ухвалення рішення.
22. За якими економічними показниками оцінюється ефективність прийняття управлінських рішень?

## **ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.**
- 2. Основні елементи системи планування.**

### **1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту**

Під плануванням розуміють відокремлений вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації.

*Об'єкт планування:* розроблення цілей та стратегії фірми; розподіл ресурсів та резервів; розроблення стандартів та нормативів; виробнича, фінансова, інноваційна та інша діяльність.

*Суб'єкт планування:* менеджери; планові відділи та організації.

Планування передбачає прийняття рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити її члени для досягнення цих цілей. За своєю сутністю функція планування відповідає на три основні запитання:

- 1) де знаходиться організація на даний час? Керівники повинні оцінити організацію за станом її фінансів, маркетингу, виробництва, наукових досліджень тощо;
- 2) куди організація прагне рухатися? Керівники визначають цілі організації та можливі перешкоди на шляху їх досягнення;
- 3) як ми збираємось досягти цілей організації? Керівники повинні вирішити, що повинні робити члени організації.

Планування закінчується до початку дій з реалізації плану. Планування – це початковий етап управління, однак він являє собою не закінчену дію, а процес що продовжується до завершення запланованого комплексу операцій.

Планування направлено на оптимальне використання можливостей фірми і воно включає:

- а) встановлення кінцевих і проміжних цілей;
- б) визначення задач, вирішення яких необхідно для досягнення цілей;
- в) встановлення засобів і способів їх досягнення;
- г) оцінку необхідних ресурсів, їх джерел і способів реалізації.

Планування в управлінні це:

- 1) конкретизація цілей управління в системі показників соціально-господарської діяльності організації;
- 2) розробка стратегії і тактики діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту.

Теорія американського менеджменту виділяє два види планування: стратегічне планування і планування реалізації стратегії.

Стратегічне планування включає визначення місії та мети організації, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.

Планування реалізації стратегії є логічним продовженням стратегічного планування і спрямоване на розробку способів реалізації та оцінки стратегії порівняно з місією організації.

## **2. Основні елементи системи планування**

**Стратегічне планування** (техніко-економічне прогнозування) полягає у розробці стратегії. У свою чергу **стратегія** – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Стратегічне планування включає: 1) розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських талантів); 2) адаптацію до зовнішнього середовища – поліпшення взаємин з оточенням; 3) внутрішню координацію відображення сильних і слабких сторін діяльності організації; 4) усвідомлення організаційних стратегій формування організації яка буде спроможна вчитися на минулих стратегічних рішеннях.

**Мета стратегічного планування** – дати комплексне наукове обґрунтування проблем, які з'являться перед організацією в найближчій перспективі та на їх основі розробити показники розвитку організації на плануємий період.

За основу при розробці стратегічних планів береться:

- 1) аналіз перспектив розвитку організації, завдання якого – виявити тенденції та фактори, що впливають на розвиток організації;
- 2) встановлення конкурентоспроможності продукції організації на різних ринках та напрямки розвитку стратегії з основних видів діяльності;
- 3) вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку організації;
- 4) визначення напрямків диверсифікації основних видів діяльності, пошук нових більш ефективних видів діяльності та встановлення очікуємих результатів.

На початку 90-их років почався перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту, який визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, але й конкретних дій, що забезпечують швидку реакцію організації на зміну зовнішніх обставин.

**Суть стратегічного менеджменту полягає у наступних питаннях:**

- 1) в якому стані знаходиться організація в даний час?
- 2) в якому стані вона бажає знаходитись через 3, 5, 10 років ?
- 3) якими засобами (способами) досягти бажаного результату?

В основі стратегічного менеджменту лежать стратегічні рішення.

Стратегічні рішення – вид управлінських рішень, які:

а) орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;

б) пов'язані із залученням значних ресурсів.

До стратегічних рішень слід віднести:

- реконструкцію підприємства;
- впровадження нових технологій, нової продукції;
- зміну організаційно-правової форми організації, структури виробництва і управління, нові форми організації та оплати праці тощо;
- вихід на нові ринки збуту;
- злиття підприємств.

Корпоративна (портфельна) стратегія – це стратегія, яка описує напрямки розвитку підприємства, його виробничо-збутову діяльність. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг.

Корпоративна стратегія включає:

- розподіл ресурсів між підрозділами на основі портфельного аналізу;
- рішення про диверсифікацію виробництва з метою зменшення ризику;
- зміну структури управління;
- рішення про злиття, придбання, входження до ПФГ;
- єдину стратегічну орієнтацію підрозділів.

На рівні виробничих підрозділів розробляються ділові стратегії (бізнес стратегія) – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг виробничого підрозділу.

Функціональні стратегії – стратегії, які розробляються функціональними підрозділами і службами на основі корпоративної і ділової стратегій.

Планування реалізації стратегії. Стратегічне планування визначає, що і коли хоче досягти організація. Але для досягнення її цілей важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто існує необхідність планування реалізації стратегії.

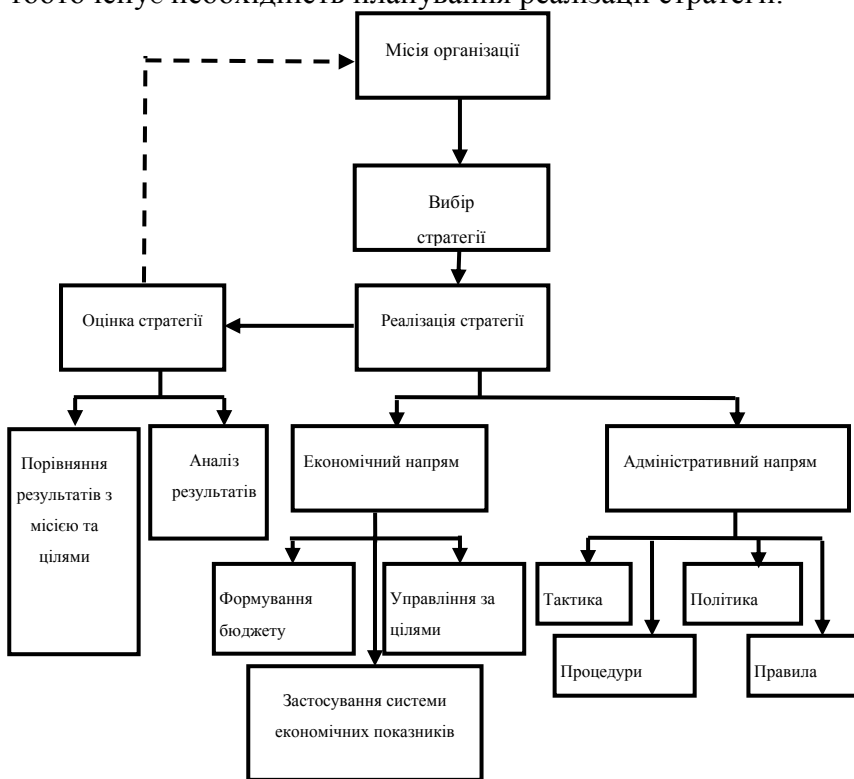


Рис 1.6.1. Модель планування реалізації стратегії

Реалізація стратегії здійснюється у двох напрямках (рис. 1.6.1):

- з використанням економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями;
- з допомогою адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил.

Характеристика складових елементів адміністративного напрямку.

*Тактика* – це короткотермінові стратегії які:

- розробляються з метою розвитку стратегій;
- створюються на рівні середньої ланки управління;
- діють коротший час ніж стратегії;
- мають властивість досить швидко виявляти результати.

*Політика* – це загальне керівництво до дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Політику формують топ-менеджери на далеку перспективу.

*Процедури* – дії, які слід виконувати в конкретній ситуації. Вони визначають послідовність дій, які необхідно робити в конкретній ситуації.

*Правила* – вказують на те, що слід зробити в конкретній ситуації.

Правила і процедури:

- вказують працівникам напрям дій;
- виключають повторювання;
- дають змогу передбачати події;
- сприяють порівнянню з минулим, аналогом тощо.

Економічний напрям базується на формуванні бюджету, застосуванні системи показників і управління за цілями.

Бюджет – це метод розподілу ресурсів, поданих у кількісній формі, з метою досягнення певних цілей, які також мають кількісне вираження.

Механізм формування бюджету передбачає попередню розробку кошторисів службами й підрозділами та підготовку підсумкового бюджету.

З метою конкретизації напряму реалізації стратегії доцільно формувати систему економічних показників, яка буде відображати основні параметри тактики і стратегії. Показники слід визначати для кожного рівня управління.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Що розуміють під плануванням як функцією менеджменту?
2. На які три основні питання відповідає функція планування?
3. Назвіть види планування та розкрийте взаємозв'язок між ними.
4. Розкрийте зміст стратегічного планування.
5. Назвати основні елементи структури стратегічного менеджменту.
6. Які рішення слід відносити до стратегічних?
7. Розкрийте зміст і суть основних типів стратегій.
8. Що собою являє корпоративна стратегія?
9. Дати характеристику складовим елементам моделі планування реалізації стратегії.
10. У яких напрямках здійснюється реалізація стратегії?
11. Назвати елементи адміністративного напрямку реалізації стратегії.
12. Як внутрішнє і зовнішнє середовище впливають на процес планування в організації?
13. Які чотири стратегічні альтернативи є у розпорядженні організації?
14. Назвати основні сильні позиції організації та розкрити їх зміст.
15. Розкрити зміст слабких позицій організації.
16. Навести класифікацію стратегій за головними ознаками.
17. Дати характеристику матриці вибору стратегії організації відповідно до SWOT - аналізу.
18. Чому місія організації є основою її існування?
19. Як організація вибирає свою місію?
20. Назвіть характеристики ефективних цілей.
21. Навести основні функції цілей управління організацією.
22. Які основні вимоги ставляться перед цілями?
23. Розкрити суть демократичного шляху пошуку цілей.
24. Суть концепції управління за цілями.



## ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
2. Відповідальність, повноваження та їх делегування.
3. Види організаційних структур управління та їх характеристика.
4. Централізація та децентралізація управління.

### 1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління

Поняття „організація” необхідно розуміти в двох значеннях:  
*Перше* – процес, діяльність, що направлена на взаємодію людей, речей, ідей.

*Друге* – форма виявлення спільної діяльності (організаційна структура – фірма, підприємство, корпорація, концерн та ін.). Перше значення включає процес об’єднання людей в єдине ціле з метою створення життєздатної, робочої стійкої системи.

Організація будь-якої системи вимагає такого підбору і поєднання її елементів, яке забезпечувало б гармонійне функціонування. Система, а тим більше система управління, потребує організації.

За Месконом, Альбертом та Хедоурі: організаційна діяльність – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей.

У США і Англії термін „організація” застосовують на практиці для визначення сукупності проблем, зв’язків між функціональними службами на підприємстві. В цих країнах термін „організаційна структура” використовується для визначення того, що ми називаємо структурою управління.

Організаційну структуру можна порівняти із скелетом підприємства, яка визначає, хто відповідає за певну функцію в загальному організмі підприємства, оскільки вона складається з переліку компетентних виконавчих органів, які функціонують в апараті управління. Наявність організаційної структури є передумовою виконання управлінських рішень, оскільки при відсутності тих, хто виконуватиме рішення, саме воно втрачає раціональний зміст.

Організацією управління має бути передбачено наявність горизонтальних зв’язків між керівниками різних служб у випадках, якщо одним розпорядженням зачіпаються їхні інтереси. В такому випадку для прийняття узгоджених рішень та дій створюється комітет.

Таким чином організація взаємодії вивчає проблеми взаємовідносин між людьми і службами та не займає проблеми відносин – людина-машина. Зрозуміло, що таке розмежування має певну долю умовності, оскільки обладнання, що використовується безпосередньо впливає на організацію, її структуру, середовище в якому вона існує. Добра організація направляє рух документів. Все це визначає вибір необхідного обладнання, бухгалтерських документів тощо.

**Організаційна діяльність** – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством. Вона має два аспекти:

1. поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;
2. встановлення взаємин повноважень, які зв’язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

### 2. Відповідальність, повноваження та їх делегування

Взаємини повноважень передбачає процес їх делегування - за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини людей (працівників) в організації.

**Делегування** є передачею завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Класик менеджменту Мері Фоллет зазначала, що делегування – це спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми. З іншого боку, делегування – це акт (дія), який перетворює людину на керівника.

У свою чергу **відповідальність** – це обов’язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв’язання.

Відповідальність не може делегуватись. Врешті-решт відповідає менеджер, який делегує повноваження. Наприклад, начальник дільниці делегував бригадиру повноваження управління процесом складання телевізорів, але відповідати за результати буде сам менеджер. Навіть у великих організаціях, де багато делегування, відповідає вищий за посадою менеджер.

**Повноваження** – це обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі.

Під делегуванням розуміють процес, за якого працівники, що мають визначені права, передають частину цих прав і формують виконання тих або інших видів робіт іншим співробітником даної організації. Делегування також є процесом, за допомогою якого здійснюється поділ праці між людьми. Менеджмент, як такий, неможливий без делегування повноважень.

Якщо делегування немає, менеджер змушений виконувати всі без винятку трудові процеси сам, щоб досягти цілей, що стоять перед організацією. Але неможливо це за великих обсягів виробництва. Тому необхідно передавати частину своїх прав і обов’язків підлеглим. З цього погляду навіть розподіл виробничих завдань робітникам повинен розглядатися як передача їм повноважень з виконання визначених технологічних операцій.

Передача повноважень можлива за наявності взаємної довіри між менеджером і підлеглим. Це можливо тільки тоді, коли менеджер сам формує свою команду. Отже, ефективне управління, засноване на делегуванні повноважень, невіддільне від підбору та розстановки кадрів. Тому важливі здібності менеджера знайти працівника, якому можуть бути делеговані повноваження, уміння формувати кінцеву мету і проміжні завдання, встановлювати критерії, оцінки і методи контролю діяльності виконавця, форм мотивації.

У процесі делегування необхідно враховувати психологію виконавців. Успіх делегування істотно зростає, якщо менеджер і співробітник, якому делеговані повноваження, єдині в розумінні цілей і завдань управління організацією і зв’язані взаємною довірою.

Невміння і небажання делегувати повноваження породжують серед значної частини підлеглих безініціативність, утриманство, прагнення максимально обмежити свої функції, бачити в кожному непередбаченому дріб’язку привід для звертання до начальства.

Правильне делегування завжди має дві сторони. Перша, полягає в тому, щоб знайти, 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.

Американський менеджмент виділяє дві концепції процесу передачі повноважень:

Класична концепція, коли повноваження передаються від вищого до нижчого рівня (рис. 1.7.1). Наприклад, головний технолог отримує повноваження від головного інженера тощо.

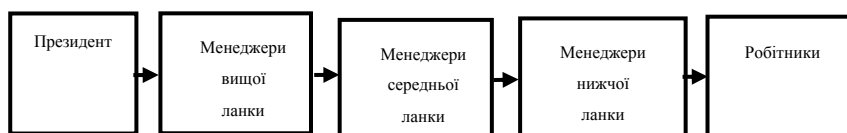


Рис. 1.7.1. Модель класичної концепції передачі повноважень

Концепція обмежених повноважень, відповідно до якої підлеглий має можливість відхиляти вимогу керівника (рис. 1.7.2).

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами і мають властивість розширятися в напрямі вищих рівнів управління. Повноваження залежать також від традицій, моралі, культури, звичок, обрядів тощо. Не слід плутати повноваження з владою. Повноваження делегуються, а влада це реальна здатність діяти і впливати на ситуацію.

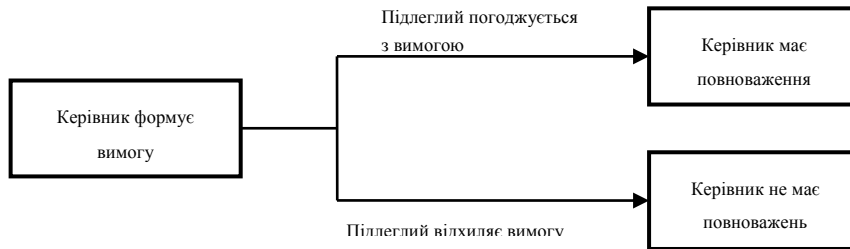


Рис. 1.7.2. Модель концепції обмежених повноважень

### 3. Види організаційних структур управління та їх характеристика

#### 1) Лінійна структура управління

У випадку підпорядкування виконавців тільки одному керівнику створюється лінійна структура управління (ЛСУ) (рис. 1.7.3).

*До переваг ЛСУ слід віднести:*

простота підбору керівників кожного рівня управління;  
оперативність прийняття і реалізації управлінських рішень;  
відносна простота реалізації функцій управління.

*До основних недоліків відносяться:*

відсутність горизонтальних зв'язків у виробничих системах;  
значна централізація влади;  
при великій кількості рівнів управління (>4) збільшується протяжність періоду прийняття та реалізації управлінських рішень;  
обмежені можливості за умов диверсифікації виробництва.

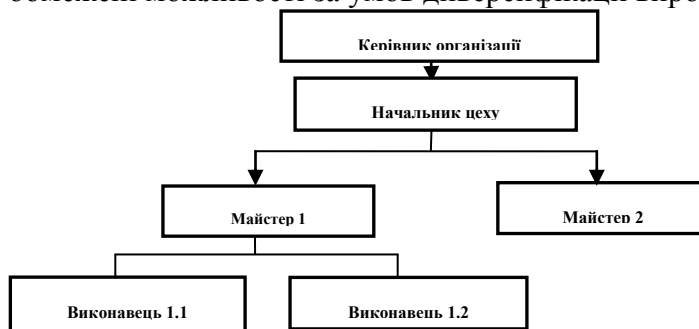


Рис. 1.7.3. Лінійна структура управління

*Область застосування:*

- на підприємствах з високим рівнем технологічної спеціалізації;
- підприємства місцевої промисловості та сфери послуг.

#### 2) Лінійно-функціональна структура управління

В лінійно – функціональній структурі управління (ЛФСУ) крім лінійного управління прибавляється ще й функціональне, пов'язане з подальшою спеціалізацією управлінської праці. Типовим прикладом функціональних служб управління являються відділи головних спеціалістів – економіста, механіка, технолога, металурга тощо.

Кожен із керівників структурних підрозділів отримує вказівки і розпорядження не тільки від керівника виробництва (заступник директора з виробництва, головного інженера), але й від керівників функціональних служб. Таким чином в ЛФСУ здійснюється як лінійними так і функціональними керівниками.

Лінійний керівник здійснює повне керівництво підрозділом і несе відповідальність за результати діяльності свого підрозділу (нач. цеху, дільниці).

Розрізняють два типи функціональних керівників. До перших відносяться ті, хто реалізує одну або декілька функцій управління (нач. планово-економічного відділу); до другого типу – ті хто реалізує всі функції управління стосовно частини об'єкту управління (служби головних спеціалістів – головного інженера, гол. конструктора, гол. механіка, гол. технолога тощо) (рис. 1.7.4).

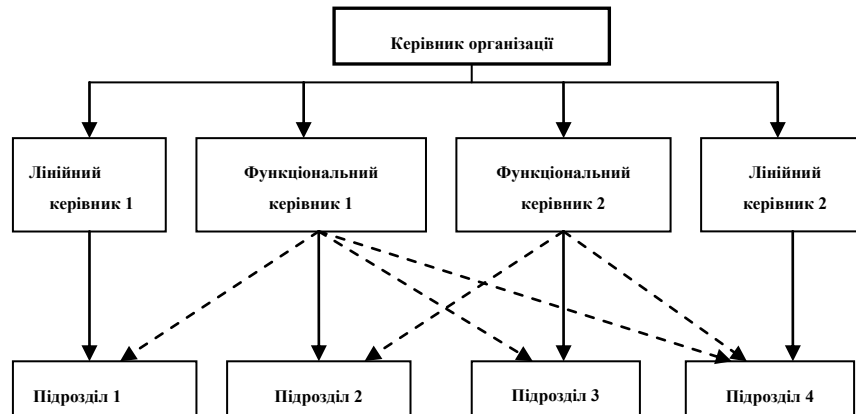


Рис. 1.7.4. Лінійно-функціональна структура управління

В ЛФСУ необхідно розмежовувати розпорядження, вказівки, тобто встановлювати порядок та черговість їх виконання. Це є традиційною проблемою ЛФСУ.

*Головні переваги ЛФСУ:*

високий рівень спеціалізації управлінської діяльності в конкретних сферах, що забезпечує високу якість і високу ефективність спеціалізованих управлінських рішень;  
компетентне охоплення практично всіх сфер управлінської діяльності;  
краща адаптація до різних умов диверсифікації виробництва;  
відносна простота підбору керівників для управління спеціалізованими сферами.

*Основні недоліки ЛФСУ:*

порушення принципу єдиноначальності;  
проблеми в прийнятті та реалізації узгоджених управлінських рішень;  
складність при підборі керівників вищих рівнів управління.

*Область застосування:*

- а) середні і великі промислові підприємства;
- б) проектно-конструкторські та дослідні організації;
- в) виробничі та науково-виробничі об'єднання з чисельністю працюючих 500-3000 чол.

### 3) Лінійно-штабна структура управління (ЛШСУ)

ЛШСУ являє собою лінійно-функціональну структуру управління доповнену штабом, на який покладено додаткові функції управління. Штаб наділяється певними повноваженнями, правами, які звичайно менше повноважень керівника організації.

Штабні структури служать керівнику допоміжним підрозділом для збору та обробки інформації і підготовки рішення (рис. 1.7.5).

*Основні переваги ЛШСУ:*

ефективне використання виробничого і управлінського потенціалу;  
ефективне вирішення оперативних завдань.

Недоліки ЛШСУ:

- 1) порушення принципу єдиноначальності та необхідність погодження штабних директив з оперативними рішеннями керівників;
- 2) складність узгодження виробничих завдань і програм штабу;
- 3) переважання організаційно-розпорядчих методів над економічними.

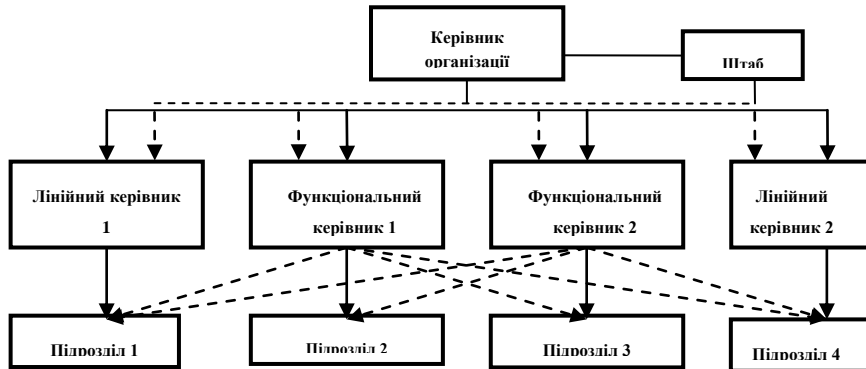


Рис. 1.7.5. Лінійно-штабна структура управління

#### 4) Секційна (дивізійна) структура управління (ДСУ)

Ця система управління застосовується на великих підприємствах, що випускають декілька видів товарів. Вперше її було застосовано на заводах Генрі Форда.

Дивізійна СУ (рис. 1.6.6) створюється з метою спеціалізації за видами випускаємої продукції в середині підприємства. За цих умов кожна дільниця є ніби окремим підприємством: з власною відповідальністю за прибуток, за виробництво, збут тощо. Одним з основних завдань управління такою організацією є гармонізація інтересів усієї організації з інтересами окремих її дільниць.

*Переваги секційної структури управління:*

- спеціалізація за технологічним принципом;
- централізований контроль з боку керівника організації;
- швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень.

*Недоліки секційної СУ:*

- підвищення відповідальності секційних керівників;
- через відсутність горизонтальних зв'язків між підрозділами та дільницями важко координувати їх роботу.

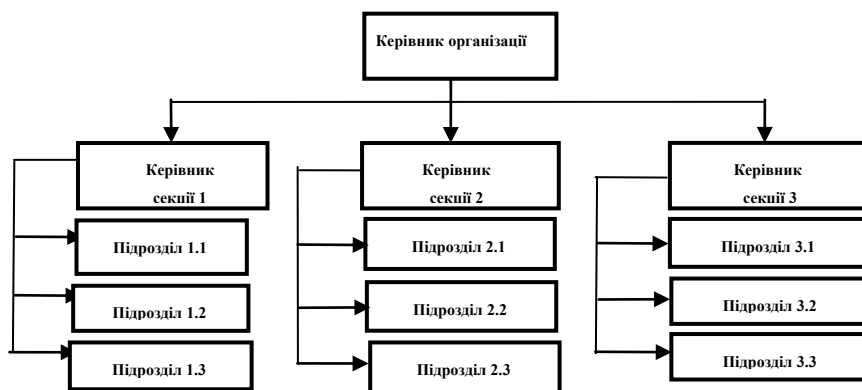


Рис. 1.7.6. Дивізійна структура управління

#### 5) Матрична структура управління

Матрична організація поділена за функціями (вертикальне структурування), на яку нашаровується орієнтована на проект чи продукт організація (горизонтальне структурування).

В цій структурі крім керівника організації призначається керівник програми (як правило, програми носять міжгалузевий характер), в цьому випадку ранг керівника програми вище рангу керівника організації.

Керівнику програми підпорядковані керівники окремих проектів. Вони несуть відповідальність за виконання проектів у встановлені строки, заданої якості. Для прикладу необхідно навести космічні програми, де мають місце проекти: розробка орбітального модуля, системи астронавігації, посадки тощо.

В матричних структурах (рис. 1.6.7) проходить поглиблення поділу управлінської праці – керівники по вертикалі (К.1, К.2, К.3) здійснюють ресурсне забезпечення (матеріальними, трудовими, фінансовими ресурсами), забезпечують відповідний рівень трудової дисципліни. По горизонталі забезпечується управління реалізацією проектів, що включає координування зусиль різнопланових дослідників, розробників, проектувальників, виробничих працівників, замовників та ін.

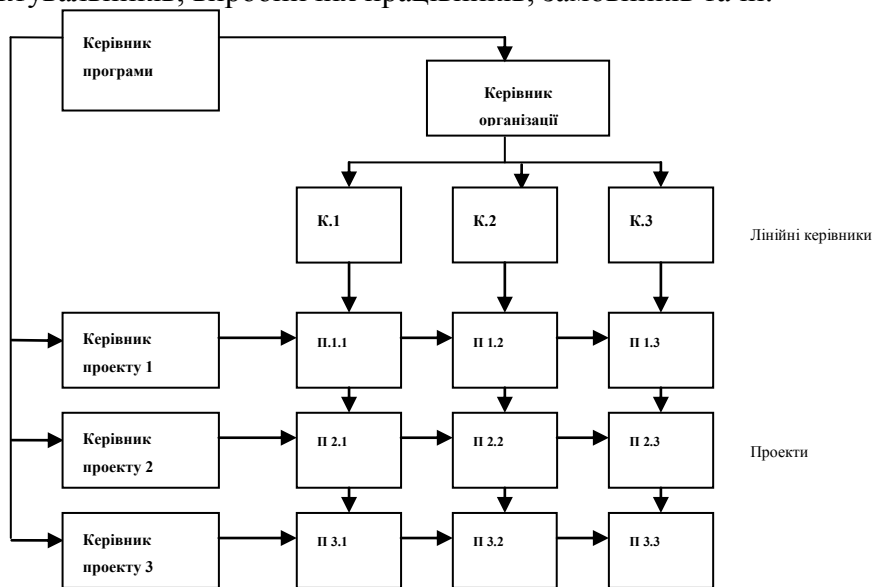


Рис. 1.7.7. Матрична структура управління

Матричні структури управління володіють високими функціональними можливостями. До числа їх переваг необхідно віднести:

ефективне використання виробничого потенціалу, а особливо – кадрового;  
 значні можливості оптимізації колективів, підбору їх за професійно – кваліфікаційними якостями.

#### 4. Централізація та децентралізація управління

**Централізація** - це коли відповідальність зберігається за підрозділами які відносяться до центрального апарату управління організації або до дирекції.

**Децентралізація** передбачає передачу повноважень. Теорія децентралізації базується на тому, що без неї підприємство може зростати тільки до певного рівня. Прибічники децентралізації рахують, що керівник підприємства має старатись чим більше звільнити себе від усіх видів робіт і прийняття рішень з питань, які не мають важливого значення, залишивши за собою тільки саму важливу частину своєї діяльності.

На малих підприємствах, де розпорядження керівника передаються безпосередньо працівникам нижчих рівнів, централізація є абсолютною. На великих підприємствах, де керівник підприємства віддалений від працівників нижчої ланки багаторівневою системою управління, розпорядження проходять через цілий ряд проміжних ланок, на

кожній з котрих до них додається певна інформація. Тут мова йде не про просту механічну передачу. Рівень централізації повинен змінюватись в залежності від конкретних ситуацій.

При високому рівні централізації розпорядження проходячи через різні ланки управління не підлягають ніяким доповненням. Воно доходить до низових ланок в тому ж виді, в якому було дано зверху. Якщо підприємство децентралізовано, розпорядження зазнають змін, підлягаючи уточненням на кожному з рівнів управління.

**Міра децентралізації визначається наступними показниками:**

а) кількістю рішень, які приймаються на нижчих рівнях управління. У фірмі „Дженерал моторс” 95% рішень приймається різними підрозділами і тільки 5% рішень приймається головною дирекцією;

б) важливістю рішень, які приймаються на нижчих рівнях управління;

в) числом функцій, або наслідками, до яких можуть привести рішення, що приймаються на нижчих рівнях;

г) організацією контролю за виконанням рішень. Так, найбільша децентралізація досягається при повній відсутності контролю;

д) кількістю підлеглих підпорядкованих керівнику. У централізованій структурі в керівника підприємства є один, або два підлеглі яким він передає право приймати практично всі рішення. Прикладом може служити Генрі Форд, який сам приймав усі рішення;

е) кількістю спеціалізованих служб. Підприємство є децентралізованим, коли в його оргструктурі мають місце служби: комерційна, фінансова, виробнича, маркетингу тощо.

**Фактори, що впливають на рівень децентралізації:**

а) розміри підприємства. При значних розмірах підприємства централізація приводить до затримки при прийнятті рішень;

б) розташування заводів по відношенню до центрального апарату управління;

в) динамічність підприємства.

Пітер Друкер пропонує розрізняти функціональну децентралізацію і федеративну. Так, при функціональній децентралізації повноваження передаються згідно до його спеціалізації, в той же час при федеративній децентралізації кожній децентралізованій одиниці передаються повноваження в усіх областях її діяльності. Цей вид децентралізації властивий тільки великим фірмам, які часто об'єднують малі підприємства, що раніше існували самостійно.

**Переваги децентралізації:**

швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень;

гнучкість системи при прийнятті важливих рішень на низових рівнях управління;

зручність, що передбачає можливість тимчасової передачі повноважень при відсутності керівника певного рівня;

правильність прийнятого рішення може визначитись тільки на рівні управління де краще розуміються в суті проблеми;

при децентралізованому управлінні зменшуються затрати часу на прийняття та реалізацію рішень і відповідно зменшуються матеріальні витрати, тобто ця система є більш ефективною;

моральний фактор, який передбачає виявлення таланту та ініціативи керівників різних щаблів управлінської структури.

**Недоліки децентралізованої системи:**

можливість прийняття некомпетентного, неправильного рішення;

відсутність єдності у прийнятих рішеннях керівниками різних служб;

відсутність необхідного рішення, через те, що структурний керівник маючи відповідні повноваження буде боятись відповідальності за своє рішення;

втрата контролю за правильністю прийнятих рішень негативно позначиться на управлінні підприємством.

### **Питання для самоперевірки**

1. Дати визначення терміну „організація”.
2. Чому делегування має фундаментальне значення для управління?
3. В чому полягає різниця між владою і повноваженнями?
4. Дати визначення таким важливим термінам організації діяльності людей, як принцип відповідальності, лінійні повноваження, скалярний ланцюг, єдиноначальність.
5. Назвати фактори, які визначають повноваження як лінійні і штабні.
6. Якими є взаємовідносини між лінійними керівниками і штабним апаратом в некомерційних організаціях?
7. Дати характеристику моделі класичної концепції передачі повноважень.
8. Розкрити суть моделі концепції обмежених повноважень.
9. Яка послідовність дій при розробці організаційної структури?
10. Назвіть принципи раціональної бюрократії.
11. Показати відмінності організаційних структур від механістичних.
12. Дати основні властивості організаційної структури управління.
13. Навести порівняльний аналіз лінійної, лінійно-функціональної та лінійно-штабної структур управління.
14. Розкрити суть секційної структури управління.
15. Особливості матричної структури управління.
16. Які характеристики дозволяють визначити рівень децентралізації?
17. У чому полягають відносні переваги централізованих структур? Суть децентралізації в управлінні.

## **ТЕМА 8. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 1. Значення людського фактора в управлінні організацією.**
- 2. Поняття мотивування.**
- 3. Класифікація теорій мотивування.**
- 4. Сутність змістовного підходу до мотивування.**
- 5. Процесійні теорії мотивації та їх характеристика.**

### **1. Значення людського фактора в управлінні організацією**

Одна із найважливіших функцій менеджменту – підвищити продуктивність людських ресурсів. Керівники передових західних компаній при формуванні господарської стратегії відмічають важливе значення ролі управління людськими ресурсами в системі факторів, які забезпечують ефективність функціонування організації. Досвід багатьох фірм переконливо доказує, що там де корінним чином змінились взаємовідносини між людьми, в значній мірі підвищилась продуктивність праці та покращилась якість продукції, стабілізувався ринок і покращився фінансовий стан підприємства.

Зростання ролі людського фактора у виробництві підтверджується результатами економетричних досліджень провідних американських вчених.

Організаційний розвиток комунікацій і підвищення кваліфікації кадрів – ключові моменти, які дозволяють залучати до активної роботи всіх працівників організації зрозуміти задачі, створити сприятливий мікроклімат, який стимулює працівників на досягнення головної мети.

Сьогодні на перший план виходить планування індивідуальної кар’єри, створення команд, підбір молодих здібних працівників, посилення орієнтації на кінцеві результати та заохочення працівників. Нову якість набуває фактор підготовки та навчання кадрів,



посилюється зв'язок планів використання людських ресурсів з планами господарської діяльності організації.

Характерними рисами роботи з персоналом в організації на сучасному етапі є інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту відбору на роботу до виходу на пенсію.

Деяким менеджерам важко вдається перебудуватись та відноситись до своїх співробітників, як до цінного ресурсу, а не як до статті витрат.

Цикл менеджменту починається з відбору кадрів на “ринку праці”. При відборі та прийнятті на роботу нових співробітників необхідно добиватись того, щоб штат організації було укомплектовано компетентними співробітниками.

Оцінка професійної діяльності виконується з метою підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів, виявлення співробітників здатних виконувати більш відповідальну роботу і надання можливостей для реалізації свого потенціалу, самовдосконалення співробітників, підвищення заробітної плати та ін.

Головні вимоги що висуваються до оцінки професійної діяльності наступні: зацікавленість в роботі і мотивація праці співробітників; взаєморозуміння між керівником і підлеглими; задоволення від праці; вдосконалення професійної майстерності.

Активізація людського фактора в управлінні забезпечується різними шляхами, але загальними є: турбота про працівника; відміна дріб'язкового контролю; надання більшої волі, прав, повноважень при виборі альтернатив; залучення працівників до творчого процесу управління та довіра до працівників.

## 2. Поняття мотивування

Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

**Мотив** – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, а стимул – можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання окремих дій, наприклад, обіцянка нагодувати буде стимулом для голодної людини, яка за це готова виконати любую роботу. Стимули бувають: економічні, моральні, індивідуальні, політичні, правові та естетичні.

Мотиви, у свою чергу, деякі вчені поділяють на групи:

- 1) органічні – голод, жадання, материнські почуття, біль тощо;
- 2) емоційні мотиви – страх, агресивність, якості бійця;
- 3) соціальні мотиви – жадання влади, діяльності, прагнення до спілкування та ін.;
- 4) діяльні мотиви – допитливість, інтелектуальна діяльність, бажання до творчої діяльності тощо.

**Мотивування** – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:

- а) застосування політики “батога і пряника”;
- б) використання методів психології.

Людей можна примусити виконувати ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання має певні межі, як правило, визначені системою організації спільної праці та контролювання за її здійсненням.

Сучасний менеджмент в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

Мотивація базується на двох категоріях: *потребах* (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і *винагородах* (те, що людина вважає цінним для себе) (рис.1.8.1).

Потреби бувають первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), а винагороди – внутрішні (дає сама робота: зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (дає організація: заробітна плата, кар'єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо).

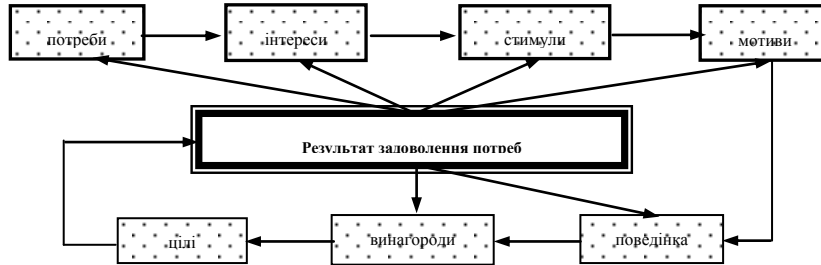


Рис.1.8.1. Модель мотивування через потреби

Мотиваційні теорії розвивались протягом усієї історії економічної науки. Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації внесли українські вчені. Так, Михайло Вольський вважав необхідними поліпшити фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Михайло Туган-Барановський одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб.

### 3. Класифікація теорій мотивування

Протягом розвитку менеджменту склалась обґрунтована система теорії мотивації, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Класифікація теорій мотивування виконана з виділенням двох груп теорій: змістовних та процесних (рис. 1.8.2).

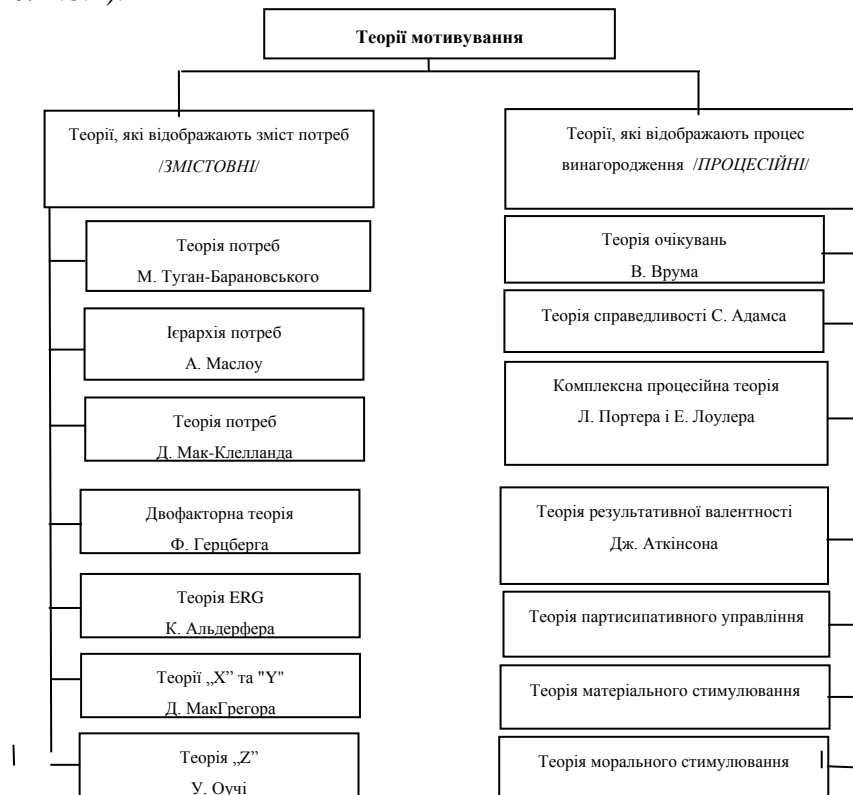


Рис. 1.8.2. Класифікація теорій мотивування

#### 4. Сутність змістовного підходу до мотивування

Ці теорії сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії.

Український вчений М. Туган-Барановський виділив 5 груп потреб: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти і потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру. Він також вважав, що мотиви й інтереси негосподарського роду мали особливо великий вплив на розвиток господарства, оскільки всупереч Енгельсу люди часто віддавали перевагу корисному.

Ієрархію потреб за А. Маслоу показано на рис. 1.8.3.

Виділено такі групи потреб:

- 1) потреба в їжі, воді, помешканні, одязі, сексі тощо;
- 2) потреба у захисті від фізичної та психологічної небезпеки;
- 3) потреба відчувати причетність до подій (дружба, друзі на роботі);
- 4) потреба поваги з боку оточення (начальників, підлеглих), визнання, самоповага;
- 5) потреба в реалізації своїх можливостей (творча робота, здобутки).

Згідно з підходами А. Маслоу, перші дві групи потреб називають первинними (вимагають першочергового забезпечення), а три інші – вторинними.

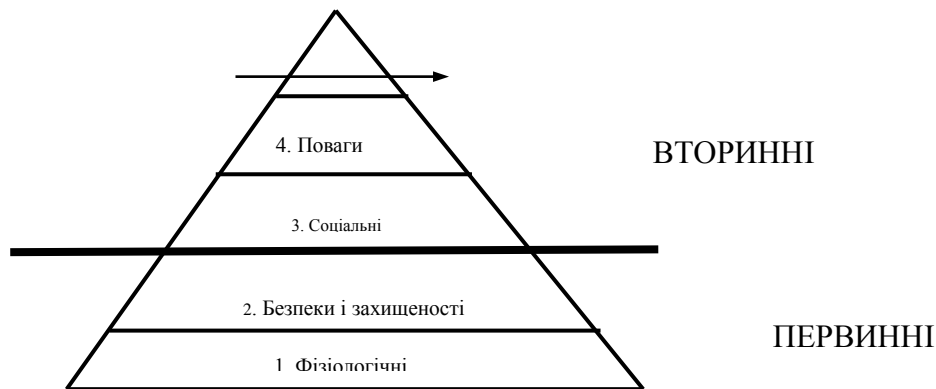


Рис. 1.8.3. Класифікація потреб за теорією А. Маслоу

У теорії потреб Мак-Клелланда йдеться про те, що треба враховувати три потреби: 1) влади; 2) успіху; 3) причетності.

Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на гігієнічні та мотиваційні (таблиця 1.8.1).

Таблиця 1.8.1

Класифікація факторів за теорією Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
1. Політика фірми і адміністрації 2. Умови роботи 3. Зарібок 4. Міжособові відносини з начальником, колегами, підлеглими 5. Рівень безпосереднього контролю за роботою	1. Можливості творчого та ділового зростання 2. Просування по службі 3. Почуття успіху 4. Визнання та схвалення результатів роботи 5. Висока міра відповідальності

За теорією К. Альдерфера ERG до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать:

- потреби існування;
- потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами, керівниками тощо);
- потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотньому напрямі, який демонструє посилення мотиваційної дії нижчих потреб за неможливості задоволення потреб вищих рівнів.

Суть теорій потреб Д. МакГрегора та У. Оучі наведено в таблиці 1.8.2.

Таблиця 1.8.2

Характеристика змістовних мотиваційних теорій

Змістовні теорії мотивування	Основні характеристики
1	2
Теорія потреб М. Туган – Барановського	Виділяються фізіологічні, статеві, альтруїстичні, симптоматичні, а також практичні потреби. Особливе значення відіграють приналежність до народностей, моральні та релігійні погляди
Теорія потреб А. Маслоу	Поділ потреб на первинні та вторинні. Поведінка людей визначається потребами нижчого порядку. Після задоволення потреб вищого порядку їх мотиваційна дія припиняється.
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	Поведінку людей мотивують такі потреби: влади, успіху, причетності. Увага до потреб вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені.
Теорія потреб Ф. Герцберга	Виділення гігієнічних і мотиваційних факторів. Гігієнічні фактори (нижчий порядок) запобігають виникненню незадоволення роботою. Мотиваційні (вищий порядок) впливають на поведінку.
Теорія потреб К. Альдерфера	Основні потреби, які мотивують поведінку людини: існування, зв'язку, зростання. За неможливості задоволення потреб вищого рівня, зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня.
Теорія потреб Д. МакГрегора	Теорія „X” передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контролювання і погрози. Теорія "Y" апелює до потреб вищого порядку: у причетності, мати високі цілі, автономії та самовираження. Працівники схильні до теорії "Y", але організаційні умови та вплив менеджерів зумовлюють вибір ними теорії „X”.
Теорія потреб У. Оучі	Теорія "Z" визначає, що основою успіху працівників є віра в загальні цілі. Вагомими стимулами є довірчі взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій.

Теорія Ф. Герцберга має багато спільного з теорією А. Маслоу. Гігієнічні фактори, визначені Ф. Герцбергом, відповідають фізіологічним потребам безпеки і впевненості у майбутньому, фактори мотивації – потребам вищих рівнів, визначених Маслоу. Однак Маслоу розглядав гігієнічні фактори як дещо, що викликає певну лінію поведінки: якщо менеджер надає робітникові можливість задовольнити одну з таких потреб, то робітник у відповідь буде працювати краще. Герцберг же, навпаки вважав, що робітник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли сприйме їх реалізацію як неадекватну або несправедливу.

## 5. Процесійні теорії мотивації та їх характеристика

Процесійні теорії мотивування акцентують увагу не лише на потребах, а й безпосередньо на процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

**Теорія очікувань Врума** базується на очікуванні появи певної події.

**Очікування** – оцінка ймовірності певної бажаної події. Теорія очікувань базується на припущенні, що людина тільки тоді спрямовує свої зусилля на досягнення мети, коли впевнена у великій ймовірності задоволення своїх потреб чи досягнення мети. Наприклад, після закінчення університету випускник очікує скерування на роботу.

**Виділяють такі очікування:**

- затрати праці – результати ( $Z \rightarrow P$ ) – робітник економить матеріал і очікує підвищення розряду;
- результати праці – винагорода ( $P \rightarrow V$ ) – працівник чекає винагороди, або просування по службі;
- винагорода – валентність ( $V \rightarrow V^*$ ). Валентність – це передбачуваний рівень відносного задоволення або незадоволення, який виникає внаслідок одержання певної винагороди. Якщо валентність низька (цінність одержуваної винагороди для працівника не дуже велика), то згідно з теорією очікування мотивування трудової діяльності буде слабшати. Співвідношення цих факторів виглядає таким чином:

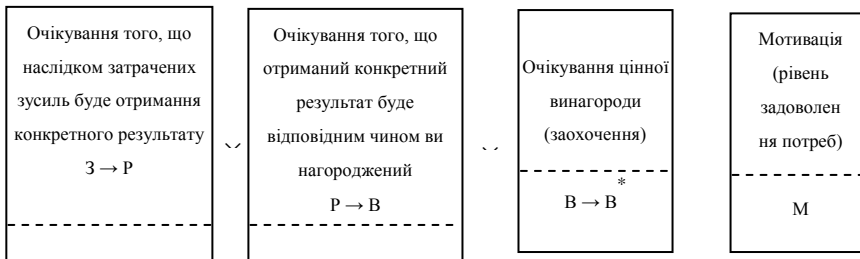


Рис. 1.8.4. Модель мотивування за теорією очікувань

$$\text{МОТИВУВАННЯ} = (Z \rightarrow P) * (P \rightarrow V) * (V \rightarrow V^*)$$

Ця формула носить назву моделі мотивування за Врумом.

Згідно з **теорією справедливості** С. Адамса працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Цей процес можна зобразити за допомогою формули:

Несправедлива, за їх оцінками, винагорода спричиняє напругу. У цілому, якщо людина вважає свою працю недооціненою, вона буде витратити менше зусиль. Якщо вона вважає свою працю переоціненою, то, навпаки, постарается збільшити обсяг затрачених зусиль.

**Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера** базується на моделі, яка враховує цінність винагород, зв'язки “зусилля-винагорода”, здібності, характер, роль працівника.

Портер і Лоулер зробили висновок, що саме результативна праця веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності. Практика підтвердила, що висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком. Задоволення, в свою чергу, є причиною досягнутих результатів. Характеристику інших процесійних мотиваційних теорій наведено у табл. 1.8.3.

### Характеристика процесійних мотиваційних теорій

Процесійні теорії мотивування	Основні характеристики
Теорія очікувань В. Врума	На поведінку працівника впливають такі очікування: “затрачені зусилля – очікування певного рівня результатів”, “отримані результати – очікування певної винагороди”, “очікування цінної винагороди, здатної задовольняти потреби”. Обов’язкове врахування всіх видів очікування
Теорія справедливості С. Адамса	Орієнтує на дотримання принципів справедливості та об’єктивності при встановленні і розподілі винагород. Врахування можливої реакції працівників на несправедливе мотивування
Комплексна процесійна теорія Портера і Е. Лоулера	Включає елементи теорій очікувань і справедливості: у працівника можливі задоволення або незадоволення від отримання винагороди за досягнуті результати при виконанні конкретних завдань, що залежить від затрачених зусиль, здібностей, характеру та його ролі в діяльності
Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона	Будь-яка людина прагне досягнути успіху, самоствердитися, реалізувати власний потенціал. Мотивування діяльності залежить від прагнення досягти успіху чи уникнути негативної оцінки
Теорія партисипативного управління	Передбачає залучення працівників до управління організацією з метою підвищення задоволення роботою, що позитивно позначиться на ефективності їх діяльності. Орієнтація на процес задоволення потреб вищого порядку
Теорія морального стимулювання	Орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо), використання моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, звання, подяки тощо)
Теорія матеріального стимулювання	Передбачає формування і використання матеріальних стимулів, розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми і системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки)

Врахування теорій мотивування в процесі управління організаціями сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на усіх рівнях.

#### ***Питання для самоперевірки***

1. Пояснити суть зростання ролі людського фактора в управлінні.
2. Якими шляхами здійснюється активізація людського фактора в управлінні?
3. Дайте визначення поняттю мотивів та розкрийте на які групи вони поділяються.
4. Розкрийте суть поняття “мотивування”.
5. У чому полягає різниця між змістовними і процесійними теоріями мотивування?
6. Поясніть суть спрощеної моделі мотивування поведінки людини через потреби.
7. Навести коротку характеристику змістовних теорій мотивації.
8. Порівняйте модель мотивування Маслоу з моделями Мак-Клелланда і Герцберга.
9. Опишіть ситуації, в яких сьогодні можна ефективно використати мотивацію типу “батоба і прясника”.
10. Яку роль відіграє мотивування у розвитку теорії і практики управління?
11. Навести класифікацію потреб українського вченого М. Туган – Барановського.
12. Описати ієрархію потреб Маслоу.
13. У чому суть теорії потреб К. Альдерфера?
14. Розкрити зміст теорії Д. МакГрегора.

15. Які відмінності теорії потреб У. Оучі від інших змістовних теорій мотивування?
16. Розглянути, яку роль у системі мотивування відіграє теорія очікувань Врума та розкрити її зміст.
17. Який рівень використань теорії очікування в практиці управління?
18. Які висновки можна зробити з аналізу теорії справедливості для використання у практиці управління?
19. Розкрити суть процесійної моделі Портера – Лоулера.
20. Який зміст має теорія результативної валентності Дж. Аткинсона?
21. Процесійна теорія партисипативного управління передбачає...
22. Навести порівняльну характеристику морального і матеріального стимулювання.
23. Розкрити суть матеріального стимулювання праці.
24. Навести класифікацію факторів, які визначають системи матеріального стимулювання праці.

## ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Поняття контролювання та його місце в системі управління.**
- 2. Модель процесу контролю. Види управлінського контролювання.**
- 3. Етапи контролювання.**
- 4. Модель контролювання поведінки працівників.**
- 5. Система контролювання виробничих процесів.**

### 1. Поняття контролювання та його місце в системі управління

Для забезпечення ефективності діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці. Всі ці процеси можуть бути безрезультатними, якщо не реалізовується така управлінська діяльність, як контролювання, яка дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення.

Після планування, організування і мотивування діяльності в організації виникає потреба в забезпеченні постійних спостережень за ходом виробничо-господарських процесів та у виявленні проблем, які перешкоджають її успішному здійсненню.

**Контролювання** - вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків і причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем.

**Контроль** - елемент і чинник управління суб'єктами, об'єктами і процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, визначеним стратегіям, цілям, програмам розвитку тощо.

До основних *принципів* контролювання слід віднести: *своєчасність, безперервність, гласність, всесторонність, ефективність*. Керівництво і контролювання дають добрі результати, якщо вони мінімально обмежують індивідуальні дії та ініціативу працівників. Чим менш помітне керівництво, тим ефективніша робота працівників. Рекомендації мають перевагу над командами, що дозволяє підвищити почуття особистої гідності працівників, стимулювати роботу з повною віддачею.

Безпосереднім об'єктом керівництва є люди. Керівник, який бажає, добитися добрих результатів, повинен сам визначитись з метою та очікуваними результатами після чого ставити завдання підлеглим, підказувати шляхи їх вирішення.

Контролювання процесу планування полягає в перевірці відповідності оперативних планів основним задачам, а також можливості їх здійснення. В той час контроль за виконанням планів направлений в основному на підтримання ефективності роботи.

Об'єкти контролю представлено на рис. 1.9.1

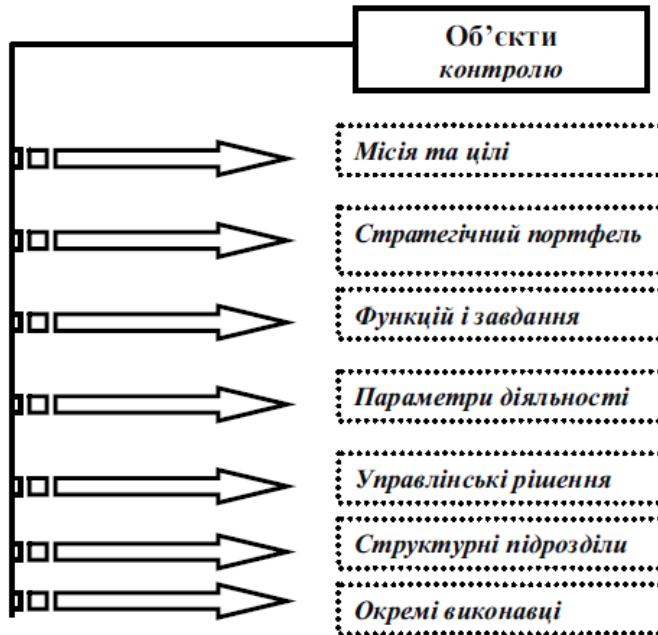


Рис. 1.9.1. Об'єкти контролю

**Суб'єктами контролю** виступають: державні та відомчі органи; колективні та колегіальні органи управління; громадські організації; лінійні та функціональні менеджери.

Самоконтроль стимулює у співробітника почуття власної відповідальності за якість і результати праці. Він потребує значно менше затрат, ніж зовнішня система контролю.

Контроль сторонній і начальника повинний бути первинним щодо самоконтролю, тобто виключати будь-який ризик, пов'язаний з самоконтролем, наприклад, коли спостерігаються постійні дефекти у виробках чи недоліки у результатах праці, які сам співробітник не помічає.

Основна мета контролю – орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед організацією. Для цього контроль забезпечує виконання наступних функцій:

- координування управлінської діяльності з досягнення цілей організації;
- інформаційна і консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством.

Як видно з рис. 1.9.1, контролювання забезпечує організацію засобами для адаптації до зміни середовища, зменшення нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем та мінімізації витрат.

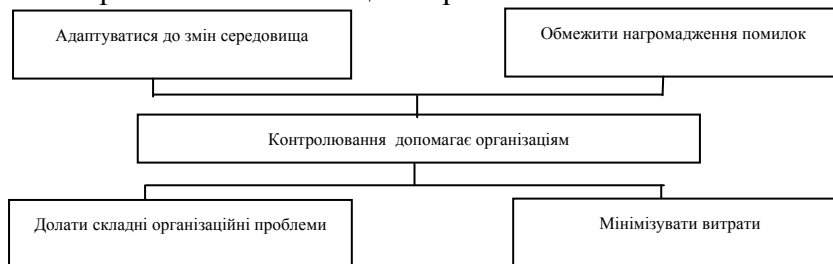


Рис. 1.9.2. Завдання контролювання



**Пристаювання до змини середовища.** У складному та змiнному середовищi бiзнесу всi органiзацiї повиннi справлятися iз змiнами. Правильно спроектована система контролювання може допомогти менеджерам дiяти, проводити монiторинг та реагувати на змiннi умови. Натомiсть неправильно спроектована система може привести до органiзацiйної дiяльностi, що опускається значно нижче запланованого рiвня.

**Обмеження нагромадження помилок.** Невеликi помилки зрiдка серйозно пiдривають фiнансовий стан органiзацiї. Проте з часом вони можуть акумулюватися i стати серйозними.

**Долання складних органiзацiйних проблем.** Коли органiзацiя купує тiльки сировину, виробляє один продукт, має просту органiзацiйну структуру та постiйний попит на свою продукцiю, то її менеджери можуть здiйснювати контролювання за допомогою простої системи. Однак пiдприємство, яке виробляє багато видiв продукцiї з рiзних сировинних матерiалiв i має великий ринок, складну органiзацiйну структуру та багато конкурентiв, потребує складної системи для пiдтримки адекватного контролювання.

**Мiнiмiзацiя витрат.** Якщо контролювання проводять ефективно, то воно допомагає знизити витрати i стимулювати виробництво. Ефективнi системи контролювання дають змогу зменшити вiдходи, знизити витрати працi та збiльшити випуск продукцiї на одиницю затрат. Органiзацiї практикують контролювання у багатьох сферах та рiвнях, крiм того, вiдповiдальнiсть за керування контролем зростає.

**Сфери контролювання.** Контролювання може стосуватися будь-якої сфери органiзацiї. Бiльшiсть органiзацiй визначають сфери контролювання залежно вiд чотирьох типiв ресурсiв, якi вони використовують: матерiальних, людських, iнформацiйних та фiнансових.

**Рiвнi контролювання.** Крiм подiлу на сфери, контролювання роздiляють залежно вiд рiвня всерединi органiзацiйної системи. Операцiйне контролювання охоплює процеси, якi органiзацiя використовує для трансформацiї ресурсiв у продукцiю або послуги (одним iз видiв операцiйного контролювання є контроль якостi). Фiнансове контролювання стосується фiнансових ресурсiв органiзацiї (монiторинг надходжень i витрат). Структурне контролювання покликано стежити за тим, як елементи органiзацiйної структури слугують наміченим завданням (монiторинг адмiнiстративних витрат, щоб упевнитися, що видатки на управлiнський персонал не надмiрнi).

**Вiдповiдальнiсть за контроль.** Головна вiдповiдальнiсть за контролювання в органiзацiї покладена на менеджерiв. Великi органiзацiї мають в своєму штатi управлiнськi посади, що вiдповiдають за органiзацiю контролювання. Вiдповiдальний за контролювання допомагає лiнiйним менеджерам у дiяльностi з контролювання, у координацiї загальної системи контролю в органiзацiї, а також у збираннi та поширеннi вiдповiдальної iнформацiї.

## 2. Модель процесу контролю. Види управлiнського контролювання

Метою контролювання згiдно з позицiєю Мескона, Альберта та Хедуорi є сприяння тому, щоб фактичнi результати найбiльше вiдповiдали очiкуваним, а тому види контролювання вiдрiзняються за часом його здiйснення в процесi управлiння органiзацiєю. Ефективнiсть управлiнської дiяльностi забезпечується постiйним контролем усiх її процесiв. Як важливу категорiю менеджменту контролювання класифiкують за рiзними ознаками (рис. 1.9.2).



Рис. 1.9.3. Класифікація контролю за різними ознаками

За місцем і часом проведення та етапами виробничо-господарської діяльності виокремлюють такі види контролю (рис.1.9.3.):

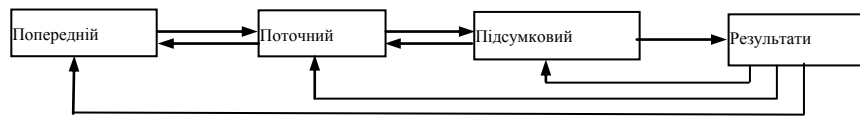


Рис. 1.9.4. Взаємозв'язок між видами контролю

Попередній контроль реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації такої функції менеджменту, як організаційна діяльність. Цей вид контролю використовують стосовно ресурсів:

- 1) людських;
- 2) матеріальних;
- 3) фінансових.

Поточний контроль здійснюється через систему зворотнього зв'язку, який: а) має характер управлінської необхідності; б) має мету; в) використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації; г) коригує відхилення, які виникають у процесі управління з метою забезпечення досягнення цілей організації.

При підсумковому контролюванні зворотний зв'язок використовують після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації.

### 3. Етапи контролювання

Контролювання реалізується через такі етапи: 1) розробка стандартів і критеріїв; 2) порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями; 3) здійснення необхідних коригуючих дій.

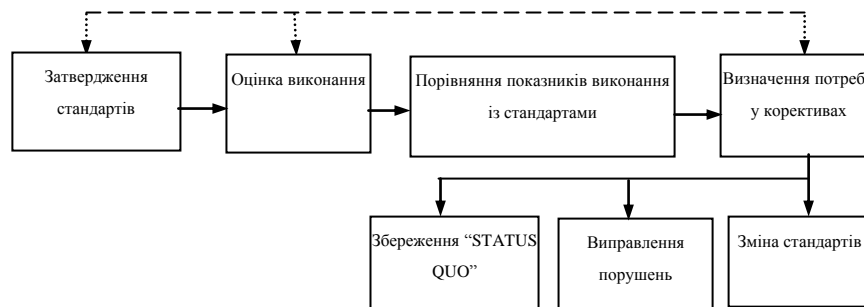


Рис. 1.9.5. Етапи контролювання

I. Розробка стандартів потребує:

- обмеження в часі;
- конкретизацію критеріїв;
- забезпечення реальності показників;

-забезпечення можливості прогнозування показників і результатів.

II. Порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями здійснюється шляхом:

- встановлення масштабу допустимих відхилень і принципів вимірювання конкретних результатів;
- вимірювання результатів;
- передавання й розповсюдження інформації про конкретні результати;
- оцінки інформації про отримані результати;
- обґрунтування висновків на засадах порівняння результатів і стандартів.

III. Корируючі дії базуються на виборі таких рішень:

- вжиття заходів;
- усунення відхилень;
- перегляд стандартів;
- поєднання кількох попередніх етапів.

Таблиця 1.9.1

Характеристика процесу контролю в організації

Види ресурсів	Характеристика процесу контролю щодо кожного виду ресурсів
<b>ПОПЕРЕДНІЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	Реалізується на основі аналізу дієвих і професійних навичок претендентів на вакантні посади, кваліфікації, рис характеру, які задовольняють організацію та необхідні для виконання певних робіт. При цьому встановлюють рівень вимог до працівників щодо професійної освіти, досвіду роботи, навичок тощо
Інформаційні	Зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить з усіх інформаційних каналів, перевіряють на достовірність і об'єктивність. Для цього формується система збору, оброблення та перевірки інформації
Фінансові	Перевіряють усі грошові надходження і видатки підприємства, їх відповідність фінансовій документації, терміни надходження, виплати
Матеріальні	Зосереджений на перевірці якості та кількості отриманих від постачальників необхідних матеріальних ресурсів відповідно до укладених договорів і зафіксованих у них критеріїв
<b>ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	Реалізується в процесі виробничо-господарської діяльності. Здійснюється у формі регулярних перевірок роботи працівників, обговорення проблем, періодичної атестації працівників тощо
Інформаційні	Охоплює перевірку роботи системи обговорення, групування інформації, виділення першочергової і другорядної, термінової і нетермінової інформації, а також її розподілу в межах організації
Фінансові	Передбачає перевірку поточної роботи фінансових структур, використання фінансових надходжень організації, формування видатків, відповідності фінансової документації та фінансових операцій нормам чинного законодавства тощо
Матеріальні	Виявляється у перевірці ефективності використання наявних матеріальних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності
<b>ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	Охоплює перевірку відповідності кваліфікації працівників посаді, продуктивності їх праці, здатності до постійного удосконалення професійних навичок
Інформаційні	Зосереджений на перевірці повноти, достовірності та об'єктивності інформації, необхідної для розв'язання поставлених задач
Фінансові	Передбачає перевірку фактичних фінансових результатів і порівняння їх із запланованими: ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства тощо
Матеріальні	Зорієнтований на перевірку кількості та якості виготовленої продукції

**Питання для самоперевірки**

1. Якою є роль контролювання в управлінні?
2. Дати характеристику основним принципам контролювання.

3. Для визначення суті контролю потрібно відповісти на наступні запитання...
4. Що є об'єктом контролювання?
5. Визначити завдання контролювання.
6. Які основні типи контролю з точки зору його здійснення по відношенню до роботи, що виконується?
7. Що таке контролювання з використанням зворотнього зв'язку?
8. На які етапи розкладається процес контролю?
9. Розкрити суть контролінгу.
10. У чому полягає суть взаємозв'язку між плануванням і контролюванням?
11. Чому менеджер має враховувати поведінкові аспекти контролювання?
12. Чим характеризується ефективність контролювання?
13. Розробити приклад реалізації моделі процесу контролю в конкретній організації?
14. Навести класифікацію контролю за різними ознаками.
15. Описати модель процесу контролювання поведінки працівників.
16. Чим відрізняється контролювання у децентралізованій і централізованій організаціях?

## ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ

### 1. Види та характеристики груп (колективів працівників)

### 2. Підвищення ефективності діяльності груп

#### 1. Види та характеристики груп (колективів працівників)

Всередині кожної організації існують формальні і неформальні групи (колективи). Останні створюються, як правило, не за бажанням керівництва. Існує складне переплетіння формальних і неформальних груп та організацій, яке спільно впливає на якість і ефективність діяльності.

За визначенням американського економіста Марвіна Шоу, група (колектив) – це дві і більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно знаходиться під впливом інших осіб. Організація будь-якої величини складається з кількох груп, в багатьох випадках кількість груп дуже велика.

Групи, які створені за бажанням керівництва організації, називаються формальними. Вони виникають при поділі праці: горизонтальному (виникнення підрозділів); вертикальному (виникнення рівнів управління). В даному випадку група і колектив є ідентичними термінами, перший, більш розповсюджений на Заході, другий – в нашій країні та в інших державах колишнього СРСР.

Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей. В будь-якій організації існує три типи формальних груп:

- групи керівників (командні групи);
- цільові виробничі (господарські) групи;
- комітети;
- гуртки якості ;
- групи вдосконалення процесів.

Прикладами *груп керівників* можуть бути: президент компанії і віце-президент; директор магазину і завідувачі відділами; командир авіалайнера, другий пілот та бортінженер; директор заводу і його заступники; начальник цеху і його заступники.

*Комітет* – це група, якій організація делегує свої повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів відносяться ради, комісії, збори, команди, проводи, товариства тощо. Є два основні типи комітетів:

- спеціальний (тимчасовий), який створюється для виявлення проблем, розв'язання локальних, глобальних чи делікатних питань, розробки альтернативних рішень і т.п.;
- постійний, який діє перманентне і має конкретну, найчастіше довготривалу ціль (наприклад, для консультацій).

Менеджер в організації повинен чітко усвідомлювати, що створювати комітети доцільно в наступних випадках:

1. При розв'язанні проблеми в новій галузі знань, новій сфері діяльності,
2. При виникненні необхідності прийняття непопулярних рішень (скорочення чисельності працівників, зменшення заробітків, ліквідація підрозділів, пониження в посаді тощо).
3. З метою координації діяльності підрозділів, служб, окремих працівників і колективів.
4. Для підняття морального духу працівників організації, стимулювання «бійцівських» якостей окремих посадових осіб.
5. З метою децентралізації управління, делегування певних повноважень «вниз», поділу сфер впливу між рівнями управління.
6. Для більш ефективної реалізації загальних функцій менеджменту,
7. При виборі та коректуванні менеджером конкретного стилю керівництва.

Зазначимо, що можливі випадки виникнення і неформальних комітетів (наприклад, страйкового комітету). Тоді менеджер повинен застосовувати «правила гри», характерні для неформальних груп. Ефективною альтернативою може бути формалізація таких комітетів.

*Гуртки якості* Це невелика група працівників фірми (від 6 до 12), які добровільно і регулярно зустрічаються для вирішення проблем, пов'язаних з умовами їх роботи. У більшості випадків керівник підрозділу не є керівником групи. Гуртки якості працюють над проблемами, які безпосередньо впливають на результати діяльності працівників фірми. Гурток формується за згодою керівництва для "розшивки" конкретного вузького місця або вирішення конкретної проблеми, виявленої працівниками фірми. Гурток якості припиняє діяльність після остаточного вирішення даної проблеми.

*Для гуртків якості характерні такі особливості:*

1. Засідання гуртків проводяться регулярно.
2. Гуртки засновані за принципом добровільної участі.
3. Проблеми, що вирішуються в гуртках якості, пов'язані з трудовою діяльністю на даній дільниці.
4. Проблеми виявляють, досліджують і вирішують члени гуртка, після чого оцінюються отримані результати.
5. Гурток якості припиняє діяльність після вирішення даної проблеми.

В Японії рух з організації гуртків якості був рухом знизу вгору. Він почався з майстрів і звичайних робітників, а не з керівництва вищої ланки. Це означало повільне зростання, але повну підтримку з боку робочої сили, що є однією з причин, завдяки якій цей рух успішно витримав перевірку часом.

*Групи вдосконалення процесів.* Групу вдосконалення процесу створюють для підвищення якості його функціонування, скорочення відходів виробництва та підвищення ефективності процесу, який охоплює діяльність кількох підрозділів. До групи вдосконалення процесу входять досвідчені, кваліфіковані фахівці з кожного підрозділу, що бере участь у даному процесі, та допоміжних служб. Членів групи та її голову призначає керівництво фірми. Діяльність групи обмежується виконанням конкретного завдання, завчасно визначеного керівництвом фірми. Як правило, таке завдання розраховане на тривалий час.

В ідеальному випадку група створюється до розробки та освоєння процесу, щоб мати можливість спрямувати всі свої знання і досвід на попередження можливих проблем. В цілому група несе відповідальність за оптимізацію розміру очікуваного прибутку від

процесу та підвищення його рентабельності, забезпечення виконання виробничих графіків та зведення до мінімуму дефектів продукції. До переваг груп вдосконалення процесів належать:

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що формальні групи повинні працювати як єдиний налагоджений колектив. Чим краще керівник володіє механізмами управління групами і факторами дії на них, тим сильніше він впливає і на окрему особу (працівників), і на результати діяльності організації.

Особливу увагу менеджер повинен приділяти **неформальним групам**, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні і формальні групи і сильно впливати на управління. Не завжди пересічний працівник і навіть керівник усвідомлює те, що він вже опинився у складі неформальних груп. Для виявлення природи неформальних організацій група американських дослідників, до якої з часом приєднався Елтон Мейо, проводила серію експериментів на заводі Хоторна (компанія «Вестерн Електрик», м. Чикаго, штат Іллінойс).

Хоторнський експеримент привів до наступних висновків:

- важливими у менеджменті є фактори поведінки;
- сильний вплив на результати діяльності організації мають відносини підлеглих з керівниками;
- учасники експерименту працюють більш старанно від усвідомлення того, що вони причетні до експерименту (так званий Хоторнський ефект);
- важливу роль у менеджменті відіграє форма контролю;
- соціальні і психологічні фактори мають більш сильний вплив на продуктивність праці при достатньо добре організованій роботі, ніж фізичні (слід відзначити відкриття Мейо, яке дозволяє виявити види соціальної взаємодії);
- будь-яка організація є також і соціальною системою.

Таким чином, дослідники проблем менеджменту встановили необхідність вивчення неформальних груп, тобто спонтанно створених колективів людей, які вступають в регулярну взаємодію з метою досягнення визначених цілей. Основною причиною їх існування є задоволення соціально-психологічних потреб.

До цієї категорії належать:

- потреба в безпеці (група може захистити своїх членів від тиску адміністрації, вимагати змін у плануванні робочих місць, поліпшенні умов праці тощо);
- потреба в належності до певної групи людей (блокування або нездійснення адміністрацією цих потреб призводить до захисної реакції: працівник звільняється, стає агресивним відносно адміністрації тощо);
- потреба в повазі та самовираженні (приналежність до елітної групи може підвищувати престиж працівника, створює можливість реалізувати свої здібності з максимальною віддачею).

*Неформальні організації мають багато спільного з формальними, а саме:*

- управляються з допомогою лідерів з метою розв'язання певних завдань на основі конкретної ієрархії;
- мають певну структуру управління і взаємодії;
- використовують у своїй діяльності неписані правила (норми);
- застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

*Але є і відмінності:*

- формальні організації створюються, за продуманим планом, а неформальні спонтанно;
- структура формальних організацій створюється свідоме, неформальних — в результаті соціальної взаємодії;
- працівники формальної організації вступають до неї з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу тощо, а до неформальної — для задоволення почуття причетності, здійснення взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування;

— формальна організація створюється, як правило, за рішенням керівництва, а неформальна — в результаті виникнення зацікавленості, появи симпатії тощо.

*Основні характеристики неформальних організацій зводяться до наступного:*

— застосування соціального контролю, який здійснюється шляхом встановлення і закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження тощо;

— існування опору змінам, які виникають через загрози існуванню самої неформальної групи;

— наявність неформальних лідерів, які займають фактично таке саме становище, як і у формальних групах. Різниця лиш в тому, що лідер формальної організації отримує свої повноваження офіційно (в конкретній сфері), а лідер неформальної — за рахунок визнання його групою. Тому сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації, але все таки його найперші функції — це допомога групі в досягненні цілей та закріпленні її існування.

*До факторів, які виділяють лідера неформальної групи, належать:* вік, посада, професійна компетентність, досвід, знання, інтелект, стать, характер, розміщення робочого місця, свобода пересування, чуйність. Менеджеру слід враховувати і ту обставину, що в групі можуть виникати два лідери: один — для виконання цілей групи, другий — для соціальної взаємодії.

Оскільки неформальні групи (організації) є явищем об'єктивним, то менеджер повинен навчитись ефективно ними керувати. Для цього слід:

1. Визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може привести до ліквідації самої формальної організації.

2. Вміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів і лідерів неформальної групи.

3. Впливати на діяльність неформальних груп шляхом залучення загальних функцій, а також методів менеджменту.

4. Оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії керівництва з неформальною групою.

5. Залучати лідерів та членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень.

6. Забезпечувати швидку підготовку точної інформації з метою попередження неправдивих (брехливих) чуток, які може розповсюджувати неформальна група (організація).

## 2. Підвищення ефективності діяльності груп

Для групи, яка функціонує нормально, характерною є здатність вивчати все, що відбувається в групі та поза нею з метою постійного самовдосконалення. Діяльність групи залежить від якості та обсягів взаємовпливу, стосунків між членами групи. Група - це єдине ціле, єдиний організм, від структури якого залежить поведінка його членів. Кожна група має свою динаміку.

**На діяльність будь-якої групи впливають такі чинники:**

- мотивація членів групи (стосунки в групі, очікування членів групи, соціально-психологічний клімат);

- структура влади в групі (питання влади та авторитету членів групи та підгруп);

- труднощі в комунікаціях;

- рівень приналежності;

- достатня чіткість у формуванні мети;

- чіткість відповідальності за результати та свобода діяльності як умова успішної діяльності групи.

Функціонування груп можливе шляхом реалізації функцій менеджменту: планування, організація взаємодії, мотивації і контролю. Центральним елементом

функціонування будь-яких груп є збори, на яких вирішуються проблеми і приймаються рішення. Тому важливо чітко установити періодичність їх проведення; зміст проблем, які будуть розглядатись; перелік учасників; технічні засоби, які будуть застосовуватись тощо.

Для забезпечення ефективності проведення зборів доцільно скористатись, рекомендаціями американського спеціаліста Бредфорда:

1. Скласти конкретний порядок денний.
2. Забезпечити вільний обмін інформацією між членами групи.
3. Повністю використовувати здібності її членів (компетентність, досвід, знання, підприємливість, талант, ідеї і т.п.).
4. Створити атмосферу довіри, самовиразу.
5. Розглядати конфлікт як позитивний фактор і керувати ним.
6. За результатами зборів підводити підсумки і накреслювати майбутні заходи.
7. З метою боротьби з однодумством забезпечити вільну передачу інформації.
8. Призначити «опонента» для висунення альтернативних ідей та «адвоката» для захисту навіть несправедливої справи.
9. Забезпечити вислуховування різних точок зору, їх критику.
10. Організувати збір всіх пропозицій і їх обговорення.
11. Вислуховувати ідеї підлеглих.

Менеджер повинен розуміти, що група зможе реалізувати свої цілі і забезпечити ефективну діяльність при позитивному впливі наступних факторів:

1. *Чисельність групи.* На думку різних фахівців групи можуть складатись з 3-9, 4-5, 5-8, 5-11 чол. Так, відомо, що найбільш ефективно працюють бригади робітників, які мають в своєму складі від 5 до 25 чол.

2. *Склад групи.* Досвід показує, що група повинна складатись з несхожих людей, Людей з різними позиціями, ідеями, способами мислення тощо.

3. *Групові норми:* гордість за свою роботу, бажання досягнути цілі та забезпечити прибутковість, принципи колективної праці, професійна підготовка, ставлення до нововведення, відносини з замовниками, способи захисту чесності, відносини між членами колективу, методи розподілу заробітків тощо.

4. *Згуртованість членів групи.*

5. *Групова однодумність,* тобто механізм пригнічення окремої особистості з метою не порушувати гармонію групи.

6. *Конфліктність всередині групи.* До неї може привести різниця в думках.

7. *Статус членів групи.* Визначається старшинством в посадовій ієрархії, посадою, розміщенням кабінету, освітою, рівнем заробітної плати (доходів), соціальними талантами людей, досвідом, інформованістю тощо.

8. *Ролі членів групи,* тобто визначення людей, які будуть займатись розв'язанням групових завдань, висуненням альтернативних рішень, підготовкою інформації, налагодженням комунікацій тощо.

9. *Забезпеченість групи інформацією.*

10. *Відносини групи з керівництвом* організації, її підрозділами, службами, посадовими особами, також з іншими групами.

11. *Наявність встановлених прав та обов'язків* у членів групи.

12. *Швидкість прийняття та виконання рішень.*

13. *Механізм прийняття компромісних рішень.*

14. *Формування витрат* (матеріальних, трудових, фінансових), пов'язаних з функціонуванням груп.

### **Питання для самоперевірки**

1. Ваше розуміння поняття "група"?
2. Перерахуйте характерні ознаки груп.
3. Охарактеризуйте відомі вам види формальних груп.



4. В чому, на Вашу думку, полягають основні відмінності формальних і неформальних груп?

5. Охарактеризуйте чотири типи груп за Харрінгтоном.

6. Характеристика типів груп за Сейлсом.

7. На Вашу думку, які основні причини виникнення неформальних груп?

8. Продемонструйте механізм утворення формальних та неформальних груп.

## ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ЗМІНАМИ І СТРЕСАМИ

### 1. Природа і типи конфліктів в організації

#### 2. Причини і наслідки конфліктів

#### 3. Методи вирішення конфліктної ситуації

#### 4. Причини стресу і зниження його рівня

#### 5. Природа організаційних змін та управління ними

### 1. Природа і типи конфліктів в організації

Безконфліктних організацій не існує. Більше того, чим активніше і динамічно організація, тим частіше в ній виникають причини для великих і малих конфліктів. Тому розуміти витоки конфлікту і уміти управляти його течією і дозволом - невід'ємна складова професіоналізму керівника.

Прийнято розрізняти два основні підходи до конфлікту. У рамках першого підходу конфлікт визначається як зіткнення інтересів, протиріччя, боротьба і протидія. Витоки цього підходу запропоновані соціологічною школою Т. Парсонса, одним з лейтмотивів якої є гармонізація організаційних структур. З позицій другого підходу (Г. Зиммель, Л. Кодер) конфлікт розглядається як процес розвитку взаємодії, який має ряд неоцінних переваг з точки зору розвитку організації.

Для більшої наочності дамо декілька визначень конфлікту.

**Конфлікт** – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох або більш за людей.

**Конфлікт** – це така взаємодія між суб'єктами, яка характеризується їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок).

**Конфлікт** – це відсутність згоди між двома і більше сторонами, якими можуть бути як конкретні особи, групи, так і організації в цілому, причому це незгода між сторонами призводить до того, що свідома поведінка однієї із сторін вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони.

Сучасна точка зору на конфлікти в організації - вони не лише можливо, але можуть бути бажані. Конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, дозволяє виявити більше число альтернатив, проблем. Це робить процес ухвалення рішень в організації ефективнішим.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації і дисфункціональним, тобто призводити до зниження ефективності організації, особистої задоволеності, групової співпраці. Руйнівні наслідки виникають, коли конфлікт знаходиться на дуже низькому або дуже високому рівні. Коли конфлікт малий, його прагнуть не помічати і не намагаються знайти способи його вирішення. Незгода здається незначним для того, щоб спонукати сторони міняти своє рішення або загальне рішення. Але спільне рішення, що не враховує усіх позицій, менш ефективне з точки зору його мотивації.

Позитивні функції конфлікту.

1. Розрядка напруженості між сторонами.

2. Об'єднання колективу перед зовнішнім ворогом. Широко відомо, що дружити легше проти когось.

3. Поза сумнівом, зовнішній ворог може допомогти посиленню консолідації членів групи.

4. Отримання нової інформації про опонента і соціальне довкілля.

5. Велика розташована до співпраці в майбутньому.

6. Зняття синдрому покірності у підлеглих.

Нормотворчість – фіксація нових правил взаємин між суб'єктами конфлікту і третіми силами, чий інтереси також фігурували в ході його.

Створення нових соціальних інститутів. Конфлікт є одним з "родоначальників" нових організацій і напрямів діяльності. Більшість організацій виникли в процесі і в результаті відділення груп співробітників від материнської організації. Саме конфлікт дозволив їм об'єднатися і усвідомити відмінність своїх інтересів від інтересів інших співробітників і керівників.

#### **Негативні функції конфлікту.**

1. Великі емоційні і матеріальні витрати на участь в конфлікті.

2. Зростання незадоволення, поганий моральний стан.

3. Зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів.

4. Уявлення про другу сторону як про ворога.

5. Зменшення співпраці після завершення конфлікту.

6. Складне відновлення ділових стосунків ("шлейф" конфлікту).

7. Посилення тенденції до авторитарного керівництва.

Роль конфлікту в організації залежить від того, наскільки ефективно їм управляють. Щоб управляти, потрібно знати компоненти конфлікту, їх типи, причини, процес дозволу і методи вирішення конфліктів.

#### **У конфлікті можна виділити наступні компоненти:**

1) учасники (опоненти) з їх неспівпадаючими цілями;

2) посередник (може бути відсутнім);

3) об'єкт (предмет конфлікту);

4) передконфліктна ситуація;

5) інцидент;

6) конфліктних дій опонентів;

7) фаза конфлікту;

8) заходів по вирішенню конфлікту;

9) завершення конфлікту.

Виникає питання про необхідність і достатність кожного з вказаних компонентів. Так, учасники – це необхідний компонент, а посередник присутній далеко не завжди. Предконфліктну ситуацію можна виділити завжди, навіть якщо вона короткострокова. Вважається, що конфлікт - це передконфліктна ситуація плюс інцидент. Передконфліктна ситуація може існувати, не переходячи в стадію інциденту, але інцидент не може статися без передконфліктної ситуації.

## **2. Причини і наслідки конфліктів**

Нині не створено єдиній класифікації конфліктів. Найбільш поширеним критерієм класифікації організаційних конфліктів є масштаб. За цим критерієм розрізняють внутрішньоособовий, міжособовий, конфлікт між особою і групою, внутрішньогруповий і міжгруповий конфлікти.

*Внутрішньоособовий конфлікт* – це зіткнення усередині особи рівних по силі, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Це конфлікт вибору з двох зол меншого. Наприклад, працівникові доручили термінову цікаву роботу, а у нього – капітальний ремонт і потрібні відходи з роботи. Причинами такого конфлікту можуть бути:

1) невідповідність службових вимог особистим потребам, цілям, цінностям;

2) пред'явлення працівникові суперечливих вимог;

- 3) порушення принципу єдиноначальності;
- 4) перевантаження або недовантаження, внаслідок чого виникає незадоволення роботою;
- 5) усвідомлення своєї неспроможності.

*Міжособовий конфлікт* залучає двох або більше людей. Це найпоширеніший конфлікт. Прикладом може служити боротьба двох керівників за ресурси організації або боротьба між двома претендентами за посадове підвищення. Причинами конфлікту можуть бути відмінності в цілях, поглядах, цінностях, рисах вдачі, манері поведінки, методах роботи.

Конфлікт між особою і групою виникає з наступних причин:

- 1) невідповідність норм поведінки, прийнятих в групі, і норм поведінки, якої дотримується працівник;
- 2) невірний розподіл обов'язків;
- 3) різних позиції групи і особи у вирішенні якоїсь проблеми;
- 4) зміна керівництва;
- 5) поява неформального лідера.

Прикладом подібного конфлікту є конфлікт між керівником і групою або конфлікт між групою і її новим членом.

Внутрішньогруповий конфлікт є зіткненням між частинами або усіма членами групи, що впливає на результати роботи групи в цілому. По масштабах цей конфлікт є більшим, ніж сума міжособових конфліктів. Основними причинами конфлікту є:

- 1) зміна балансу сил в групі внаслідок зміни керівництва;
- 2) поява неформального лідера;
- 3) виникнення коаліцій.

*Міжгруповий конфлікт* - це протистояння двох або більш за групи в організації. Таке протистояння може мати, по-перше, професійно-виробничу основу. Прикладами цього конфлікту можуть служити конфлікти між різними функціональними підрозділами - конструкторським відділом і відділами маркетингу і виробничими; між керівниками різних рівнів управління; між штабним і лінійним керівництвом. Причини конфлікту наступні:

- 1) відмінності в цілях;
- 2) невірний розподіл влади в організації;
- 3) різний рівень професіоналізму;
- 4) поганих комунікації.

По-друге, міжгруповий конфлікт може мати соціальну основу. Це конфлікти між працедавцями, власниками, менеджерами, з одного боку, і найнятими робітниками – з іншою. Наприклад, конфлікт між адміністрацією і профспілкою. Причини: різні позиції в організації, які обумовлюють відмінності в інтересах, цілях, владних повноваженнях.

Третя основа міжгрупового конфлікту – емоційна. Прикладом може бути конфлікт між так званими "ледарями" і "трудівниками".

Отже, основними причинами конфліктів є:

- 1) обмеженість ресурсів, що підлягають розподілу;
- 2) взаємозалежність завдань, невірний розподіл повноважень і відповідальності;
- 3) поганих комунікації;
- 4) відмінності в цілях, цінностях, манері поведінки, методах роботи;
- 5) психологічна несумісність;
- 6) різний рівень освіти, непрофесійність;
- 7) низький рівень виконавської дисципліни;
- 8) нездійсненість очікувань;
- 9) неоднаковий вклад в справу;
- 10) поганий морально-психологічний клімат в колективі;
- 11) порушення етичних норм (грубість, зарозумілість, ігнорування чужої думки);

12) порушення трудового законодавства.

### 3. Методи вирішення конфліктної ситуації

Управління конфліктом – це цілеспрямована дія на усунення причин конфлікту або на корекцію поведінки учасників. Методи управління і вирішення конфліктів діляться на три групи: внутрішньоособові; структурні і міжособові.

*Внутрішньоособові* методи впливають на окрему особу і полягають в правильній організації своєї власної поведінки, в умінні висловлювати свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку опонента.

*Структурні методи* змінюють структуру завдань працівникам або структуру організації. До структурних методів вирішення конфліктів відносяться наступні.

1. Роз'яснення вимог до роботи. Працівники повинні знати параметри і рівень очікуваних від них результатів, систему повноважень, відповідальності і взаємодій з іншими виконавцями і керівництвом, правила і процедури, використовувані для виконання завдань.

2. Використання координаційних і інтеграційних механізмів, які покращують узгодженість між підрозділами і окремими людьми. До них відносяться ієрархія повноважень, яка упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень і інформаційні потоки усередині організації; принцип єдиноначальності, що полегшує використання ієрархії для управління конфліктом; спеціальні служби, що здійснюють зв'язок між функціональними підрозділами; загальні для декількох відділів наради; міжфункціональні і цільові групи; куратори, які у разі потреби можуть втрутитися в конфлікт і допомогти вирішити спірні питання; злиття різних підрозділів і наділ їх загальним завданням.

Наприклад, об'єднання відділу праці і заробітної плати і відділу кадрів у відділ розвитку персоналу.

3. Постановка загальноорганізаційних цілей. Їх здійснення вимагає спільних зусиль двох або більш за співробітників, групи, відділи, підрозділи. Ідея, яка закладена в ці вищі цілі, - направити зусилля усіх учасників на досягнення загальної мети. Такі цілі на рівні фірми формулюються як місія, вищі цінності.

4. Використання системи винагород для заохочення поведінки, спрямованої на уникнення негативних наслідків конфліктів. У ширшому розумінні систему винагород і стимулювання праці можна розглядати як основу для запобігання конфліктам. До таких форм стимулювання праці відносяться наступні:

1) реконструкція процесу праці : розширення набору трудових функцій, створення привабливих робочих місць, інтелектуалізація праці, створення соціально-технічних систем, робота вдома;

2) участь в ухваленні рішень : участь у виробленні виробничої політики, розширення самостійності виробничих підрозділів і їх працівників в рішенні проблем, що виникають на робочих місцях;

3) розвиток почуття причетності : участь в прибутках, участь в капіталі підприємства;

4) гнучкий робочий день: рухливий графік робочого часу, неповний робочий тиждень.

*Міжособові методи* вирішення конфліктів були запропоновані К. У. Томасом і Р. Х. Киллменом в 1972 р. Вони виділили п'ять методів вирішення конфліктів, представлених у вигляді матриці, яка будується на основі двох змінних, : інтерес до себе і інтерес до інших. Інтерес вимірюється як низький і високий. Рівень спрямованості на власні інтереси або інтереси опонента залежать від трьох умов:

1) змісту предмету конфлікту;

2) цінності міжособових стосунків;

3) індивідуально-психологічних особливостей особи.

Міжособовими методами є наступні:

1. Ухилення, відхід від конфлікту пов'язаний з відсутністю бажання кооперуватися з іншими або вирішувати самому виниклу проблему, щоб не потрапити в ситуацію, багату наслідками розбіжностями. Ігнорування незгоди може викликати невдоволення іншої сторони. При такому підході до конфлікту програють обидві сторони, тому він прийнятний як тимчасовий вихід з ситуації.

2. Примус, вирішення конфлікту силою характеризується великою особистою залученістю в рішення конфлікту, але без урахування думок іншої сторони. Цей стиль ефективний в ситуаціях, де керівник має велику владу над підлеглими, але він пригнічує ініціативу підлеглих, може викликати їх обурення, оскільки не враховує їх точку зору на виниклу ситуацію. Це стиль типу "виграш-програш".

3. Згладжування. Метод заснований на прагненні кооперуватися з іншими, зважати на їх думки, але без внесення свого сильного інтересу. Цей метод допомагає реалізувати бажання інших, зберігає сприятливий клімат в колективі, підкреслює спільність інтересів і принижує їх відмінності. На жаль, іноді забувають про проблему, що лежить в основі конфлікту. Це стиль типу "виграш-невиграш".

4. Компроміс характеризується помірним обліком інтересів кожної із сторін. Реалізація цього методу пов'язана з проведенням переговорів, в ході яких кожна із сторін йде на поступки, знаходиться деякий середній шлях взаємодії опонентів, що більш менш задовольняє обох. Проте виникає небезпека поступки з принципових питань, тоді компромісне рішення не вирішить конфліктну ситуацію ефективним способом. При компромісі немає взаємної задоволеності сторін, але немає і незадоволення. Це стиль типу "не виграш-непрограш".

5. Співпраця заснована на визнанні відмінностей в думках опонентів і готовності ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти прийнятні для обох сторін методи вирішення проблеми. В даному випадку йде пошук найкращого варіанту рішення конфліктної ситуації. При такому підході виграє кожна із сторін. Алан Филли[6] запропонував наступну методіку вирішення конфлікту через співпрацю:

- 1) визначите проблему в категоріях цілей, а не рішень;
- 2) після того, як проблема визначена, визначите рішення, які прийнятні для обох сторін;
- 3) зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони;
- 4) створіть атмосферу довіри, збільшивши взаємний вплив і обмін інформацією;
- 5) під час спілкування створіть позитивне відношення один до одного, проявляючи симпатію і вислуховуючи думки іншої сторони, а також зводячи до мінімуму прояви гніву і погроз.

#### **4. Причини стресу і зниження його рівня**

Окрім некерованих конфліктів на організацію негативно впливають надмірні стреси. Керівник повинен навчитися нейтралізувати їх. Стрес (від англ. stress - "напруга") - стан напруги, що виникає під впливом сильних дій. Це неспецифічна реакція організму на вимоги, що пред'являються йому. Стрес – це пристосована реакція, опосередкована індивідуальними відмінностями і (чи) психологічними процесами, яка настає в результаті дії доквілля, обставин або подій, що пред'являють надлишкові психологічні і (чи) фізичні вимоги до людини.

Люди дуже розрізняються по стійкості до стресів. Найуразливіші найсильніші і найслабкіші. У реакції перших переважає гнів, в реакції останніх – страх, а обоє ці емоції руйнівні для здоров'я. Люди так званих проміжних типів краще озброєні для протистояння стресам. Їх реакції здоровіші, вони здатні дозувати стреси, приймаючи неминучі і ухиляючись від надлишкових.

Фізіологічними ознаками стресу є виразки, гіпертонія, мігрень, болі в серце, інфаркт. Психологічні ознаки: депресія, дратівливість, втрата апетиту.

Стрес знижує якість життя працівників і ефективність їх праці, тому дорого обходиться організації. Викликати стрес можуть різні чинники, їх можна об'єднати в дві групи: організаційні чинники, які пов'язані з роботою в організації, і особові чинники, пов'язані з особистим життям людини, його особливостями.

Організаційні чинники.

1. Перевантаження або недовантаження працівника, які призводять до накопичення фізичної і психічної втоми, зростання незадоволення, відчуття матеріальних втрат.
2. Динамічність подій, необхідність швидкого ухвалення рішень.
3. Критичні обставини або ризик при ухваленні рішень.
4. Постійний поспіх. Ніколи зупинитися, глибоко вникнути в проблему, прийняти обгрунтоване рішення, щоб не повертатися до одного і тому ж питання. Звідси – невдоволення собою, роздратування.
5. Суперечливі або невизначені вимоги з боку керівника або різних керівників.
6. Невідповідність норм і цінностей особи нормам і цінностям групи, усвідомлення своєї неспроможності.
7. Нецікава, рутинна робота, відсутність перспектив. Звідси – почуття непотрібності, неможливості реалізувати свій виробничий і творчий потенціал.
8. Великі зміни на роботі, в організації.
9. Погані умови роботи: шум, низьке освітлення, духота, відхилення в температурному режимі.

Особові чинники:

1. Смерть близьких.
2. Розлучення.
3. Звільнення з роботи.
4. Невдачі близьких людей.
5. Одружується.
6. Поява нового члена сім'ї.
7. Відхід на пенсію і інші.

Отже, рівень надмірного стресу необхідно знизити. Управляти цим процесом повинні як менеджери, так і самі працівники.

Уникнути або знизити рівень стресу допомагає самоменеджмент, раціональне використання свого часу. Наприклад, постановка особистих і професійних цілей, виділення пріоритетів в роботі, делегування завдань. Крім того, потрібне вміння доводити керівникові свою думку відносно вашого навантаження, суперечливих вимог, змісту роботи. І, звичайно ж, необхідно уміти відпочивати, відновлювати сили, вести здоровий спосіб життя, підтримувати хорошу фізичну форму. Стійкість організму до стресів підвищує регулярне і повноцінне живлення, вітаміни, фітопрепарати, харчові добавки, заняття спортом, дихальною гімнастикою, медитацією.

## **5. Природа організаційних змін та управління ними**

Зміни – це питання, яке стосується всіх організацій. Більшість компаній і відділів великих корпорацій приходять до висновку, що вони повинні проводити помірну реорганізацію, хоча б раз на рік, і корінну – кожні 4–5 років. Зміни в середині організації, як правило, – це реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо. Всі зміни пов'язані між собою.

Необхідність успішного здійснення змін очевидна. Дуже важливі “невеликі” зміни, які проходять постійно, – зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщенні машини або столу, призначеннях керівників і назвах посад. Можливо, ці неістотні зміни і не мають великого значення для організації в цілому, але вони надзвичайно важливі для тих конкретних людей, кого вони безпосередньо стосуються.

Але оскільки саме окремі особистості допомагають досягти мети організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їхню потенційну реакцію на зміни.

Говорячи про зміни в організації, необхідно мати на увазі рішення керівника змінити одну або більше внутрішніх перемінних в організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі. Приймаючи такі рішення, керівництво повинно бути проактивним або реактивним, тобто самоупроявляти активність або реагувати на вимоги ситуації. Зміни, які приймаються для виправлення помилки, що виявлена системою контролю, – типова реактивна дія. Дія, прийнята для того, щоб відреагувати на надану оточенням можливість, навіть якщо не існує фактичної проблеми, буде дією проактивною.

Зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

- оцінку та зміну мети організації;
- зміну структури, тобто розподілу повноважень;
- зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікацію (зміну можливостей або поведінки працівників);
- зміну організації виробничо-господарської діяльності.

**Мета.** Для виживання організації керівництво повинно періодично оцінювати і змінювати свою мету у відповідності до змін зовнішнього середовища та самої організації. Модифікація мети необхідна навіть для найуспішніших організацій, хоча б тому, що поточна мета вже досягнута.

Частота з якою необхідно змінювати мету, виявляється за допомогою системи контролювання, яка повинна інформувати керівництво про відносну ефективність організації в цілому і кожного підрозділу зокрема.

**Структура.** Структурні зміни як частина організаційного процесу відносяться до змін у системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних та інтеграційних механізмах, у поділі на відділи, в управлінській ієрархії, комітетах і ступені централізації. Структурні зміни – одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації. Вони – реальна необхідність значних змін мети або стратегії організації.

Аналіз роботи діючих вітчизняних структур управління за ринкових умов підтверджує, що вони відмовилися від організаційно-розпорядчих методів і в той же час не розширюють сферу застосування економічних.

Тому сьогодні необхідно формувати такі структури управління які найбільш раціонально можуть на будь-яких регіональних рівнях поєднувати в собі різні методи управлінської діяльності.

**Технологія і завдання.** Зміни в тісно пов'язаних перемінних – технології і завданнях – належать до змін процесу і графіка виконання завдань, впровадженню нового обладнання або методів, змін нормативів і самого характеру роботи.

Як структурні зміни, зміни технологічні часто руйнують соціальні стереотипи, викликаючи перегляд планів. Зміни в технології можуть викликати модифікацію структури і робочої сили.

**Люди.** Зміни в людях допускають модифікацію можливих установок або поведінки персоналу організації.

Американський науковець Грейнер розробив модель процесу управління організаційними перемінами. Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на структуру управління (органи влади), з іншого – реакцію владних структур на цей вплив та розробку певної протидії.

Етап 1. Тиск і спонукання. Перший крок полягає у тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск можуть чинити зовнішні фактори (конкуренція, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів).

Відчуття необхідності змін може йти від зміни внутрішніх факторів (спад продуктивності, надто великі витрати, плінність кадрів, дисфункціональний конфлікт і значна кількість скарг робітників).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Хоча керівництво і відчуває необхідність змін, але воно може не зуміти зробити точного аналізу проблем і провести зміни належним чином. Може виникнути необхідність у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Або можна залучити як посередників своїх співробітників, але за умови, що вони можуть бути неупередженими, і висловити думку, яка навряд чи порадує вище керівництво.

Етап 3. Діагностика та усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін існуючого становища. Однак, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як одержить інформацію від нижчих рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній інформації. Визначення обсягу проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем.

Етап 4. Знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання. Після того, як існування проблеми визнане, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. У більшості випадків керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і науковий пошук. Організація рідко бере на себе ризик проводити великі зміни за один раз. Вона швидше почне здійснювати випробування змін, які плануються, і виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою механізмів контролювання керівництво визначає, в якій мірі зміни, що плануються, допомагають виправити незадовільне становище речей, як їх сприймають і як можна покращити їх здійснення шляхом експерименту. Виявивши негативні наслідки, керівництво зможе скоригувати свої плани, щоб добитися їх більш високої ефективності.

Етап 6. Підкріплення і згода. На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміни вигідні як для організації, так і їм особисто. Можливі засоби підкріпити згоду на нововведення – похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, в обговоренні: як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки повинні бути внесені.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Визначити зміст основних типів конфліктів.
2. Виділити соціальні конфлікти та дати їм характеристику.
3. Розкрити суть внутрішньо-особистісного конфлікту.
4. Дати характеристику моделі виникнення конфлікту та управління ним.
5. Охарактеризувати основні причини виникнення конфліктних ситуацій.
6. Визначте функціональні наслідки конфлікту.
7. Які дисфункціональні наслідки конфлікту?
8. Опишіть чотири структурні методи вирішення конфлікту.
9. Які об'єктивні умови сприяють профілактиці функціональних конфліктів.
10. Назвіть прямі методи вирішення конфліктів.
11. Опишіть непрямі методи вирішення конфліктів.
12. Опишіть п'ять основних стилів відносин між людьми, які можна використати для вирішення конфлікту.
13. Дайте характеристику факторам, які зумовлюють стрес.
14. Які основні етапи виникнення стресу?
15. Які шляхи усунення стресу в процесі самоуправління?
16. Що можна запропонувати менеджеру для управління стресами?



17. Які заходи необхідно використовувати для регулювання стресового стану?
18. Поясніть природу організаційних змін.
19. До чого призводять зміни? Що вони спричиняють?
20. Проаналізуйте шість етапів моделі процесу управління організаційними перемінами.
21. Які методи подолання опору змінам Ви знаєте?

## ТЕМА 12. КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1. Поняття та загальна характеристика керівництва.

#### 2. Вплив, влада, лідерство.

#### 3. Характеристика теорій лідерства.

### 1. Поняття та загальна характеристика керівництва

**Керівництво** – це управлінська діяльність, спрямована на забезпечення впливу керуючої підсистеми на керовану з метою виконання місії та цілей організації. Керівництво виступає об'єднуючою функцією управління, яка забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, дію методів управління та реалізацію управлінських рішень. Американські вчені Р.Блейк та Д.Моутон підкреслювали, що сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей організації, формуванню стимулів у її членів в усуненні перепон і досягненні максимальних результатів.

**Керівник організації** – людина, яка впливає на інших через дану йому владу з метою забезпечення завдань організації для досягнення її цілей. Керівник може бути одночасно і лідером.

Отже, **керівництво** - це процес впливу на підлеглих, який є способом заставити їх працювати на досягнення єдиної мети. Керівництво в бізнесі - це здатність заставити весь колектив прагнути до виконання завдань, які стоять перед організацією.

Насамперед, керівництво варто розглядати як процес, який, у свою чергу, може бути розбитий на окремі дії і кроки керівника, які направлені на досягнення проміжних оперативних цілей. Керувати можна навчитися, в потенціалі це дано кожному. Другим елементом керівництва є безпосередній вплив на підлеглих.

Третій елемент керівництва - обов'язкова наявність послідовників і спільної мети, на досягнення якої будуть направлені спільні зусилля.

Результати керівництва з самого початку закладені в системі його здійснення. Результат керівництва - похідна від якості його виконання.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер - керівник, який управляє власне організацією, якимось конкретним видом діяльності, функцією підрозділом, службою, групою людей тощо.

Відомий український економіст Валерій Терещенко підкреслював, що завдання керівника – диригувати, підібрати хороший персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрям його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними втратами часу. Найважливіші завдання керівника – вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи.

Роберт Блейк та Джейн Моутон показали, що для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі шість елементів: 1) ініціативність; 2) інформованість; 3) захист своєї думки; 4) прийняття рішень; 5) розв'язання конфліктних ситуацій; 6) критичний аналіз.

### 2. Вплив, влада, лідерство

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

**Лідерство** – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягнення цілей організації.

**Вплив** – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивіда.

**Влада** – це можливість впливати на поведінку інших людей за рахунок одержаних повноважень.

Із набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Він повинен усвідомлювати, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього.

Влада керівника виявляється в тому, що від нього значною мірою залежать посади, заробітна плата, просування за службовою ієрархією, доступ до соціальних благ підлеглих. Однак у багатьох випадках і підлеглі мають владу над керівником, оскільки від них певною мірою залежить його поінформованість, неформальні контакти в колективі та ін.

Американський менеджмент виділяє наступні форми влади, які може застосовувати будь-який керівник:

Владу, яка базується на засадах примусу – виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити неприємності, іншими словами, вплив на працівників базується на страху втратити роботу, повагу, захищеність тощо. До недоліків влади примусу належать: значні витрати на управління; відсутність у підлеглих довіри до керівництва; бажання помститися керівникові; поява гальмівних процесів розвитку здібностей людини.

*Владу, яка базується на засадах винагороди* – виконавець вірить в те, що керівник має можливість задовольнити його потреби. При цьому винагорода повинна бути цінною. Посилення влади винагороди часто досягається шляхом особистих послуг. До недоліків влади винагороди належать: обмеженість розмірів винагороди; обмеження використання винагород законодавчими актами, політикою фірми; труднощі у з'ясуванні ставлення працівника до винагороди.

*Експертну владу* – коли виконавець вірить, що керівник своїм прикладом спонукає підлеглих до виконання поставлених завдань. Впливає така влада через розумну віру, коли виконавець свідомо і логічно довіряє знанням керівника. Менеджер повинен пам'ятати: якщо в групі є експерт, то вона, насамперед, буде сприймати його рекомендації, тобто підлеглий-експерт стає неформальним керівником. В організації підлеглі можуть мати глибші знання з певної проблеми, тому вони матимуть статус експертів і впливатимуть на управлінські рішення. За таких обставин керівник вивільняє свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого свідчить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації. Недоліки експертної влади полягають у тому, що розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості.

*Законну владу*, при якій виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх. В її основу покладено традиції, здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності. Функціонування організації цілком залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб, що теж є винагородою. Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Недоліками законної влади є: опір традицій організаційним змінам; відсутність тісного зв'язку між традиціями винагородами, з одного боку, та задоволенням власних потреб, з іншого; недостатнє використання потенціалу працівників, здібності яких часто залишаються непоміченими, оскільки вони не входять до формальної системи (групи).

*Інформаційну владу*. Керівник завжди повинен володіти повною, достовірною і достатньою інформацією і пам'ятати, що яка інформація, такий і характер діяльності

людей. Важливу роль при цьому відіграє система комунікацій та обробка інформації. Недоліками її є можливість неправильного оцінювання керівником отриманої інформації; невміле використання інформації щодо різних категорій підлеглих і груп працівників.

*Еталонну владу.* В її основі - влада власного прикладу керівника. Формується на особистих якостях, рисах, здібностях лідерів (їх називають харизматичними - наділеними особливим даром). Як правило, таким лідерам властиві енергійність, імпазантність, незалежність характеру, ораторські здібності, освідченість, сприйняття похвал на власну адресу без себелюбства, пихатості, зарозумілості, а також інтелігентність, гідні манери поведінки, впевненість тощо. За такої форми влади існує загроза виникнення зарозумілості, пихатості керівника, що може привести до ігнорування інших форм влади.

*Дисциплінарну владу.* Вона базується на поведінці підлеглих, яка відображає дотримання встановлених стандартів, критеріїв, інструкцій, методик, наказів, розпоряджень тощо. Тому при цьому важливу роль відіграє якість законодавчої, нормативної адміністративної, інструктивної та інших баз. Недоліками цієї форми є: пригнічення ініціативності та креативності працівників; неактуальність і невідповідність норм, критеріїв, нормативів, інструкцій поточній ситуації в організації.

Високий рівень освіти ліквідує багато відмінностей між керівником і виконавцями. Тому влада, що базується тільки на примусі, винагородах, традиціях, харизмі чи компетенції, не завжди є достатньо ефективною. Часто результативніше діє переконання працівників, залучення до управління.

Переконання є дієвим за ефективного передавання точки зору керівника. Важливим при цьому є відносини між керівником і виконавцем, якщо в колективі панує довіра до керівника, ні в кого не виникає сумнівів, щодо його здатності враховувати їх інтелектуальний рівень, компетентність, запити і потреби. За таких обставин майже неможливим є виникнення конфлікту інтересів, а навпаки досягається єдність цілей керівника і підлеглих.

Залучення працівників до управління здійснюється через спрямування їх зусиль на досягнення визначеної мети. Це заохочує підлеглих до ініціативності, розвитку здібностей, прагнення досягнути високих результатів.

Загалом менеджер повинен використовувати такі важелі впливу, які найбільше відповідають конкретним проблемам, традиціям організації, здібностям та уподобанням її працівників.

### 3. Характеристика теорій лідерства

Важливим у менеджменті є питання про те, які засоби впливу та стилі поведінки показали себе найбільш ефективними та зосередженими на досягненні цілей організації. Світовий досвід виділяє наступні теорії лідерства:

**1. Підхід з позицій особистих якостей** базується на виявленні властивостей та особистісних характеристик "ефективних" керівників. Згідно з так званою теорією великих людей, найкращі керівники мають особисті якості, які є загальними для всіх: чесність, рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта економічна і соціальна, впевненість в собі, здоровий глузд, мудрість тощо.

Спроби визначити особистий набір рис характеру і розумових здібностей ідеального керівника мали обмежений успіх. Велика кількість досліджень у цьому напрямку дозволила визначити наступне твердження: індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже, вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників.

Дійсно, в різних ситуаціях керівники виявляють різні особисті якості. Більше того, людина не стає керівником лише завдяки тому, що володіє деяким набором особистих якостей. Цей висновок вчених – біхевіористів часто наводиться як доказ того, що ефективність керівництва має ситуаційний характер. Тобто, в різних ситуаціях необхідні

різні здібності та якості. Причому структура особистих якостей керівника має співвідноситись з особистими якостями і діяльністю його підлеглих.

**2. Поведінковий підхід.** Згідно з цим підходом увагу слід зосереджувати на фактичній поведінці керівника, що прагне спонукати людей на досягнення цілей організації, а не на особистих його якостях. Проте основний недолік цього підходу полягає в тенденції виходити з припущення, що існує якийсь оптимальний стиль керівництва. Результати досліджень вчених – біхевіористів свідчать, що не існує такого „оптимального” стилю єдиного для будь-яких ситуацій і умов. Стиль лідерства змінюється в залежності від конкретної ситуації. Тому необхідний ситуаційний підхід до керівництва.

**3. Ситуаційний підхід.** В основі підходу є визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям. Слід вибирати різні способи керівництва залежно від характеру певної ситуації. Ситуаційні фактори включають: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформацію, яку має керівник, тощо.

Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки і особисті якості більше всього відповідають певним ситуаціям. Результати їх досліджень свідчать, що аналогічно тому, як різні ситуації вимагають різних організаційних структур, так мають визначатись і різні способи керівництва - в залежності від характеру конкретної ситуації. Це означає, що керівник (лідер) повинен вміти вести себе по-різному в різних ситуаціях.

#### ***Питання для самоперевірки***

1. Дати поняття та загальну характеристику керівництва.
2. Які головні завдання за визначенням В.Терещенка стоять перед керівниками?
3. Які основні елементи потрібно враховувати для забезпечення ефективного керівництва?
4. Дати визначення терміну “лідерство”, та навести приклади.
5. Що таке вплив?
6. Навести визначення терміну “влада” і дати характеристику трьох форм влади на державному рівні.
7. Розкрити форми влади, та дати їм пояснення.
8. Розкрити суть влади, яка базується на засадах примусу.
9. В чому суть експертної влади?
10. Дати пояснення еталонній владі.
11. Розкрити зміст теорії лідерства "підхід з позицій особистих якостей".
12. Розкрити суть поведінкового підходу в теорії лідерства.
13. Ситуаційний підхід до лідерства – роль та значення для сучасної теорії менеджменту.
14. Навести порівняльну характеристику:
  - а) автократичного стилю керівництва;
  - б) демократичного керівництва;
  - в) ліберального стилю керівництва.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

**1. Менеджмент – це складне явище, яке може розглядатись як:**

- а) специфічний орган та рівень управління в організації
- б) як влада та мистецтво керування
- в) як спосіб, манера спілкування з людьми
- г) як процес та сукупність загальних функцій управління
- д) всі вищезазначені
- е) жодна з наведеного переліку

**2. Функції планування, організування, мотивування, контролювання становлять... ..менеджменту:**

- а) філософію;
- б) проблеми;
- в) процес;
- г) дилеми;
- д) цілі.

**3. Об`єкт управління – це :**

- а) особи або органи, які здійснюють наукове дослідження теоретичної проблеми;
- б) комплекс відносин в системі;
- в) елемент (група елементів) системи управління виробничо – господарською організацією, яка змінює свою поведінку під впливом суб`єкта управління.

**4. Слова «підприємець» і «менеджер» є синонімами?**

- а) так;
- б) ні.

**5. На підприємстві виділяють керівників ланок управління:**

- а) середньої;
- б) вищої;
- в) нижчої;
- г) всі відповіді вірні

**6. Суб`єкт управління – це :**

- а) взаємопов`язані частини або компоненти системи;
- б) особа або група людей, які ставлять цілі перед об`єктом управління, деталізують їх у формі завдань, доводять до виконавців і контролюють їх виконання;
- в) особи або органи, які здійснюють наукове дослідження теоретичної проблеми.

**7. Для японської моделі характерно:**

- а) колективна відповідальність, довічний найм, колективне прийняття рішень
- б) довічний найм, індивідуальна відповідальність, індивідуальне прийняття рішень
- в) найм на короткий термін, колективна відповідальність, колективне прийняття рішень

**8. Відмінними рисами німецької моделі управління є:**

- а) далекоглядність
- б) висока дисципліна
- в) більш тривалий процес впровадження нововведень модернізації виробництва
- г) всі відповіді вірні

д) вірні а) і б)

**9. За концепцією наукового управління запропоновано:**

- а) оптимізацію діяльності підприємства;
- б) оптимізацію розподілу грошових коштів;
- в) введення «ноу-хау»;
- г) організаційний вплив на колектив.

**10. На початку формування менеджменту як науки було створено 5 наукових шкіл. Вкажіть, якої з перелічених нижче не існувало:**

- а) школа наукового управління;
- б) школа людських стосунків;
- в) школа науки управління;
- г) адміністративна школа.

**11. Хто із науковців вперше сформулював принцип «економічної людини»?**

- а) Томас Гобос;
- б) Джеймс Стюарт;
- в) Адам Сміт;
- г) Роберт Оуен;

**12. Важливим внеском «Школи людських відносин» у практику управління було:**

- а) створення універсальних принципів управління;
- б) систематичне стимулювання праці з метою збільшення її продуктивності і обсягів виробництва;
- в) застосування в управлінні математичних підходів;
- г) перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми;

**13. Основні характерні риси переходу до постіндустріального розвитку це:**

- а) розвиток наукового і виробничого потенціалу;
- б) впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво;
- в) науково-технічний прогрес, а також концентрація наукового і виробничого потенціалу;
- г) орієнтація на нові умови розвитку суспільного виробництва;

**14. Організація — це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення:**

- а) прибутку;
- б) спільної мети;
- в) конкурентних переваг;
- г) ринкових позицій;

**15. До неформальних методів прогнозування відносять:**

- а) промислове шпигунство;
- б) кадровий склад підприємства;
- в) управління виробництвом;
- г) грошові кошти.

**16. Для організацій, що здійснюють посередницьку діяльність, найважливішим ресурсом є:**

- а) технологія;
- б) персонал;
- в) інформація;
- г) все вищеназване;

**17. Визначте, які поняття із нижченаведених не відповідають визначенню організації як системи:**

- а) синергізм;
- б) симбіоз;
- в) залежність від зовнішнього середовища;
- г) динамічна рівновага;

**18. До внутрішнього середовища підприємства не належать:**

- а) мета діяльності;
- б) організаційна структура;
- в) прийняті норми і правила поведінки;
- г) економічні закони, що регламентують діяльність підприємства;

**19. Сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, яка сприяє найефективнішому перетворенню вхідних ресурсів у кінцевий продукт і досягненню цілей організації, — це:**

- а) структура організації;
- б) організаційна культура;
- в) технологія управління;
- г) всі відповіді правильні;

**20. Поділ технологій на багатоланкові, посередницькі та інтенсивні здійснено:**

- а) Дж. Вудворд;
- б) Дж. Томпсоном;
- в) Г. Емерсоном;
- г) Ч. Аркрайтом;

**21. Вкажіть, які з вищеназваних факторів зовнішнього середовища не відносять до факторів непрямої дії:**

- а) політичні;
- б) науково-технологічні;
- в) демографічні;
- г) преференції споживачів;

**21. Назвіть принципи класичної школи А. Файоля:**

- а) вимір праці - вимір праці робочим часом;
- б) влада й відповідальність;
- в) єдність керівництва;
- г) бюрократична система ієрархічна;
- д) єдність розпорядження;
- е) праця як індивідуальна діяльність.

**22. Назвіть характеристики поведінкового менеджменту:**

- 1) енергетичний підхід до працівників;
- 2) психологічний підхід до працівників;
- 3) ставка на індивідуальну працю;
- 4) ставка на колективну працю;

- 5) переважно матеріальна винагорода;
- 6) переважно не матеріальна винагорода;
- 7) стимулювання творчості.

**23. Назвіть принципи школи наукового управління Ф. Тейлора:**

- 1) вимір праці - вимір праці робочим часом;
- 2) влада й відповідальність;
- 3) єдність керівництва;
- 4) бюрократична система ієрархічна;
- 5) єдність розпорядження;
- 6) праця як індивідуальна діяльність.

**24. Назвіть теорії, що відносяться до концепцій поведінкового менеджменту:**

- 1) школа людських відносин Э. Мэйо;
- 2) теорія «ідеальної бюрократії» М. Вебера;
- 3) класична школа А. Файоля;
- 4) школа поведінкових наук;
- 5) школа наукового керування Ф. Тейлора.

**25. Вкажіть правильне і повне визначення комунікаційного процесу:**

- а) Комунікаційний процес — це процес, у ході якого особи обмінюються певною інформацією.
- б) Комунікаційний процес — це процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються і осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.
- в) Комунікаційний процес — це процес, у ході якого керівник передає підлеглим інформацію для того, щоб змусити їх виконати певну роботу.

**26. Інформація — це:**

- а) повідомлення, яке дає можливість усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій;
- б) звітні дані, які надходять з нижчих рівнів управління вищим;
- в) неопрацьовані цифри і факти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої систем і зовнішнього середовища.

**27. Характеристиками інформації, що забезпечують її використання для прийняття правильних управлінських рішень є:**

- а) достовірність, своєчасність, повнота, релевантність, однозначність;
- б) достовірність, своєчасність, повнота, точність, одіозність;
- в) достовірність, повнота, доступність, оперативність, багатозначність.

**28. Елементами комунікаційного процесу є:**

- а) ідея, відправник, повідомлення, отримувач, зворотний зв'язок;
- б) відправник, повідомлення, канал, отримувач, зворотний зв'язок;
- в) генератор ідеї, повідомлення, канал, відправник, зворотний зв'язок.

**29. До етапів комунікаційного процесу не належить:**

- а) зародження ідеї;
- б) кодування інформації і вибір каналу передачі;
- в) передача ідеї;
- г) декодування ідеї;



- г) трансформування ідеї;
- д) зворотний зв'язок.

**30. Невербальна комунікація — це:**

- а) надання відправником додаткової потаємної інформації одному зі співрозмовників, яка свідчить про його справжнє ставлення до інформації, що є предметом обміну;
- б) надання певних сигналів за допомогою міміки, жестів, виразу очей тощо, які свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну;
- в) комунікація без використання незрозумілих співрозмовникові слів.

**31. У процесі обміну інформацією виділяють наступні елементи:**

- а) засіб передавання інформації, рівень ризику, час і зміни оточення, інформаційні обмеження, форми відображення;
- б) відправник, повідомлення, канал передавання інформації, одержувач;
- в) канали передавання інформації; засоби обміну інформацією;
- г) канали для доставки повідомлення одержувачу.

**32. Які методи комунікації існують ?**

- а) Усний, письмовий.
- б) Вертикальний, горизонтальний .
- в) Закриті, відкриті.

**33. Зворотній зв'язок це**

- а) Набір методів і прийомів, за допомогою яких відправник інформації одержує повідомлення про сприйняття одержувачем переданої інформації
- б) Інформаційний зв'язок з елементами каналу .
- в) Комунікація одержувача інформації з каналом зв'язку

**34. Інформаційний потік – потік.....в речовій, документальній і інших формах, який генерується початковим матеріальним потоком. Яке слово пропущене у визначенні?**

- а) Повідомлень
- б) Функцій
- в) Комунікацій

**35. Вкажіть правильне визначення:**

- а) планування – це вміння визначити завдання, вибрати виконавців для їх реалізації і методи досягнення поставлених цілей;
- б) планування – це вміння передбачити цілі організації, результати її діяльності і ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей;
- в) планування – це вміння передбачити майбутні результати і оцінити можливості їх здійснення при наявних ресурсах.

**36. Вкажіть правильне твердження: Головна відмінність стратегічного планування полягає у наступному**

- а) планова робота націлена на майбутнє, а не описує поточну ситуацію;
- б) стратегічний план є детермінованим;

в) у системі стратегічного планування є припущення про те, що майбутнє можна передбачити тільки за результатами минулого.

**37. До методів організаційного планування не належить:**

- а) Метод послідовного опису операцій
- б) Графіки виконання
- в) Метод сітьового планування та управління
- г) Постійний оперативний план

**38. До принципів управлінського планування не належить:**

- а) Принцип ефективності
- б) Принцип повноти
- в) Принцип економічності
- г) Принцип безперервності.

**39. Стратегічне планування передбачає:**

- а) Формування сіткового графіка
- б) Формування поточного плану
- в) Встановлення місії та цілей організації
- г) Бюджетне планування

**40. Організація як функція менеджменту — це:**

- а) процес створення підприємства, який дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети;
- б) процес створення структури підприємства, що дає людям змогу ефективно працювати разом для досягнення спільної мети;
- в) процес створення структури підприємства;
- г) процес організації виробничої діяльності підприємства.

**41. Децентралізація означає:**

- а) підвищення рівня розподілу праці в організації
- б) збільшення кількості структурних підрозділів в організації
- в) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації
- г) передачу права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі

**42. Які групи потреб А.Маслоу відносить до первинних**

- а) самовираження та повага;
- б) фізіологічні, безпеки і захищеності
- в) соціальні, безпеки та захищеності;
- г) самовираження, поваги, соціальні.

**43. До теорій, які відображають зміст потреб, не належить:**

- а) теорія А. Маслоу;
- б) Теорія справедливості С. Адамса;
- в) Теорія «Z» У. Оучі;
- г) двофакторна теорія Ф. Герцберга.

**44. Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним приводить до:**

- а) незадоволення з боку працівників і негативного впливу на ефективність праці

- б) задоволення потреби вищого рівня;
- в) формування довірчих взаємин та взаємини підтримки між співробітниками;
- г) відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

**45. Матеріальні стимули включають:**

- а) заробітну плату, соціальні виплати, дивіденди за акціями;
- б) заробітну плату, премії, дивіденди за акціями;
- в) заробітну плату, соціальні виплати, надбавки;
- г) посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди за акціями.

**46. Доплати за несприятливі умови праці включають:**

- а) збільшення тривалості відпустки, оплату лікарняних, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок;
- б) збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, безкоштовне надання захисного одягу, доплату до тарифних ставок;
- в) збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, премії.

**47. Які види премій мають сплачуватися за якість та своєчасне виконання робіт:**

- а) за виконання договорів та етапів робіт; за підсумками року; з фонду керівника підрозділу;
- б) за підсумками місяця, підсумками року;
- в) премії до професійних свят, корпоративних дат;
- г) премії за особистий вклад у результат діяльності підрозділу.

**48. Кому з учасників виробничого процесу розподіляють надбавки за особистий вклад у підвищенні ефективності (раціональні пропозиції)?**

- а) авторам раціоналізаторських пропозицій;
- б) працівникам, які брали участь у впровадженні раціоналізаторських пропозицій;
- в) авторам та працівникам, які брали участь у впровадженні нововведень, та у фонд керівника підрозділу;
- г) авторам та працівникам, які брали участь у впровадженні нововведень.

**49. Функція контролю має основні завдання, до яких відносяться:**

- а) пристосування до змін середовища, забезпечення досягнення цілей і місії організації, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат;
- б) пристосування до змін середовища, оптимізація управлінських рішень, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, удосконалення керівництва;
- в) вплив на людей з метою досягнення деяких цілей;
- г) обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат, атестація працівників.

**50. Суб'єктами контролю не виступають:**

- а) громадські організації;
- б) лінійні менеджери;
- в) управлінські рішення;
- г) державні органи.

**51. Якими спеціальними органами державного апарату здійснюється державний позаповідомчий контроль?**

- а) Міністерство фінансів. Державна податкова адміністрація. Державний комітет статистики;

- б) Кабінет Міністрів України;
- в) Міністерство фінансів, Державна податкова адміністрація.;
- г) Верховна Рада.

**52. Внутрішньогосподарський контроль здійснюється:**

- а) керівниками, аудиторними фірмами, виборними органами управління та контролю;
- б) керівниками та спеціалістами, виборними органами управління та контролю;
- в) керівниками організації;
- г) керівниками та спеціалістами, податковою адміністрацією.

**53. Попередній контроль використовується до таких видів ресурсів:**

- а) трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних;
- б) ресурсів часу;
- в) матеріальних ресурсів за окремими об'єктами;
- г) зовнішніх ресурсів, які використовує організація, та внутрішніх ресурсів.

**54. Поточний контроль матеріальних ресурсів не полягає в:**

- а) перевірці ефективності використання матеріальних ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності;
- б) контролі норм використання матеріальних ресурсів;
- в) контролі якості продукції;
- г) виявленні відхилень від норм використання матеріальних ресурсів та встановленні їх причин.

**55. До психологічної групи лідерських якостей відноситься:**

- а) об'єктивність;
- б) прагнення до постійного самовдосконалення;
- в) здатність керувати емоціями;
- г) панорамність мислення.

**56. До когнітивних лідерських якостей відносяться:**

- а) професійна предметність;
- б) прагнення до постійного самовдосконалення;
- в) здатність керувати емоціями;
- г) здатність до екстраполяції.

**57. Лідери, які ведуть за собою, - це:**

- а) особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність;
- б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;
- в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;
- г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

**58. Тип лідерів “виконавці” це:**

- а) особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність;
- б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;
- в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;
- г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

**59. Тип лідерів - “генератори ідей” - це :**

- а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність;
- б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;
- в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;
- г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

#### **60. Тип лідерів - “синтезатори” - цс:**

- а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність;
- б) особи, які можуть виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації;
- в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;
- г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **БАЗОВА**

1. Беседін М. О. Основи менеджменту: Оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник / М. О. Беседін, В. М. Нагаєв . – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 415 с.
3. Мескон М., Основи менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі. – М.: Дело, 1992. – 842 с.

### **НОРМАТИВНА**

4. Конституція України. Прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 року // Голос України. —1996. —13 липня.
5. Відомості Верховної Ради. – 1991. - №29; 1992. - №20, 31, 36; 1995. - №12,17 зі змін. та допов. 1992 р.№ 20, 31, ВВР 1995 р.- №12,17.// Відомості Верховної Ради України. – 1991. – 1991. - № 29.
6. Про підприємства в Україні: Закон України: Закон України зі змін. та доповн. Відомості Верховної Ради України. – 1991. - № 24; 1992. - №17; 1992. - № 38, 39; 1993. - №11, 24, 26, 29; 1994. - №3; 1995. - №13,14; 1991. - №36; 1994. - № 38; 1993. - № 7, 11, 13, 17, 19, 24, 27.
7. Кодекс законів про працю України. – К.: Укр.. вид. група, 1995. – 190 с.
8. Про підприємництво: Закон України зі змін. та доповн.// Відомості Верховної Ради. – 1991. - №14; 1992. - №48; 1992. - №51; 1993. - № 30; 1994. - №3, 28, 40, 49; 1995. - № 7, 10, 14.
9. Про захист прав споживачів: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1991. - №30.

### **ДОПОМІЖНА**

10. Абчук В .А. Азбука менеджмента / В. А. Абчук. – СПб.: Союз, 1998. – 272с.

11. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів: Світ. – 1995.
12. Вачугов Д. Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие./ Д. Д. Вачугов, Н. А. Кислякова. – М.: Высш. шк., 1998. – 176с.
13. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Курс лекций для студентов высших учебных заведений / В. Р. Веснин – М.: Об-во «Знание России», 1996. – 472 с.
14. Виноградський М. Д. Менеджмент організацій: Навч. посібник / М. Д. Виноградська, О. П. Шкапова. – К.: Кондор, 2004. – 598 с.
15. История менеджмента. Учебное пособие. Под. ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 281с.
16. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – М.: 2002. – 501с.
17. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник / В. В. Глухов. – СПб: Специальная литература, 2002. – 700 с.
18. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
19. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Уч. Пособие / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2001. – 272 с.
20. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – К.: УФІМБ, 2002. – 640 с.
21. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Посібник / Г. І. Кіндрацька. – Львів, 2000. – 264 с.
22. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
23. Мурашко М. Менеджмент персоналу / М. Мурашко. – К.: Знання, 2002. – 311 с.
24. Обер-Крие Дж. Управление предприятием / Дж. Обер-Крие. – М.: Сирин, 1997. – 257 с.
25. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник под. ред. Б.В. Прыкина. – М.: Банки и биржи, 1998. – 415 с.
26. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
27. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
28. Фатхутдинов Р. С. Система менеджмента: Учеб. Пособие / Р. С. Фатхутдинов. – М.: АО Бизнес, 1996. – 368 с.
29. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
30. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посібник / А. В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
31. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Научно-практическое пособие / Г. В. Щекин. – К.: Украина, 1994. – 267 с.

#### **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ**

1. Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра напряму підготовки 0502 “Менеджмент”. Запроваджено наказом Міністерства освіти і науки України від 25 травня 2001р. №404. 6.050200 – спеціальність “Менеджмент організацій” ПП.10.1 “Основи менеджменту”, - стор. 31-32.
2. Каталог програм нормативних дисциплін підготовки бакалавра напряму 0502 “Менеджмент”, Частина 2, затвердженого НОК з напряму “Менеджмент”, К., 2002.
3. kaf management@nuwm.rv.ua
4. rstu.rv.ua

Для другого - Біля витоків кожного успішного підприємства  
стоїть колись прийняте сміливе рішення .

**РОЗДІЛ 2. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ****ТЕМА 1. СУТНІСТЬ РИЗИКУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ**

- 1. Поняття і функції ризику**
- 2. Основні характеристики ризику**
- 3. Причини виникнення економічного ризику**
- 4. Ризик і успіх**

**1. Поняття і функції ризику**

Термінологія ризик-менеджменту ще не усталена повною мірою. Це пов'язано з розмаїтістю ризиків. Наприклад, своя термінологія існує для страхових ризиків. Власна термінологія є в математичній статистиці, і вона не збігається цілком із системою понять, прийнятих у ризик-менеджменті, так само як і страхова. Додаткову складність створює наявність узвичаєних трактувань понять ризик, збиток та ін.

Термін ризик походить від грецьких слів *risikon*, *risa* – стрімчак, скеля. В італійській мові *risiko* – небезпека, погроза; *risicare* – лавірувати між скель. У французькій *risque* – погроза, ризикувати (буквально об'їжджати стрімчак, скелю).

У словнику Вебстера ризик визначається як «небезпека, можливість збитку чи втрати», у словнику Ожегова – як «можливість небезпеки», чи як «дія наугад у надії на щасливий результат».

Як показує аналіз, у літературі поширене судження про ризик як про можливість небезпеки чи невдачу. Аналогічна ситуація і в економічній літературі. Розглянемо ряд визначень ризику, що дають фахівці.

«Риск – событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском» [1, с. 11].

«Под экономическим риском понимается некая возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении» [2, с. 5].

«Риск – это возможность ненаступления каких-либо ожидаемых событий, возможность отклонения каких-либо величин от некоторых их (ожидаемых) значений» [3, с. 11].

«Риск – это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели» [4, с. 7].

«Риск – это возможность возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе реализации планов и исполнения бюджетов предприятия» [5, с. 8].

«Риск – это возможность наступления события, нежелательного определенному субъекту, из множества вариаций исходов, которые могут произойти в течение определенного периода времени, начиная с определенной исходной ситуации» [6, с. 22].

Як обрати правильне визначення ризику? Слід виходити з того, наскільки його можна буде використати в практиці бізнесу. Тобто у менеджера має бути можливість виявити ризик, оцінити його і вжити певних заходів впливу на нього. Інакше кажучи, менеджер має провести якісний і кількісний аналіз ризику. Він має визначити подію – джерело ризику, тобто фактор ризику, її ймовірність і наслідки.

А.О. Старостіна та В.А. Кравченко вважають, що ризик можна охарактеризувати як комбінацію трьох елементів: деякої події, її ймовірності та наслідків.

Відповідно ризик підприємства, чи економічний ризик, – це комбінація 1) події, пов'язаної з діяльністю підприємства і яка впливає на нього; 2) імовірності цієї події та 3) її наслідків, що унеможливають досягнення запланованих показників.

Отже, в економічній діяльності під **ризиком** слід розуміти ймовірність чи загрозу втрати підприємствами частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності. Слід зауважити, що окремим видом ризику є авантюра, що містить значну ймовірність нездійснення мети, сумнівний захід. Це справа, розпочата без оцінювання реальних сил, умов і можливостей випадкового ризику і в більшості випадків приречена на провал.

Однозначне трактування науковцями сутності категорії «ризик» відсутнє, оскільки це складне явище, що має багатоаспектні, а інколи протилежні реальні основи: філологи визначають ризик як можливість чогось небажаного (наприклад, втрата), економісти – як можливість відхилення фактичного результату від запланованого, статистики уточнюють: ймовірність настання визначеної небажаної події. Отже, **ризик** – це невизначеність щодо можливих втрат, тобто непередбачуваного (ненавмисного) скорочення вартості внаслідок реалізації загрози, що їх спричинила. **Ризикованість** – умова, яка може створити або збільшити (зменшити) можливість втрат.

Сучасні теорія і практика управління ризиками розглядають ризик не тільки як небажану ознаку невизначеності майбутніх подій, а й як джерело позитивних, прибуткових можливостей, тобто *виокремлюють два типи ризиків*: ризик-позитив та ризик-негатив. Першого потрібно уникати, а на другий виважено погоджуватися, бо він є носієм потенційного позитивного результату. Отже, управління ризиком полягає не лише в його уникненні (що не завжди можливо), а й у зміні середовища та цілей системи з метою спрямування її загальної схильності від ризиків-негативів до ризиків-позитивів. Оскільки сукупність ризиків є системою, уникнення одного ризику може активізувати схильність до іншого, прийняття ризику-позитиву може зумовити виникнення ризику-негативу. Тому необхідне інтегроване, цілісне управління системою ризиків.

Можна дійти висновку, що ризик – це не лише збитки, які супроводжують реалізацію господарського рішення, а й можливість відхилення від цілей, заради яких приймається рішення, тобто відсутність результатів на які сподівалися. Ризик породжується невизначеністю та конфліктністю, що існують незалежно від їх усвідомлення особами, які приймають рішення (ОПР). Відсутність невизначеності та конфліктності при обранні того чи іншого рішення є передумовою відсутності ризику.

Недостатність вичерпної, достовірної інформації може трансформувати ситуацію невизначеності на ситуацію ризику (зокрема, ризику відхилення від цілей, ризику недоотримання очікуваних результатів, ризику імовірних збитків тощо). Щоб оцінити ступінь ризику та частково уникнути можливих збитків, необхідно перевірити істинність гіпотез, на підставі яких висунуті альтернативні варіанти, тощо. Ступінь ризику залежить і від ставлення суб'єкта прийняття рішення (схильності, несхильності, байдужості) до зумовленого невизначеністю ризику. Як правило, ризик виникає тоді, коли приймаються рішення в умовах невизначеності, конфліктності, а ОПР зацікавлена в його результатах.

Отже, **ризик** – це діалектична єдність об'єктивного та суб'єктивного. Можна виокремити три найпоширеніші його трактування: 1) можливість понесення втрат; 2) можливість відхилення від очікуваного при прийнятті рішення результату. При цьому вважають, що ризик реалізувався, тобто було прийнято неправильне рішення, як у тому випадку, коли отримано збитки, так і тоді, коли отримано більший від запланованого прибуток; 3) необхідність прийняття рішення, результат реалізації якого може відрізнятись від очікуваного.

**Об'єкт ризику** – система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно не визначені.

**Суб'єкт ризику** – особа (індивід або колектив), яка зацікавлена в результатах управління об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єкта ризику.

**Джерело ризику** – фактори (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів, зумовлених певними змінами ендогенного чи екзогенного характеру або діями суб'єктів ризику.



На прийняття ризикового рішення впливають такі обмежуючі чинники: 1) ресурсні можливості суб'єкта ризику; 2) психологічна готовність до ризику.

На сьогодні за психологічною готовністю до прийняття ризикових рішень виділяють три групи осіб: 1) ризик – тейкери – особи, які не лише готові та здатні ризикувати, але й свідомо прагнуть підвищити рівень ризику, сподіваючись на більшу віддачу від нього. Іншим мотивом ризикової дії у цих осіб може бути цінність самого ризику – у такому випадку рішення приймається навіть без сподіваної вигоди. Прикладами таких осіб можуть бути ті, що схильні до азартних ігор, екстремальних видів спорту. 2) особи, помірковані в ставленні до ризику – намагаються уникати проектів з високим рівнем ризику; приймають на себе ризик рішень, які можуть забезпечити бажаний рівень віддачі при прийнятному в суб'єктивному розумінні рівні ризику. Це найпоширеніший психологічний тип особистості.

3) особи не схильні до ризику – обирають операції з невисоким, але гарантованим рівнем віддачі і відповідно низьким рівнем ризику. Крім психологічної готовності до ризику, на здатність приймати ризикове рішення впливає ряд факторів, основні з яких систематизовані і складають окрему психологічну теорію – теорію прагнення до успіху. Згідно з нею сила прагнення до дії визначається такими основними чинниками: 1) прагнення до досягнення успіху або прагнення уникнути невдачі; 2) ймовірність успіху та ймовірність невдачі; 3) цінність (привабливість) успіху; 4) суб'єктивна оцінка витрат на досягнення бажаного результату.

На здатність приймати ризикове рішення впливають також і психологічні характеристики особи, зокрема тип її пристосування до середовища – інтравертність чи екстравертність.

Зовнішнє пристосування (екстравертність) щодо ризику полягає у прагненні суб'єкта ризику модифікувати зовнішнє оточення, щоб одержати певні переваги: маневрування ресурсів, маніпулювання поведінкою контрагентів під час укладання угод тощо.

Внутрішнє пристосування (інтравертність) до ризику є характерним для осіб, які не дуже вірять у можливості контролю над зовнішнім оточенням та прямого впливу на нього. Їх основний інструмент – збір додаткової інформації, виграш у часі, залучення керівників до прийняття відповідальних рішень, генерація альтернативних ідей.

### Функції ризику

Ризик не можна розглядати тільки як несприятливе явище. Його подвійна сутність виявляється насамперед у функціях, які він виконує в житті індивідуума й у підприємницькій діяльності. Усвідомлення небезпеки мобілізує сили людини, змушує бути обережною, стимулює одержання потрібних знань, сприяє прагненню займатися тим видом діяльності, що є ефективним.

У підприємницькій діяльності ризик прямо пов'язаний з можливістю одержання прибутку, тому виникає природне запитання: до яких меж можна діяти, йдучи на ризик? По-перше, це залежить від величини підприємства. Великі підприємства менш чутливі до ризику, а малі більш гнучкі й мобільні при зміні ринкових ситуацій. По-друге, це визначається функціями ризику, серед яких в економічній літературі виділяють інноваційну, регулятивну, захисну і аналітичну.

*Інноваційна функція ризику* полягає в пошуку нетрадиційних шляхів вирішення економічних проблем. У більшості випадків економічний успіх і конкурентноздатність досягаються завдяки інноваційній діяльності.

*Регулююча функція ризику* виявляється у конструктивній і деструктивній формах. Конструктивна полягає у тому, що здатність ризикувати – це один зі шляхів успішної діяльності ОПР, що допомагає переборювати консерватизм, догматизм, відсталість, психологічні бар'єри, які перешкоджають перспективним нововведенням. Деструктивна полягає у тому, що приймаються необґрунтовані, незважені, нерозумні рішення, іноді за відсутності повної інформації, належного урахування закономірностей розвитку явищ, що

породжує авантюризм, суб'єктивізм. Вважається, що правомірність нововведення співвідноситься як: 70/30% (сподівання на 70% успіху і 30% невдачі).

*Захисна функція ризику* полягає в тому, що ризик треба не тільки розглядати як природний стан ОПР, а й терпимо ставитися, до можливих невдач. Ініціативним, заповзятливим людям потрібен соціальний захист, правові, політичні, економічні гарантії, що стимулюють виправданий ризик і виключають у разі невдачі покарання. Не можна компрометувати справу й імідж ОПР. Помилка внаслідок розрахованого ризику має розглядатися як невід'ємний елемент і професіоналізму, і самостійності.

*Аналітична функція ризику* передбачає аналіз усіх можливих альтернатив, варіантів рішень і вибір з них найбільш рентабельних і найменш ризикованих. У простих випадках спираються на інтуїцію, минулий досвід. Обираючи оптимальне рішення, слід використовувати спеціальні методи аналізу.

Ще раз звернемо увагу на те, що, незважаючи на значний негативний потенціал, який несе в собі ризик, він є і джерелом можливого прибутку. Тому основне завдання ОПР полягає не у відмові від ризику взагалі, а у виборі рішень, пов'язаних з ним на основі об'єктивних критеріїв. При цьому головне – визначити, до яких меж можна діяти, йдучи на ризик.

## 2. Основні характеристики ризику

Наявність фактора ризику є необхідним атрибутом ринкової економіки, оскільки ринок передбачає економічну свободу суб'єктів господарської діяльності, за якої вигода одних може стати втратами для інших. Тому, суб'єкти ринку, прагнучи мінімізувати втрати, повинні передбачати різні типи ризиків, джерела їх виникнення, можливість настання, наслідки і втрати. Однак, як правило, це супроводжується величезними труднощами. Сучасна економічна система є складною структурою, яка безперервно розвивається і видозмінюється, трансформуючи і втрачаючи певні властивості і елементи, набуваючи нових.

Виокремлюють такі основні *властивості* ризику: конфліктність (суперечливість), альтернативність, правомірність, результативність, невизначеність.

*Конфліктність ризику* виявляється у певній суперечності між об'єктивно існуючими ризиковими ситуаціями та їх суб'єктивною оцінкою. Так, особа, що здійснює вибір, залежно від умов може вважати свої дії ризикованими або обережними. У процесі управління складною економічною системою за неузгодженості дійсного та бажаного її стану можуть виникати конфліктні ситуації. Причини їх виникнення при підготовці і прийнятті рішень безпосередньо пов'язані з суперечливою природою суб'єкта управління і поділяються на кілька груп:

- недосконалість процесу управління, спричинена невизначеністю інформації про об'єкт, недосконалістю методів та алгоритмів, помилками або некомпетентністю персоналу;
- недоліки у процесах взаємодії окремих елементів системи управління;
- обмеженість можливостей системи управління (нестача ресурсів, часу);
- багатозначність, багатокритеріальність, множинність стратегічних, тактичних і поточних цілей функціонування системи;
- втрата системою управління здатності адекватно розв'язувати нові задачі.

Суперечливість ризику проявляється у різних аспектах: з одного боку, ризик зорієнтований на отримання позитивних для системи результатів прийняття рішень найефективнішими способами, з іншого – може призвести до несприятливих соціально-економічних наслідків (оскільки оцінка чи вибір альтернатив ґрунтується на неповній, нечіткій, недостовірній на момент прийняття рішення інформації).

*Альтернативність ризику* зумовлена необхідністю управління ним на основі оцінювання і вибору однієї з кількох найвірогідніших стратегій (альтернатив, варіантів,

управлінських дій). Залежно від конкретного змісту ризикової ситуації альтернативність може бути будь-якого ступеня складності і вирішуватись різними способами. У простих ситуаціях вибір здійснюється, як правило, на основі минулого досвіду й інтуїції, а в складних – необхідно додатково використовувати спеціальні методи і методики.

Альтернативи бувають незалежними, будь-які дії з якими не впливають на якість інших альтернатив, і залежними, за яких прийняття однієї з множини альтернатив впливає на характер вияву (ризик реалізації) інших.

*Правомірність ризику* полягає в дотриманні певного механізму, який регулює правовий аспект його вияву. Критеріями обґрунтованості при цьому слугують законодавство, юридичне право, морально-етичні норми.

*Результативність ризику* виявляється у потенційній можливості відхилення від очікуваного результату події (негативних, нульових і позитивних). Ризик виражається ймовірністю одержання таких небажаних результатів, як зниження прибутку і втрати внаслідок різних причин, а низький рівень ризику зменшує можливість отримання високих прибутків. Тому, з одного боку, виробник намагається звести до мінімуму ступінь ризику і з кількох альтернативних рішень завжди вибирає ті, за яких рівень ризику мінімальний, з іншого – дуже важливо вибирати оптимальне співвідношення рівня ризику і ступеня ділової активності, яке зможе забезпечити дохідність.

*Невизначеність ризику* є фундаментальною характеристикою недостатньої забезпеченості процесу прийняття рішень знаннями стосовно певної проблемної ситуації. Ризик можна вважати одним із способів зняття невизначеності, що виникає внаслідок недостовірності інформації або відсутності однозначності. Знайти засоби, що дають змогу повністю позбутись впливу фактора невизначеності, практично неможливо.

### 3. Причини виникнення економічного ризику

Конкретних причин підприємницького ризику безліч. Так чи інакше, всі вони завжди мають місце, саме тому підприємницький ризик неминучий. Розрізняють зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на рівень ризику.

**Зовнішні фактори** – це ті умови, які не можна змінити, але треба брати до уваги. Їх можна розділити на дві групи: фактори прямого і непрямого впливу.

Факторами *прямого впливу* є: зміна законодавства, що регулює економічні відносини партнерів; непередбачувані дії органів державного управління і самоврядування; рекламації і штрафи за браковану продукцію; витік конфіденційної інформації; необґрунтовані чутки; порушення зобов'язань за угодами; інфляція; зміна податкової політики; зміна цін; конкуренція; корупція і рекет; форс-мажорні обставини (стихийні лиха, аварії, смерть керівника або провідних спеціалістів, раптова поява сильних конкурентів, вороже ставлення уряду і преси).

У даному контексті варто звернути увагу на конкуренцію. У літературних джерелах відзначається, що близько чверті банкрутств відбувається внаслідок конкуренції. Вона створює механізм економічного змагання, змушує підприємців переглядати свою стратегію. Особливо слід звернути увагу на несумлінну конкуренцію: поширення помилкових, неточних або перекручених відомостей; введення в оману споживачів щодо виготовлених конкурентами товарів; некоректне порівняння товарів; використання чужої марки чи інтелектуальної власності; розголошення науково-технічної, виробничої, торгової інформації без згоди її власника; підкуп співробітників; продаж товару за демпінговими цінами; переманювання співробітників; таємна змова на торгах; махінації з діловою звітністю; фізичне знищення конкурентів.

Окреме місце в конкурентній боротьбі посідає реклама. Недобросовісною є реклама, що дискредитує юридичних і фізичних осіб, які не користуються рекламованими товарами; містить некоректне порівняння рекламованого товару з іншими товарами; допускає висловлювання, що ганьблять достоїнство і ділову репутацію конкурентів;

вводить в оману споживачів. Поняття недобросовісної реклами регламентує Закон України «Про рекламу», стаття 10.

Факторами *непрямого впливу* є: політична ситуація; міжнародна обстановка; економічна нестійкість країни діяльності; інфляційні процеси в країні діяльності; стихійні лиха; науково-технічний прогрес.

**Внутрішні фактори** – це фактори, зумовлені діяльністю фірми, їх поділяють на: стратегію фірми; принципи діяльності фірми; ресурси і їх використання; якість і рівень використання маркетингу.

Серед конкретних внутрішніх факторів виділяються: некомпетентність співробітників; несумлінність; недбайливість; витік конфіденційної інформації; якість продукції і послуг, прорахунку в організації виробничого процесу; аварії на підприємстві й поломки устаткування; помилки у визначенні попиту; взаємини з партнерами.

В Україні існує своя специфіка причин економічного ризику. Тут на перший план виступають: необов'язковість і безвідповідальність суб'єктів господарювання усіх видів; суперечливість законодавства; високий рівень інфляції; відсутність належного господарського права; недієздатність правоохоронних органів; перевага політичних інтересів над економічними; роздутий управлінський апарат; нестійке податкове законодавство.

#### 4. Ризик і успіх

Підприємницька діяльність здійснюється заради досягнення успіху, тому ризик і успіх нероздільні. Це відзначають усі дослідники ризику. Американський теоретик в царині підприємництва Пітер Друкер вважає, що навіть за помірною успіху прибуток буває більш ніж достатнім для того, щоб компенсувати будь-який ступінь ризику. Підприємництво в кінцевому підсумку виявляється ризикованим тому, що ним займаються не досить компетентні люди. Тому проблему ризику слід вивчати і знаходити способи керування ним для того, щоб зрештою на досить тривалому відрізку часу одержувати позитивний результат.

Ще Дж.М. Кейнс звернув увагу на роль схильності підприємців до ризику. Доповнення неокласичної теорії фактором задоволення привело до висновку про те, що заради очікуваного прибутку підприємець може піти на великий ризик.

Багато дослідників підкреслюють, що ставлення людини до ризику залежить від психологічного сприйняття ризику. З огляду на це виділяють супротивників ризику, тих, які нейтрально ставляться до нього, й аматорів ризику. Не зважаючи на тип ОПР слід завжди дотримуватися сформованих правил приймаючи будь-яке ризиковане рішення.

##### **Основні правила ризик-менеджменту:**

1. Не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал.
2. Треба думати про наслідки ризику.
3. Не можна ризикувати великим заради малого.
4. Позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву.
5. При наявності сумнівів приймаються негативні рішення.
6. Не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення. Можливо, є й інші.

Реалізація першого правила означає, що перш, ніж прийняти рішення про ризикове вкладення капіталу, менеджер повинен:

- 1) визначити максимально можливий обсяг збитку за даним ризиком;
- 2) зіставити його з обсягом капіталу, що вкладається;
- 3) зіставити його з усіма власними фінансовими ресурсами і визначити, чи не приведе втрата цього капіталу до банкрутства даного інвестора.

Обсяг збитку від вкладення капіталу може бути рівним обсягу даного капіталу, менше або більше його.

Особи, котрі серйозно займаються бізнесом, давно зрозуміли, що підприємництво неможливе і не має бути без виправданого ризику. Як кажуть, «ризик не має, якщо нічого не починати, але тоді ви і не доможетеся успіху».

Тому, готуючи менеджерів у всіх сферах, у США, наприклад, одночасно готують ризик тейкерів, тобто людей, готових узяти на себе ризик, готових ризикувати. Проблема взаємозв'язку успіху і ризику останнім часом приділяють багато уваги. Існує чимало літератури з цього питання. Йому присвячені, наприклад, широко відомі роботи Д. Карнегі, Наполеона Гілла, нашого співвітчизника В. В. Таранова й багатьох інших.

**Тематичні питання для самоперевірки:**

1. Що таке «ризик»? Назвіть визначення об'єкту, суб'єкту і джерела ризику?
2. Охарактеризуйте функції ризику.
3. Яка функція ризику виявляється у конструктивній і деструктивній формах? Що це означає?
4. Яка функція ризику закликає терпимо ставитись до можливих невдач ОПР?
5. Які характеристики ризику Ви знаєте? Що кожна з них означає?
6. Яка властивість ризику виражається у потенційній можливості відхилень від очікуваних результатів?
7. Назвіть причини виникнення економічних ризиків?
8. Охарактеризуйте фактори прямого та непрямого впливу зовнішніх ризиків.
9. Назвіть специфічні причини економічного ризику в Україні.
10. Які основні правила ризик-менеджменту Ви знаєте?

## **ТЕМА 2. СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

- 1. Історія виникнення та розвитку ризик-менеджменту**
- 2. Система ризик-менеджменту на підприємстві**
- 3. Процес управління ризиками на підприємстві**

### **1. Історія виникнення та розвитку ризик-менеджменту**

**Історія розвитку ризик-менеджменту.** Проблеми необхідності управління ризиками постали перед людством наприкінці XIX ст. одночасно з розвитком капіталістичних відносин у міжнародному масштабі, виникненням і удосконаленням нових засобів пересування, поширенням транспортних перевезень, будівництвом великих промислових підприємств тощо. Представники школи наукового управління американського інженера Фредеріка Тейлора (1856 – 1915) першими почали досліджувати ризики виникнення збоїв і браку в процесі виробничої діяльності. Вважають, що перший план управління ризиком було складено в США у 90-х роках XIX ст. для компанії, яка займалась тоді будівництвом залізниці. Катастрофа на газоощадному підприємстві у Клівленді (США) 1944 р. сприяла дослідженню методики оцінки ризиків.

За великої депресії 30-х років XX ст. управління ризиками не мало широкого застосування. Проте після Другої світової війни внаслідок науково-технічної революції (50-ті роки XX ст.) з'явилася дорога і досконала техніка, прогресивні технології, виникли нові джерела великих технічних і економічних ризиків (авіація, транспорт, будівництво тощо). Тому управління ризиками стало актуальним, що зумовило появу нової професії – менеджера по управлінню ризиками.

Перший період становлення ризик-менеджменту охоплює час від закінчення Другої світової війни до середини 60-х років XX ст. Уже в 60-х роках XX ст. ризик отримує статус загальнонаукового поняття, яке виходить за межі тієї чи іншої конкретної науки. Саме в цей період поступово ускладнювалося коло обов'язків працівників, які займалися

організацією страхування майна компаній. Вони активно шукали на ринку продукти, які б задовольняли потреби компаній у страхуванні широкого спектра їх ризиків.

З'являється термін «ризик-менеджмент». Journal of Finance 1952 р. друкує статтю «Вибір портфеля» Гаррі Марковіца, який пізніше (1990 р.) отримав Нобелівську премію у галузі економіки. У статті досліджено зв'язок між дохідністю та дисперсією цінних паперів, які входять до інвестиційного портфеля. Цей аналіз започаткував застосування складних вимірників фінансового ризику.

Проте остаточне виокремлення процесу управління ризиками та поява професійних менеджерів по управлінню ними відбулися тільки на початку 70-х років ХХ ст.

Часові рамки другого періоду – з середини 60-х до початку (середини) 90-х років ХХ ст. У цей час обов'язки менеджерів зі страхування розширюються, у коло їхніх інтересів входять й інші, крім тих, що можна страхувати, види ризиків. Проблемаами ризик-менеджменту активно займаються в інших підрозділах компаній – виробничому (виробничі ризики); юридичному (ризики відповідальності) тощо.

Insurance Institute of America 1966 р. вводить у практику складання трьох видів іспитів на одержання першого в страховій індустрії кваліфікаційного свідоцтва у сфері ризик-менеджменту (Associate in Risk Management). Хоча іспити все ще тісно зв'язані зі страхуванням, їх завдання вказують на розширений підхід до концепції управління ризиками.

Густав Гамільтон, ризик-менеджер шведської компанії Statsfretag, 1974 р. розробляє «коло ризик-менеджменту», яке наочно зображує взаємодію всіх елементів процесу управління ризиками – від оцінки і контролю до фінансування і комунікації.

Організація American Society of Insurance Management 1975 р. змінює свою назву на Risk & Insurance Management Society (RIMS). У Вашингтоні 1980 р. утворено товариство Society for Risk Analysis, що об'єднало фахівців з управління ризиками у сфері державної політики й охорони навколишнього середовища.

У Лондоні 1986 р. створено Institute for Risk Management, що декількома роками пізніше під керівництвом Гордона Діксона почав проводити міжнародні іспити для одержання кваліфікації Fellow of the Institute of Risk Management.

Третій період почався в 90-х роках ХХ ст. Cadbury Committee (Великобританія) 1992 р. публікує доповідь, у якій раді директорів компанії запропоновано відповідати за розробку і впровадження політики ризик-менеджменту в рамках усієї компанії. Аналогічні матеріали з'явилися також у Канаді, США, Південній Африці, Німеччині і Франції.

Компанія GE Capital 1993 р. вперше вживає термін Chief Risk Officer для позначення посади топ-менеджера, що займається всіма аспектами ризик-менеджменту в компанії.

Спільними зусиллями фахівців Австралії і Нової Зеландії 1995 р. розроблено та опубліковано перший у світі стандарт з ризик-менеджменту. Аналогічні стандарти 1997 р. надруковано в Канаді і Японії.

А 1996 р. створено Global Association of Risk Professionals, що об'єднує ризиків-менеджерів, які відповідають за операції на фінансових ринках. Ця організація 2003 р. об'єднавала 31 110 членів у 100 країнах світу.

У ХХІ ст. характерними рисами ризик-менеджменту є широке застосування інтернет-технологій та поява нових видів ризику і страхування від них (терор, інтернет-ризиками).

Американські вчені поділяють розвиток ризик-менеджменту на три періоди (табл. 2.2.1).

## Розвиток ризик-менеджменту

Період	Сфери застосування	Ключові історичні моменти
40-60-ті роки ХХ ст.	страхування; фінансові інвестиції	1. поява терміну «ризик-менеджмент»; 2. розробка механізму оцінки фінансового ризику
60-90-ті роки ХХ ст.	страхування; виробництво; державна політика; охорона навколишнього середовища	1. введення іспиту у страхових компаніях з ризик-менеджменту; 2. розробка перших систем управління ризиками; 3. створення міжнародних товариств, що об'єднують фахівців ризик-менеджменту
Середина 90-х років ХХ ст.- сучасність	усі напрями підприємницької діяльності	1. поява на підприємствах посади ризик-менеджера; 2. створення відділів управління ризиків на підприємствах; 3. розроблення стандартів з ризик менеджменту

**Ризик-менеджмент в Україні.** Формування сучасної парадигми теорії управління ризиками в Україні тісно пов'язане з процесом становлення підприємництва і розвитком малого бізнесу, де непередбачуваність результатів економічної діяльності набагато вища. Умовно цей процес науковці поділяють на кілька етапів.

**Етап I (1987–1995 рр).** Період швидкого зростання кількості підприємств малих форм, особливістю якого була стихійність, зумовлена відсутністю системної нормативно-правової бази, інфраструктури, підтримки як на державному рівні, так і із залученням недержавних і міжнародних інститутів. Ставлення держави до розвитку підприємництва формувалося на основі необхідності змін у системі неефективного управління економікою країни. Підприємці фактично сприймалися як неминуче зло, яке, однак, допомагало частково вирішити проблему безробіття і наситити ринок споживчими товарами і послугами.

Детальний аналіз причин провалів підприємницької діяльності в Україні свідчить, що більшість з них спричинені невмінням, а інколи і просто небажанням займатися обробкою і аналізом інформації про навколишнє середовище підприємства. Більшість підприємців були нездатні визначити тип необхідної для підприємства інформації, кваліфіковано організувати її пошук, уникнути ефекту дезінформації, уміло використовувати отримані дані при прийнятті рішень і організації поточного контролю за фінансово-господарською діяльністю.

**II Етап – 1996-1998 рр –** період переходу підприємництва до діяльності за умов жорсткої державної регулятивної політики, створення передумов стабілізації і економічного зростання, макроекономічної лібералізації. Основною проблемою підприємства на цьому етапі були неплатежі (дебіторська та кредиторська заборгованість).

**III Етап – 1999-2000 рр –** ключовим фактором, що істотно вплинув на розвиток підприємництва стала фінансова криза. Лише незначна кількість підприємств не відчула обвалу попиту, коли купівельна спроможність грошової одиниці швидко впала. Ситуація після кризи нагадувала початок 90-х.

*IV Eman* – 2000 р. – наш час – внутрішній імпульс до відновлення виробництва, зумовлений зростанням цінової конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Зараз в Україні зростає вплив політичного ризику, що позначився на економіці країни, спричинивши зростання цін та збільшення дисбалансу між наявністю робочої сили та потребою в ній, тощо.

## 2. Система ризик-менеджменту на підприємстві

На підприємстві за умов ринкової економіки постійно діють найрізноманітніші ризики. Системний підхід до управління ними означає: охоплення управлінням ризиком горизонтальних і вертикальних ієрархічних рівнів організації; взаємозв'язок всіх управлінських елементів підприємницького ризику; виділення ризик-менеджменту в окремий вид спеціалізованої діяльності, яка тісно пов'язана з функціями, що виконують інші працівники.

**Система ризик-менеджменту на підприємстві** – діяльність, пов'язана з виявленням економічних ризиків, з'ясуванням їх прийнятності рівня і застосуванням комплексу заходів для запобігання втратам і їх зменшенням.

Слід наголосити, що складовою загального менеджменту підприємства є політика управління ризиком.

**Політика управління ризиком** – сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків. Ця політика реалізується через такі основні заходи:

1) ідентифікація окремих видів ризиків (відбувається в три етапи: зовнішніх ризиків у аспекті окремих напрямів діяльності підприємства; внутрішніх ризиків, притаманних окремим видам діяльності або господарським операціям; формування загального комплексу ризиків);

2) оцінка широти і достовірності інформації, необхідної для визначення рівня ризиків;

3) дослідження дії об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на рівень ризиків підприємства;

4) вибір і використання методів оцінки імовірності настання ризикованої події за окремими видами ризиків;

5) визначення розміру можливих втрат при настанні ризикованої події за окремими видами ризиків; встановлення гранично допустимого рівня ризиків за окремими видами діяльності (подіями, операціями);

6) визначення напрямів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;

7) вибір і використання внутрішніх і зовнішніх механізмів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;

8) оцінка результативності нейтралізації і організація моніторингу ризиків підприємства.

Політику управління ризиками формують такі основні складові: стратегія, межі ризику і навички його оцінювання.

**Стратегія управління ризиком** – розробка довгострокових планів, основних і глобальних цілей, задач, обсягу, видів, принципів управління.

На розробку стратегії управління ризиковою ситуацією впливають специфічні ризики, які можуть виникати в процесі діяльності підприємства, правильне оцінювання конкретної ризикової ситуації, вміння знайти оптимальний варіант її подолання з огляду на наявні у розпорядженні підприємства ресурси. У стратегії ризик-менеджменту керуються такими принципами: досягнення максимального виграшу, оптимальної імовірності результату і оптимального його відхилення; оптимальне поєднання виграшу і величини ризику.



Якщо розглядати процес виникнення втрат як певну загрозу (негативну подію), реалізація якої призведе до конкретних збитків, можна будувати стратегію управління ризиком у трьох напрямках:

- 1) усунення існуючих загроз або попередження виникнення потенційних (якщо нема загрози – нема і втрат);
- 2) попередження впливу наявних загроз (вплив відбувається, але підприємство готове йому протистояти);
- 3) компенсація понесених втрат.

Для управління економічним ризиком необхідно розробити *механізм реалізації стратегії* – систему управління економічними ризиками, яка передбачає: створення ефективної системи оцінки і контролю рішень, виокремлення спеціального підрозділу (працівника), на якого покладається управління ризиками, формування спеціальних резервів, засобів для страхування ризиків, покриття збитків і втрат.

Основною метою стратегії управління ризиком є досягнення конкурентних переваг у сфері ризик-менеджменту. Цілі і задачі стратегії управління ризиком більшою мірою визначаються зовнішнім змінним економічним середовищем. Основними ознаками змін зовнішнього середовища є інфляція, регулювання монопольного ринку з боку держави, поява нових типів підприємств, посилення конкуренції, швидкий розвиток техніки і технології, які зумовлюють збільшення потреби в інвестиціях, скорочення життєвого циклу виробів, банкрутство, податковий тиск, законодавство тощо.

У поточній діяльності підприємства стратегія реалізується через *тактику управління ризиками* – методи та прийоми менеджменту, які використовуються на практиці для досягнення поставленої мети за конкретних умов. Її метою є вибір оптимального рішення та найконструктивніших у конкретній господарській ситуації методів та прийомів управління ризиком.

**Навички оцінювання ризику** – уміння застосовувати методи аналізу, конкретні прийоми і процедури діагностики окремих видів ризику і сукупної дії ризикових факторів (певний напрям діяльності, керована система в цілому тощо).

Оцінювання ризику передбачає діагностику ризикованих ситуацій, напрямів діяльності підприємства та проведення якісного і кількісного аналізу ризику. Важливими при прийнятті рішень є інформаційні умови. Ризик конкретного рішення залежить не лише від структури інформації, що використовується, а й від способу її аналізу і застосованого типу менеджменту.

Деякі закордонні науковці вважають, що однією з основних функцій управління є створення умов, необхідних для подальшого успішного функціонування підприємства. Тому на підприємствах розвинутих країн основним принципом і орієнтиром менеджменту є не максимізація прибутку, а успішне управління ризиковими ситуаціями, що в перспективі забезпечує найбільшу фінансову стійкість підприємницьких фірм.

На заході управління ризиками розвивалось як система знань, метою якої є допомога в організації захисту від негативних фінансових наслідків або несприятливих обставин, що виникають в процесі підприємницької діяльності. У штаті більшості західних фірм є посада менеджера з ризику, до обов'язків якого входить забезпечення оптимально можливого рівня всіх видів ризику. Як правило, менеджер з ризику поділяє відповідальність за ризикові рішення з іншими менеджерами фірми, відповідальними за певні сфери діяльності (маркетологом, кадровиком, інженером з техніки безпеки, керівником служби безпеки та ін.).

Ризик-менеджмент на підприємстві покликаний виконувати:

- функції об'єкта управління (діяльність по зниженню величини ризику, страхування ризику, економічних відносин та зв'язків між суб'єктами виробничого процесу, ризикованих вкладень капіталу, організація управління ризиком);
- функції суб'єкта управління (прогнозування (перспективна оцінка змін стану об'єкта та його складових), організація (об'єднання працівників, що займаються уп-

равлінням ризиками, на основі певних правил та процедур: створення органів управління, побудова структури апарату управління, розробка норм та нормативів), координація (узгодження роботи всіх ланок системи управління ризиком), регулювання (коригуючий вплив на об'єкт, направлений на досягнення його стійкості щодо дії факторів ризику), стимулювання (сприяння зацікавленості працівників у застосуванні процедур управління ризиком) та контролювання (перевірка організації роботи з регулювання рівня ризику)).

Виокремлюють дві групи підсистем управління ризиками на підприємстві. *Мікроризик-менеджмент* – це управління на рівні робочого місця, *макроризик-менеджмент*, представлений інтегрованими рішеннями щодо управління ризиками на рівні всього підприємства (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

## Підсистеми управління ризиками

Управлінські	Макроризик-менеджмент	мікроризик-менеджмент
1	2	3
Рівень управління	Рішення щодо управління ризиками на рівні підприємства	Управління ризиками на рівні робочих місць
Широта охоплення	Погляд на управління ризиками на рівні всього підприємства	Погляд на окремий вид діяльності, ризиковану ситуацію
Сфера застосування	Основні користувачі – вищий менеджмент підприємства	Основні користувачі – особи, що приймають рішення (беруть на себе ризик)
Імовірність ризикової ситуації	Загальна схильність до ризику із виділенням окремих позицій	Деталізований аналіз схильності до ризику
Ступінь агрегування інформації	Глобальна агрегація інформації	Локальне об'єднання на рівні окремих напрямків, ризикових ситуацій
Спрямованість інформації	Управлінська інформація, в деяких випадках інформація для підтримки прийняття рішень	Інформація для підтримки прийняття рішень
Вимоги до оцінки	Акцент на повноті	Акцент на точності
Складність оцінки	Проблеми з даними	Проблеми із аналізом

Тобто система ризик-менеджменту на підприємстві обов'язково повинна враховувати наведені підсистеми управління ризиками.

### 3. Процес управління ризиками на підприємстві

Вибір основних принципів управління ризиками, на яких ґрунтується програма управління ризиками, зумовлюється стратегією діяльності і розвитку організації. Так, якщо організація орієнтується на забезпечення фінансової стабільності, менеджер може керуватися принципом орієнтації організації на передавання усіх ризиків зовнішньому середовищу. Якщо стратегією підприємства є завоювання ринку, то відповідно обираються такі методи управління ризиками, які її забезпечуватимуть, наприклад принцип утримання всіх або більшості ризиків на рівні власного підприємства.

Таблиця 2.2.3

## Принципи управління ризиками і стратегія підприємства

Варіант стратегії підприємства	Можливі принципи управління ризиками, обумовлені вибраним варіантом стратегії
Завоювання нового ринкового сегмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовність до самостійного покриття можливих збитків;</li> <li>- передбачення частини ризиків, які зумовлені завоюванням нового ринкового сегмента;</li> <li>- передавання всіх ризиків які зумовлені завоюванням нового ринкового сегмента;</li> <li>- відмова від нового ринкового сегмента при певному розмірі збитків.</li> </ul>
Збереження на ринку стійкого фінансового положення підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передавання частини ризиків, які можуть негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства;</li> <li>- передавання всіх ризиків, які можуть негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства;</li> <li>- відмова від тих видів діяльності, які можуть негативно вплинути на фінансову стійкість.</li> </ul>

Розглянуті стратегії і принципи відображають екстремальні ситуації та характеризуються надмірною обережністю та надмірним ризиком. Реальні принципи управління ризиком повинні відображати помірковану стратегію підприємства, яка з великою імовірністю забезпечує фінансову стійкість за рахунок виваженого управління ризиками. Така стратегія може бути спрямована, наприклад, на розвиток бізнесу, забезпечення ефективності діяльності підприємства, його саморозвитку.

Методи і дії, що знижують ризик несприятливих результатів, називаються системою керування ризиком або ризик-менеджментом. Наявність ризику неминуча в ринкових умовах господарювання, причому чим вищий ризик, тим більший можливий прибуток. Нині як світовий, так і локальний ринки стають усе нестабільнішими. У цих умовах менеджер, що уникає ризикованих рішень, стає невігідним і навіть небезпечним для підприємства, прирікає його на застій і втрату конкурентоспроможності. З розширенням зони ризикованих ситуацій ризик-менеджмент стає об'єктивно необхідним і дуже значущим елементом управління.

Процес управління ризиком можна подати у вигляді етапів, показаних на рис. 2.2.1.

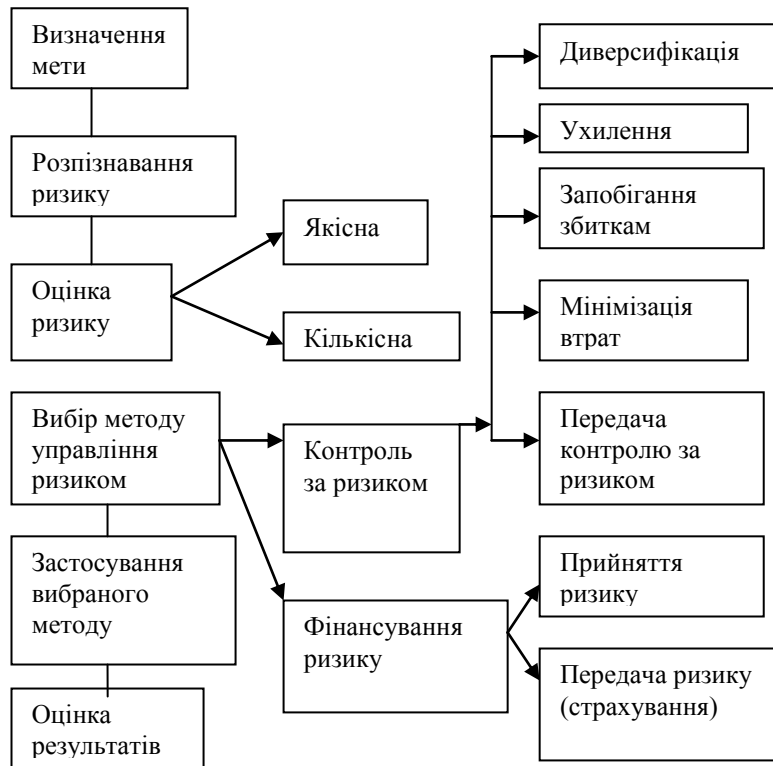


Рис. 2.2.1. Схема ризик-менеджменту на підприємстві

*Етап визначення мети* являє собою формулювання мети, керуючись якою визначають ступінь прийнятності ризику. Для людини ця мета може включати турботу про своє здоров'я, підтримку певного матеріального рівня сім'ї, побудову кар'єри і т.п. Для підприємницької структури головною метою є забезпечення стійкого існування фірми в невизначених обставинах.

*Етап розпізнавання ризику* виражається в усвідомленні можливих ризикованих ситуацій підприємцем чи індивідом.

*Етап оцінки ризику* полягає у визначенні ступеня його серйозності й небезпеки.

Розрізняють два види оцінок ризику – якісну і кількісну.

*На етапі вибору методів керування ризиком* самі методи поділяються на дві категорії – контроль за ризиком і фінансування ризику.

Рішення про те, який з методів керування ризиком вибрати, приймає особа, відповідальна за прийняття рішень. Іноді виявляється, що найкращим рішенням може бути поєднання відразу кількох методів.

*Етап застосування обраного методу (або методів)* – рішення про те, який з методів керування ризиками слід застосовувати. Часто виявляється, що дієвою є сукупність різних методів.

*Етап оцінки результатів* – це підбиття підсумків за певний період діяльності в умовах ризику.

Виокремлюють три основні напрями управління ризиком на підприємстві.

1. *Уникнення ризику*. Напрямок означає відмову від реалізації заходів, пов'язаних з ризиком. Це рішення приймають у таких ситуаціях: підприємець не може допустити можливих втрат, а також додаткових витрат на зменшення або передавання ризику іншій особі; рівень очікуваних втрат значно перевищує очікуваний прибуток тощо. Уникнення ризику є найпростішим радикальним напрямом у системі управління ризиком, воно дає змогу запобігти можливим втратам і невизначеності. Однак, як правило, уникнення ризику означає для

підприємця відмову від прибутку. Тому при необґрунтованій відмові від ризикових заходів виникають втрати від невикористаних можливостей. Крім того, необхідно брати до уваги, що уникнення одного виду ризику може призвести до виникнення інших.

2. *Зниження ступеня ризику.* Воно передбачає зменшення імовірності та розміру втрат. Існують різноманітні способи зниження ступеня ризику залежно від його конкретного виду і характеру підприємницької діяльності.

3. *Прийняття ризику.* За такого рішення підприємець погоджується з усім ризиком або його частиною, та з покриттям можливих втрат власними засобами.

У теорії управління розроблено правила, відповідно до яких слід обирати ті чи інші прийоми управління ризиком. Основними *правилами* є: максимізація виграшу; оптимат співвідношення виграшу і величини ризику; оптична імовірність результату. *Правило максимізації виграшу* означає, що з можливих варіантів рішень вибирають те, *1* забезпечує максимальний результат (дохід, прибуток). На практиці прибуткові варіанти, як правило, є більш кованими. При цьому використовують *правило оптимального співвідношення виграшу і величини ризику* – з варіантів, що забезпечують допустимий ризик, вибирають той, у якого співвідношення доходу і втрат (збитків) є найбільшим. *Правило оптимальної імовірності результату* стверджує, що з усіх варіантів, які забезпечують допустиму імовірність одержання позитивного результату, вибирають той, що забезпечує максимальний виграш.

Керуючись цими правилами, підприємець іноді може приймати рішення про збільшення ступеня ризику, якщо воно не перевищує допустимі для нього втрати і забезпечує суттєве збільшення прибутку.

Основою управління ризиком є цілеспрямований пошук і організація роботи із зниження ризику, отримання і збільшення переваг в невизначеній господарській ситуації. Стратегічна мета управління ризиком полягає в забезпеченні стійкості функціонування організації за умов невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища, тактична мета – в одержанні найбільшого прибутку за оптимального допустимого для підприємця співвідношення прибутку і ризику. Світова практика свідчить, що при виборі методу управління ризиками сучасні менеджери керуються: концепцією прийнятного ризику. При виборі конкретного методу управління прийнятим ризиком підприємство повинне керуватися принципом економічної доцільності, який означає, що слід обирати той метод управління ризиком, витрати за яким менші, ніж ефект від його використання.

Серед фахівців немає однозначного підходу до вирішення питання про те, як організувати управління ризиком на підприємстві. Відповідно до традиційного погляду, для управління ризиком в організації треба створити спеціальний підрозділ – відділ управління ризиком, очолюваний ризик-менеджером, тобто керівником, що займається тільки проблемами управління ризиком і координує діяльність усіх підрозділів щодо регулювання ризику і забезпечення компенсації можливих утрат і збитків.

Функції служби ризик-менеджменту (рис. 2.2.2) полягають у практичній реалізації обраної стратегії підприємства в певній сфері, а саме: виявлення ризику, реєстрація ризик-інцидентів і їх статистична обробка, керування страховими програмами, реалізація заходів щодо підвищення рівня безпеки підприємства, реалізація програм підвищення кваліфікації персоналу.

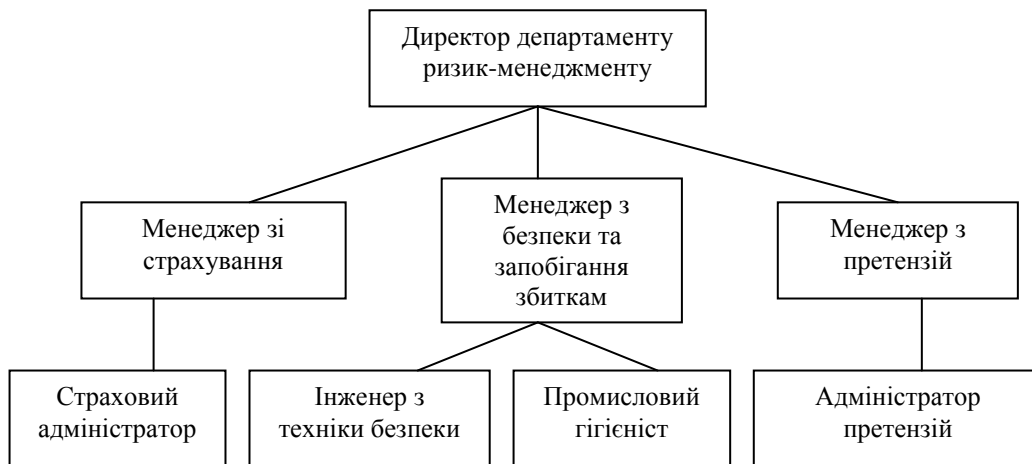


Рис. 2.2.2. Організаційно-структурна схема служби ризик-менеджменту для середнього підприємства

Найчастіше управління ризиком бере на себе один із заступників вищого керівника фірми, якому допомагають кілька фахівців. Склад цих фахівців залежить від особливостей кожного конкретного випадку, але загалом усю роботу проводять у двох напрямках: запобігання збиткам і зменшення збитків від конкретних подій. Якщо комерційна організація в значних масштабах користується страхуванням, то на певному етапі цю роботу виділяють в окремий підрозділ. Не можна сказати, що на українських підприємствах ніхто не займається управлінням ризиками, адже є інженери з техніки безпеки, охоронці (операційні ризики), системні адміністратори (інформаційні ризики), фінансисти (фінансові ризики). Проте їхня діяльність щодо цього не має скоординованого характеру.

До обов'язків ризик-менеджера за кордоном належать такі:

1. Укладання страхових договорів.
2. Виявлення факторів ризиків.
3. Аналіз контрактів та документів з погляду ризик-менеджменту.
4. Реалізація програми запобігання збиткам.
5. Проведення тренування та навчання працівників компанії з питань управління ризиками.
6. Дотримання норм регулювальних документів.
7. Розробка нестрахових схем фінансування ризиків.
8. Робота з претензіями.
9. Розробка та координація страхових і пенсійних програм для працівників.

Зазначимо, що ризик-менеджмент посідає чільне місце не тільки в компаніях, але й у некомерційних організаціях, зокрема в державних установах. Наприклад, у США діють організації, які об'єднують ризик-менеджерів у сфері державного управління, державного сектора, медицини, вищої освіти.

За управління компанією насамперед відповідають рада директорів і директор компанії.

Вони повинні використовувати всі свої можливості для досягнення таких найважливіших цілей: 1) захист і дотримання прав та інтересів акціонерів, особливо в тій частині, де вони можуть розходитися з інтересами топ-менеджменту; 2) упевненість, що процедури управлінського контролю і доповідей задовольняють і відповідають вимогам. Згідно з нормами інформування інформація, яку надають акціонерам, має бути реалістичною та своєчасною. Управління ризиком – це ключова частина цих цілей.

Установлення відповідальності за впровадження ризик-менеджменту в компанії. Процес упровадження змін. Для того щоб лінійне керівництво наполегливо займалося

ризик-менеджментом, слід забезпечити, щоб ця стратегія виявлялась у повсякденній діяльності компанії. Використовуючи всі доступні засоби для проведення змін (стратегічні, людські важелі тощо), топ-менеджмент забезпечує єдиний процес змін.

Протягом періоду впровадження системи ризику-менеджменту потрібні певні зусилля з боку топ-менеджменту для того, щоб завоювати серце і розум своїх підлеглих цією новою ідеєю. Для того щоб персонал компанії розумів напрям змін, які відбуваються, конче потрібно, щоб у компанії була налагоджена система комунікацій щодо ризик-менеджменту й уявлення про те, що кожен працівник має робити. Також потрібна підтримка змін з боку вищого керівництва.

Важелі, за допомогою яких варто проводити зміни для впровадження ризик-менеджменту: 1) стратегічні важелі – споживачі/ринки і продукти/послуги; 2) організаційні важелі – сама організація, персонал і культура організації; 3) системні важелі – виробничі процеси і технологія.

За ризик-менеджмент відповідає керівництво всіх рівнів. Фундаментальні принципи (декларація та програма) затверджує рада директорів і запроваджує в життя команда менеджерів. Ризик-менеджмент має бути представлений на таких управлінських рівнях: рада директорів; комітет з ризик-менеджменту (рівень виконавчої дирекції); керівник підрозділу компанії; функціональні експерти і фахівці; лінійні менеджери; ключовий персонал.

Комунікації і навчання важливі з погляду: навчання менеджерів політики і практики ризик-менеджменту; інформованості відповідальних працівників про оцінку і вплив на ризики; постійного поліпшення плану ризик-менеджменту; моніторингу ризик-менеджменту.

Упровадження культури ризик-менеджменту за допомогою системи управління кадрами. Для впровадження культури ризик-менеджменту в управління організацією слід зробити зміни в штатному розписі, посадових інструкціях, системі оплати праці тощо.

Аналіз практики роботи компаній, що займають лідерські позиції у сфері впровадження ризик-менеджменту, показує потребу використання спеціального механізму, який стимулює зацікавленість працівників у дотриманні принципів управління ризиками. Для цього компанії-лідери застосовують різноманітні прийоми впровадження поінформованості працівників про ризики.

У будь-якому випадку реакція менеджменту підприємства на ризик повинна бути адекватною (табл. 2.2.4).

Таблиця 2.2.4

## Реакція менеджменту організації на ризик

Політика	У тексті декларації про політику повідомляють про прийнятні рівні кожного виду ризику. У декларації також міститься опис цілей заходів (реакцій) у відповідь на ризик.
Відповідальність	Треба встановити індивідуальну відповідальність за управління ризиком. Відповідальні за управління ризиком працівники повинні мати відповідну підготовку і можливості для ефективного управління ризиком.
Бізнес-процес	Опис схеми управління, яку застосовують для управління ризиком.
Майбутні дії	Дії, рекомендовані для того, щоб скоротити ризики до прийняттого рівня. Відповідальність і «маяки» для ризик-менеджменту.
Показники виміру ефективності ризик-менеджменту	Основні показники, які використовують для оцінки і моніторингу ефективності ризик-менеджменту. Показники можуть бути такими, що випереджають або реагують на ризик. Перші є кращими, тому що вони дозволяють задіяти превентивні методи впливу на ризик.
Незалежна експертиза	Якщо це можливо, то бажано залучати незалежних експертів (внутрішніх чи зовнішніх) для оцінки адекватності використовуваної схеми управління ризиком.
План на випадок непередбачених обставин	Якщо можливо, то слід розробити план запобігання великим збиткам у разі тих чи тих подій (факторів ризику).

**Тематичні питання для самоперевірки:**

1. З яких підсистем складається система ризик-менеджменту на підприємстві?
2. Що передбачає політика управління ризиками?
3. Охарактеризуйте тактику управління ризиками?
4. Навіщо менеджеру потрібні навички управління ризиками?
5. З якої країни бере початок історія виникнення ризик-менеджменту? Що вплинуло на необхідність дослідження ризиків?
6. У яких сферах діяльності застосовується ризик-менеджмент?
7. Назвіть основні етапи розвитку ризик-менеджменту на Україні.
8. Які принципи управління ризиками Ви знаєте? Назвіть відповідні їм стратегії підприємства.
9. З яких етапів складається процес управління ризиками на підприємстві?
10. Які основні правила управління ризиками виділяють науковці?

### **ТЕМА 3. КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ**

#### **1. Загальні принципи класифікації ризиків**

#### **2. Ризики фірми**

##### **1. Загальні принципи класифікації ризиків**

Науково-обґрунтована класифікація ризиків - це визначення місця та ролі кожного конкретного ризику у загальній їх системі, що надає можливість ефективного використання методів та прийомів в управлінні ризиками.

З розвитком і ускладненням соціальних і економічних процесів з'являється дедалі більше нових видів і типів ризиків. Постала потреба їх класифікації. Складність класифікації економічних ризиків полягає як у їх різноманітності, так і в широті прояву. Очевидно, саме цей факт не дозволив дотепер розробити чіткої системи класифікації. Найзагальніші принципи класифікації дають змогу виділити:

- ризики, пов'язані з господарською діяльністю;
- ризики, пов'язані з особистими якостями підприємця;
- ризики, пов'язані з браком інформації про стан зовнішнього середовища.

Далі слід виділити різноманітні принципи класифікації, в основу яких покладено цілі, що їх мають на меті при вивченні ризиків, незалежно від видів діяльності. Виділяють такі групи ризиків:

*Щодо масштабів вирішуваних завдань* розрізняють ризик глобальний (наприклад, на рівні держави чи регіону) і локальний (наприклад, на рівні підприємства чи компанії).

*За сферою виникнення:* зовнішні і внутрішні; обидва види ризиків мають власну велику класифікацію.

*За рівнем прийняття рішень:* макроекономічні (глобальні) і мікроекономічні (локальні).

*Щодо аспекту прояву:* психологічні, соціальні, медико-біологічні, юридичні і т. п.

*За типом:* раціональні (обґрунтовані), нераціональні (необґрунтовані), авантюрні (азартні).

*Щодо кількості людей, що приймають рішення:* індивідуальні, групові, масові.

*Щодо ситуації:* стохастичні (на умовах ймовірності виникнення), невизначені (на умовах невизначеності) і конкурентні (на умовах конфлікту чи конкуренції).

*За тривалістю дії:* короткочасні й постійні.

*За рівнем втрат:* мінімальні, середні, оптимальні, максимальні або припустимі, критичні, катастрофічні.



*За ступенем правомірності:* правомірні (виправдані) і неправомірні (невиправдані).

*За можливістю страхування:* ризики, від яких можна страхуватися й ризики, від яких не можна страхуватися. *Видові:* пожежі, збої комп'ютерів, стихійні лиха, техногенні аварії, інфляція і т. д. і т. п.

*Щодо об'єктивності:* з об'єктивною ймовірністю, суб'єктивною ймовірністю та з суб'єктивно-об'єктивною ймовірністю.

*Щодо часу прийняття рішень:* випереджувальні, своєчасні і запізнілі.

*Щодо можливого фінансового результату:* чисті і спекулятивні. Чисті ризики передбачають можливість одержання збитку чи нульового результату. Спекулятивні ризики передбачають можливість одержання як доходу, так і збитку. Звідси випливає, що всякий підприємницький ризик є спекулятивним.

*Щодо врахування тимчасового фактора:* статичні і динамічні. Статичні – це ризики втрати реальних активів унаслідок завдання шкоди власності, а також втрати доходу через недієздатність організації. Такі ризики практично завжди пов'язані з втратами для економічної діяльності (злочинні дії, стихійні лиха, прийняття несприятливого законодавства, недієздатність ключових фахівців і т.д.). Динамічні – це ризики непередбачуваних (недетермінованих) змін вартості основного капіталу внаслідок прийняття управлінських рішень або непередбачуваних обставин. Такі ризики, залежно від обставин, що склалися, можуть нести в собі або прибуток, або втрати. Класифікація підприємницьких ризиків наведена на рис. 2.3.1.

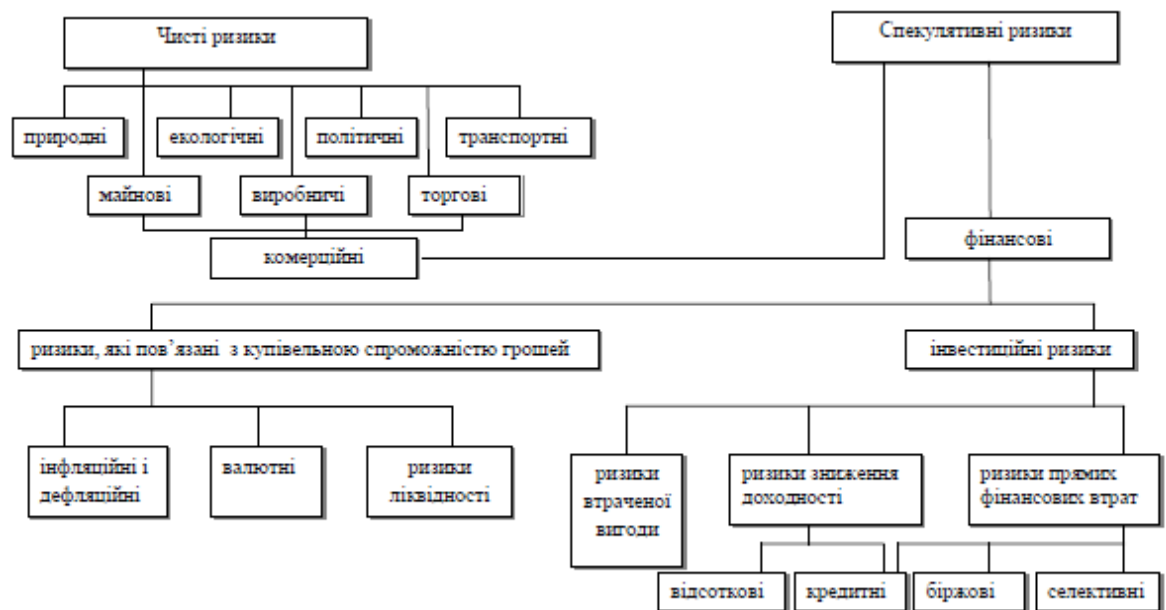


Рис. 2.3.1. Класифікація підприємницьких ризиків

Нині найпоширеніша така класифікація ризиків:

– операційний ризик (*operational risk*);

– ринковий ризик (*market risk*);

– бізнес-ризик (*business risk*);

– кредитний ризик (*credit risk*). Цю класифікацію можна застосувати як до фінансових установ (банки, страхові та інвестиційні компанії і т. ін.), так і до звичайних компаній, зайнятих у сфері матеріального виробництва і надання послуг.

Отже, уже на початковому етапі аналізу ризиків можна поділити їх на такі, що властиві фінансовим інститутам, і такі, що належать до нефінансових компаній та організацій.

Особливості прояву ризику в сучасних умовах

Вважається, Що для виникнення економічного ризику повинні мати місце такі умови:

- Наявність невизначеності й випадковості, тобто відсутність вичерпної інформації про умови прийняття рішень.
- Зрілість економіки. За низького рівня виробництва на душу населення розвиток економіки практично детермінується стратегією виживання, суворою необхідністю забезпечення мінімальних потреб населення.
- Активне керівництво і регулювання економікою.
- Існування матеріальної зацікавленості в кінцевому результаті прийнятих рішень, наявність стимулів.
- І, нарешті, ризик може створюватися штучно, наприклад через азартні ігри.

У сучасних умовах ризик набув особливостей, що характеризують епоху, у якій ми живемо. Насамперед, ризики набули тотального, загального, глобального характеру. Ніхто не спростовуватиме того факту, що зміни в економіці одних країн спричиняють певні наслідки для інших країн. Те саме можна сказати про регіони, галузі. Явища глобалізації охопили увесь світ.

## 2. Ризики фірми

Господарські ризики фірми численні і різноманітні. Складно виділити серед них головні. У діяльності корпорацій можна виділити такі види ризиків (рис. 2.3.2.).

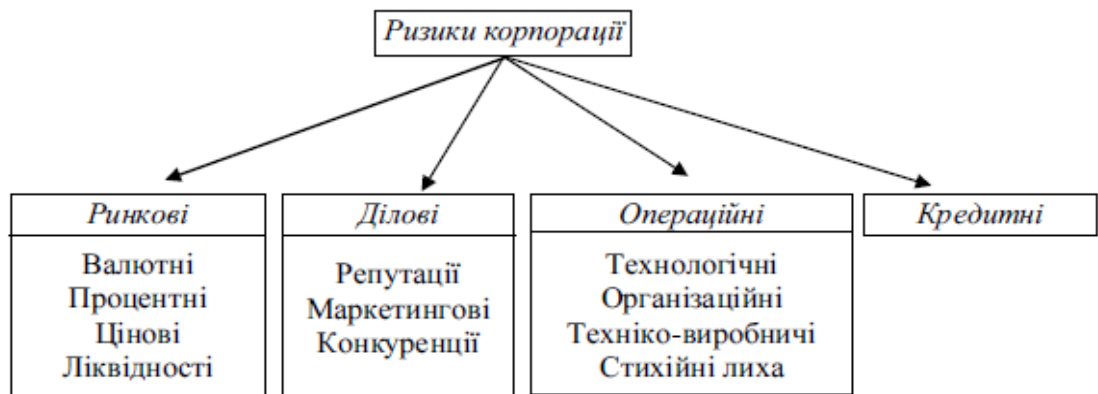


Рис. 2.3.2 Ризики корпорацій

За найпоширенішою класифікацією ризиків, яку наведено у попередньому підрозділі розглянемо основні види ризику фірми.

Під операційним ризиком розуміють ризик, пов'язаний з недоліками в системах і процедурах керування і контролю в організації. До цього пункту можна включити ризики, пов'язані з помилками менеджменту компанії, її працівників; проблемами системи внутрішнього контролю, погано розробленими правилами робіт тощо, тобто ризики, пов'язані з внутрішньою організацією роботи компанії. Яскравим прикладом такого ризику була «проблема 2000» (*Millennium Bug*), що могла призвести до значних втрат. Техніко-виробничі ризики – це ризик завдання збитку навколишньому середовищу (екологічний ризик); ризик виникнення аварій, пожеж, поломок; ризик порушення функціонування об'єкта внаслідок помилок у проектуванні і монтажі, ряд будівельних ризиків та ін.

Кредитний ризик – ризик того, що учасник-контрагент не виконає свої зобов'язання повною мірою або до конкретної дати, або в будь-який час після цієї дати.

Ринковий ризик – ризик утрат, зафіксованих на балансових і забалансових позиціях компанії, через зміну ринкових цін; це ризик зміни значень параметрів ринку, таких як процентні ставки, курси валют, ціни акцій чи товарів, кореляція між різними параметрами ринку і мінливість (волатильність) цих параметрів.

Ділові ризики (бізнес-ризиками) – це ризики, безпосередньо пов'язані з діловими операціями компанії на її ринках постачання та збуту, тобто з її бізнесом.

Кожний з вищезазначених ризиків містить у собі значну кількість конкретних ризиків, наприклад: операційний ризик – ризик обману, ризик аварій, ризик стихійних лих; ринковий ризик – процентний ризик, валютний ризик та ін.

Найчастіше зазначені ризики тісно переплітаються. Яскравим прикладом може слугувати ситуація із сумно відомим англійським банком Barings – недоліки систем внутрішнього контролю (операційний ризик) і, як наслідок, гра на біржі одного з працівників призвели до неможливості закрити ф'ючерсні позиції на біржі SIMEX (ризик втрати ліквідності) через неправильне прогнозування цін (ринковий ризик).

Дамо характеристику основним чистим і спекулятивним ризикам, які найбільш поширені на підприємствах.

**Чисті ризики.** *Природні* це ризики, пов'язані з можливим впливом природних умов на діяльність фірми. Це можуть бути непередбачувані для конкретної пори року прояви погодних умов (коливання температури, заморозки, відлига, рясні снігопади чи, навпаки, їх відсутність і т. п.), природні катаклізми (землетруси, повені, зсуви, смерчі тощо).

*Екологічні ризики* можуть бути двох видів: зовнішні і внутрішні. Зовнішні пов'язані з можливістю діяльності в умовах забрудненого довкілля (наприклад, забруднених водних ресурсів, сировини або ґрунту) і одержання збитків у результаті такої діяльності. Внутрішні визначаються можливістю забруднення довкілля у результаті діяльності фірми й виникнення її цивільно-правової відповідальності за таке забруднення, результатом чого буде накладення на підприємство санкцій відповідно до законодавства.

*Політичні ризики* це ризики, пов'язані з непередбачуваною можливістю зміни внутрішнього законодавства країни: податкової політики, митної політики, зміни державних закупівельних цін т. п.

*Технічні ризики* полягають у небезпеці непередбачуваних технічних ситуацій, що завдають значних збитків виробництву, і визначаються ступенем організації виробництва, превентивними заходами, природними умовами, у яких здійснюється підприємницька діяльність. Причин технічних ризиків багато, основними з них є: недосягнення фірмою запланованих технічних параметрів; одержання негативних результатів науково-технічних робіт; неможливість вирішення проблем, що виникають; збої і поломки устаткування.

Різновидом технічного є *технологічний ризик* можливість тою, що в результаті технологічних змін наявні системи виробництва і збуту застаріють, а отже, зменшиться капітал фірми і її здатність отримувати прибуток.

*Виробничі ризики* безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю, у результаті якої фірма може стикнутися з такими обставинами: зниженням продуктивності праці; неадекватним використанням сировини, зростанням собівартості продукції, збільшенням витрат робочого часу, необхідністю використання нових методів виробництва.

До основних причин цих ризиків належать:

- вік, потужність, відповідність сучасним вимогам і коефіцієнту використання основних фондів підприємства, що потребують розширення і модернізації основних фондів у даний час чи в найближчій перспективі, особливо чутливі до ризиків;
- незабезпеченість робочою силою, що відповідає всім необхідним вимогам до кваліфікації, вартості, відносини з профспілками;
  - зменшення запланованих обсягів виробництва і реалізації продукції в результаті погіршення організації виробництва;
  - зниження цін продукції, що реалізується;
  - збільшення витрат сировини і витрат на виробництво;
  - зростання фонду заробітної плати;
  - підвищення податкових платежів та інших відрахувань;
  - низька дисципліна постачань;
  - перебої з паливом і енергією;

- фізичний і моральний знос устаткування.

*Комерційний ризик* виникає у процесі реалізації товарів і послуг. Цей вид ризиків найбільш підступний і невизначуваний, тому що впливає з динаміки просування товару чи послуги на ринок. Для їх оцінки необхідно мати інформацію про еластичність попиту, демографічні фактори, канали розподілу продукції, регіональні традиції і переваги, вплив конкуренції й імпорту та ін. Комерційний ризик може розглядатися на всіх стадіях просування продукції на ринок і містити в собі такі ризики: реалізації продукції на ринку, приймання товару, платоспроможності покупця, транспортні ризики.

Основними причинами комерційного ризику є: зниження обсягів реалізації товару внаслідок зміни моди, діяльності конкурентів і т. п., підвищення закупівельних цін, зменшення обсягів закупівель товару, порівнюючи із запланованими, втрати товару під час перевезення, зберігання, зниження якості товару в процесі обороту, підвищення оборотних витрат.

*Інноваційні ризики* - це можливість втрат, що виникають при вкладенні фірмою коштів у виробництво нових товарів і послуг, які можуть не мати очікуваного попиту на ринку. Основні причини цього ризику:

- упровадження дешевого, ніж використовуваний, методу виробництва, що, загалом, є тимчасовим явищем і призводить до неправильної оцінки попиту на товар;
- створення нового товару на старому устаткуванні, що може позначитися на його якості;
- виробництво нового товару на новому обладнанні або використанні нової технології, що може привести до незатребуваності продукції і неможливості продати нове обладнання у разі невдачі.

Інноваційні ризики безпосередньо пов'язані з інвестиціями. Серед інноваційних інвестицій провідну роль відіграють інтелектуальні, котрі пов'язані з ризиками: продажу і упровадження винаходу; неефективного використання нововведення; зменшення доходів у зв'язку з інноваціями; скорочення обсягів продажу і збуту.

*Ділові ризики* – це невизначеність щодо майбутнього доходу від основної діяльності підприємства. Інакше кажучи, діловий ризик – це можливість того, що підприємство не зможе ефективно завершити оборот своїх активів. Чим більші постійні витрати підприємства, тим вищий діловий ризик.

Причини ділового ризику можуть бути пов'язані як з дальністю самого підприємства, так і з характером функціонування всієї галузі. Серед конкретних причин ділового ризику можна виділити: буми і спади в національній економіці, необхідність освоєння випуску нових виробів, діяльність конкурентів, страйки й акти непокори владі, державний контроль над цінами, форс-мажорні обставини.

*Ризики венчурних операцій.* «Венчурний капітал» – це термін, застосовуваний для позначення особливо ризикованого капіталовкладення. Венчурні операції, пов'язані з кредитуванням і фінансуванням науково-технічних розробок і винаходів, характеризуються підвищеним ступенем ризику. Основним методом зниження ризику венчурного капіталу є диверсифікованість інвестицій. Якщо усі свої кошти вкладати в одну галузь, то можна зазнати дуже великих збитків у разі спади виробництва в цій галузі. Новим підприємствам притаманні три види венчурних ризиків:

- ризики, пов'язані з технічним нововведенням;
- ризики, пов'язані з економічною чи організаційною стороною виробництва;
- ризики, пов'язані з молодістю підприємства.

Вважається, що, організовуючи підприємство, для зменшення його господарських ризиків необхідно передбачати хоча б одне-два нововведення.

*Операційні ризики* пов'язані переважно з торговельними операціями, а також з угодами щодо фінансового інвестування і дивідендних виплат. Причини операційного ризику: низька якість роботи технічного персоналу, тривалий термін проведення операцій,

порушення в технології операції з цінними паперами, комп'ютерне піратство, несправності в роботі комп'ютерних систем з обробки інформації, маловивченість чи взагалі невивченість застосовуваного виду операцій, ненадійність системи проведення операцій, неправильне оформлення документів, порушення умов угоди.

Основні різновиди операційних ризиків: валютні, ризики придбання сировини і матеріалів, ризики у процесі виробництва, ризики у процесі продажу, ризики неплатежів покупців.

*Валютний операційний ризик* – це можливість не отримати очікуваного прибутку чи зазнати збитків у результаті змін обмінного курсу на очікувані потоки коштів. Можна сказати, що це випадкове зменшення чистого припливу коштів, зниження прибутку й чистого доходу на одну акцію, зменшення частки ринку збуту. Цей ризик притаманний як обігу коштів, так і рівню прибутку.

*Ризик придбання сировини і матеріалів* пов'язаний з діяльністю контрагентів з постачання і виявляється в можливості зриву договірних поставок або труднощів у придбанні сировини. Основні причини цього ризику: відсутність інформації про постачальників ресурсів, брак складських приміщень, не володіння інформацією про реальні характеристики сировини і матеріалів, транспортні витрати, ненадійні посередники, зміна цін на сировину.

*Ризики у процесі виробництва* виявляються в неможливості чи труднощах у розширенні і модернізації основних фондів, а також проблемах з робочою силою. Основні їх причини: невідповідність основних фондів сучасним вимогам, низький коефіцієнт використання основних фондів, великий вік і мала потужність основних фондів, відсутність чи недостатня кількість кваліфікованої робочої сили, висока вартість робочої сили, взаємини з профспілками.

*Ризик неплатежів покупців* пов'язаний з можливістю несплати за поставлений товар. Причини цього ризику: неправильна оцінка надійності покупців, недосконалість законодавства й урядових гарантій щодо правопорушень у фінансових питаннях, недостатня надійність банківської системи, недостатня диверсифікованість дебіторів підприємства.

**Спекулятивні ризики.** Спекулятивні ризики пов'язані з можливістю як зазнати збитків, так і одержати прибуток і можуть називатися фінансовими ризиками. Під *фінансовим ризиком* розуміється ризик, що виникає при фінансовому підприємстві чи фінансових угодах, тобто коли в ролі товару виступають валюта, цінні папери або кошти. Фінансовий ризик – це загроза грошових втрат. Він пов'язаний з можливістю невиконання суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань перед інвесторами. У вужчому визначенні його пов'язують з фінансовим «леверіджем», тобто відношенням боргу до звичайного акціонерного капіталу, який фірма використовує для фінансування активів.

#### **Тематичні питання для самоперевірки:**

1. Які основні групи ризиків виділені у класифікації?
2. Які ризики відносять до підприємницьких?
3. Яка класифікація є найбільш поширеною?
4. Які особливості прояву ризику в сучасних умовах Ви знаєте?
5. Охарактеризуйте основні ризики корпорацій.
6. Які ризики відносяться до чистих? Які до спекулятивних? У чому полягає різниця між ними?
7. Назвіть причини виникнення різних видів ризиків.

## ТЕМА 4. МЕТОДИ ВИЯВЛЕННЯ РИЗИКУ

1. Загальна характеристика виявлення ризику
2. Опитувальні аркуші
3. Структурні діаграми
4. Карти потоків
5. Пряма інспекція
6. Аналіз фінансової і управлінської звітності
7. Метод події - наслідки

### 1. Загальна характеристика виявлення ризику

Для того щоб оцінити ризик і прийняти відповідне рішення, необхідно зібрати вихідну інформацію про носії ризику. Ця первинна стадія називається «виявлення ризику» і включає два основних етапи: збір інформації про структуру об'єкта і виявлення небезпек або інцидентів.

Деякі з описуваних методів застосовні для виявлення будь-яких ризиків, інші – тільки для окремих видів, наприклад промислових.

Існує безліч методів, кожний з яких допомагає одержати інформацію про характеристики окремих ризиків, властивого визначеному виду діяльності. Тому доцільно використовувати комплекс методів, щоб вирішити поставлену задачу. Необхідно постійно стежити за ефективністю використання таких методів, вносити в них удосконалення, що можуть виявитися корисними надалі.

Кожен окремих ризик слід проаналізувати з позиції того, як він впливає на компанію. Менеджмент компанії має визначити цілі компанії і найважливіші ризики, що перешкоджають їх досягненню за допомогою таких заходів, методів і прийомів: робочі зустрічі й інтерв'ю; мозковий штурм; анкетування; графічне зображення процесів створення вартості, включаючи визначення і зображення бізнес-процесів і ланцюжків створення вартості, а також зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на них; порівняння з іншими організаціями; обговорення з керівництвом.

Неможливо однозначно сказати, які методи будуть найбільш ефективними в кожному конкретному випадку, але ефект досягається легше, якщо ризик-менеджер є фахівцем-практиком у даній області господарської діяльності, будь то промислове виробництво, фінанси або комерція.

Робота зі збору інформації і виявленню ризиків допомагає ідентифікувати більшість небезпек, але, як правило, через деякий час виявляються нові. Зазначене може бути пов'язане з нагромадженням досвіду і статистичним даних, а також упровадженням нових технологій і використанням інших матеріалів. Тому важливою складовою частиною організації діяльності в даній області є створення спеціальної програми по контролю і виявленню нових ризиків. Така програма повинна плануватися відділом підприємства з управління ризиком або ризик-менеджером.

Який би план не був вироблений, він повинен мати власний бюджет і економічне обґрунтування, щоб з'ясувати чи не перевищують витрати на виявлення ризиків збиток від них.

Одні методи базуються на аналізі статистичних, фінансових, управлінських і інших звітних документів підприємства, інші вимагають безпосередньої інспекції місць розташування джерел небезпеки. Деякі методи виявлення ризику будуються на кількісному аналізі, а інші використовують тільки якісні підходи. Однак усі вони спрямовані на одне - виявити й описати існуючі в організації ризики.

Треба відзначити, що поставлена задача є досить трудомісткою і вимагає спеціальних знань. Оптимальним у такій ситуації є залучення для роботи незалежних фірм або експертів в області оцінки ризиків і страхування (наприклад, робота з виявлення й

оцінки ризиків на великому нафтопереробному підприємстві проводилася протягом року групою, куди входило до восьми фахівців).

Отже, до основних методів одержання вихідної інформації виробничих об'єктів варто віднести: стандартизований опитувальний лист; розгляд і аналіз первинних документів управлінської і фінансової звітності; аналіз даних щоквартальних і річних фінансових звітів; складання й аналіз діаграми організаційної структури підприємства; складання й аналіз карт технологічних потоків виробничих процесів; інспекційні відвідування виробничих підрозділів; консультації фахівців у даній технічній області; експертизу документації спеціалізованими консалтинговими фірмами.

Кожен з перерахованих методів здатний дати досить велику кількість інформації, що повинна бути належним чином проаналізована і структурована. Основна мета такої роботи – установити взаємозв'язку між окремими даними, що утримуються в різних джерелах. Ряд особливостей має виявлення фінансових і комерційних ризиків підприємства. Основне значення в даному випадку здобуває аналіз фінансової документації підприємства. Для цього необхідно готувати специфічні опитувальні аркуші, а також адаптувати ряд інших методів виявлення ризику. У наступних підрозділах розглянемо основні методи виявлення ризику.

## 2. Опитувальні аркуші

Існують два типи опитувальних аркушів. Універсальний - (стандартизований) опитувальний лист містить у собі позиції загального характеру і годить для більшості типів виробництва. Це і перевага, і недолік такої форми опитування. Перевага полягає в тому, що пропонується якась універсальна форм-контра охоплює всі сторони діяльності підприємства. Однак ніякий універсальний запитальник не в змозі передбачити всі можливі види збитку для конкретної галузі або підприємства. Спеціалізовані - опитувальні аркуші розробляються звичайно для конкретних видів діяльності з урахуванням їх особливостей і деталізації окремих положенні.

Світова практика доводить, що стандартизовані опитувальні аркуші найчастіше розробляються і використовуються міжнародними асоціаціями консультантів або страховиків для уніфікації статистичних даних, що після цього стають доступні для всіх членів такої асоціації. Зокрема, у США широко поширені опитувальні аркуші, розроблювальні Американською асоціацією менеджерів і видаються зі схвалення Суспільства управління ризиком і страхуванням (Risk and Insurance Management Society). У такому листі звичайно наводиться більше 500 питань. Основні розділи типового опитувального аркуша:

### *Стандартний опитувальний аркуш*

1. Загальна інформація
2. Фінансові й адміністративні дані
3. Дані про керування підприємством
4. Зведення про територіальну структуру і розташування об'єкта
5. Зведення про персонал і проживаючому поблизу населенні
6. Опис технології виробництва
7. Перелік майна (крім транспортних засобів)
8. Перелік транспортних засобів
9. Дані про страхування об'єкта
10. Інформація про збитки в результаті аварій і відмовлень устаткування
11. Дані про заявлені позови і виплачені компенсації
12. Додаткові зведення

Недоліком таких аркушів є те, що вони не стимулюють респондентів виявляти характерні для їхнього підрозділу особливості ризиків, що виходять за рамки поставлених питань.

### 3. Структурні діаграми

Метод структурних діаграм призначений для аналізу особливостей структури підприємства і дані, що впливають з цього ризиків, отримані таким шляхом, корисні для оцінки насамперед внутрішніх підприємницьких ризиків, зв'язаних з якістю менеджменту, організацією збуту і реклами і т.д., а також комерційних ризиків.

Розглянемо гіпотетичну фірму, що складається з головної компанії (ГК) і трьох дочірніх (К1, К2 і К3), кожна їхній яких займається виробництвом деякого асортименту продукції. Структурна діаграма такої фірми зображена на рис. 2.4.1. До функцій головної компанії входить виробництво сировини і закупівля комплектуючих, висновок контрактів, організація фінансування, проведення маркетингової політики і загальна координація діяльності компанії. Загальне керівництво здійснює генеральний директор, йому підлегли менеджери з маркетингу, дослідницьких і проектних робіт, виробництва, фінансів, а також бухгалтерія.

На наступному рівні знаходяться дочірні компанії, кожна з яких має свою організаційну структуру. Як приклад приведемо структурну діаграму дочірньої компанії ДК1 (рис. 2.4.2.). Вона багато в чому аналогічна діаграмі для усієї фірми, але відноситься тільки до одного її підрозділу. Компанію очолює директор, якому підлегли менеджери і керуючі відділеннями.

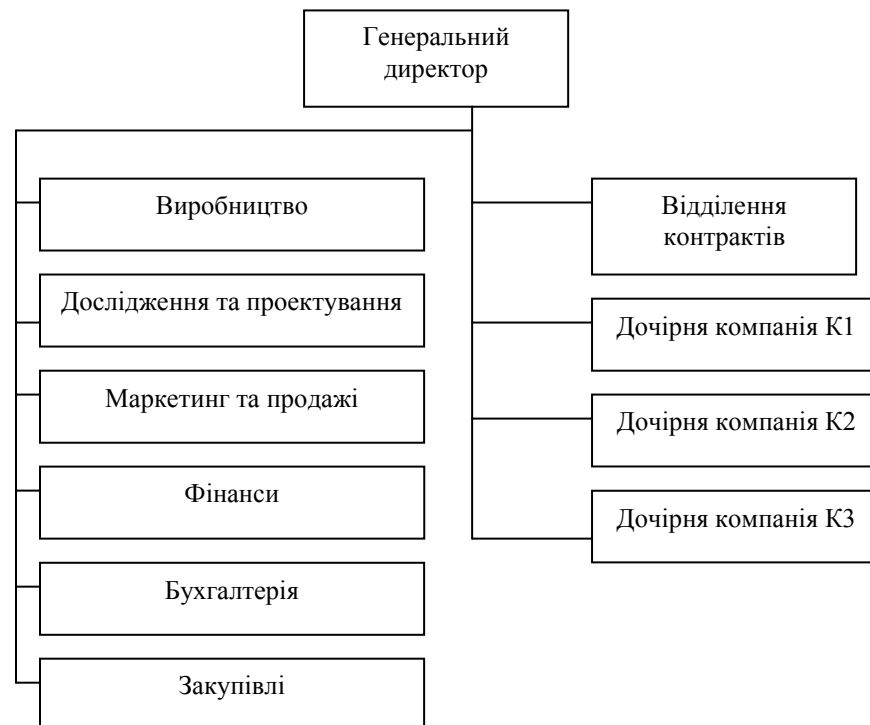


Рис. 2.4.1. Структура виробничої фірми





Рис. 2.4.2. Структура дочірньої компанії

Структурні діаграми дозволяють визначити деякий можливий внутрішній ризик: дублювання, залежність і концентрацію. Наприклад, з діаграм, приведених на рис. 2.4.1. і 2.4.2., можна зробити висновок, що відділи дослідження і проектування передбачені в кожному з чотирьох підрозділів фірми. Проектні роботи, що проводяться в цих відділах, можуть створювати визначені ризики як у сьогоднішній, так і в майбутньому, тому ризик-менеджер повинен переконатися в тім, що в нього є можливості контролю за усіма відділами.

З цих же структурних діаграм видно, що відділи продажів також присутні у всіх підрозділах фірми. Ризик-менеджер повинний переконатися в тім, що всі менеджери по продажах ознайомлені з вимогами, що передбачають відповідальність за якість продукції, і з умовами страхування відповідальності, якщо таке здійснюється. Дуже важливо мати добре налагоджені зв'язки з усіма підрозділами, а структурна діаграма дозволяє визначити відсутність або недостатність таких зв'язків.

Можлива концентрація ризику також виявляється за допомогою структурних діаграм. У приведеному прикладі виробництво сировини і закупівлі інших матеріалів для дочірніх підприємств здійснюються централізовано головною компанією. Очевидно, що це ризикова ситуація, котру варто ретельно проаналізувати. Може виявитися, що не існує інших постачальників сировини, що задовольняють вимогам цих виробництв, або головне підприємство істотно залежить від доходів дочірніх компаній. Можна також додати до структурних діаграм дані про доходи компаній і побачити, які приносять найбільший дохід.

Конкретний вид структурних діаграм залежить від сформованого типу керування і принципів поділу функцій компаній. Для великих фірм, що мають у своєму складі безліч різних підрозділів, необхідно застосовувати підхід, використаний у приведеному прикладі: спочатку будується базисна діаграма для всієї компанії, а потім структури окремих підрозділів розшифровуються на діаграмах наступного рівня.

#### 4. Карти потоків

Карти потоків, або потокові діаграми, зображують графічно окремі технологічні процеси виробництва і їхній взаємозв'язок. Ці карти корисні для виявлення основних елементів виробничого процесу, від яких залежить його надійність і стійкість. Такі елементи називають вузловими оскільки порушення їхнього режиму і вихід з ладу переривають весь виробничий процес, або призводять до виникнення критичних, з погляду аварійності, ситуацій. Процес, зафіксований у конкретній карті, може охоплювати якийсь один вид діяльності організації, усі внутрішні виробничі процеси або окремих технологічний ланцюжок.

На рис. 2.4.3. приведена карта потоків для процесу зборки виробу, що здійснюється компактно на території заводу. Аналіз такої карти дозволяє виявити наслідки, зв'язані, наприклад, з аварією на складі сировини і комплектуючих і припиненням його надходження на наступні етапи виробництва. Точно так само можна досліджувати наслідку інцидентів, що відбулися на складі готових вузлів або в цеху упакування готової продукції.

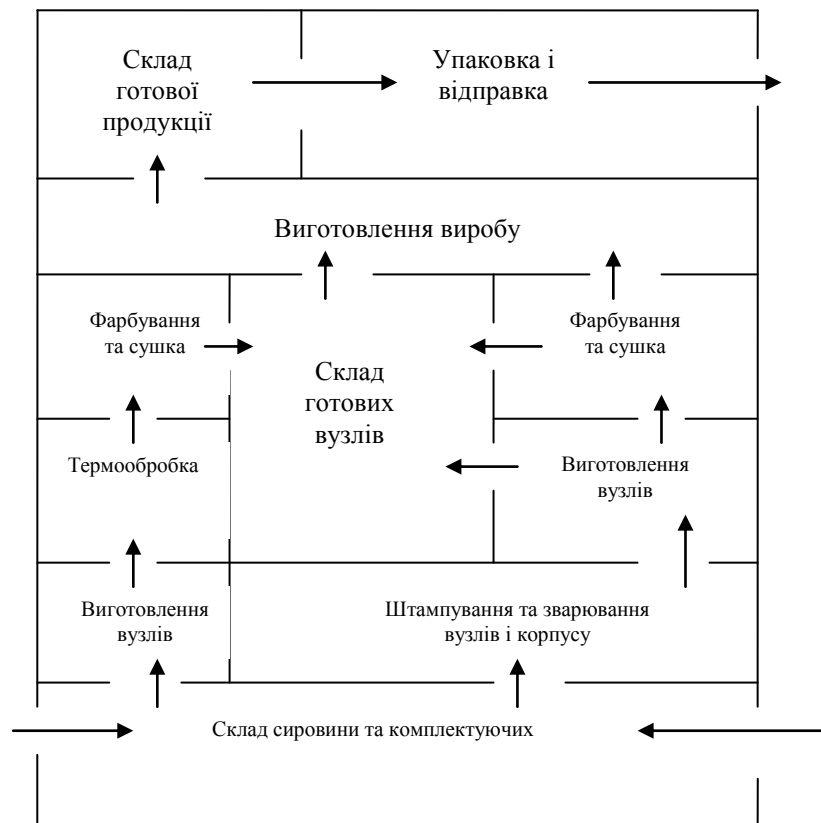


Рис. 2.4.3. Приклад організації складального виробництва

Таким чином, карта потоків дозволяє виявити критичні області виробничого процесу і грубо оцінити масштаби того або іншого інциденту. Наприклад, затримка надходження комплектуючих не призведе до негайної зупинки виробництва, якщо на складі готових вузлів мається визначений запас, у той час як аварія в цеху упакування готової продукції відразу ж викликає зупинку відвантаження готової продукції і спричинить за собою збитки.

У даний час існують могутні програмні засіб для персональних комп'ютерів, що дозволяють істотно спростити задачу моделювання структури підприємства і потоків ресурсів усередині нього. Відмітною їхньою особливістю є можливість оптимізації розподілу ресурсів, що дозволяє підприємству досягти найвищої продуктивності, а ризик-

менеджерів – проводити кількісний аналіз ризиків. До таких програмних засобів, зокрема, відноситься розповсюджений пакет фірми Cognitus.

Можливі види карт потоків можна розділити на три великі групи, що описують: 1) окремий технологічний процес усередині підприємства; 2) сукупність виробничих процесів і елементів керування; 3) технологічний ланцюжок, у якій підприємство складає одну з частин.

Аналіз карти потоків дозволяє виявити «вузькі» місця виробничого процесу. Технологічний процес можна підрозділити на три етапи: надходження вихідних матеріалів, їхня обробка і вихід готової продукції. Якщо який-небудь інцидент приводить до виходу з ладу елемента технологічного ланцюжка, то по карті потоків можна легко простежити, наскільки серйозні будуть наслідку події і до яких збитків це може призвести.

Використання карти потоків, що описує сукупність виробничих процесів і елементів керування, дозволяє включити в сферу розгляду інциденти, що виникають не тільки як результат фізичної поломки устаткування, але і як наслідок помилкових управлінських рішень. Це особливо важливо при розгляді інвестиційних і підприємницьких ризиків.

Карті потоків виявляються корисними при аналізі процесів, що включають у себе ділянки, що складаються з ряду рівнобіжних галузей, що відповідають одночасному протіканню субпроцесів. Як приклад, можна привести комплекс засобів пожежного захисту, що складає, припустимо, з декількох дублюючих один одного систем оповіщення й однієї системи пожежегасіння. Аналіз відповідної карти потоків дозволяє показати, що відмовлення однієї із систем оповіщення не повинний сильно позначитися на готовності системи в цілому, у той час як відмовлення кінцевої ланки призводить до повного виходу її з ладу (рис 2.4.4.).

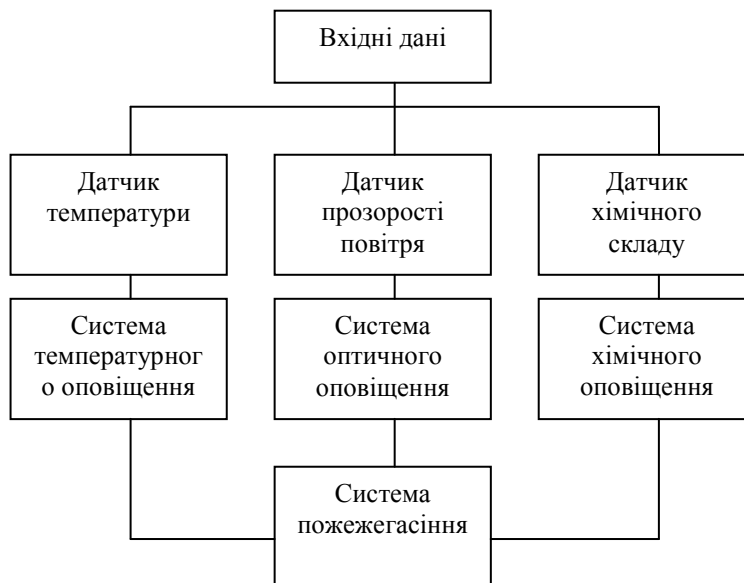


Рис. 2.4.4. Карта потоків для системи пожежного захисту

Обмеженість застосування карт потоків як методу аналізу ризику зв'язана з тим, що вони орієнтовані на процеси. Тому одночасно варто використовувати інші методи одержання вихідної інформації про ризики. Інший недолік полягає в тому що карти самі по собі не вказують на уразливість окремих стадій виробничого процесу. Навіть коли з них з очевидністю випливає, що той або інший елемент є вузьким місцем для даного процесу і його відмовлення може привести до серйозного збитку, без залучення додаткових джерел даних не можна зрозуміти, наскільки така ситуація ймовірна. Тому карти потоків повинні доповнюватися зведеннями про можливу частоту і вагу минулих збитків, визначених, наприклад, з опитувальних аркушів.

## 5. Пряма інспекція

Описані вище методи виявлення ризику зручні. Однак не виключено, що при вивчення опитувальних аркушів, фінансової документації або карт потоків деякі моменти виявляться неясними і викликають додаткові питання. Крім того, при заповненні в підрозділах підприємства підготовлених для них форм звітності могли бути упущені важливі фактори. Тому для одержання додаткової інформації і перевірки на місцях її вірогідності і повноти ризик-менеджери можуть організувати інспекційні поїздки на підприємства.

Ефективність інспекції прямо залежить від кваліфікації співробітників, що її здійснюють. Якщо ризик-менеджери мають досить високу кваліфікацію і досвід роботи, то вони відзначають ті важливі нюанси, що можуть бути упущені респондентами опитувальних аркушів і інших фахівців, що працюють на відповідних об'єктах або здійснюють визначені технологічні операції.

Пряма інспекція дозволить також виявити й уточнити окремі аспекти розроблювальної програми керування ризиком, оцінити можливі витрати на управління на даному підприємстві і дати рекомендації з регулювання рівня ризику.

При плануванні відвідування будь-якого об'єкта необхідно насамперед чітко визначити перелік задач, що повинні бути вирішені шляхом проведення інспекції, і врахувати ряд специфічних факторів: 1) рівень лояльності і підпорядкованості керівництва підприємства центральному керуванню (для регіональних відділень); 2) загальна кількість часу, що планується затратити на інспекцію; 3) час року, що найбільше сприятливо для інспекції; 4) можливі умови роботи інспекторів на підприємстві, ступінь оснащення технікою, наявність сучасних засобів зв'язку з центральним офісом.

Після попередньої оцінки задач, що треба буде розв'язати в процесі інспекції, і обліку різних особливих факторів варто скласти програму відвідування підприємства. Якщо розглядати, наприклад, велику торговельну структуру, то вона, як правило, має у своєму складі численні магазини, складські приміщення, відділення в різних районах міста або області, що істотно ускладнює задачу проведення інспекцій. Необхідно вибудувати логічну схему виявлення ризиків таким чином, щоб звести до мінімуму можливість упустити що-небудь істотне.

Один зі способів рішення цієї задачі – підготовка для кожного з об'єктів спеціальних карт, що містять перелік питань і зведень, що потребують уточнення. У процесі інспекції такі карти повинні бути заповнені для кожного з об'єктів. Вони визначають зміст і структуру інспектування, зменшують час перебування на об'єкті і, що більш важливо, знижують небезпеку упустити що-небудь важливе. Якщо це не перше відвідування об'єкта, необхідно переглянути попередній звіт і перевірити, чи залишилися які-небудь невирішені питання і, чи потрібно повертатися до них знову.

Існує практика несподіваних інспекцій об'єктів і завчасного повідомлення його співробітників про інспекції. У першому випадку поява інспекторів на підприємстві дозволяє зафіксувати такі сторони організації бізнесу, що були б сховані, якби керівництво було сповіщено заздалегідь. Наприклад, при несподіваній інспекції можна відзначити реальні відхилення від планового перебігу технологічного процесу або порушення правил, що мають місце, безпеки.

Завчасне повідомлення керівництва і співробітників підприємства про майбутню інспекцію доцільно використовувати при необхідності одержати матеріали і дані, для перебування яких потрібен час. У цьому випадку на підприємство за кілька днів до початку відвідування по факсу або електронній пошті висилається запит або форми для заповнення, і до моменту початку інспекції співробітники підприємства вже мають на руках необхідні матеріали, що істотно скорочує витрати часу.

Приведемо зразковий перелік питань, що можуть бути вирішені або уточнені в процесі інспекції: 1) розташування об'єкта і ступінь близькості до населених пунктів, іншим промисловим об'єктам; 2) опис і оцінка системи управління (загальний і фінансовий менеджмент, маркетинг, бухгалтерський облік); 3) наявність і стан основних і оборотних фондів; 4) загальна характеристика і стан особливо небезпечних агрегатів; 5) подробиці недавніх подій або заявлених претензій, якщо устаткування було застраховано.

Після того як інспекція проведена, необхідно всі результати оформити у виді звіту, де для кожної запланованої задачі вказати: ціль обстеження; дату і місце його проведення; короткий зміст проведених бесід зі співробітниками; отримані дані і матеріали; результати обстеження; резюме.

За підсумками інспекції в загальну базу даних підприємства необхідно внести відповідні уточнення, що стосуються списку устаткування, виявлених ризиків, а також виробити рекомендації переглядові існуючого рівня ризику і методів його регулювання. Якщо ризики були застраховані, то ризик-менеджери зобов'язані негайно сповістити страховиків про всі знайдені у ході інспекції зміни, істотні для договору страхування.

## 6. Аналіз фінансової й управлінської звітності

Робота з фінансовою й управлінською документацією підприємства має важливе значення для виявлення ризиків по тій простій причині, що в документах фіксуються всі інциденти, що відбулися, які привели до збитків, а також події, що мають відношення до збільшення або зменшення ризику.

Збитки підприємства, що виникають унаслідок настання непередбачених подій, спочатку фіксуються в актах, а потім знаходять своє відображення в бухгалтерській звітності. Розглянемо, як здійснюється відображення в документах аварії яка була на промисловому підприємстві.

Спочатку складається акт розслідування аварії. Потім готується так звана дефектна відомість на відновлення об'єкта, на підставі якої розраховується величина збитку і визначається обсяг робіт. Далі, відповідно до обсягів робіт складається кошторис, у якому вказують всі збитки від аварії. У них включаються вартість пошкоджених основних і оборотних фондів, витрати матеріалів, запчастин, вартість фіксуються в різних формах бухгалтерської звітності

До фінансових документів підприємства відносяться: бухгалтерський баланс; звіт про фінансові результати (прибутки і збитки); дані про облік основних засобів; дані інших форм бухгалтерської звітності.

Основними фінансовими документами є баланс і звіт про фінансові результати. Аналіз структури балансу здійснюється шляхом зіставлення окремих його статей, визначених на початок і кінець звітного періоду, за валютою балансу. Такий підхід до оцінки змін показників балансу дозволяє зіставляти отримані результати з даними по різних підприємствах, а також порівнювати фінансову звітність за різні періоди часу.

Бухгалтерський баланс складається з двох основних частин – активу і пасиву. Аналіз структури активів дозволяє виявити наступні основні показники: склад коштів; склад дебіторської заборгованості; запаси; необоротні активи.

Аналіз структури пасивів подає важливу інформацію про капітал і інші джерела засобів підприємства: розмір короткострокових зобов'язань; розмір довгострокових зобов'язань; власні засоби

У ході аналізу звіту про фінансові результати (звіту про прибутки і збитки) проводиться розрахунок наступних показників діяльності підприємства: собівартість; операційний і чистий прибуток; реінвестований прибуток; виплати відсотків і податків та ін.

## 7. Метод події – наслідки

(ПН-метод; в англійській літературі має назву *HAZOR* – Hazard and Operability Research) – це критичний аналіз працездатності підприємства з погляду можливих несправностей чи виходу з ладу устаткування, що на етапі проектування широко використовують у промисловості. Основна ідея – розчленування складних виробничих систем на окремі простіші і легше аналізовані частини. Кожну таку частину ретельно аналізують, щоб виявити й ідентифікувати всі небезпеки і ризики.

У межах розглянутого методу процес ідентифікації ризику поділяють на чотири послідовні етапи, на кожному з яких варто відповісти на ключове запитання:

- 1-й етап – яке призначення досліджуваної частини установки чи процесу?
- 2-й етап – у чому полягають можливі відхилення від нормального режиму роботи?
- 3-й етап – у чому полягають причини відхилень?
- 4-й етап – які наслідки відхилень?

Спочатку варто виділити одну з частин установки чи процесу і визначити її призначення. Очевидно, що це ключовий момент, оскільки, якщо призначення встановлено неточно, то і відхилення параметрів від нормального режиму роботи не можна встановити точно. Дослідження виконують послідовно для кожної частини установки. Щоб забезпечити вірогідність і повноту аналізу, треба, аби таку роботу виконувала група фахівців-практиків, а не одна людина.

Після того як визначено призначення й умови нормального функціонування всіх частин установки, треба зазначити можливі відхилення параметрів від нормальних проектних значень. Перелік відхилень – це і є, власне кажучи, основне ядро досліджень. Щоб структурувати перелік відхилень, використовують спеціальні ключові слова.

Наступний крок – складання переліку причин кожного відхилення. Слід зазначити всі можливі причини, а не тільки найбільш імовірні чи ті, котрі мали місце в минулому.

І нарешті, складають перелік наслідків можливих відхилень чи параметрів режимів. Аналіз наслідків дозволяє розробити різні заходи безпеки. Ці заходи часто починають здійснювати вже в процесі аналізу ризику, не чекаючи, поки закінчиться все дослідження.

### *Тематичні питання для самоперевірки:*

1. Які методи з одержання вихідної інформації стосовно об'єкта управління ризиками відносять до основних?
2. Назвіть розділи стандартного опитувального аркуша.
3. Які проблеми можливо усунути за допомогою аналізу структурних діаграм?
4. Що дозволяють виявити карти потоків?
5. На які групи поділяються види карт потоків?
6. Від чого залежить ефективність прямої інспекції?
7. Яку інформацію дозволяє з'ясувати аналіз фінансової документації підприємства?
8. На які етапи поділяють процес ідентифікації ризику у межах методу події-наслідки?

## ТЕМА 5. ОЦІНКА РИЗИКУ

1. Загальні методи оцінки ризику
2. Спеціальні методи оцінки ризику

### 1. Загальні методи оцінки ризику

У процесі управління ризиком особливий інтерес становить механізм оцінки ризику, тому що без знання можливих масштабів ризику неможливо приймати адекватні рішення

про діяльність у його умовах. Виділяють два підходи до оцінки ризику – якісний і кількісний.

Завдання *якісної* оцінки ризику – визначити можливі види ризику, оцінити принципний ступінь їх небезпеки і виділити фактори, що впливають на рівень ризику. Як правило, якісний аналіз підприємницького ризику проводиться на стадії розробки бізнес-плану. У повсякденному житті свої власні ризики люди найчастіше оцінюють на якісному рівні.

*Кількісна* оцінка ризику полягає у приписуванні ризику числового значення. Кількісна оцінка ризику значно складніша. Вона визначається:

- видом аналізованої діяльності, постановкою проблеми, перевагами ОНР;
- ставленням ОНР до ризику, доступністю інформації, що характеризує ризик;
- кількістю часу, відведеного для ухвалення рішення;
- професійною підготовкою ОНР;
- факторами, що створюють ризик.

Серед останніх виділяють *контрольовані* і *неконтрольовані*.

Контрольовані повинні виявлятися на етапі якісної оцінки і піддаватися контролю, після чого ризик, як такий, знімається. Ризикову ситуацію створюють неконтрольовані фактори, тобто невідомі зацікавленій стороні.

Неконтрольовані фактори поділяються на *невизначені* і *випадкові*. Для невизначених факторів імовірнісні судження про них відсутні. У кращому разі можливі наслідки підтверджуються завданням діапазонів зміни їхніх числових значень.

До випадкових факторів належать ті, щодо яких відомі необхідні для опису випадкових величин характеристики: закони розподілу чи хоча б їхні перші моменти – математичні очікування і дисперсії.

Якщо ризик створюється невизначеними факторами, кількісна оцінка його надзвичайна тяжка. У цьому випадку застосовуються методи визначення оптимальної стратегії поведінки в умовах ризику, породженого невизначеністю: класична теорія ігор, теорія статистичних рішень і ряд інших методів, що утворюють загалом теорію дослідження операцій.

Якщо ж ризик створюється випадковими факторами, питання про те, що прийняти за міру ризику, залежить від конкретної задачі.

Сьогодні зустрічаються різні підходи до кількісної оцінки ризику. У загальному випадку такі методи поділяються на *об'єктивні* і *суб'єктивні*. Об'єктивні – це ті, котрі використовують характеристики випадкових процесів, отримані на основі даних, що не залежать від думки конкретної особи. Суб'єктивні методи ґрунтуються на експертних оцінках ризику. Серед кількісних методів виділяють оцінку ризику в *абсолютному* і *відносному вираженні*. В абсолютному вираженні ризик вимірюється іменованими величинами, наприклад, частотою чи розмірами можливих збитків у грошовому еквіваленті. У відносному вираженні ризик вимірюється різними безрозмірними показниками, що є відношеннями двох чи кількох іменованих величин.

Тривала практика діяльності людства в умовах ризику привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдину міру ризику, застосовну для усіх випадків. У практичних ситуаціях, особливо в умовах доступності різних видів інформації, корисно проаналізувати кілька видів оцінки ризикової ситуації і вибрати найбільш прийнятний варіант, зваживши всі показники ризику. Далі розглянемо основні способи кількісної оцінки ризику.

#### Ризик в абсолютному вираженні

У багатьох видах діяльності ризик взагалі порівнюють не з можливими збитками, а з показниками, що визначають конкретний вид діяльності, наприклад, з певною сумою грошей, кількістю непроданих виробів, невироблених тон продуктів, рентабельністю,

очікуваним доходом, прибутком, ефективністю, розуміючих як деяку випадкову величину  $x$ . Тут працює принцип: *чим ризикуємо, те і є оцінкою ризику*.

У цьому випадку ризик розглядається як невідповідність очікуванням і вводиться поняття міри і ступеня ризику.

*Основні показники оцінки ризику*

1. Як міра ризику приймається *ймовірність виникнення збитків або недоодержання доходів порівно з прогнозованим варіантом*:  $P_i$  — імовірність появи випадкової величини, яка може бути визначена суб'єктивним та об'єктивним методами. Об'єктивний метод розрахунку передбачає оцінку частоти, з якою у минулому відбувалася дана подія:

$$P(i) = n' / n, \quad (2.5.1)$$

де  $n'$  — події, які цікавлять;

$n$  — повна кількість випадків.

Однак цей показник вимагає зіставлення з майновим станом особи, що перебуває у ризикові ситуації: втрати, що для одного неприпустимі, для іншого можуть здаватися незначними. З огляду на це Райзберг виділяє зони підприємницької ризику, рис. 2.5.1. Область, у якій величина ймовірних утрат змінюється від нуля до значення розрахунковою прибутку, називається *зоною припустимого ризику*.



Рис. 2.5.1. Зони ризику

Область, у якій величина ймовірних втрат змінюється від значення розрахункового прибутку до передбачуваного виторгу, називається *зоною критичного ризику*. Область, у якій величина очікуваних втрат наближається до майнового стану підприємця, називається *зоною катастрофічного ризику*.

До катастрофічного ризику, незалежно від матеріальних втрат, відносять також ризик загибелі людей і екологічної катастрофи.

Ряд авторів, наприклад Т. Бочкай, пропонують використовувати шкали ризику стосовно ймовірності небажаного результату, один з варіантів яких наведено у таблиці 2.5.1. Однак ця міра досить умовна. По-перше, вона суб'єктивна щодо особи, яка запропонувала шкалу. По-друге, в оцінці ризику відіграє велику роль не тільки ймовірність, з якою можливий збиток, а й сама величина збитку. Наприклад, збиток в одну грошову одиницю й у мільйон грошових одиниць, що відбувся з однаковою ймовірністю, оцінюється людиною як зовсім різний ризик.

Таблиця 2.5.1

Емпірична шкала ризику

Ймовірність небажаного результату (величина ризику)	Градація ризику
0,0-0,1	Мінімальний ризик
0,1-0,3	Малий ризик
0,3-0,4	Середній ризик
0,4-0,6	Високий ризик
0,6-0,8	Максимальний ризик
0,8-1,0	Критичний ризик



2. Як міра ризику приймається *величина можливого збитку*:

Однак і ця міра вимагає критичного осмислення. Одна річ ризикувати сумою в 1000 г.о. з ймовірністю, скажімо, 0,1 чи ризикувати нею ж із ймовірністю 0,0001. В останньому випадку ризик здається значно нижчим, незважаючи те, що вимірний тією самою величиною.

Розглянемо *математичне очікування* відповідної випадкової величини. Це ніби збиток, «розмазаний» по відповідній імовірності. Середнє очікуване значення пов'язане з невизначеністю ситуації. Воно виражається у вигляді середньозваженої величини всіх можливих результатів  $M(x)$ , де вірогідність кожного результату  $P$  використовується у вигляді частоти, або ваги, відповідного значення  $x$ . У загальному вигляді це можна записати так:

$$M(x) = X = P_1X_1 + P_2X_2 + \dots + P_nX_n, \quad (2.5.2)$$

Або

$$M(x) = \bar{X} = \sum_{i=1}^n p_i \cdot x_i$$

де  $M$  – математичне очікування;

$X$  (середнє значення) долідуваної величини (наслідків яких-небудь дій, наприклад прибуток);

$x_i$  – значення випадкової величини.

Середня величина є узагальненою кількісною характеристикою і не дозволяє прийняти рішення на користь одного із декількох розглянутих варіантів. Ця міра використовується тоді, коли розкид можливих збитків дуже великий, і популярна в діяльності підрозділів, відповідальних за ліквідацію надзвичайних ситуацій, наприклад, при оцінці ризику великих промислових аварій і екологічних катастроф.

Середня величина являє собою узагальнену кількісну характеристику та не дозволяє прийняти рішення на користь певного варіанту вкладення капіталу. Для остаточного рішення необхідно оцінити коливання показників, тобто визначити коливання можливого результату. Воно являє собою ступінь відхилення очікуваного значення від середньої величини. Для його визначення звичайно вираховують дисперсію та середньоквадратичне відхилення.

$D$  – дисперсія – середньозважена величина квадратних відхилень дійсних результатів від очікуваних у середньому:

$$D(x) = \sigma(x)^2 = \sum (x_i - M(x))^2 \cdot p_i, \quad (2.5.3)$$

де

$\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;

Середнє квадратичне відхилення ( $\sigma$ ) розраховується за формулою:

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)}, \quad (2.5.4)$$

Середнє квадратичне відхилення є номінованою величиною і має такі ж одиниці вимірювання, як і варіативна ознака. Дисперсія і середнє квадратичне відхилення є мірами абсолютної коливання.

Слід враховувати правила вибору проектів на основі описаних показників (табл. 2.5.2)

Таблиця 2.5.2

Правила вибору проектів

Співвідношення математичного очікування прибутковості проектів	Співвідношення середньоквадратичного відхилення	Висновки
$M_1 = M_2$	$\sigma_1 > \sigma_2$	Обирається проект 1
$M_1 = M_2$	$\sigma_1 < \sigma_2$	Проект 1

$M_1 > M_2$	$\sigma_1 = \sigma_2$	Проект 1
$M_1 > M_2$	$\sigma_1 < \sigma_2$	Проект 1 більш ризиковий, але вибір залежить від ставлення ОПР до ризику
$M_1 < M_2$	$\sigma_1 > \sigma_2$	Проект 2 більш ризиковий, але вибір залежить від ставлення ОПР до ризику

### Ризик у відносному вираженні

Те саме значення дисперсії  $D(x)$  сприймається по-різному залежно від розміру середнього очікуваного результату  $M(x)$ . Тому як міра ризику в певних випадках використовується його відносна безрозмірна характеристика — *коефіцієнт варіації*:

$$v = \frac{\sigma(x)}{M(x)}, \quad (2.5.5)$$

Коефіцієнт варіації можна розглядати як кількість одиниць середньоквадратичного відхилення, що припадає на одиницю математичного очікування. Це зручна характеристика, оскільки втрати суми, наприклад, у 1000 г.о. з можливим середньоквадратичним відхиленням у 10 г.о. і, скажімо, у 1000 г.о., мають безумовно різний ризик, що добре вловлюється мірою (2.5.5).

Коефіцієнт варіації, як безрозмірна величина, дає можливість порівнювати результати двох проектів, в абсолютному вираженні непорівнянних, тобто таких, результати яких оцінюються різними найменуваннями. Наприклад, в одному випадку – тоннами, в іншому – кілометрами чи штуками.

Для коефіцієнта варіації також використовують шкали, що допомагає орієнтуватися в можливих розкидах його значень, наприклад, шкала, подана в табл. 2.5.3. Як і будь-які інші шкали, вони визначаються видом аналізованої діяльності і перевагами ОПР.

Таблиця 2.5.3

#### Шкала для коефіцієнту варіації

Величина	Градація ризику
= 0,1	Слабкий
0,1 – 0,25	Помірний
= 0,25	Високий

## 2. Спеціальні методи оцінки ризику

Методи кількісної оцінки ризику, розглянуті, є до певної міри універсальними, проте з їх допомогою не завжди вдається оцінити ризик. Це пов'язано із браком часу, інформації, кваліфікації. Крім того, існують види ризиків, які вимагають принципово особливого підходу до їх оцінки. Існують і комплексні ризики, опосередковані відразу кількома іншими ризиками, що також потрібно вміти оцінювати. Тому особливий інтерес становлять специфічні методи оцінки підприємницького ризику. Розглянемо основні з них.

### 1. Оцінка ризику на основі аналізу фінансового становища підприємства

Це один із найдоступніших методів оцінки ризику різних угод як для підприємця – власника фірми, так і для його партнерів.

Фінансове становище фірми – це комплексне поняття, що характеризується системою абсолютних і відносних показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз цих показників дозволяє оцінити фінансову стійкість фірми, що, у свою чергу, є критерієм господарського ризику фірми.

Залежність між фінансовою стійкістю і ризиком прямо пропорційна. Крім того, як тільки підприємство стає фінансово нестійким, виникає ризик банкрутства. Методам аналізу фінансового становища підприємства присвячена достатня кількість книг, наприклад, широко відомі книги В.В. Ковальова.

## 2. Евристичні методи

Якщо для оцінки ризику немає достатніх статистичних даних або є сумнів у їхній вірогідності, можна застосувати метод, що використовує досвід і інтуїцію фахівців. Такі методи називаються *евристичними методами* або *методами експертних оцінок* і реалізуються шляхом обробки думок професіоналів. Експертні оцінки можуть здійснюватися як за бальною системою, так і в конкретних кількісних показниках.

Особливістю евристичних методів є відсутність строгих математичних доказів оптимальності отриманих рішень. Загальною спрямованістю евристичних процедур є використання людини як «вимірювального приладу» для одержання кількісних оцінок досліджуваних процесів. Попри вразливість з погляду об'єктивності, ці методи мають досить значне поширення, що пояснюється значним поширенням явища відсутності достовірної інформації. Однією зі сфер їх застосування є кількісна оцінка економічного ризику.

Існує кілька різновидів евристичних методів. Широко відомий, наприклад, метод Делфі. Він характеризується анонімністю і керованим зворотним зв'язком. Мета анонімності – уникнути групового обговорення і тиску думки авторитетних осіб. Після першої обробки результатів експертизи узагальнений результат повідомляється кожному експерту, і експертиза повторюється знову. Надалі застосовуються методи обробки експертних оцінок, робота з якими дещо аналогічна роботі зі статистичним матеріалом.

До експертних методів належать також і широко відомі методики, що застосовуються у міжнародній практиці: методика Швейцарської банківської корпорації; методика БЕРІ та ін.

## 3. Метод аналізу доцільності витрат

Сутність цього методу ґрунтується на тому факті, що витрати за кожним напрямом діяльності, а також за окремими її елементами, мають різний ступінь ризику. Наприклад, ступінь ризику за витратами, пов'язаними з купівлею сировини, буде вищим, ніж за витратами на зарплату.

Визначення ступеня ризику шляхом аналізу доцільності витрат орієнтоване на ідентифікацію потенційних зон ризику. Для цього стан за кожним з елементів витрат поділяється на області ризику, що являють собою зону загальних втрат, у межах яких конкретні втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику: 1) область абсолютної стійкості; 2) область нормальної стійкості; 3) область нестійкого стану; 4) область критичного стану; 5) область кризового стану.

У *першій області* ступінь ризику за елементом витрат відповідає нульовому ризику. Ця область характеризується відсутністю будь-яких втрат з гарантованим одержанням планового прибутку, розмір якого теоретично не обмежений.

Елемент витрат у *другій області* характеризується мінімальним ступенем ризику. Для цієї області максимальні втрати не мають перевищувати межу планового чистого прибутку (тобто прибутку, що залишається після оподаткування всіх інших виплат, що здійснюються з прибутку). Таким чином, мінімальний ступінь ризику забезпечує фірмі покриття всіх її витрат і одержання тієї частини прибутку, що дає змогу сплатити податки. В умовах ринкової економіки цей напрям пов'язаний із роллю держави як основного контрагента. Основні форми діяльності тут: здійснення операцій з цінними паперами уряду чи муніципальних органів, участь у виконанні робіт, фінансованих за рахунок державних чи муніципальних коштів і т. п.

*Третя область* характеризується підвищеним ризиком, при цьому рівень втрат не перевищує розміру розрахункового прибутку (тобто тієї його частини, що залишається після усіх виплат у бюджет, сплати відсотків за кредит, штрафів і неустойок). При такому ступені ризику суб'єкт підприємницької діяльності ризикує тим, що він у гіршому випадку отримає прибуток, величина якого буде меншою від його розрахункового рівня, але при цьому залишиться можливість покрити всіх витрати.

*Четвертій області* відповідає критичний ступінь ризику, за якого можливі втрати в межах валового прибутку (тобто загальної суми прибутку, що отримана до здійснення всіх відрахувань). Такий ризик небажаний, тому, що пов'язаний з можливістю для фірми не просто втратити прибуток, а й не покрити повністю своїх витрат.

*П'ята область* відповідає області кризового стану, що допускає можливість непокриття усіх витрат, пов'язаних з даним напрямком діяльності.

Після того як на підставі даних минулих періодів розраховано коефіцієнт варіації, кожна стаття витрат аналізується на предмет її ідентифікації областям ризику і максимальних втрат. При цьому ступінь ризику всього напряму підприємницької діяльності відповідатиме максимальному значенню ризику за елементами витрат.

Перевага даного методу полягає в тому, що, знаючи статті витрат з максимальним ризиком, можна знайти шляхи його зниження. Наприклад, знаючи, що ризик пов'язаний з орендою транспортного засобу, можна переглянути питання про перевезення товару. Основний недолік методу полягає в тому, що (як і при статистичному методі) фірма не аналізує джерела ризику, а приймає ризик як цілісну величину, ігноруючи його мультискладові.

#### 4. Комплексна оцінка ризиків

Проводячи комплексну оцінку діяльності в умовах ризику, необхідно не тільки встановити всі джерела ризиків, а і виявити, які джерела домінують. При цьому всі можливі втрати за ознакою впливу на діяльність фірми доцільно класифікувати на визначальні і побічні (непрямі). Крім того, слід виділити випадкові складові втрат, тобто ті, розрахунок яких найскладніший через високу невизначеність, наприклад, зростання цін в умовах низької інфляції.

Ризик, як уже наголошувалося, може вимірюватися в абсолютних і відносних величинах. В абсолютному вираженні ризик може бути вимірною величиною прогнозованих втрат (збитків), а у відносному вираженні він може бути визначений як величина збитків, віднесена до певної бази. База може бути обрана безпосередньо самою фірмою. Це можуть бути витрати на виробництво, вартість основних виробничих фондів, активи підприємства, прибуток, чисельність персоналу і т. п. Основна вимога даного методу – всі ризики мають бути оцінені одним способом.

На практиці, визначаючи величину ризику в абсолютному вираженні, використовують спрощений підхід. Його сутність у тому, що оцінюється ступінь впливу ризику на основні показники роботи фірми. Після цього робиться висновок про доцільність прийняття даного ризику і здійснення даного виду діяльності.

Незадоволеність фірми у високому значенні ризику в абсолютному і відносному вираженні є однією з головних причин усвідомленого прийняття нею ризику, а в ряді випадків її відмови від заняття даним видом діяльності або спонукальним мотивом для внесення змін у стратегію свого розвитку.

#### 5. Оцінка ефективності нововведень

Сучасними економістами застосовуються й інші методи виявлення ступеня економічного ризику. Як ще один приклад, приведемо підхід, запропонований американськими економістами для оцінки ефективності нововведень. Ефективність реалізації нововведень  $E$ , а отже, і ризик, оцінюється за формулою:

$$E = \frac{P * C * T * P_m * P_k}{E_v}, \quad (2.5.6)$$

де: П - щорічний обсяг продаж нового виробу;  
 С - продажна ціна виробу;  
 Т - життєвий цикл нововведення;  
 Р<sub>т</sub> - ймовірність технічного успіху;  
 Р<sub>к</sub> - ймовірність комерційного успіху;  
 Е<sub>в</sub> - сума витрат на реалізацію.

#### б. Оцінка ризику на основі аналізу точки беззбитковості

Точка беззбитковості використовується для оцінки ризику інвестицій. Вона являє собою точку критичного обсягу виробництва (реалізації), у якій доходи від продажу продукції дорівнюють витратам на її виготовлення, тобто в якій прибуток дорівнює нулю. Розрахунок точки беззбитковості дозволяє виявити граничний обсяг виробництва, нижче від якого проект буде нерентабельним.

Розрахунок точки беззбитковості проводиться за формулою:

$$Q = FC / (P - AVC), \quad (2.5.7)$$

де Q – точка беззбитковості (обсяг продажів);  
 FC – сума постійних видатків;  
 P – ціна за одиницю продукції;  
 AVC – змінні видатки на одиницю продукції.

Так само точку беззбитковості можна визначити графічним методом, будуючи графіки видатків і продажів.

Якщо проект передбачає реалізацію не одного, а декількох видів продукції, то точка беззбитковості визначається у грошовому виразі за формулою:

$$Q = FC / K_m, \quad (2.5.8)$$

$$K_m = GM / TR, \quad (2.5.9)$$

$$GM = TR - VC, \quad (2.5.10)$$

де Q – точка беззбитковості (обсяг продажів);  
 FC – сума постійних видатків;  
 K<sub>m</sub> – коефіцієнт валової маржі;  
 GM – валова маржа;  
 VC – змінні видатки на загальний обсяг виробництва;  
 TR – виручка,  
 тобто  $Q = (FC * TR) / (TR - VC)$

Таким розрахункам присвячена спеціальна література.

#### 7. Оцінка ризику за допомогою дерева рішень

Ще один важливий метод оцінки ризику – моделювання задачі вибору рішень в умовах ризику за допомогою «дерева рішень». Даний метод передбачає графічну побудову варіантів вкладених рішень. Гілкам дерева ставлять у відповідність суб'єктивні й об'єктивні оцінки можливих подій. Йдучи вздовж побудованих гілок, оцінюють кожен шлях, як правило, на основі ймовірностей, і з усіх можливих оцінок вибирають варіант дій з найменшою ймовірністю. При цьому кількісну оцінку одержує кожен варіант.

Найзручнішим способом подання такої серії альтернатив з наступним вибором найбільш прийнятних є дерево рішень. Воно дає змогу розчленувати велику, складну проблему на серію дрібніших проблем.

Дерево рішень це графічний підхід до аналізу рішень в умовах невизначеності. У процесі побудови дерева використовується два види гілок: гілка рішень і гілка результатів. *Гілка рішень* передбачає прийняття того чи іншого рішення. Вона позначається у вигляді вершини з гілками, що відходять від неї (рішеннями), рис. 2.5.2.

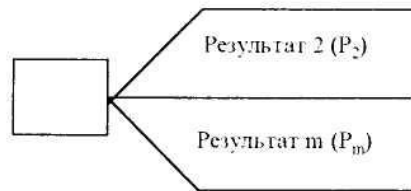


Рис. 2.5.2. Принциповий вид дерева рішень

*Гілку події* малюють тоді, коли зовнішні фактори визначають, яка з можливих випадкових подій відбудеться. Кожна гілка представляє можливий результат, а число  $P$  що асоціюється з кожною гілкою, являє собою ймовірність, з якою дана подія відбувається.

#### 8. Оцінка ризику за допомогою методу аналогій

*Метод аналогій* використовується в тому випадку, коли інші методи оцінки ризику неприйнятні. Часто такий метод оцінки використовується в страхуванні при розробці правил страхування нових ризиків. Як аналоги використовуються дані про ризик аналогічних проектів чи угод. Його часто використовують, наприклад, страхові компанії при оцінці ціни страхування ризиків, які раніше не страхувалися.

Аналізуючи ступінь ризику певного напрямку підприємницької діяльності, використовують дані про розвиток подібних напрямків у минулому. Джерела інформації можуть бути найрізноманітніші: опубліковані звіти компаній, інформація державних органів, дані страхових компаній. Отримані дані обробляються з метою виявлення залежностей між планованими результатами майбутньої діяльності і потенційних ризиків.

Можливі помилки при використанні методу аналогій зумовлені використанням даних минулих періодів. Ця небезпека особливо помітна при розгляді виробничого напрямку підприємницької діяльності. Кожний продукт проходить кілька життєвих стадій від розробки до зняття з виробництва. Тому найоптимальнішим при використанні цього методу є порівняння минулих і дійсних показників у межах тієї самої стадії.

Доцільність використання методу полягає в тому, що його можна застосовувати при виявленні ступеня ризику інноваційного напрямку підприємницької діяльності. Коли відсутня статистична база, краще знати минулий досвід, ніж не знати нічого.

#### 9. Оцінка ризику на основі встановлених нормативів

Для деяких видів діяльності, з огляду на їхню важливість і ризикованість для громадян чи економіки країни держава встановлює певні нормативи. Слід зауважити, що такі нормативи можуть бути встановлені й в інших масштабах діяльності, наприклад, для галузі. Як приклад розглянемо політику Національного банку України стосовно комерційних банків, регульовану інструкцією «Про порядок регулювання й аналіз діяльності комерційних банків».

Так, максимальний розмір ризику на одного позичальника розраховується за формулою:

$$PI = Zc/K * 100\%, \quad (2.5.11)$$

де  $Zc$  – сукупна заборгованість за позиками, міжбанківськими кредитами і врахованими вексями одного позичальника і 100% суми позабалансових зобов'язань, виданих цьому позичальнику;

$K$  – капітал банку.

Нормативне значення цього показника не має перевищувати 25%.

Не будемо наводити усі формули для розрахунків і відповідні обмеження, згадаємо лише, що аналогічно встановлюються розрахункові формули і граничні значення для інших показників: максимального значення «великих» кредитних ризиків, максимального

значення сукупного розміру кредитів, гарантій і поручительств, наданих інсайдером, максимальне значення нормативу інвестування і низка інших.

### 10. Аналіз чутливості

*Аналіз чутливості (вразливості)* є одним із найпростіших і поширених методів урахування чинників невизначеності, характерних для оцінювання проектів. Даний метод передбачає два кроки:

*Перший крок* – формування моделі, яка визначає математичні співвідношення між змінними (параметрами), що стосуються прогнозування (планування) очікуваних результатів.

*Другий крок* – це, власне, аналіз чутливості. Він дає можливість ідентифікувати найважливіші (як чинники ризику) змінні в моделі оцінки об'єкта (проекту).

В якості *показників чутливості* об'єкта (проекту) щодо зміни певних чинників доцільно використовувати *показники еластичності*.

*Еластичність* – міра реагування однієї змінної величини (функції) на зміну іншої (аргументу), а коефіцієнт еластичності – це число, яке показує відсоткову зміну функції в результаті одновідсоткової зміни аргументу. Метод чутливості для аналізу ризику відзначається простотою, але він є дещо обмеженим: за цим методом вплив на оцінку значення економічного показника кожного чинника аналізують окремо, тоді як істотне значення має їхній інтегральний вплив (власне, тут необхідно враховувати ефект синергізму); аналіз чутливості не враховує взаємозв'язку між параметрами (чинниками). Нехтування суттєвими внутрішніми залежностями між прогнозованими чинниками (змінними) може спричинити суттєву деформацію результатів аналізу.

### 11. Оцінка систематичного ризику

Систематичний ризик оцінюється за допомогою коефіцієнта  $\beta$ :

$$\beta = \frac{V_{xy}}{\sigma_y^2}, \quad (2.5.12)$$

де  $V_{xy}$  – кореляційний момент випадкових величин, що характеризують відповідно всю економіку в цілому і  $i$ -ту галузь.

Коефіцієнт  $\beta$  використовується при прийнятті рішень про вкладення інвестицій в певну галузь економіки. Він показує рівень коливань чи відхилень у результаті діяльності галузі стосовно результатів діяльності ринку чи всієї економіки. Галузь з показником  $\beta = 1$  має коливання результатів на рівні ринкових, з  $\beta < 1$ , менші від ринкових,  $\beta > 1$  – більші від ринкових,  $\beta = 0$  – ризик відсутній.

### 12. Інші методи оцінки ризику

У тому випадку, коли природа ризику визначається результатом дії багатьох випадкових і не випадкових факторів, об'єктивна оцінка ризику є дуже складною. Наприклад, надзвичайно складно оцінити черги у великих системах, хоч би яку природу вони мали: черги в магазинах, касах чи черги виробів на обробку. У цьому випадку використовуються різні математичні методи: *теорія масового обслуговування, метод Монте-Карло, імітаційне моделювання й інші*, котрі, як правило, дають оцінку ризику в абсолютному вираженні.

#### **Тематичні питання для самоперевірки:**

1. Охарактеризуйте якісну оцінку ризику.
2. Що означає поняття «кількісна оцінка ризику»? Назвіть відомі підходи до кількісної оцінки ризику?
3. Охарактеризуйте зони ризику які виділив Райзберг.

4. Назвіть абсолютні та відносні показники оцінки ризику. Дайте їх коротку характеристику.
5. Які спеціальні методи оцінки ризику Вам відомі?
6. У чому полягає сутність методу «дерево рішень»?
7. Для чого використовують точку безбитковості?
8. Здійснення яких кроків передбачає реалізація методу аналізу чутливості?
9. У яких випадках використовують метод аналогій?
10. Коли використовують коефіцієнт  $\beta$ ? Що він показує?

## ТЕМА 6. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

- 1. Контроль за ризиком**
- 2. Фінансування ризику**
- 3. Особливості управління ризиками фірми**

### 1. Контроль за ризиком

Нагадаємо, що управління ризиками – це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів задля їхнього зменшення. До основних функцій суб'єкта управління ризиком належать:

1. Прогнозування – це здатність передбачати певну подію. Прогнозування вимагає від менеджера певного відчуття ринкового механізму та інтуїції, а також уміння знаходити гнучкі швидкі рішення.

2. Організація в управлінні ризиками – це об'єднання осіб, що спільно реалізують програму ризикованого вкладення капіталу на основі певних правил і процедур (створення органів керування, установлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик і т.і.).

3. Регулювання являє собою певний механізм впливу на об'єкт управління для досягнення стійкості цього об'єкта в ситуації непевності і ризику.

4. Координація – це дії, що дозволяють узгодити роботу всієї системи управління ризиком, апарату управління і фахівців.

5. Стимулювання в ризику-менеджменті – це спонукання фахівців до зацікавленості у результаті своєї роботи.

6. Контроль – це збирання інформації про ступінь виконання накресленої програми управління ризиком, прибутковості ризикованих вкладень капіталу, співвідношення прибутку і ризику. Заключний етап контролю – аналіз результатів заходів щодо зниження ступеня ризику.

Зауважимо, що обсяг збитку від вкладення капіталу може дорівнювати обсягу цього капіталу, бути меншим чи більшим за нього. Співвідношення максимально припустимого обсягу збитків та обсягу власних фінансових ресурсів інвестора являє собою ступінь ризику, який веде до банкрутства. Вона вимірюється за допомогою коефіцієнта ризику.

$$K = Y/C, \quad (2.6.1)$$

де  $K$  – коефіцієнт ризику;

$Y$  – максимально можлива сума збитку;

$C$  – обсяг власних фінансових ресурсів з урахуванням відомих надходжень засобів.

Досвід підтверджує, що оптимальний коефіцієнт ризику складає 0,3, а критичний (перевищення якого призводить до банкрутства) – 0,7.

Контроль за ризиком інакше називається методом мінімізації збитків. Він може здійснюватися наступними способами: за допомогою диверсифікації, ухилення від ризику, запобігання збиткам, мінімізації втрат.



**Диверсифікацією** називається інвестування коштів у більш ніж один вид активів. Диверсифікація у підприємстві полягає у розподілі зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності.

Теорія ймовірностей легко доводить, що ймовірність одночасного настання відразу всіх чи кількох несприятливих подій значно менша, ніж кожної з них окремо. Саме на основі цього висновку і будується диверсифікація. Вкладаючи гроші у кілька банків, керуються тим, що ймовірність їхнього одночасного розорення набагато нижча, ніж кожного з них.

По своїй суті диверсифікованість це «розпорошення» ризику за принципом: «не клади яйця в один кошик» чи «не тримай гроші в одній кишені».

Диверсифікація може здійснюватися *в часі й у просторі*. У часі вона означає докладання зусиль не одночасно до всіх можливих напрямів, а послідовно. Скажімо, запланувати освоєння випуску кількох видів товарів, але розосередити досягнення цього на певному відрізку часу і не всі відразу. У просторі вона означає розосередження зусиль на значній території. Наприклад, створення підрозділів підприємств, банків, страхових компаній і т. п. у різних населених пунктах (просторова диверсифікація).

Розрізняють також *концентричну* і *горизонтальну* диверсифікації. Концентрична диверсифікація належить до вже освоєних видів діяльності, горизонтальна до нових. Так, поповнення асортименту виробами, подібними до товарів, які вже виробляються підприємством, є концентричною диверсифікацією. Освоєння ж випуску виробів, несхожих на товари, які підприємство вже виробляє, є горизонтальною диверсифікацією.

Слід зауважити, що до будь-якого методу керування ризиком варто підходити творчо і виважено, у тому числі й до диверсифікації. Застосовуючи диверсифікацію, слід враховувати:

1. Диверсифікація може не тільки зменшити, а й збільшити ризик. Це може спостерігатися в тому випадку, якщо нові сфери діяльності невідомі для ОПР чи в яких її професійні знання обмежені.

2. Не кожен ризик можна зменшити за допомогою диверсифікації. Такі ризики, як ризики, пов'язані з очікуванням кризи чи піднесення економіки; ризики, пов'язані з рухом банківського відсотка; політичний ризик і ряд інших не піддаються диверсифікації.

Спосіб **ухилення** від ризику означає відмову від справи, пов'язаної з ризиком. Наприклад, відмова від поїздки, пов'язаної з ризиком, відмова від підприємницької діяльності, пов'язаної з великою ймовірністю втрат, небажання мати справу з партнером, якому не довіряєш.

Це найбільш простий і радикальний спосіб зниження ризику. Він дає змогу цілком уникнути можливих втрат, але не залишає надій на одержання бажаного результату. До ухилення від ризику слід вдаватися виважено, оскільки можливий обсяг прибутку від певної діяльності може значно перевищувати можливі втрати у разі здійснення ризику в ній. Кожного разу слід враховувати такі моменти:

1. уникнути деяких ризиків просто неможливо, зокрема, це стосується ризиків цивільної відповідальності;

2. ухилення від одних ризиків може призвести до виникнення інших, можливо більш значущих ризиків, наприклад, відмова від польоту на літаку ставить проблему вибору іншого виду транспорту, теж ризикованого.

**Запобіганням збиткам** означає вибір шляху проведення заходів, що дозволяє звести до мінімуму ймовірність деяких збитків. Наприклад, організація дієвої охорони виробництва, інвестування коштів у безризикові цінні папери (державні облигації). Однак треба наголосити, що з погляду теорії ймовірностей, імовірність повного запобігання збиткам дорівнює нулю. Навіть свої облигації, що вважаються безризиковими, держава за певних умов може відмовитися погасити. Такі приклади відомі.

**Мінімізація втрат** виражається застосуванням заходів, що дають можливість знизити ймовірність настання несприятливого випадку чи величину збитку до мінімально можливої. Найчастіше мінімізація ризику досягається за допомогою різних запобіжних заходів, під якими розуміються протипожежні заходи, методи посилення безпеки будинків і споруд, встановлення систем контролю й оповіщення, навчання персоналу способам поведінки в екстремальних ситуаціях, дотримання всіх технологічних правил при виробництві товарів, організація необхідних запасів сировини і т.п. Іноді диверсифікацію не виділяють в окремий метод керування ризиком, а розглядають як один з методів мінімізації втрат.

Метод мінімізації втрат може відбуватися шляхом *поділу* (сегрегації) чи *об'єднання* (комбінації) ризиків.

Поділ ризиків здійснюється, як правило, за рахунок поділу активів фірми. Суть поділу – скорочення максимально можливих втрат за одну подію, але збільшення кількості ризикованих подій. Активи можна розділити двома шляхами: фізичний поділ самих активів; поділ власності.

Приклад першого поділу активів – зберігання їх у різних банках, тобто диверсифікація. Прикладом другого способу може слугувати використання особливих фінансових і правових моментів. Наприклад, власність записується на різних членів сім'ї чи на ім'я корпорації і трастових фірм, створених з цією метою.

Під об'єднанням ризику розуміється метод зниження ризиків, за якого можливий ризик поділяється між суб'єктами економіки. Об'єднання, або комбінація, ризиків, як і поділ, теж робить втрати більш передбачуваними, тому, що зростає число одиниць, які піддаються ризику. Комбінація ризиків може відбуватися шляхом внутрішнього зростання, наприклад, збільшення парку автомобілів автотранспортного підприємства, освоєння додаткових видів виробництва. Об'єднання ризиків може відбуватися і шляхом злиття кількох фірм, створення спільних підприємств. Нова підприємницька одиниця буде мати більше активів, ніж початкові, і тим самим зможе поглинути могутніші ризики.

**Передача контролю за ризиком** (трансфер) – це відмова від участі в ризикованому заході (але не від самого заходу) за рахунок залучення іншої сторони. Наприклад, найом субпідрядника, передача ризику за збереження вантажу перевізнику.

Можна виділити три причини, за якими передача ризику вигідна як для сторони, що передає його (трансфера), так і для приймаючої (трансфері):

- втрати, що великі для трансфера, можуть бути незначні для трансфері;
- трансфері може знати ефективніші способи і мати кращі можливості для скорочення можливих втрат;
- трансфері може перебувати в кращій позиції для скорочення втрат або контролю за ризиком.

Основний спосіб передачі підприємницького ризику здійснюється шляхом укладання контракту. При цьому використовуються такі види контрактів: будівельні контракти, оренда, контракти на перевезення і зберігання вантажу, контракти продажу, обслуговування, постачання, договір факторингу, біржові угоди та ін.

Трансфер ризику – не обов'язково найбільш безпечний і ефективний спосіб мінімізації ризику. Трансфері може не тільки не мати достатніх коштів для покриття можливих втрат, а також, як правило, він не має ефективних важелів для зниження рівня ризику, оскільки, зокрема, бере відповідальність за майно, яке йому не належить. Тому, передаючи ризик, фірма має враховувати такі моменти:

- розподіл ризику між сторонами має бути чітким і недвозначним;
- рішення про трансфер ризику має прийматися на базі критерію ефективності у порівнянні з аналогічними за надійністю методами мінімізації ризику;
- трансфері має мати можливість оперативно виконувати прийняті на себе зобов'язання;
- трансфері має мати значні повноваження для скорочення збитків і контролю

за ризиком і якнайкраще використовувати ці повноваження;

- ризик має передаватися за ціною, що влаштовує обидві сторони.

## 2. Фінансування ризику

Основним моментом є те, що до фінансування вдаються лише за умови наявності у своєму розпорядженні певних грошових коштів. Фінансування ризику означає відшкодування можливих збитків і може здійснюватися двома способами: прийняттям ризику і передачею ризику.

**Прийняття ризику.** Це принципова згода на відшкодування збитків за рахунок власних коштів. При цьому деякі ризики приймаються тому, що вони неминучі, інші тому, що несуть у собі потенціал можливого прибутку. Приймаючи підприємницький ризик, слід брати до уваги такий момент: втрати, які легко передбачати і прорахувати (вихід з ладу устаткування, дрібні крадіжки, помилки персоналу), потрібно враховувати як оперативні витрати, а не як збиток у результаті дії ризику.

Прийняття ризику може бути двох видів: *заплановане* і *незаплановане*. У запланованому випадку прийняття ризику втрати покриваються з поточного доходу, якщо в цілому вони невеликі. У цьому випадку часто вдаються до так званого самострахування, тобто створення власних резервних фондів (фондів самострахування або фондів ризику) для покриття можливих збитків шляхом нагромадження коштів. Самострахування доцільне тоді, коли: вартість майна, що залишається на свій ризик, невелика, як порівняти з майновими і фінансовими критеріями всього бізнесу; ймовірність збитків дуже мала.

За кордоном при визначенні розмірів страхових резервних фондів фірма виходить із середньозважених компонентів: ресурсів, поточних активів, основного капіталу. Одні компанії формують фонди самострахування в розмірі 1% від вартості активів, інші – у розмірі 15% від обсягу продажу, треті у розмірі 3-5% від річного фонду виплат акціонерам.

*Для діючих підприємств рекомендують такий спосіб розрахунку оптимальної величини резервів: середню суму втрат за минулі три роки слід розділити на середньорічні суми доходів, скоригувавши їх на середньорічні темпи інфляції.* Ця сума береться за основу і переглядається у разі потреби.

При незапланованому прийнятті ризику фірмі доводиться покривати втрати з усіх ресурсів, що залишилися. Якщо втрати великі, можливе скорочення розмірів фірми і навіть припинення її діяльності.

Прийняття ризику не завжди означає відмову від будь-яких дій, спрямованих на скорочення збитків. До заходів, що вживаються при збереженні ризику можуть також належати: одержання кредитів і державних дотацій, випуск акцій і інші заходи, необхідні для компенсації збитків.

В управлінні ризиками використовуються зазвичай форми внутрішнього страхування ризиків:

1. Забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок відповідної “премії за ризик”, що полягає у вимогах щодо контрагентів додаткового доходу по ризикованих операціях вище того рівня, що можуть забезпечити безризикові операції. Цей додатковий дохід повинен зростати пропорційно збільшенню рівня ризику.

2. Забезпечення компенсації можливих фінансових утрат за рахунок системи штрафних санкцій є однією з найбільш розповсюджених форм внутрішнього страхування ризиків. Воно передбачає розрахунок і включення в умови контрактів необхідних рівнів штрафів, пені, неустойок та інших форм фінансових санкцій у випадку порушення контрагентами своїх зобов'язань. Рівень штрафних санкцій повинен повною мірою компенсувати фінансові втрати підприємства у зв'язку з неотриманням доходу, інфляцією, зниження майбутньої вартості грошей та інших негативних наслідків господарських ризиків.

3. Забезпечення подолання негативних фінансових наслідків за рахунок попереднього резервування частини фінансових засобів дозволяє забезпечити внутрішнє страхування господарських ризиків по тих операціях підприємства, у яких відшкодування негативних наслідків не може бути покладене на контрагентів. Таке резервування фінансових ресурсів здійснюється у формах:

а) формування резервного (страхового) фонду підприємств, який створюється відповідно до вимог законодавства і статуту підприємства;

б) формування цільових резервних фондів. Перелік таких фондів і розміри відрахувань у них визначаються статутом підприємства й іншими внутрішніми нормативними документами;

в) формування резервних обсягів фінансових засобів при розробці бюджетів окремих господарських операцій. Таке резервування коштів здійснюється у вигляді спеціальних статей бюджету;

г) нерозподілений залишок прибутку. Його можна розглядати як резерв фінансових ресурсів, який використовують у необхідних випадках з метою ліквідації негативних фінансових наслідків окремих господарських операцій підприємства.

**Передача ризику.** Це передача відповідальності за ризик третім особам за умов збереження існуючого рівня ризику. Для цього призначене страхування. Мета страхування полягає у забезпеченні відшкодування усіх чи частини збитків за рахунок грошових фондів, що спеціально формуються. Його слід застосовувати для запобігання одиничним небезпекам, що не залежать від діяльності підприємницької структури чи конкретної особи, таких як стихійні лиха, пожежі, аварії, акти вандалізму, викрадення автотранспорту, розбійні напади тощо.

У принципі, страхування належить до методу передачі ризику за допомогою укладання контракту. У ролі трансфері виступає страхова компанія. З усіх форм передачі ризику страхування найбільше відповідає ідеальним умовам, які висуваються до трансфері, а саме: страхова компанія є спеціалізованою фірмою, а тому має можливість оперативно виконати взяті на себе зобов'язання; страхова компанія наділена значними повноваженнями для скорочення збитків і контролю за ризиком і може якнайкраще використовувати ці повноваження; страхова компанія має можливість приймати ризик за виправданою, добре вирахованою ціною. Реальні випадки, і вони непоодинокі, коли страхова компанія, що має достатні страхові резерви, може прийняти ризик на страхування за зниженою ціною (для постійних партнерів, з метою залучення клієнтів), на що не піде жоден інший партнер. У страхування є й обмеження: ціна страхування може не влаштовувати клієнта страхової компанії, застрахувати можна далеко не всі ризики.

#### Економічна ефективність страхування і самострахування

Фінансування ризику, оскільки воно передбачає вкладення коштів, вимагає оцінки ефективності його застосування. Розглянемо спосіб порівняльної оцінки ефективності страхування і самострахування, який одержав назву методу Хаустона.

Цей метод відповідає на дуже цікаве для ОПР запитання: при якій ціні за страхування варто погодитися застрахувати свій ризик, а в якому випадку краще покластися на власні страхові фонди. Може, вони вже достатні для того, щоб прийняти рішення про відмову від страхування.

Сутність методу Хаустона полягає в оцінці впливу різних способів керування ризиком на «вартість підприємства».

Вартість підприємства можна визначити через вартість його вільних активів. Вільні (або чисті) активи підприємства – це різниця між величиною всіх його активів і зобов'язань. Рішення щодо страхування чи самострахування ризику змінюють вартість підприємства, оскільки витрати на ці заходи зменшують кошти чи активи, що організація могла б скерувати на інвестиції і дістати прибуток. У розглянутій моделі враховується також виникнення збитків у майбутньому від розглянутих ризиків.

Передбачається також, що обидва фінансових механізми однаковою мірою покривають розглянутий ризик, тобто забезпечують однаковий рівень компенсації майбутніх збитків.

При страхуванні підприємство сплачує на початку фінансового періоду страхову премію і гарантує собі компенсацію збитків у майбутньому. Вартість підприємства наприкінці фінансового періоду при здійсненні страхування виразимо такою формулою:

$$S_1 = S - P + r(S - P), \quad (2.6.2)$$

де  $S_1$  – вартість підприємства у кінці фінансового періоду при страхуванні;

$S$  – вартість підприємства на початку фінансового періоду;

$P$  – розмір страхової премії;

$r$  – середня рентабельність працюючих активів.

Величина збитків не впливає на вартість підприємства, оскільки вони, як передбачається, цілком компенсуються за рахунок страхових відшкодувань, що виплачуються.

При самострахуванні підприємство цілком зберігає власний ризик і формує спеціальний резервний фонд – фонд ризику. Вплив на величину власних активів повністю збереженого ризику можна оцінити такою формулою:

$$S_R = S - L + r(S - L - F) + i, \quad (2.6.3)$$

де  $S_R$  - вартість підприємства в кінці фінансового періоду при цілком збереженому ризику;

$L$  - очікувані втрати від розглянутих ризиків;

$F$  - величина резервного фонду ризику;

$i$  - середня рентабельність активів фонду ризику.

При самострахуванні підприємство зазнає два види збитків – прямі і непрямі. Прямі збитки виражаються як очікувані річні втрати. Крім очікуваних втрат, певні кошти спрямовані в резервний фонд, щоб забезпечити компенсацію очікуваних втрат, причому з деяким запасом. Передбачається, що активи зберігаються в резервному фонді в більш ліквідній формі, ніж активи, інвестовані у виробництво, тому вони приносять менший дохід. Порівняння значень дає змогу судити про порівняльну економічну ефективність страхування і самострахування.

Слід зазначити, що для більшої точності розрахунків необхідно враховувати дисконтування грошових потоків, тобто приведення їхньої вартості до дійсного моменту на підставі обраної процентної ставки, внаслідок розподілу збитків у часі, затримок у виплаті страхового відшкодування, пов'язаних з оформленням і висуненням претензій, і наявності інфляції.

Двома ключовими параметрами залишаються середні очікувані збитки і розмір резервного фонду ризику. Ця обставина впливає зі структури страхового тарифу, оскільки крім величини середніх збитків у ній закладено витрати на ведення справи, прибутки страхової компанії, превентивні заходи і ряд інших витратних статей. Страхування завжди було б менш економічно вигідне, ніж самострахування. Однак активи у фонді ризику повинні зберігатися в більш ліквідній, а отже, менш доходній формі. Тому існує область значень тих змінних, за яких страхування буде більш економічно вигідним механізмом, що виразиться у збільшенні вартості підприємства.

Розмір фонду ризику визначається відповідно до суб'єктивного сприйняття ризику ОПР. Для оцінки даного фактора в моделі використовується вже згадуване раніше поняття максимально прийнятного рівня збитку. Логічно було б встановити розмір фонду ризику рівним величині максимально прийнятного збитку:  $F = L_{\text{MAX}}$ .

Звідси можна знайти остаточний варіант умови економічної ефективності використання страхування для покриття ризиків підприємства, тобто відповідь на

запитання: якою має бути ціна страхування, щоб страхування було вигідніше, ніж самострахування. Ця умова виражається такою нерівністю:

$$L_{сер.} - L_{max} \frac{r - i}{l + r} \quad (2.6.4)$$

На основі аналізу нерівності (2.6.4) можна зробити такі, очевидні, висновки про вплив різних умов на ефективність використання страхування на підприємстві:

1. чим більший розмір фонду ризику, що формується підприємством, тим менш ефективним є самострахування;

2. ефективність самострахування знижуються зі збільшенням прибутковості діяльності підприємства і зростає зі збільшенням прибутковості ліквідних високо надійних інвестицій. Це положення має очевидний економічний зміст: зі збільшенням прибутковості своєї діяльності підприємству вигідніше вкладати кошти у виробництво, ніж використовувати їх на створення фонду ризику. З іншого боку, зростання прибутковості цінних паперів підвищує привабливість вкладення в них тимчасово вільних коштів з фонду ризику.

### 3. Особливості управління ризиками фірми

Кожна фірма має свої переваги і на основі цього виявляє характерні ризики, вирішує, який рівень ризику для неї прийнятний, і шукає способи уникнення небажаних ризиків. Подібні дії в економічній науці називають системою управління ризиками. Вище зазначалося, що це особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризиків на кінцеві результати діяльності підприємницької фірми. Роботу з ризик-менеджменту на фірмі рекомендується здійснювати за допомогою спеціально розробленої програми управління ризиками. Нагадаємо, що для розробки такої програми і контролю за її виконанням в ідеалі має бути створений спеціальний підрозділ, очолюваний ризик-менеджером. У компетенції ризик-менеджера мають бути всі питання щодо реалізації програми управління ризиками і розробки положення про управління ризиками підприємства.

Аналізуючи ризикову діяльність фірми, ризик-менеджерові рекомендується використовувати схему, наведену на рис. 2.6.1. Одним з варіантів програми, що допомагає вчасно приймати рішення в ситуації ризику, є спеціально розроблений ситуаційний план. У ситуаційному плані містяться настанови про те, що робити в кожній конкретній ситуації, коли практично немає часу на обмірковування. Ситуаційні плани застосовуються часто в дуже ризиковому виробництві: у роботі гірничорятувальних частин, підрозділів міністерства з надзвичайних ситуацій, аеропортів, атомних електростанцій і т.п.

Усі заходи щодо управління ризиком можна поділити на *доподійні* і *післяподійні*. Перші здійснюються завчасно – до них належать заходи, передбачені програмою управління ризиками на підприємстві (ПУР). Других вживають після того, як ризик здійснився. Це різні дії з метою усунення результатів несприятливих подій, знаходження необхідних коштів, врегулювання правових питань і питань, пов'язаних із взаєминами з партнерами й іншими організаціями.



Рис. 2.6.1. Схема аналізу ризикової діяльності фірми

Вище були розглянуті методи зниження зовнішніх ризиків, на які підприємець не може справити безпосереднього впливу і змушений використовувати спеціальні методи компенсації негативних наслідків ризику.

У випадку ж впливу на діяльність фірми внутрішніх ризиків найбільш ефективною можливістю уникнути негативних наслідків чи знизити їх рівень є прямі управлінські впливи на керовані фактори ризику. Тобто, перш ніж звертатися по допомогу в інші організації, фірма має використовувати всі можливі внутрішні джерела зниження ризику:

- грамотно складати контракт угоди;
- перевірити передбачуваних партнерів по бізнесу;
- скласти прогноз і план майбутньої діяльності;
- ретельно підбирати кадри фірми.

Особливу роль у ситуації ризику відіграє особистість ОПР. Найчастіше це керівник фірми або керівник проекту. Він бере на себе відповідальність за всі рішення і їх наслідки. На ньому лежить не тільки адміністративна і навіть кримінальна відповідальність, а, що іноді найтяжче, моральна.

Зауважимо, що у ризик-менеджменті «готових рецептів» від невдач немає і бути не може. Але, знаючи його методи, можна домогтися відчутного успіху. Особливу роль у розв'язанні ризикових задач відіграє інтуїція й інсайт.

*Інтуїція* – це здатність людини безпосередньо, без логічного обмірковування знаходити вирішення проблеми. Це неодмінний компонент будь-якої творчості. Інтуїція будується на основі минулого досвіду ОПР.

*Інсайт* – усвідомлення розв'язання проблеми, раптове осяяння. У момент інсайту рішення усвідомлюється ясно, однак ця виразність часто короткочасна. Тому необхідна свідомо фіксація рішення. Як синонім до терміну «інсайт» може використовуватися слово «просвітлення».

У випадках, коли кількісно оцінити ризик неможливо, прийняття ризикових рішень відбувається за допомогою *евристики*. Ризик-менеджмент має свою систему евристичних

правил, вироблених багаторічною практикою геніїв бізнесу. На сьогодні видано значну кількість книг, у яких пропонуються системи поведінки в умовах ризику. Незалежно від конкретної системи усі вони на перше місце ставлять виняткову порядність у веденні справ і повсякденному житті. Наведемо основні правила ризик-менеджменту для підприємця: 1) не можна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал; 2) треба завжди думати про наслідки ризику; 3) позитивне рішення приймається лише у разі відсутності сумнівів; 4) не можна ризикувати значним заради малого; 5) за наявності сумнівів приймається негативне рішення; 6) не можна думати, що існує тільки одне рішення проблеми, можливо, є й інші варіанти.

Загальну схему управління ризиками наведено на рис.2.6.2.

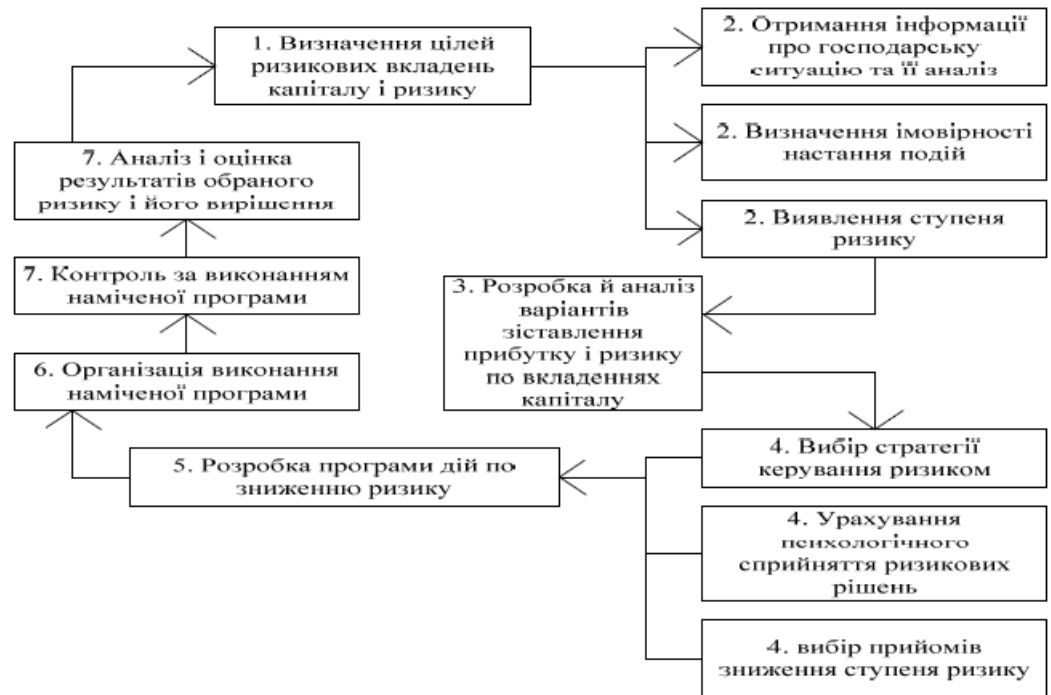


Рис. 2.6.2.Схема організації управління ризиками

*Важливе завдання ризик-менеджера* – розробка стратегії і принципів управління ризиком на підприємстві та виклад їх у внутрішніх нормативних документах. Основні з них такі: декларація з ризик-менеджменту; настанови з ризик-менеджменту; програма управління ризиками.

В основі діяльності служби ризик-менеджменту лежать стратегія і програма управління ризиком. Стратегію формулюють письмово і вона приймає вигляд Декларації з ризик-менеджменту. Її затверджує вищий керівник організації. Автором первинного тексту декларації зазвичай є один із заступників її першого керівника, на якого покладають загальне управління ризик-менеджментом. Щоб розробити перший варіант такого документа, на допомогу йому можуть запросити зовнішнього консультанта. На цьому етапі надзвичайно важливий свіжий, всеохопний погляд на організацію, її мету, активи, фактори ризику.

Декларація з ризик-менеджменту містить виклад ключових моментів управлінської стратегії підприємства в певній сфері, зокрема зниження рівня можливих ризиків аварій, створення спеціальних резервних фондів для компенсації можливих збитків чи створення системи страхування. Декларація виражає філософію компанії стосовно управління ризиком. У ній слід окреслити розмежування повноважень між різними структурними одиницями, зазначити, хто відповідає за певні аспекти управління ризиком тощо.



Ще один документ, який має розробити компанія – Програма управління ризиками. Вона максимально конкретна й описує виявлені ризики та методи впливу на них. Г.Я. Гольдштейн та А.Н. Гуц наводять варіант цього документа [8].

Програма управління ризиками на підприємстві може мати таку структуру:

1. Титульний аркуш.
2. Зміст.
3. Резюме для вищого керівництва.
4. Опис бізнесу компанії.
5. Стратегічні і тактичні цілі компанії.
6. Виявлені фактори ризику компанії.
7. Оцінка ризику: наслідки та ймовірність.
8. Карта ризиків.
9. Методи впливу на ризики.
10. Страхування – як основний метод управління ризиками.
11. Додатки.

Таким чином, менеджмент ризику – одна з найважливіших сфер сучасного управління. Цілі, які ставить особа чи суб'єкт підприємництва, так чи так входять у суперечність з можливими ризиками, що будуть супроводжувати його у повсякденній діяльності. Розв'язати цю суперечність можна тільки за умови професійного управління ризиком.

***Тематичні питання для самоперевірки:***

1. Які функції виконує суб'єкт управління ризиком?
2. Що таке диверсифікація? Які фактори потрібно враховувати при її застосуванні?
3. Якими шляхами може відбуватися метод мінімізації втрат?
4. За яких причин передача контролю за ризиком вигідна для трансфера?
5. Назвіть способи фінансування ризику. Охарактеризуйте їх.
6. У чому полягає сутність методу Хаустона?
7. На які групи поділяються заходи щодо управління ризиком?
8. Що таке інтуїція і інсайт?
9. Які основні правила ризик-менеджменту Ви знаєте?
10. Назвіть основні внутрішні нормативні документи для викладу стратегії і принципів управління ризиком на підприємстві.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

### 1. Сучасна теорія і практика управління ризиками розглядає ризик як:

- а) прогнозування;
- б) джерело позитивних прибуткових можливостей;
- в) небажану ознаку невизначеності майбутніх подій;
- г) прояв людських якостей.

### 2. Об'єктивність ризику полягає в:

- а) загрозі появи майбутніх несприятливих наслідків, які неможливо точно спрогнозувати;
- б) в оцінці людиною ситуації, вчинків, дій, свідомого вибору з урахуванням можливих альтернатив;
- в) необхідності оцінки ризикових ситуацій на різних етапах функціонування підприємства;
- г) постійній загрозі підприємству ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища.

### 3. Суб'єктивність ризику полягає в:

- а) необхідності оцінки ризикових ситуацій на різних етапах функціонування підприємства;
- б) загрозі появи майбутніх несприятливих наслідків, які неможливо точно спрогнозувати;
- в) постійній загрозі підприємству ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища;
- г) оцінці людиною ситуації, вчинків, дій, свідомого вибору з урахуванням можливих альтернатив;

### 4. Об'єкт ризику:

- а) система, ефективність та умови функціонування якої наперед не визначені;
- б) особа, яка зацікавлена в результатах управління ризиком ;
- в) фактори, які спричиняють невизначеність результатів;

### 5. Виявляють такі основні властивості ризику:

- а) конфліктність, альтернативність, неправомірність, результативність, невизначеність;
- б) конфліктність, альтернативність, правомірність, результативність, невизначеність;
- в) конфліктність, альтернативність, правомірність, результативність, визначеність;
- г) суперечливість, альтернативність, правомірність, результативність, невизначеність;

### 6. Результативність ризику виявляється в:

- а) ймовірності одержання позитивного результату;
- б) втраті підприємством частини своїх ресурсів;
- в) потенцій можливості відхилення від очікуваного результату;
- г) ймовірності одержання негативного результату.

### 7. Альтернативність ризику зумовлена:

- а) необхідністю управління ним на основі вибору однієї з можливих стратегій;
- б) необхідністю вибору однієї з кількох можливих стратегій;
- в) необхідністю оцінки всіх можливих стратегій.

### 8. Правомірність ризику полягає в:

- а) дотриманні певного механізму, який регулює правовий аспект його вияву;
- б) забезпеченні ризику всіма морально – етичними нормами;
- в) правомірній оцінці ризику.

### 9. Діяльність, що спрямована на захист підприємства від можливих втрат і зниження прибутковості, називається:

- а) політикою ризику;
- б) управлінням ризиком;

- в) аналізом ризику;
- г) динамікою ризику.

**10. Регулююча функція ризику виявляється в:**

- а) необхідності управління ним на основі вибору однієї з можливих стратегій;
- б) конструктивній та деструктивній формах;
- в) необхідності оцінки всіх можливих стратегій.

**11. Захисна функція ризику полягає в:**

- а) дотриманні певного механізму, який регулює правовий аспект його вияву;
- б) забезпеченні ризику всіма морально – етичними нормами;
- в) терпимому ставленні до можливих невдач.

**12. Які методи виявлення ризиками існують:**

- а) опитувальні аркуші, структурні діаграми, карти потоків;
- б) пряма інспекція; аналіз фінансової і управлінської звітності;
- в) структурні діаграми, статистичне опитування, аналіз ризику.

**13. Карти потоків описують:**

- а) окремий технологічний процес усередині підприємства;
- б) усі ризики, які пов'язані з діяльністю підприємства;
- в) сукупність виробничих процесів і елементів керування.

**14. На якій стадії проводиться якісна оцінка ризику:**

- а) на стадії зародження ідеї;
- б) на стадії розробки бізнес – плану.

**15. Кількісна оцінка ризику полягає:**

- а) у приписуванні ризику числового значення;
- б) у визначенні можливого виду ризику;
- в) в оцінці ступеню небезпеки ризику.

**16. Що визначає дисперсія середньої випадкової величини:**

- а) очікування відповідної випадкової величини;
- б) відношення випадкової величини до ступеня відхилень отриманих значень;
- в) ступінь відхилень отриманих значень ;

**17. Під коефіцієнтом ризику планових показників розуміється:**

- а) відношення очікуваних від'ємних і невід'ємних відхилень показників від запланованого рівня;
- б) ступінь відхилень отриманих значень;
- в) сума очікуваних від'ємних і невід'ємних відхилень показників від запланованого рівня.

**18. Інтуїція це:**

- а) усвідомлення рішення деякої ситуації;
- б) вирішення проблеми без логічного обміркування;
- в) застосування логіки, теоретичних рішень для вирішення проблеми.

**19. Яке завдання якісної оцінки ризику:**

- а) визначити можливі види ризику;
- б) оцінити ризик в абсолютному вираженні;
- в) оцінити ризик у відносному вираженні.

**20. Дерево рішень це:**

- а) статистичний підхід до аналізу рішень в умовах невизначеності;
- б) графічний підхід до аналізу рішень в умовах визначеності;
- в) графічний підхід до аналізу рішень в умовах невизначеності.

**21. Диверсифікація може здійснюватись:**

- а) на підприємстві і поза ним;
- б) у часі і у просторі;
- в) при поділі та об'єднанні ризиків.

**22. У чому полягає сутність методу Хаустона:**

- а) в оцінці різних методів мінімізації збитків і виборі найкращого;
- б) в оцінці впливу різних способів керування на «вартість підприємства»;
- в) в оцінці ризику у відносному вираженні.

**23. Як міра ризику у відносному вираженні використовується:**

- а) середньоквадратичне відхилення;
- б) дисперсія відповідної випадкової величини;
- в) коефіцієнт варіації;

**24. До фінансування ризику вдаються у випадку:**

- а) коли мають у розпорядженні певні грошові ресурси;
- б) коли не мають у розпорядженні грошових ресурсів;
- в) коли фінансування пов'язано з внутрішніми факторами.

**25. Управління ризиками – це специфічна сфера менеджменту, що потребує знань у справі:**

- а) страхової діяльності;
- б) аналізу господарської діяльності;
- в) математичних засобів оптимізації економічних розрахунків;
- г) усі відповіді вірні

**26. Правило вибору найбільш ефективного і менш ризикованого варіанта стратегії і тактики управління ризиком будується на:**

- а) теорії максимізації результативних показників;
- б) теорії оптимізації;
- в) раціональному використанні елементів теорії максимізації і оптимізації;
- г) немає правильної відповіді.

**27. Сутність принципу «недоцільно ризикувати більше, ніж це дозволяє розмір власного капіталу» полягає у наступному:**

- а) визначення максимально можливого обсягу збитку у випадку настання ризикової події;
- б) порівняння можливого обсягу збитку з обсягом вкладеного капіталу;
- в) порівняння можливого обсягу збитку із усіма власними фінансовими ресурсами;
- г) всі варіанти вірні.

**28. Реалізація принципу «недоцільно ризикувати великим заради малого» передбачає:**

- а) порівняння очікуваного доходу з рівнем ризиків, що притаманні цій діяльності;
- б) визначення максимально можливого обсягу збитку у випадку настання ризикової події;
- в) порівняння можливого обсягу збитку з обсягом вкладеного капіталу;
- г) порівняння можливого обсягу збитку із усіма власними фінансовими ресурсами.

**29. Управління ризиками - це специфічна область менеджменту, що вимагає знань в області:**

- а) страхової діяльності;
- б) аналізу господарської діяльності;
- в) математичних засобів оптимізації економічних розрахунків;
- г) всі варіанти вірні.

**30. Дерево цілей - це:**

- а) стратегічний орієнтир підприємства;
- б) орієнтир в одному напрямку людей щодо підприємства з середини;<sup>7</sup>
- в) зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей;
- г) всі відповіді вірні.

**31. Область використання методу дерева рішень об'єднує:**

- а) опис та класифікацію даних;
- б) регресію та контроль за якістю даних;
- в) класифікацію та контроль за якістю даних;
- г) немає правильної відповіді.

**32. Головна перевага дерева рішень:**

- а) дозволяє виявити необхідні шляхи досягнення цілей;
- б) дозволяє сформулювати завдання та визначення виконавців;
- в) дозволяє виявити недостатність ресурсів;
- г) дозволяє пов'язати ставлення цілі з діями, що підлягають реалізації.

**33. Прийняття управлінських рішень за допомогою дерева рішень допускає**

**етапи:**

- а) формулювання завдання, побудова дерева рішень;<sup>9</sup>
- б) побудова матриці можливостей та загроз;
- в) вирішення завдання на основі матриці можливостей та загроз;
- г) всі відповіді вірні.

**34. Недоліками методу оцінки ризику за допомогою дерева рішень є:**

- а) досить трудомісткий та витратний;
- б) не заслуговує довіри через неможливість перевірки інформації;
- в) досить трудомісткий та враховуються дії та наслідки, що можливі на думку підприємця;
- г) всі відповіді вірні.

**35. Визначення загальних підходів до виявлення причин виникнення ризиків в економіці взагалі і специфічних причин виникнення ризиків, дослідження співвідношення невизначеності і ризику; оцінку ступеня ризику тощо - це:**

- а) процес управління ризиками;
- б) методологія управління ризиками;
- в) принципи управління ризиками;
- г) політика управління ризиками.

**36. Схема процесу управління ризиком включає наступні етапи:**

- а) виявлення передбачуваного ризику, оцінка ризику, вибір засобів управління ризиком, застосування засобів мінімізації дії ризику, оцінка результатів;
- б) вибір засобів управління ризиком, застосування засобів, оцінка ризику;
- в) виявлення передбачуваного ризику, оцінка ризику, прийняття рішень, пом'якшення впливу ризику;
- г) б; в.

**37. Використання методу мінімізації ризику «Відмовлення від ризиків» притаманно стратегії управління ризиком:**

- а) обережна;
- б) зважена;
- в) ризикова;
- г) а; б.

**38. До функцій суб'єкта управління не відноситься:**

- а) страхування ризиків;
- б) прогнозування;
- в) організація;
- г) регулювання.

**39. Системі управління економічними ризиками не притаманно:**

- а) створення ефективної системи оцінки і контролю прийнятих рішень;
- б) виділення в організації спеціального підрозділу (працівника), якому буде доручене управління ризиками;
- в) виділення коштів і формування спеціальних резервів для страхування

ризиків, покриття збитків і утрат;  
г) проведення моніторингу ринку.

**40. До основних принципів управління ризиками не належить:**

- а) усвідомленість прийняття ризиків;
- б) ефективність прийнятих рішень;
- в) порівнянність рівня прийнятих ризиків;
- г) керованість прийнятими ризиками.

**41. Основними підсистемами управління ризиками є:**

- а) об'єкт управління;
- б) суб'єкт управління;
- в) принципи управління;
- г) варіанти а) і б).

**42. Система управління ризиками включає:**

- а) усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення та ризикових сфер;
- б) аналіз та оцінку ризику: мінімізація або обмеження ризиків;
- в) здійснення постійного контролю за рівнем ризиків;
- г) всі варіанти вірні.

**43. Забезпечення умов успішного функціонування підприємства в умовах ризику - це:**

- а) головна мета складання програми управління ризиками;
- б) головний принцип управління ризиками;
- в) головна мета системи управління ризиками;
- г) всі варіанти вірні.

**44. Мінімізація рівня ризику дає:**

- а) невисокий, але стабільний прибуток;
- б) високий та стабільний прибуток;
- в) невисокий та нестабільний прибуток;
- г) високий, але нестабільний прибуток.

**45. Визначте сутність одного з основних заходів зниження ризику - диверсифікації:**

- а) процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою;
- б) процес, що дозволяє уникнути частини ризику при концентрації капіталу на одному виді діяльності;<sup>21</sup>
- в) більш повна інформація дозволяє зробити чіткий прогноз і знизити ризик, що робить інформацію товаром, причому дуже цінним. Використовується новий погляд на відносини з конкурентами.
- г) це встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту і т.п.; лімітування застосовується банками для зниження міри ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами для продажу товарів у кредит, визначення сум вкладення капіталу і т.п.

**46. Визначте сутність одного з основних заходів зниження ризику - самострахування:**

- а) захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків;
- б) форма створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, чия діяльність піддається ризику;
- в) процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою;
- г) жодна з відповідей не є правильною.

**47. Відносна оцінка ризику – це:**

- а) математичне очікування настання результату;
- б) варіація результату;
- в) коефіцієнт варіації.

**48. Оцінити ступінь ризику можна шляхом розрахунку:**

- а) можливого збитку;
- б) можливого прибутку;
- в) коливання можливого результату;
- г) імовірності одержання бажаного прибутку.

**49. До завдань, які вирішуються в процесі управління ризиками не входить:**

- а) виявлення передбачуваного ризику;
- б) оцінка ризику і вибір методу його мінімізації;
- в) маркетинг;
- г) розрахунок витрат на реалізацію сформульованих завдань.

**50. Очікувана цінність точної інформації - це:**

- а) надійність джерела інформації та оцінка зміни зовнішнього середовища;
- б) різниця між очікуваною грошовою оцінкою при наявності точної інформації і максимальною очікуваною грошовою оцінкою при відсутності точної інформації;
- в) різниця між очікуваною грошовою оцінкою при наявності точної інформації і максимальним рівнем вартості точної інформації;
- г) немає правильної відповіді.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Хохлов Н. В. Управление риском. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.
2. Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия. – СПб.: Ин-т страхования, 2000. – 170 с.
3. Рогов М. А. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 120 с.
4. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 1999. – 112 с.
5. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – 370 с.
6. Управление риском в рыночной экономике / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский, Дж. Дж. Хэмптон. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика»», 2002. – 195 с.
7. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. – 200 с.
8. Гольдштейн Г. Я., Гуц А. Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений: Учеб. пособие для магистрантов направления 521500 «Менеджмент» (МВА). – Таганрог: ТРТУ, 1999. – 175 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m69/5\\_4.htm](http://www.aup.ru/books/m69/5_4.htm)
9. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.
10. Писаревський І.М., Стешенко О.Д. Управління ризиками. Навч. посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 124 с.
11. Машина Н.И. Экономический риск и методы его измерения: Учеб.-метод. пособие.- Донецк: Юго-Восток, 2004.- 191 с.
12. Вітлінський В.В. Економічний ризик і методи його вимірювання. - К.,1996. - 397 с.
13. Діденко В. М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. –с 68 -69.
14. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: навчальний підручник. – К. : Академвидав, 2003. – с. 178 – 179.
15. Барчан Г.Ю. Управління ризиками комерційних банків в умовах трансформаційної економіки: Монографія. – К.: Сталь, 2008. – с. 7 – 14.
16. Пилипенко А. А. Менеджмент: підручник/ Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І.П. – Харків: ВД «Інжек», 2005. –с. 112.
17. Кузьмін О. Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності./Кузьмін О. Є., Подольчак Н. Ю., Подольчак Н. І. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009 р. –с 12 – 13, 18 – 29, 33 – 33, 37 – 49.
18. Гуменюк В. Я. Управління ризиками: Навч. посібник./Гуменюк В. Я., Міщук Г. Ю., Олійник О.О. – Рівне: НУВГП, 2010. –с 7 – 17, 24 – 29, 100 – 107.
19. Єрмошенко М. М. Менеджмент: навч. посібник/ Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко. – К.: Нац. акад. управління, 2006. - с. 45.
20. Оцінка та управління ризиком використання послуг для легалізації кримінальних доходів або фінансування тероризму в комерційному банку [Текст]: монографія/ за заг. ред. Бережного О. М. ; [Дмитров С. О., Меренкова О. В., Медвідь Т. А., Ващенко О. М.]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. –с. 103 – 104 .
21. Управління ризиками та економічною безпекою: навч. – метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни/[Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т. О., Гайдамак Н. В.]. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. –с. 36 – 39.
22. Система управління екологічними ризиками: наука і практика: матеріали Всеукраїнської науково – практичної конференції/ Всеукраїнська екологічна ліга. – Київ, 2007. –с. 14.
23. Менеджмент у виробничій сфері: Навчальний підручник/ [І. М. Синякевич, Є. І. Сенько, М. М. Огородник та ін.]. – Львів.:ІЗМН, - 2005. –с. 42 – 46, 134 – 135.



24. Лопатовський В. Г. Управління ризиками підприємства за умов нестабільного зовнішнього середовища: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата ек. наук: Спеціальність 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (харчова промисловість)»/ В. Г. Лопатовський. – К., 2008 –с. 12.
25. Бабкін Д. О. Управління власним ризиком підприємства: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата ек. наук: Спеціальність 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»/ Д. О. Бабкін. – Донецьк., 2006 –с. 18.
26. Михайловська – Ясюченко Л. В. Управління маркетинговим ризиком підприємства: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата ек. наук: Спеціальність 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»/ Л. В. Михайловська – Ясюченко. – К., 2005 –с.19.
27. Лисенко О. В. Управління ризиками в банку: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата ек. наук: Спеціальність 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит»/ О. В. Лисенко. – К.,2006 –с. 18.
28. Тюленєва Ю. В. Механізм управління ризиками підприємства: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата ек. наук: Спеціальність 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»/ Ю. В. Тюленєва. – К., 2010 –с.17.
29. Фінансовий менеджмент: Підручник [Електронний ресурс]/ за ред. В.С. Золотарьова. - Ростов н / Д: Фенікс, 2005. - с.200.
30. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. [Електронний ресурс]/Г. В. Осовська, І. В. Копитова. – К.: Кондор, 2005. –с.364.
31. Смирнов Э.А. Управление риском [Електронний ресурс]. – М.: ИНФРА-М, 2006. –с. 181.
32. Управление организацией: Учебник для студ. вузов, обуч. по спец. “Менеджмент”[Електронний ресурс] / Ред. А.Г. Поршнева. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: “ИНФРА-М”, 2005. –с. 547
33. Бланк І.А. Управління фінансовими ризиками [Електронний ресурс]. – К.: Ника – Центр, 2005. –с. 384
34. Чернова Г.В. Практика управління ризиками на рівні підприємства. [Електронний ресурс] – СПб: Питер, 2000. –с. 89.
35. Тарасюк Г. М.. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [Електронний ресурс].. – К.: Каравела, 2005. –с. 199.
36. Примостка Л. Управління фінансовими ризиками. // Економіка. Фінанси. Право. [Електронний ресурс].– К.:Кондор, 2008 - №2 – с.12.
37. Гриньова В. М, Коюда В. О. Тлумачний словник економічних термінів: Навчальний посібник. – Х.: Гриф, 2007. – с. 103.