



Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет
Кафедра менеджменту та управління економічними процесами



Лизанець А.Г.

Менеджмент: курс лекцій

**для студентів освітнього ступеня «бакалавр»
економічних спеціальностей**

Мукачево
МДУ 2020

УДК 005 (042.4)(075.8)

*Розглянуто та рекомендовано до друку науково-методичною радою
Мукачівського державного університету
протокол №9 від 21.05.2020 р.*

*Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та управління
економічними процесами
протокол № 12 від 29.04.2020 р.*

Автор

Лизанець А.Г. - к.е.н., доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами МДУ

Рецензент

Нестерова С.В. - к.е.н., доцент кафедри фінансів Мукачівського державного університету

Л 55

Лизанець А.Г. Менеджмент: курс лекцій для студентів освітнього ступеня «бакалавр» економічних спеціальностей / А.Г. Лизанець – Мукачево: МДУ, 2020. - 104 с. (5,25 д.а.)

Методичне видання з дисципліни «Менеджмент» покликане допомогти студентам, які навчаються за економічними спеціальностями, оволодіти теоретичними знаннями з менеджменту, зокрема щодо сутності менеджменту як науки і мистецтва управління, ранніх теорій менеджменту та інтегрованих підходів до управління, сучасних напрямків розвитку науки управління, особливостей становлення менеджменту в Україні, технології прийняття та реалізації управлінських рішень, основ та методів здійснення планування як функції менеджменту, організування як функції управління, видів та підходів до формування організаційних структур управління, теоретичних засад та способів мотивації трудової діяльності, ролі і місця контролю в управлінні, теоретичних засад керівництва, влади, лідерства, стилів керівництва, методів управління, управління конфліктами, змінами і стресами на підприємстві, основ організації управлінської праці, підходів до оцінки ефективності управління та діяльності управлінських органів.

Методичне видання включає перелік тем з дисципліни з питаннями, що підлягають вивченню, теоретичні основи та методичні рекомендації щодо вивчення окремих тем, дискусійні питання, перелік питань до підсумкового модульного контролю та список рекомендованої літератури.

© МДУ
© Лизанець А.Г., 2020

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЗА ТЕМАМИ	7
КУРС ЛЕКЦІЙ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВИВЧЕННЮ ОКРЕМИХ ТЕМ З ДИСЦИПЛІНИ “МЕНЕДЖМЕНТ»	12
Тема: Менеджмент як наука і мистецтво керівництва	12
Тема: Еволюція управлінської думки	21
Тема: Сучасні напрямки розвитку науки управління. Становлення менеджменту в Україні	28
Тема: Технологія прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень та процес їхньої реалізації	35
Тема: Планування як функція управління	46
Тема: Організаційна функція управління	56
Тема: Організаційні структури управління	62
Тема: Мотивація трудової діяльності	69
Тема: Контроль в системі управління діяльністю підприємства	72
Тема: Керівництво, влада, лідерство. Стилi керівництва	76
Тема: Методи управління	83
Тема: Управління конфліктами, змінами і стресами на підприємстві	86
Тема: Організація управлінської праці	90
Тема: Ризик у менеджменті. Підходи до процесу управління економічними ризиками	95
Тема: Оцінка ефективності управління та діяльності управлінських органів	97
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ З ДИСЦИПЛІНИ	101
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»	103

ПЕРЕДМОВА

Інтерес до питань управління бізнесом постійно утримується на високому рівні. Це зумовлено не лише тим, що менеджмент відіграє дуже важливу роль у бізнесі, а й тим, що він, як практична діяльність, постійно розвивається, набуває найрізноманітніших форм, які не завжди вкладаються в межі формальної логіки пізнання соціально-економічних процесів розвитку людського суспільства. Ґрунтовна підготовка бакалаврів за спеціальностями 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 075 «Маркетинг», 015 «Професійна освіта (Економіка)» не може здійснюватись без вивчення такої навчальної дисципліни як «Менеджмент».

Особливістю управлінської освіти в Україні є те, що ринкове середовище потребує створення системи підготовки кваліфікованих кадрів для роботи в діловому середовищі. Нові соціально-економічні умови господарської діяльності суттєво змінили якісні вимоги до фахівців у сфері економіки, які пройшли відповідне навчання та прагнуть займатися управлінням економічними процесами на підприємствах.

Міждисциплінарні зв'язки: Менеджмент має міждисциплінарний характер і базується на теоретичних напрацюваннях і практичному досвіді інших сфер суспільної діяльності - економічної теорії, мікроекономіки, статистики, основ інформаційних технологій, і пов'язаний з вивченням економіки підприємства, основ бізнесу та інших дисциплін.

Основною метою курсу «Менеджмент» є формування у майбутніх спеціалістів з фінансів, банківської справи, страхування, обліку, оподаткування та маркетингу сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Головне завдання вивчення менеджменту як наукової дисципліни полягає в набутті комплексу знань щодо вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління підприємством у постійно змінному ринковому середовищі.

Предметні результати навчання (знати/вміти):

знати:

— зміст наукових шкіл менеджменту та особливості організації менеджменту різних країн;

- сутність та технологію здійснення основних функцій менеджменту – планування, організація, мотивація та контроль;
- сутність та різновиди управлінських рішень, методи їх розробки, ухвалення та реалізації;
- види організаційних структур управління діяльністю підприємства, методи їх проектування, вибору та удосконалення, фактори впливу на вибір організаційної структури;
- форми впливу та влади над персоналом; основні стилі керівництва, їх переваги та недоліки;
- систему методів управління діяльністю підприємства (організаційно-адміністративних, правових, економічних, соціально-психологічних);
- види та методи вирішення конфліктних та стресових ситуацій;
- особливості організації внутрішньофірмового обміну інформації у системі менеджменту підприємства;
- основи різних видів функціонального менеджменту: кадрового, фінансового, інноваційного, інвестиційного, ризик-менеджменту.

вміти:

- застосовувати теоретичні знання, отримані у ході вивчення дисципліни, на практиці;
- виявляти та аналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на діяльність організації з метою вибору оптимальних методів та способів управління, стилю керівництва;
- проектувати та визначати оптимальний тип організаційної структури управління діяльністю підприємства;
- проводити діагностику робочого часу керівників та спеціалістів;
- планувати власний робочий час;
- розробляти та вибирати оптимальний тип управлінського рішення з множини можливих на основі використання різних методів;
- здійснювати функції планування, організації, мотивації та контролю при аналізі ситуаційних та практичних завдань, участі у ділових іграх.

Компетентності загальні (ЗК)

- ЗК01. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
- ЗК02. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- ЗК03. Здатність працювати в команді.
- ЗК06. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
- ЗК07. Здатність бути критичним та самокритичним.

ЗК08. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК13. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК)

СК01. Здатність досліджувати тенденції розвитку економіки за допомогою інструментарію макро- та мікроекономічного аналізу, робити узагальнення стосовно оцінки прояву окремих явищ, які властиві сучасним процесам в економіці.

СК05. Проводити аналіз господарської діяльності підприємства та фінансовий аналіз з метою прийняття управлінських рішень.

СК08. Ідентифікувати та оцінювати ризики недотримання управлінських цілей суб'єкта господарювання, недотримання ним законодавства та регулювання діяльності, недостовірності звітності, збереження й використання його ресурсів.

СК09. Здійснювати зовнішній та внутрішній контроль діяльності підприємства та дотримання ним законодавства..

СК10. Здатність застосовувати етичні принципи під час виконання професійних обов'язків.

СК11. Демонструвати розуміння вимог щодо професійної діяльності, зумовлених необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЗА ТЕМАМИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Менеджмент як наука і мистецтво керівництва

Предмет і основні цілі курсу «Менеджмент». Менеджмент як наука і мистецтво управління. Об'єкт, предмет, задачі і цілі менеджменту. Організація як базове поняття менеджменту, цілі її діяльності. Поділ праці в організації та необхідність управління. Функції менеджменту. Еволюція менеджменту як діяльності.

Природа та особливості управлінської праці. Менеджери і їх ролі. Вертикальний поділ управлінської праці (рівні менеджменту). Горизонтальний поділ управлінської праці (сфери менеджменту). Якості менеджера. Розвиток якостей, необхідних менеджеру.

Система відносин в організації як сфера вивчення менеджменту. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, моделювання, експертний, анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Тема 2. Ранні теорії менеджменту та інтегровані підходи до управління

Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління та школа адміністративно-бюрократичного підходу. Школа поведінських наук. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління.

Процесний підхід до управління (функції управління, сполучні процеси). Системний підхід до управління (відкриті і закриті системи, підсистеми). Ситуаційний підхід до управління (ситуаційні зміни).

Закони і закономірності менеджменту. Сутність природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Діалектика взаємозв'язку між закономірностями і принципами менеджменту.

Тема 3. Сучасні напрямки розвитку науки управління. Становлення менеджменту в Україні

Тенденція посилення технократичного аспекту сучасного менеджменту. Гуманізація управлінського мислення кінця ХХ – початку ХХІ століття. Особливості сучасного американського менеджменту. Японський феномен менеджменту. Специфіка німецької та шведської системи менеджменту. Концепція організаційної культури та її вплив на організаційну ефективність.

Мікро- та макроекономічні чинники становлення менеджменту в Україні. Еволюція вітчизняної управлінської думки дореволюційної доби. Розвиток теорії менеджменту в період в період НЕПу. Організаційно-технічні концепції менеджменту (Богданов Н.А., Єрманський О.А., Гастев А.К., Розмирович Є.Ф.). Соціальні концепції менеджменту (Керженцев П.М.,

Витке Н.А., Дунаєвський Ф.Р.). Напрямки наукового формування сучасної вітчизняної моделі менеджменту. Сучасні теоретики вітчизняного менеджменту (Кредісов А., Кузьмін О.Є., Черваньов Д...)

Організаційна культура, її особливості. Вплив культури на організаційну ефективність. Національне в організаційній культурі.

Тема 4. Технологія прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень як сполучний процес управління. Сутність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень та вимоги до них. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технологія прийняття рішень.

Основні етапи процесу прийняття раціональних управлінських рішень: діагноз проблеми, накопичення інформації про проблему, розробка моделі рішення, опрацювання альтернативних варіантів рішення, вибір оптимального рішення.

Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень та процес їхньої реалізації

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Характеристика основних методів: метод “мозкової атаки» та “синектичного штурму», методи фокального та морфологічного аналізу, матриця оцінки наслідків реалізації рішення, теоретико-ігрові методи.

Технологія реалізації управлінських рішень, вимоги до неї. Основні процедури реалізації управлінських рішень. Контроль виконання рішень.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 6. Планування як функція менеджменту

Сутність планування як функції управління. Принципи і типи планування. Методи організаційного планування: бюджетний метод, аналіз окупності, метод послідовного опису операцій, графіки виконання, методи сітьового планування і управління, метод робочого календаря.

Поняття стратегії, її значення і необхідність розробки. Склад і зміст стратегічних планів фірми. Складові процесу стратегічного планування: визначення місії організації; цілі організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; управлінські дослідження сильних та слабких сторін організації; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Бізнес-планування.

Короткотермінові плани. Поточне планування діяльності підприємства. Планування виробництва та реалізації продукції. Форми оперативного планування: оперативно-календарні плани і змінно-добові завдання. Поняття диспетчеризації.

Тема 7. Організація як функція управління. Основні елементи організації

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Основні елементи організації, їх характеристика. Поділ праці (спеціалізація). Переваги та недоліки спеціалізації. Групування (департаменталізація). Способи групування. Координація, механізм горизонтальної і вертикальної координації. Делегування повноважень. Лінійні та штабні повноваження.

Тема 8. Організаційні структури управління

Зміст організаційної структури управління. Типи організаційних структур управління: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізіональна, матрична та нові форми організаційних структур.

Фактори формування організаційних структур управління: зовнішнє середовище, стратегія, технологія, розміри організації, стадія життєвого циклу організації.

Методи вибору організаційної структури управління: Шляхи удосконалення організаційних структур.

Управління організаційними змінами. Причини організаційних змін. Процес організаційних змін та його етапи. Опір організаційним змінам та його причини. Розуміння необхідності організаційних змін.

Тема 9. Мотивація трудової діяльності

Сутність мотивації та її види. Модель процесу мотивації. Змістові теорії мотивації. Теорія потреб А.Маслоу. Теорія Х/У Мак-Грегора. Теорія двох факторів Герцберга. Теорія мотивації продуктивності Мак-Клейланда. Процесний підхід до мотивації. Теорія справедливості С.Адамса. Теорія сподівань В.Врума. Модель мотивації Портера-Лоулера. Економічні мотиви діяльності людей. Некономічні способи мотивації.

Тема 10. Контроль в системі управління діяльністю підприємства

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи ефективного контролю. Основні види управлінського контролю. Етапи процесу контролю: встановлення стандартів, вимірювання процесів; порівняння дійсного виконання зі стандартами; оцінки та реакція. Зовнішній і внутрішній контроль.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 11. Керівництво, влада, лідерство. Стилi керівництва

Поняття впливу та влади. Форми влади та впливу: влада на засадах винагороди, експертна, еталонна і традиційна форми влади. Способи управлінського впливу на підлеглих: емоційні (зараження, наслідування) та раціональні (переконання, прохання, загроза, підкуп, наказ, вплив через участь). Лідерство як соціально-психологічне явище, його динаміка.

Теорії лідирування. Класифікація підходів до розуміння лідерства. Підхід до лідерства з точки зору особистості. Поведінський підхід до лідерства та стилю керівництва. Ситуаційний підхід до лідирування: ситуаційна модель керівництва Фідлера, модель „шлях-мета» Т.Мітчела і Р.Хауса, теорія життєвого циклу П.Херси та К.Бланшара.

Поняття стилю керівництва. Об'єктивні і суб'єктивні чинники його формування. Характеристика одномірних стилів керівництва: демократичний, авторитарний (автократичний) і ліберальний. Класифікація стилів керівництва Р.Блейка і Дж. Моутона.

Тема 12. Методи управління

Система методів управління, їх зміст і спрямованість. Організаційно-адміністративні методи управління. Правові методи управління. Особливості соціально-психологічних методів. Роль і місце економічних методів управління. Наукові методи менеджменту.

Основні принципи самоуправління (самоменеджмент). Основи правового регулювання управлінської діяльності.

Тема 13. Управління конфліктами, змінами і стресами на підприємстві

Зміст конфліктів. Структура конфліктів: виникнення передконфліктної ситуації, інцидент, вирішення конфлікту, післяконфліктний період. Типи конфліктів: внутрішньо-особовий, міжособовий, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий. Аналіз основних причин конфліктів. Методи вирішення конфліктів.

Поняття стресу, аналіз факторів, які його викликають. Методи вольового управління стресом у процесі керівної діяльності.

Тема 14. Організація управлінської праці

Поняття організації, кооперації та поділу праці в апараті управління. Організація робочого місця в апараті управління. Розташування робочих місць та умови праці службовців. Культура управління.

Робочий час та його основні елементи. Діагностика робочого часу. Методи діагностики робочого часу: хронометраж, фотографія робочого часу,

фотохронометраж: технологія та проблеми здійснення. Планування часу керівників та спеціалістів. Нормування часу виконавців. Шляхи підвищення ефективності використання робочого часу.

Тема 15. Внутрішньо-організаційний обмін інформацією

Поняття управлінської інформації та закономірності її руху. Аналіз етапів обміну інформацією. Збори і засідання як форми обміну управлінською інформацією. Організація ділових бесід.

Особливості обміну письмовою інформацією. Документаційне забезпечення менеджменту. Документування управлінської діяльності підприємств, організацій та установ. Організація документообороту та управління ним. Вимоги щодо організації діловодства і архівної справи.

Тема 16. Ризик у менеджменті

Головні цілі менеджменту та ризик. Сутність та види економічних ризиків. Загальні принципи аналізу ризику. Якісний та кількісний аналіз ризику. Основні причини виникнення ризиків. Прогнозування та аналіз можливих збитків.

Загальні засади управління ризиками. Інваріантні способи розв'язання проблем ризику загальні, зовнішні та внутрішні). Запаси і резерви як способи зниження ризику. Розробка інвестиційної стратегії фірми з урахуванням ризику. Методи оцінки інвестиційних проектів з урахуванням ризику.

Тема 17. Оцінка ефективності менеджменту та діяльності управлінських органів

Сутність, критерії та методи оцінки ефективності менеджменту. Підходи до оцінки ефективності менеджменту організації. Показники організаційної, економічної і соціальної ефективності менеджменту, порядок їх розрахунку. Оцінка ефективності досягнення цілей. Напрямки підвищення ефективності управління організацією. Управлінська бюрократія. Шляхи боротьби з бюрократизацією управління. Колективне управління.

Сутність та різновиди відповідальності та етики в менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства. Культура менеджменту.

КУРС ЛЕКЦІЙ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВИВЧЕННЮ ОКРЕМИХ ТЕМ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема: Менеджмент як наука і мистецтво керівництва

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Поняття управління та менеджменту.
2. Об'єкт, предмет, суб'єкти менеджменту.
3. Функції менеджменту.
4. Рівні та сфери менеджменту.
5. Ролі і якості менеджера.

Мета заняття — вивчення сутності, об'єкту предмету та видів менеджменту, його місця і ролі в діяльності підприємства, рівнів та сфер менеджменту, вимог до фахівців з менеджменту та їх особистих якостей; сприяння формування системи знань щодо функцій, цілей та задач менеджменту підприємств, установ та організацій.



Рекомендована література: [5, с. 6-29, 51-64, 90-113], [6, с. 7-25], [9, с. 8-20, 58-61], [11, с. 5-54], [12, с. 12-31, 132-153], [13, с. 5-8, 29-41], [15, с. 11-43], [16, с. 13-44, 76-80, 114-117].

1. ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

При вивченні даної теми необхідно насамперед засвоїти різницю між поняттями «управління» і «менеджмент».

Управління – усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, з допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої і неживої природи, техніки.

Існують різні види управління: технічне, державне, ідеологічне, господарське, управління соціальними процесами та ін. (див. табл.1).

Таблиця 1

Види управління та їх загальна характеристика

Види управління	Загальна характеристика
технічне управління	управління технологічними і природними процесами (подача електроенергії, рух поїздів та літаків, обробка деталей при потоковому методі організації виробництва);
державне управління	управління соціально-економічним життям суспільства через різні інститути влади – правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади;
ідеологічне	впровадження у свідомість людини різних концепцій

управління	щодо розвитку суспільства або людства в цілому (використовується політичними партіями, релігіями тощо);
управління соціальними процесами	управління різного роду громадськими рухами та заходами (рух на захист навколишнього середовища, акції за/проти законодавчих змін у певній сфері);
господарське управління	це управління виробничою і економічною діяльністю комерційних та некомерційних організацій, які функціонують в умовах ринку. Мета управління господарською діяльністю – одержання максимально можливих результатів за умови отримання сукупних витрат живої та уречевленої праці.

Термін «менеджмент» використовують стосовно господарського управління, тобто управління виробничою і економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій, які функціонують в рамках ринкових відносин.

Етимологічно слово «менеджмент» походить від аналогічного англійського терміну, який першопочатково мав значення «*вміння об'їжджати коней*», а зараз означає «*керівництво або управління*».

Англ. слово «manage» – *керувати*, в свою чергу походить від лат. слова «manus» – *рука*. Таким чином, буквально менеджмент означає «керівництво людьми».

Існує багато визначень поняття «менеджмент». Так, Оксфордський словник англійської мови дає наступне тлумачення даного поняття:

- 1) спосіб та манера спілкування з людьми;
- 2) влада та мистецтво керівництва;
- 3) вміння та навички організовувати ефективну роботу апарату управління;
- 4) органи управління, адміністративні одиниці.

Мері Паркер Фоллет, яка здійснила значний внесок у теорію менеджменту, визначаючи його сутність відмічала, що це «*мистецтво отримувати речі через людей (руками інших людей)*».

Таким чином менеджмент як вид діяльності - це цілеспрямована дія на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети.

Менеджмент як наука – це сукупність принципів, функцій, методів і засобів управління в умовах ринкового виробництва або теорія управління та мистецтво керівництва у ринковому середовищі господарювання

Менеджмент є теорією управління і мистецтвом керівництва в умовах ринкової економіки.

Менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності ставить перед собою такі **задачі**:

- 1) організувати спільні дії людей, надати їхнім зусиллям ефективності, звести до мінімуму притаманні їм слабкості;
- 2) виробити чіткі завдання і згуртувати людей навколо загальних цілей;
- 3) розвивати в кожному співробітникові підприємства його потреби і по можливості їх задовольняти;
- 4) на будь-якому підприємстві працюють люди з різними навичками і знаннями, що виконують різні види робіт, тому їх операційна діяльність повинна базуватись на основі комунікації між робітниками та їх індивідуальній відповідальності (регламентація посадових прав та обов'язків).

Кінцева мета менеджменту - забезпечення прибутковості або доходності в діяльності підприємства (фірми).

Менеджмент покликаний створювати умови для успішного функціонування фірми виходячи з того, що прибуток є не причиною існування підприємства, а результатом його діяльності, який визначає ринок.

Управління організаціями має цілеспрямований характер. У зв'язку з цим визначення цілей – першооснова, якій підпорядковане функціонування систем управління – від розробки завдань і формування їхніх структур до оцінки результатів їхньої діяльності. Цілі менеджменту повинні бути реальними, виходячи з можливостей самої фірми і якостей персоналу фірми. Конкретні цілі визначаються сферою і характером бізнесу.

Розрізняють стратегічні, поточні та оперативні цілі менеджменту.

Стратегічні цілі визначають характер діяльності фірми на тривалий період часу. Для їх реалізації потрібні великі ресурси. Вибір стратегії поведінки фірми є дуже відповідальним. Тут необхідна глибока проробка можливих варіантів стратегії і обґрунтування вибраної альтернативи.

Поточні цілі визначаються виходячи зі стратегії розвитку фірми і реалізуються в рамках стратегічних ідей і поточних установок.

Оперативні цілі передбачають негайне вирішення ситуацій, що склалася, із врахуванням стратегічних орієнтирів та сучасних можливостей підприємства.

Стратегічні цілі виражають якісні параметри функціонування фірми, а поточні, навпаки кількісні показники діяльності фірми за визначений період.

Розподіл цілей в системі управління – складна проблема. У теорії управління процес ранжування цілей здійснюється за допомогою методу, який називається «дерево цілей».

Структура цілей організацій може бути подана також як економічні, соціальні, науково-технічні.

Економічні цілі – формування ринку товарів та послуг, досягнення оптимальної прибутковості господарської діяльності при раціональному використанні ресурсів.

Соціальні цілі – формування запитів і потреб населення на товари і послуги, раціональне використання робочого часу.

Науково-технічні цілі – широке впровадження науки і передової практики, обладнання і технологій.

Цілі визначають завдання органів управління, а щодо останніх діють функції управління.

Функції управління для працівників – це їхні посадові обов’язки, для органів управління та їхніх підрозділів – види робіт, що покладені на них.

Критерієм якості менеджменту є успішна практична діяльність менеджера, яка визначається рівнем його особистої підприємливості та продуктивності діяльності.

2. ОБ’ЄКТ, ПРЕДМЕТ, СУБ’ЄКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент як і інші науки має предмет і об’єкт вивчення.

ОБ’ЄКТ менеджменту – це окреме підприємство (організація) як складна багатоелементна система з усіма властивими їй економічними, технологічними, соціально-психологічними та іншими процесами.

ПРЕДМЕТ менеджменту – всі явища, пов’язані з організацією і управлінням сумісною діяльністю людей даного підприємства (фірми) з метою досягнення поставлених цілей.

З огляду на предмет, на який спрямована увага та дія менеджерів, розрізняють різні **види менеджменту**: організаційний, операційний, менеджмент матеріально-технічного забезпечення і збуту готової продукції, інноваційний, кадровий, маркетинговий, фінансовий, екаунтинговий тощо. Загальна характеристика різних видів менеджменту наявна у табл. 2.

Таблиця 2

Види менеджменту та їх загальна характеристика

Види менеджменту	Загальна характеристика
організаційний менеджмент	його об’єктом є процеси створення організації, формування структури і управління нею, механізму реалізації управлінських функцій, виробітку регламентів та інструкцій;
виробничий (операційний) менеджмент	спрямований на: <ul style="list-style-type: none"> - вибір основних параметрів технологічного процесу; - визначення обсягів поточного випуску продукції або надання послуг; - завантаження обладнання; - розстановку персоналу; - організацію подачі матеріалів, сировини інформації до місця використання; - своєчасний ремонт обладнання і техніки; - оперативне усунення збоїв і неполадок в технологічному процесі; контроль якості

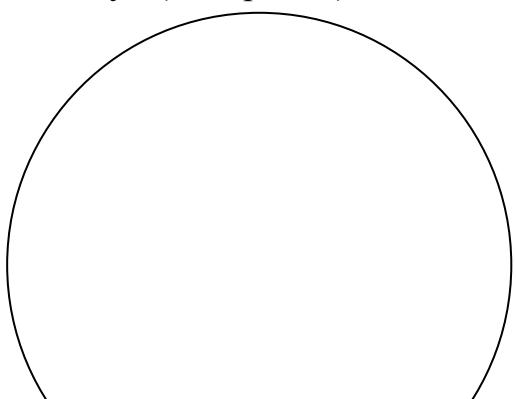
менеджмент матеріально-МТЗ і збуту	полягає в організації укладання господарських договорів закупки, доставки і зберігання сировини, матеріалів, вироблених товарів та доставки їх покупцям;
інноваційний менеджмент	має своїм об'єктом процес наукових досліджень, прикладних розробок, створення дослідних зразків і впровадження новинок у виробництво;
маркетинговий менеджмент	займається вивченням ринків, існуючої і перспективної кон'юнктури, формуванням каналів збуту, виробітку цінової та рекламної політики;
кадровий менеджмент	вирішує проблеми підбору, розстановки, навчання і підвищення кваліфікації кадрів, винагороди та стимулювання праці, створення сприятливого морально-психологічного клімату, вирішення трудових спорів і конфліктів;
фінансовий менеджмент	полягає в складанні бюджету і фінансового плану підприємства, формуванні та розподілу фінансових ресурсів, портфеля інвестицій, передбачає оцінку поточного і перспективного фінансового стану і прийняття необхідних мір по їх закріпленню;
екаунтинговий менеджмент	пов'язаний з процесом збору, обробки і аналізу даних про роботу організації, їх порівняння з початковими та плановими показниками, результатами діяльності інших підприємств з метою своєчасного виявлення проблем для забезпечення повнішого використання наявного потенціалу.

СУБ'ЄКТОМ управління є менеджер – фахівець у сфері менеджменту. В сучасних умовах для виконання своїх безпосередніх функцій він повинен володіти знаннями у сфері економіки, права, юриспруденції, техніки, добре знати роботу банків, акціонерну справу.

3. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Функція менеджменту – чітко окреслене коло питань, які вирішуються певною посадовою особою або підрозділом апарату управління в процесі управління організацією.

Сукупність проблем, вирішенням яких займаються менеджери у загальному механізмі організації, можна графічно зобразити у вигляді «кола менеджменту» (див. рис. 1):



Отже, комплекс функцій менеджменту включає:

- 1) встановлення мети;
- 2) планування;



- 3) розробку і прийняття рішень;
- 4) реалізацію рішень;
- 5) координацію;
- 6) мотивацію працівників;
- 7) контроль виконання рішень і діяльності працівників.

В сучасній теорії менеджменту з даних функцій, як основні виділяють планувальну, організаційну, мотиваційну (стимулюючу) та контролюючу.

4. РІВНІ ТА СФЕРИ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Осіб, зайнятих управлінською діяльністю, класифікують за багатьма ознаками, зокрема за

- складом і профілем очолюваних ними колективів,
- рівнем і місцем, яке вони займають в системі управління.

За рівнем в ієрархії управління виділяють керівників **вищого, середнього і низового рівнів.**

Американський соціолог Парсонс виділяє три рівні управління: *технічний, управлінський, інституційний*. Кожному з цих рівнів відповідають групи менеджерів (керівників) (див. рис.2).

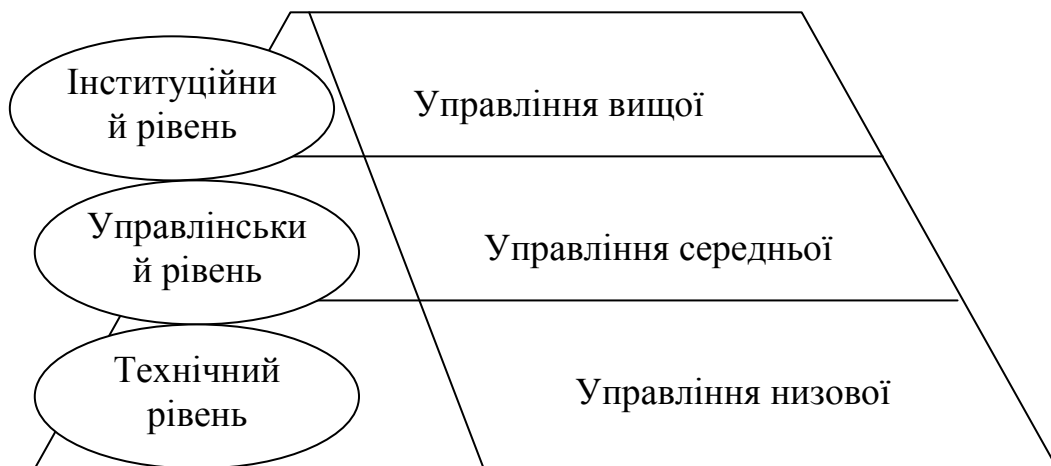


Рисунок 2. Рівні управління

Форма піраміди показує, що на кожному наступному рівні чисельність управлінців знижується.

Вищий рівень управління організацією може бути представлений головою Ради директорів, президентом, віцепрезидентом управління. Сюди також відносять заступників керівника підприємства, а також головних спеціалістів (головного бухгалтера, головного економіста, головного інженера тощо). Це так званий стратегічний рівень, тому що він визначає

стратегію розвитку організації. Дана група менеджерів забезпечує інтереси і потреби власників акцій, виробляє політику організації і сприяє її практичній реалізації. Зв'язку з цим у вищому керівництві виділяють два підрівні: уповноважене керівництво і загальне керівництво.

До керівників **середнього рівня** відносять директорів дочірніх підприємств та філій, які входять до складу організації, начальників функціональних відділів, начальників цехів тощо. Управлінці цієї ланки забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом і відповідає за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання. Вони мають, як правило, широкое коло обов'язків і свободу прийняття рішень.

Низовий рівень управління представлений молодшими начальниками. Це керівники, які знаходяться безпосередньо над робітниками (майстри, бригадири, контролери і інші адміністратори, відповідальні за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців).

Співвідношення затрат часу на виконання основних функцій менеджменту відрізняється за рівнями управління (див. рис. 3).

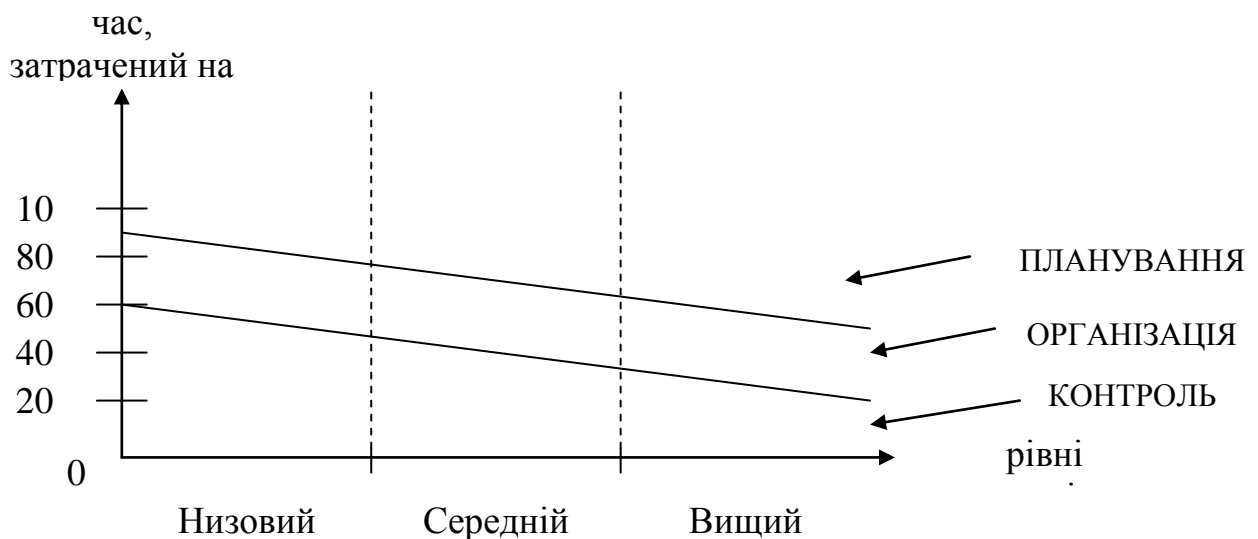


Рис. 3. Співвідношення затрат часу за рівнями і функціями управління

Слід також відмітити, що на всіх рівнях управління керівники виконують не лише суто управлінські, а і виконавчі роботи. Проте, чим вищий рівень управління, тим питома вага виконавчих рішень знижується. Розрахунки вчених показують, що на вищому рівні виконавчі роботи займають не більше 10 % бюджету робочого часу, на середньому – до 50%, на низовому = 70%.

Сфери менеджменту визначаються горизонтальним поділом праці і викликані розподілом всієї роботи в рамках організації на окремі складові частини. Причому цей поділ може здійснюватися як в рамках технологічного процесу, так між членами організації.

Класичним прикладом горизонтального поділу є **виробництво – маркетинг – фінанси**, тобто розподіл управління праці між експертами по маркетингу, виробництво, фінансах плануванню. Якщо організація велика, то спеціалістів групують в рамках окремих функціональних ділянок.

5. РОЛІ І ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Менеджер як суб'єкт менеджменту є особою, яка займає керівну посаду, та здійснює керівництво підпорядкованими їй особами шляхом реалізації основних функцій менеджменту.

Для якісного виконання своїх функцій він повинен:

- бути обізнаним у економічних і правових питаннях,
- знати роботу банків, акціонерну справу,
- володіти знаннями в техніці, юриспруденції,
- бути енциклопедистом в господарських проблемах,
- здатним знаходити стратегічно точні рішення в найскладніших ситуаціях,
- вміти управляти собою і часом, уявити цілісні орієнтири.

Виконуючи свої багатоманітні обов'язки сучасний менеджер виступає у багатьох іпостасях:

- 1) *управляючий*, який керує великим колективом людей;
- 2) *лідер*, який веде за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет і професіоналізм;
- 3) *дипломат*, який встановлює контакти з партнерами і владою, успішно долає внутрішні і зовнішні конфлікти;
- 4) *генератор ідей, новатор*, який уміє оцінити і без затримки впровадити в виробництво той чи інший винахід або раціональну пропозицію;
- 5) *вихователь*, здатний створити колектив і направити його розвиток в потрібне русло;
- 6) *просто людина* з глибинними знаннями, рівнем культури, чесний, рішучий і водночас розсудливий.

В процесі управління менеджер виконує ряд робіт: організація і планування діяльності колективу і власної роботи, розподіл завдань і інструктаж підлеглих, контроль за ними, підготовка і читання звітів, відповіді на дзвінки і приймання відвідувачів, проведення зборів і представництво, ведення переговорів, підвищення і класифікації і ін.

Всі ці роботи характеризуються великою різноманітністю як кількості (до 200 видів дій на день), так і форми дій та місця їх здійснення широкими контактами в межах і поза фірмою, швидкою зміною подій і дій.

Менеджер спілкується з різними категоріями осіб:

- партнери. Вони можуть бути і неприємні, і висувати досить нерозумні вимоги, але з ними завжди слід спілкуватись коректно, не виражаючи роздратування;

→ керівники різного рангу – з ними слід спілкуватися точно і однозначно, дотримуватись лише фактів, коротко виражати думку. Ставлячи проблему, слід одразу ж запропонувати варіант її вирішення;

→ з підлеглими слід бути доброзичливими і довірливими;

→ з колегами – керівниками інших підрозділів. Безпосереднього впливу на них він не може проявити, тут необхідно вміння вести переговори, торгуватись, запевняти.

У процесі роботи менеджера доводиться виконувати 3 основні ролі: міжособистісні, інформаційні і ролі по прийняттю рішень.

Американський економіст Мінцберг в межах цих трьох груп виділяє 10 управлінських видів діяльності менеджера:

I. Міжособистісні:

- 1) роль головного керівника;
- 2) роль лідера;
- 3) роль зв'язуючої ланки.

II. Інформаційні:

- 4) роль отримувача інформації;
- 5) роль розповсюджувача інформації;
- 6) роль представника.

III. Ролі по прийняттю рішень:

- 7) роль підприємця;
- 8) роль ліквідатора порушень;
- 9) роль розподільовача ресурсів;
- 10) роль ведучого переговорів.

Для здійснення ефективного управління менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту, мати здібності до керівництва та ряд особистих та ділових якостей.

Серед набору якостей, якими повинен володіти менеджер, як основні, виділяють:

— **концептуальність сприйняття**, тобто здатність уявити собі діяльність фірми в цілому і керувати її у відповідності з умовами ділового світу, що змінюються.

— **оперативність**, тобто здатність вибрати оптимальний варіант дій з двох або більше альтернатив.

— **аналітичність мислення**, тобто вміння ефективно застосовувати наукові методи аналізу, в першу чергу інструменти кількісного аналізу, вмінням діагностувати проблему і вносити відповідні корективи в план діяльності фірми.

— **комунікативність**, тобто вміння доступно висловлювати свої ідеї і розробки як в усній, так і у письмовій формі.

— **здатність до адміністрування**, тобто навички прийняття організаційних рішень і розробки процедурних питань.

— **комунікабельність**, тобто вміння будувати свої відносини з колегами в межах фірми та поза нею


— **визначений рівень технічних знань**, включаючи специфічні знання, необхідні для постановки вирішення управлінських рішень. Технічні знання необхідні для того, щоб мати уяву про те, яку продукцію або які послуги надає фірма. Наприклад, менеджери податкової інспекції повинні знати щонебудь про податки, бухгалтерський облік, менеджери деревообробної компанії – щось про деревину і т.д.

Тема: Еволюція управлінської думки

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Ранні теорії менеджменту.
3. Інтегровані підходи до управління.

Мета заняття — сформувати у студентів систему теоретичних знань щодо особливостей еволюції теорії та практики менеджменту. Сприяти опануванню основами здійснення управління діяльністю організації згідно системного, процесного та ситуаційного підходів.

 **Рекомендована література:** [5, – с.30-44], [6, с. 171-260], [9, с. 20-29], [11, с.54-74], [12, с. 32-43], [13, с. 8-11], [15, с. 89-114], [16, с. 44-58].

1. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ НАУКИ УПРАВЛІННЯ

Перші спроби організації виробничого процесу на наукових засадах були відмічені в Англії вже в I-й половині XIX сторіччя. Однією з найважливіших проблем розвитку тогочасного індустріального виробництва була проблема якості продукції. Методи ж управління виробництвом перебували ще в зародковому стані, хоча важливість і необхідність деяких з них уже тоді була очевидною для багатьох промисловців.

В II половині XIX сторіччя головною фігурою у налагодженні ефективної організації виробництва економісти почали вважати управляючого. Саме тоді й розпочалося формування дисципліни менеджменту.

У період становлення фабричної системи виробництва функції менеджменту часто плутали із завданнями інженерних служб, а самі менеджери концентрували увагу на вирішенні чисто технологічних і економічних завдань, внаслідок чого організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємств перебували за межами їхньої компетенції.

Перші менеджери широко застосовували методи армійської дисципліни та залякування суворими покараннями. Це забезпечувало безумовну покору робітників, якщо це були не вільнонаймані робітники, а кріпаки або раби.

Але з розвитком індустріалізації робітники почали входити у сферу виробництва на засадах дисципліни і організації. Природа фабричної праці вимагала своєчасного виконання робіт певних виробничих організацій, що виявилось неможливим без певного залучення їх до процесу організації виробництва і в кінці-кінців зумовило зміну функцій менеджменту – від тотального нагляду за процесом праці до його організації на основі самостійної відповідальності персоналу.

Вперше інтерес до управління, як до науки, з'явився у **1911 році**, після виходу в світ книги Фредеріка У. Тейлора «Принципи наукового управління». З цього моменту управління визнане як наука і самостійна сфера досліджень.

Виникнення і оформлення науки управління як галузі наукових досліджень частково було:

- відповіддю на потреби великого бізнесу,
- частково необхідністю систематизації знань, накопичених у сфері управління за весь попередній період розвитку людства;
- а частково – спробою скористатися перевагами техніки, створеної внаслідок промислової революції, а також досягненнями груп допитливих людей, які відкрили найбільш ефективні способи виконання робіт,

Розвиток менеджменту як науки не є ланцюгом послідовних кроків вперед. Швидше його можна охарактеризувати як розвиток паралельно-послідовних підходів до управління, які в чомусь збігалися, а в чомусь відрізнялися. Цей паралельно-послідовний розвиток наукових досліджень пояснюється тим, що вони були спрямовані як на дослідження різних об'єктів управління (техніки організації людей), так і суб'єктів управління (людини, групи людей).

Успіхи в теорії менеджменту залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням в сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія та інші. Розвиток цих галузей знань давав дедалі більше фактів для дослідників у галузі управління, а також озброював їх методами досліджень споріднених наук.

Відомо **чотири основні підходи**, що внесли суттєвий вклад у розвиток теорії та практики управління:

- 1) підхід з позиції виділення шкіл управління;
- 2) процесний підхід;
- 3) системний підхід;
- 4) ситуаційний підхід.

В рамках першого підходу можна виділити **декілька фаз**, які відповідають виникненню і розвитку певних наукових шкіл:

1) фаза класичної теорії менеджменту, яка включала дві школи – школу наукового управління (з 1900 по 1930 роки в США) і школу адміністративно-бюрократичного підходу (з 1900 по 1930 роки, особливо в Німеччині, Франції, Англії);

2) фаза поведінської теорії менеджменту, яка включає школу поведінки та школу людських стосунків (1930-1950 роки в США, Японії);

3) сучасна фаза (бере свій початок приблизно з 1940 років).

2. РАННІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Класичні теорії менеджменту:

1.1 Школа наукового управління (1900-1930 рр., США).

Основні принципи, сформульовані представниками цієї школи (Фредерік Тейлор, Френк і Лілія Гілберт, Генрі Гантт) полягають в наступному:

— застосування наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань (хронометраж);

— використання матеріального стимулювання (прогресивної системи оплати праці) з метою підвищення продуктивності праці;

— відділення управлінських (розпорядчих) функцій від фактичного виконання робіт (виконавчих функцій);

— розгляд управління як самостійної сфери наукових досліджень.

1.2 Школа адміністративно-бюрократичного підходу (1900-1930 рр., Європа). Представники: Макс Вебер, Л.Урвік, А.Файоль.

Прихильники класичної школи розглядали управління у більш широкому аспекті, включаючи перспективу, та намагаючись визначити загальні характеристики і закономірності ефективної організації.

Найяскравішою фігурою цього напрямку був А.Файоль, який вперше виділив і описав функції управління (Він виділяв – планування, організація, розпорядництво, координування та контроль).

Ним були також сформульовані такі принципи раціонального управління як поділ праці, повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиновладдя, єдність напрямку діяльності, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода, централізація, порядок, справедливість, ініціатива, корпоративний дух.

Інший представник даної школи Макс Вебер займався проблемами організації управління людьми через створення моделі ідеальної організації управління, що дає змогу досягти максимальної ефективності. Він вважав, що це повинна бути бюрократична організація, причому у поняття бюрократизму він не вкладав негативного значення. Згідно з цією теорією, бюрократична організація управління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці, аж до докладного опису окремих управлінських операцій.

М. Вебер вважав, що функціонуючу організацію можна розкласти на складові компоненти і «пронормувати» роботу кожної з них. Вся система управління має бути раціональною, всі функції визначені відповідними інструкціями. Така організація подібна до добре спроектованої машини, люди в якій грають роль окремих запчастин або гвинтиків.

Проте при впровадженні у практику даної моделі проявилось ряд суттєвих недоліків:

1) кількість службовців та обсяг роботи не взаємопов'язані між собою (*що пізніше доведено законом Парсонса*), що призводило до значного роздування штатів;

2) регламентації не можуть підлягати усі види діяльності, особливо ті, які пов'язані з творчістю, самостійністю і не є рутинними (мова йде в першу чергу про керівників та спеціалістів). Крім того складності регламентації викликані і самою природою людини, яка завжди у тій або іншій мірі прагне самостійності і протривить примусу.

У нашій країні у цей період було закладено основи НОУП, що багато в чому відповідало поглядам М. Вебера. Однак адміністративно-командна система управління економікою спотворила в цілому обґрунтовані погляди «класиків» надмірною централізацією та регламентацією управління.

Поведінські теорії менеджменту

2.1 Школа людських стосунків (1930-1950 рр.) Видатними представниками цієї школи є Мері Паркер Фоллет і Елтон Мейо.

Для розглянутих вище фаз розвитку теорії менеджменту характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва та управління.

Як реакція на недолік попередніх теоретичних поглядів в менеджменті виникла **течія за гуманізацію відносин виробництва та управління або теорія людських стосунків**. Недоліком таких теорій був «тейлоризм навпаки», коли шляхом створення позитивних психологічних умов намагалися досягти високої продуктивності.

Разом з тим цінними є дослідження, спрямовані на збереження здоров'я працівників, створення відповідних психофізіологічних умов, а також дослідження мотиваційних характеристик людей у процесі праці.

Оскільки цей напрям виник як реакція на недоліки класичного підходу, школу людських стосунків ще називали неокласичною школою.

Представники цієї школи вважали, що продуктивність праці зростає, коли керівники виявляють турботу про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомами управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкування як з керівником, так і між собою, створюють позитивний мікроклімат в колективі.

Теорія людських стосунків ґрунтується на таких постулатах:

- а) люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки тому, як вони ставляться до інших людей;
- б) внаслідок розвитку промислової революції, спеціалізації виробничих процесів процес праці значною мірою втратив привабливість, тому людина шукає задоволення до соціальних відносинах;
- в) люди більш чутливі до думки групи рівних їм людей, ніж до спонукання та заходів контролю з боку керівника;
- г) працівник відгукується на розпорядження керівника, якщо керівник може задовільними соціальні потреб своїх підлеглих.

2.2 Школа поведінки (біхевіористська школа) (1950-1970 рр.)

Розвиток психології, соціології, а пізніше соціоніки та удосконалення методів дослідження цих наук значно удосконалили вивчення поведінки людини на робочому місці, що зумовило в 50-ті роки відхід від школи людських стосунків і створення нового напрямку, який дістав назву **школи поведінки (біхевіористської школи)**.

Представники даної школи: Кріс Арджиріс, Ренсіс Лайнкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг.

Якщо прихильники школи людських стосунків зосередились на проблемах налагодження мікроклімату в колективі, то представники поведінської школи намагались надати працівникові допомогу в усвідомленні його власних можливостей для самовиявлення в процесі праці.

Виходячи з цього, будувались концепції школи поведінських наук відносно підвищення ефективності використання людських ресурсів, розроблено ряд положень про індивіда і „кооперацію”, формальну і неформальну систему, мотивації і потреби, лідерство в організації.

Проводячи різного роду дослідження Герцберг сумісно з іншими спеціалістами розробив 15 критеріїв, які мотивують організацію праці, серед яких назвемо наступні:

- 1) любі дії повинні бути осмислені;
- 2) більшість людей відчують радість від роботи;
- 3) кожен на своєму робочому місці хоче показати, на що він здатний;
- 4) кожен намагається виразити себе в праці;
- 5) практично кожний має свою точку зору на те, як можна покращити організацію своєї роботи;
- 6) людям подобається відчувати свою значимість;
- 7) кожна людина прагне успіху;
- 8) успіх без визнання приводить до розчарування;
- 9) кожному потрібна інформація про якість власної праці;
- 10) для сіх нас контроль з сторони неприємний і т.д.
- 11) співробітники по різному реагують, якщо отримані ними кращі результати приводять лише до того, що їх ще сильніше завантажують, особливо якщо це не компенсується в грошовому виразі.

У 60-ті роки поведінський підхід став надзвичайно популярним і охопив майже всю сферу управління в економічно розвинених країнах. Як і попередні школи, прихильники школи поведінки вважали, що вони знайшли найбільш ефективний шлях розв'язання проблем успішного управління «від ефективності праці – до ефективної організації».

Теоретичне дослідження такого напрямку в нашій країні практично не проводилися. Більшість праць у цьому напрямі присвячена критиці теорії як засобу експлуатації трудящих капіталістами.

Сучасна фаза менеджменту бере свій відлік від 1940 р., включаючи ряд шкіл та підходів, що існують і до сьогодні. Її розвиток розпочинається з школи науки управління або кількісного підходу.

Школа науки управління (кількісний підхід) виникла у 40-х роках в Англії під час II-ої Світової війни як наслідок пошуку шляхів боротьби з масовими німецькими повітряними ударами, підводним німецьким флотом, а також висадки союзників у Європі. Саме тоді вперше були застосовані кількісні методи, згруповані під загальною назвою *«дослідження операцій»*. Пізніше ці методи виявилися ефективними у вирішенні інших проблем управління, а в самій математиці розвинувся окремий напрям дослідження, названий *«прикладною математикою»*.

Найбільш відомими представниками кількісної школи є Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон.

Основою школи є дослідження моделей, тобто форм подання реальності, і операцій. Дослідження операцій за своїм змістом – застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації.

Послідовність застосування методів дослідження операцій є наступною:

I етап управління ставлять завдання, тобто структурують управлінські проблеми, формулюють перелік обмежень, вимоги до розв'язку проблем;

II етап фахівці з дослідження операцій розробляють модель ситуації. Модель, як правило, спрощує реальність і дає змогу абстрагуватись від другорядних факторів впливу. У моделі залишаються лише найбільш суттєві зміни.

III етап випробування моделі надання змінним кількісних значень. Це дає змогу об'єктивно описати кожен змін та відношення між ними.

Перевагою кількісного підходу є заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Особливого значення тут надають інформаційним технологіям, які дають змогу сконструювати математичні моделі зростаючої складності, що наближені до реальності і з великою точністю описують їх.

3. ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

Спільним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності

управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

Наприкінці 1961 року *Гарольд Кунц* опублікував статтю, у якій охарактеризував диверсифікацію підходів до вивчення менеджменту та назвав цей стан «джунглями теорій менеджменту». Він зробив висновок, що диверсифікація теорій управління є наслідком намагань кожної школи, кожного напрямку створити якусь завершену теорію менеджменту. Поведінковий та кількісний підходи не еквівалентні усьому полю менеджменту. Це скоріше інструменти, які має використовувати менеджер.

Сучасній фазі розвитку науки менеджменту властивий якісний перехід від локальних напрямів досліджень до будови концепцій як основи сукупної теорії менеджменту

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються інтегрованими підходами до управління (процесний, системний, ситуаційний).

Системний підхід дає можливість керівникам зрозуміти взаємозв'язок між окремими частинами організації, процесами, які відбуваються в ній, та зовнішнім середовищем. Згідно з цим підходом підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з навколишнім світом через «проникні» кордони (входи і виходи). Через входи оточуюче середовище впливає на систему, а через виходи – система впливає на нього.

Схематично системний підхід до управління можна представити так, як це відображено на рис. 1.

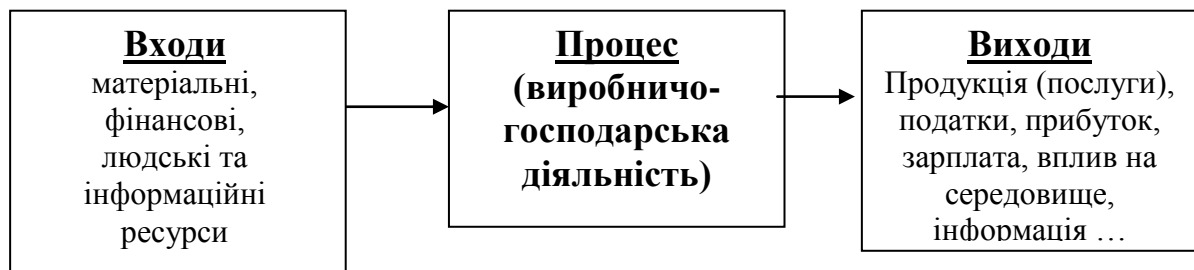


Рисунок 1. Організація як відкрита система

Процесний підхід розглядає управління як процес, що складається з серії взаємопов'язаних дій, які називаються функціями управління. В свою чергу, кожна функція (планувальна, організаційна, мотиваційна і контролююча) також являє собою процес. При цьому функції менеджменту є не відособленими напрямками управлінської діяльності, а тісно сполучені між собою за допомогою комунікаційних зв'язків і управлінських рішень.

Сутність ситуаційного підходу полягає в запереченні можливості існування універсальних підходів до управління і у виробітку рекомендацій менеджерам по управлінню в конкретних ситуаціях.

Ситуаційний підхід не відкидає концепцій попередніх шкіл, а передбачає інтегрування їх розробок як часткових підходів. Його представники визнають, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації.

Реалізація ситуаційного підходу вимагає від менеджерів глибоких знань, уміння швидко орієнтуватися в мінливій обстановці, творчого підходу до справи, здатності не тільки вирішувати самому, але й організовувати колективну роботу підлеглих.

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають найбільш значущі в управлінні ситуаційні зміни, зокрема у сферах лідерування, побудови організаційних структур, кількісних оцінок тощо.

Тема: Сучасні напрямки розвитку науки управління. Становлення менеджменту в Україні

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Особливості сучасного американського менеджменту.
2. Японський феномен менеджменту.
3. Еволюція вітчизняної управлінської думки.

Мета заняття — сприяти студентам в опануванні теоретичними основами здійснення менеджменту підприємств в різних країнах. Сформулювати у студентів систему теоретичних знань щодо еволюції та особливостей менеджменту у вітчизняній практиці, факторів впливу на неї.



Рекомендована література: [5, Т.1 с. 44-50. 65-77], [5, Т.2 с. 588-627], [9, с. 29-32], [11, с.71-85], [12, с. 44-51], [13, с.11-29], [15, с. 43-74, 115-130], [16, с. 58-75].

1. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО АМЕРИКАНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Розвиток теорії і практики менеджменту окремих країн, а також формування національної моделі менеджменту ґрунтується на традиціях та менталітеті певного народу, економічних законах виробництва, а також на психології людини, стереотипах її поведінки в певних суспільних рамках.

Образ типового американця характеризується такими рисами: індивідуалізм у поведінці та прийнятті рішень, прагматичне ставлення до реальності, орієнтація на реальну справу, отримання прибутку, домінування ринкових цінностей, прагнення до матеріального достатку та кар'єрного зростання.

Динамічне зростання, постійне прагнення нового, стрімкий рух вперед («мета - дії - досягнення - нова мета») стали загальнонаціональною метою,

яку поважає і підтримує практично кожен американець. Характерним є цільовий динамізм: американці чітко ставлять перед собою життєві, ділові та інші цілі, яких прагнуть досягти, розробляють план їх досягнення і крок за кроком його реалізують. Національні характеристики та менталітет американців вплинули на національну модель менеджменту.

Американський менеджмент характеризується наступними особливостями:

1) специфіка підготовки управлінських кадрів – менеджерська освіта в додаток до базової (економічної, технічної, юридичної ...);

2) можливість швидкого просування по руслу кар'єри на основі короткочасних успіхів;

3) нестача висококваліфікованих менеджерів вищого рівня. Сьогодні багато промислових підприємств США відчувають гостру нехватку кваліфікованих керівників високого рівня. Водночас часто молоді менеджери швидко просуваються по руслу кар'єри але потім зупиняються в своєму розвитку. це відбувається, оскільки на нижчих щаблях управління керівника заохочують, насамперед за здатність приймати самостійні рішення, за незалежність і гостроту суджень, настирливість. Якщо за короткий час такий менеджер отримує підвищення то він закономірно вважає, що саме ці якості і заохочуються керівництвом. Але на вищих рівнях необхідні зовсім інші якості і навички: вміння аналізувати і готовність враховувати судження підлеглих, орієнтація на перспективні цілі, а не короткострокові задачі, здатність створити згуртований колектив. Керівна посада сама по собі не може гарантувати менеджеру, що його вказівки будуть безвідмовно виконуватись. Гарантію для цього може дати тільки авторитет, для формування якого потрібен час.

До факторів, які визначають успіх менеджерів на початку ХХІ ст. слід віднести: вміння і бажання створювати результати; бажання і здатність нести відповідальність і приймати ризиковані рішення; готовність починати процеси змін, управляти ними і використати в інтересах організації; готовність до співробітництва; мистецтво приймати швидкі рішення; здатність передбачити майбутнє; широкий світогляд, чуття ситуації; здатність бачити, виділити головне; вміння управляти своєю думкою; повага до інших; здорові амбіції.

4) неспеціалізована діяльність – можливість частої зміни місця працевлаштування і навіть роду занять на протязі трудового життя;

5) формальні методи контролю за діяльністю підлеглих;

6) індивідуальна відповідальність за результати власної праці;

7) наявність на підприємствах посад фахівців з управління – організаторів –управлінців. (експертів та консультантів з менеджменту);

8) у передових фірмах США в останні роки набула поширення концепція «виробничої демократії» - форми співучасті, що дає працівникам

всіх рівнів організації право брати участь у рішеннях, що зачіпають їхні інтереси.

2. ЯПОНСЬКИЙ ФЕНОМЕН МЕНЕДЖМЕНТУ

Особливості японської системи управління:

1) Японський спосіб управління відрізняється тим, що є **продуктом економічної системи, де культурні і поведінські традиції тісно переплелись з механізмами капіталістичної економіки**. Економіка Японії пронизана стійкими зв'язками, що дозволяє представити її як єдину корпорацію. Управління з'єднує внутрішні ресурси і зовнішнє середовище, що дозволяє менеджерам в умовах жорсткої конкуренції забезпечити високий експансіонізм бізнесу і відтворити господарський механізм, який стимулює високі темпи розвитку країни.

Особливості стратегії японської економіки: орієнтація на зміни, на середовище і зміни в середовищі; відсутність детермінованого курсу поведінки: обмін і використання всіх можливостей для виживання в світі, змінюється не в конкретний момент, а в тривалій перспективі; виділення в якості основного ресурсу виживання – техніки і технології.

Йде суміщення конкуренції і державного регулювання. Причому конкуренція виконує роль двигуна, а державне регулювання – роль стратегічного орієнтиру.

Характерними рисами державного впливу на економіку Японії є стратегічне регулювання і специфічний механізм реалізації. Стратегічне регулювання державного впливу на економіку, означає, що основні напрямки впливу в основному зорієнтовані на створення таких умов функціонування економічного механізму, при яких забезпечуються, наскільки це можливо, сприятливі умови розвитку економіки країни.

Держава – регулятор, який утримує економіку країни на найбільш сприятливій стратегічній траєкторії. Її вплив на економіку здійснюється за декількома напрямками:

➤ *виробіток основного профілю спеціалізації* (після війни – сталеливарна і вугільна галузі; в 50-ті роки – автомобілебудування, електронне обладнання, сьогодні - електронно-обчислювальна і інформаційні технології);

➤ *створення необхідних умов для розвитку національної економіки*, включаючи розвиток інфраструктури за рахунок бюджету, надання допомоги окремим галузям народного господарства і окремим виробничим одиницям, направлена політика регіонального розвитку;

➤ *розвиток і підтримка найпрогресивніших організаційних форм і відносин* (як в межах виробничих одиниць, так і між ними), які б сприяли підвищенню ефективності виробництва.

Особливості господарського механізму японської економіки, які відрізняють її від інших країн:

- низька доля державного сектору в економіці країни;
- надмірний розвиток державного програмування, включаючи розробку довгострокових прогнозів, середньострокових планів економічного і соціально – економічного розвитку країни; річних планів використання державного бюджету;
- наявність жорстких важелів фінансового і адміністративного впливу. Введення індивідуального оподаткування для перспективних виробництв і фінансова підтримка для дрібного і середнього бізнесу, який немає необхідної сили для виживання в конкурентній боротьбі;
- функціонування «напівурядових» організацій, які впливають на економіку країни, а також наявність при урядових органах комітетів, які складаються з представників бізнесу;
- створення малих підприємств, як свого роду лабораторій для розробки нових виробів і освоєння виробництв, впровадження нових технологій.

2) специфіка підготовки управлінських кадрів – використання концепції «навчання за допомогою досвіду»; Переміщаючись з одного робочого місця на інше в рамках фірми, службовці і спеціалісти пізнають виробництво в процесі роботи, знайомляться з людьми, у них виникає мережа особистих відносин, а це завжди знадобиться;

3) використання системи пожиттєвого найму. Управління японськими фірмами відрізняється від управління американськими, використанням системи «пожиттєвого найму» робітника. Але в сучасних умовах це скоріше привілей, ніж обов'язок. Підпадання під категорію персоналу, на який поширюється «принцип по життєвої зайнятості» дає працівнику гарантію постійної зайнятості, можливість користування соціальними пільгами, постійне просування по руслу кар'єри;

4) Широко використовується і «сімейний найм», коли на роботу приймають дітей і близьких родичів працівника;

5) Має місце практика прийому на роботу по рекомендації. Поручитель несе матеріальну відповідальність за свою рекомендацію і тому бажано, щоб це був працівник того ж підприємства, куди дана особа працевлаштовується (45% найнято на фірму по рекомендації);

6) При наймі на роботу в більшості країн в першу чергу цікавляться кваліфікацією робітника, так як його підбирають для виконання конкретної роботи; японську фірму цікавлять морально–етичні якості працівника, його здатність влитися в колективну роботу, його готовність працювати з повною віддачею і його освітній потенціал.

7) Японський менеджмент здійснює формування системи управління в залежності від можливостей людини, а не машини, або змісту виробничої функції.

8) Одна з особливостей відносин всередині фірми, полягає в тому, щоб засвоїти норму: просування по службі здійснюється насамперед, в залежності від віку і стажу, а вже потім враховуються інші якості.

9) використовується колективна відповідальність. Групові відносини не дозволяють виганяти з свого середовища робітників за нездатність до роботи.

Японська група має аналогію з глиною. Група приймає різноманітні форми, а ця форма визначає поведінку кожного елемента зокрема. Поведінка кожного члена групи в першу чергу орієнтована на те, щоб вписатись в дію групи, при цьому бути для неї найбільш корисним.

10) Японська модель менеджера – чоловіча модель. Менеджмент в Японії є привілеєм чоловіків.. Менеджер агресивний, конкурентно стійкий, твердий в своїх рішеннях і послідовний. Можливості жінок зростають по мірі освіченості. Але не дивлячись на зрушення в рівнях зайнятості і освіти, жінки знаходяться в гіршому положенні майже по всіх категоріях зайнятості.

11) різниця в зарплаті службовців і робітників менша, ніж у всіх промислово розвинутих країнах. Основним стимулом просування по руслу ієрархії є не зростання матеріальної винагороди, а визнання та авторитет.

12) звичні для США і Великобританії символи управлінського статусу в Японії відмінені для всіх (за виключенням керівників найвищого рангу).Таким чином, типові промислові організації Японії, управляються не стільки на основі формального ранжування влади, визначеного роллю і посадою, скільки на основі згоди та експертизи.

При вивченні особливостей сучасного американського та японського менеджменту доцільно користуватися порівняльною схемою японської та американської організації за У.Оучі (див. рис. 1).

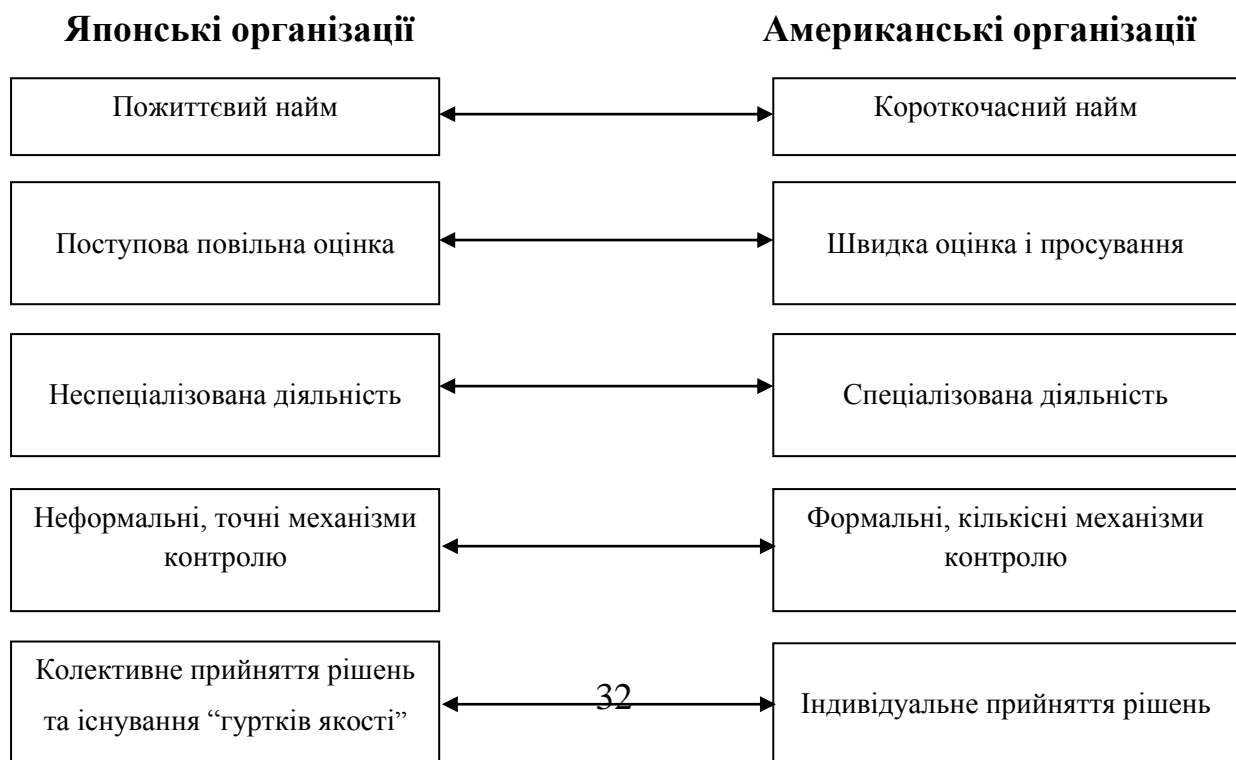


Рис.1. Порівняльна характеристика американської і японської системи управління

Кожна з цих схем ґрунтується на традиціях та менталітеті певного народу, економічних законах виробництва, а також на психології людини, стереотипах її поведінки в певних суспільних рамках.

3. ЕВОЛЮЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

У колишньому СРСР розвиток економічної науки, в тому числі науки управління, відбувався у двох площинах, які практично не збігалися.

У межах **першої (вищій рівень)** діяла нечисельна наукова еліта, яка належала до керівних органів комуністичної партії і держави, очолювала академічні наукові заклади тощо. Її завданням була апологетика (грец. — захист) командно-адміністративної системи, розроблення концепцій економічного розвитку і управління, спрямованих на підтримання та зміцнення існуючої соціально-економічної системи.

Чисельнішою була група науковців, які працювали у межах **другої (низової) площини** і займалися вирішенням прикладних проблем управління на рівні підприємств (удосконалюючи організаційні структури і форми управління, методологію розроблення управлінських рішень, форми організації і стимулювання праці, методи планування і прогнозування, технологію, техніку і організацію процесів управління). Ці вчені об'єктивно сприяли зміцненню адміністративно-командної системи, усуваючи її часткові недоліки, знаходячи шляхи (нехай тимчасового) підвищення ефективності функціонування управління в межах підприємств. Часто локальні дослідження висвітлювали неефективність існуючої системи, однак теоретичні узагальнення ідеологічно оформлювалися посиленням на праці засновників марксизму, виступи вищих партійно-державних чиновників, рішення партійних органів. Особливістю розвитку науки в

СРСР було постійне переміщення наукових талантів з провінції в наукові центри — Москву та Ленінград, де були кращі умови для наукової творчості і змога заявити про себе.

Але відставання в теорії і особливо в практиці ефективного управління було відчутним, оскільки управління радянськими організаціями протягом десятиліть пристосовувалось до вимог адміністративно-командної системи.

В Україні управлінська наука протягом тривалого часу розвивалася в межах концепцій, які домінували в колишньому СРСР. Попри те що науково-пошукові дослідження були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, це дало змогу нагромадити значний досвід у галузі управління.

Командно – адміністративна система, яка була створена в СРСР, характеризувалась підлеглістю економіки задачам політики. Не дивлячись на деякі модифікації на протязі 70-и років в цій системі панували вертикальні зв'язки і жорсткі відносини в рамках управлінської структури, коли наказ «зверху» одразу виконувався в «низах».

Директор державного підприємства був так званим «рабом держави», брав участь в операційному управлінні виробництвом, займався виховуванням кадрів, організовував соціалістичне змагання, але не брав участі в розробці стратегічних цілей. Вони розроблялись в надрах відомств, затверджувались в якості моделі партійним апаратом і...директор повинен був строго і точно їх виконувати. Зрозуміло, що такі якості, як самостійність і ініціативність не лише не заохочувались, а часто і подавлялись на всіх поверхах управлінської піраміди.

За своїм місцем в соціальній ієрархії директор підприємства був водночас і виконавцем, і керівником. Він не міг оскаржити рішення, яке поступило «зверху», але майже одноособово розпоряджався виробничими і трудовими ресурсами на підприємстві.

Найбільш енергійним і впливовим директорам вдавалося через своїх людей в ЦК, уряді, Держплані «вибивати» для своїх підприємств додаткові інвестиції, кредити, пільги на продукцію, що випускається. Прихована практика лобіювання привела до формування відомчих еліт, які розподіляли ресурси, вплив, владу. Зростання партійних і господарських лоббі прискорило процес зливу кадрових еліт. Господарники все частіш почали висуватись на роботу в партійні органи, а професіонали – парт керівники після закінчення партшкіл або Академій суспільних наук призначались на відповідальні господарські пости.

Що стосується еволюції вітчизняної управлінської думки, то тут слід виділити і проаналізувати такі етапи:

◆ **1900-1920 рр.** – було закладено основи НОП і сформульовані «основні закони наукової організації виробництва». Розвивались дві групи концепцій управління: організаційно-технічні (Богданов А.А., Єрманський О.А., Гастев

А.К., Розмирович Є.Ф.) та соціальні (Керженцев П.М., Вітке Н.А., Дунаєвський Ф.Г.);

◆ **1920-1950 рр.** – переважає галузевий та народно-господарський підхід до управління;

◆ **1960-1980 рр.** – відродження інтересу до первинної господарської ланки. Розвиток комплексного підходу до управління;

◆ **1960-1980 рр.** – відродження інтересу до первинної господарської ланки. Розвиток комплексного підходу до управління;

◆ **1990 р.** – до сьогодні – запровадження світових надбань в теорії і практиці менеджменту.

На різних стадіях розвитку управлінської науки суттєвий вклад в неї внесли такі відомі українські вчені, як О.Терлецький, М.Павлик, М.Драгоманов, М.Зібер, М.Подолінський, М.Туган-Барановський, І.Вернадський, І.Коропецький та ін.

При аналізі вітчизняної моделі управління слід також звернути увагу на роль та функції керівника в умовах адміністративно-командної системи та в умовах ринкової економіки.

Тема: Технологія прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень та процес їхньої реалізації

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Прийняття рішень як сполучний процес управління.
2. Основні етапи процесу прийняття раціональних управлінських рішень.
3. Методи обґрунтування управлінських рішень.
4. Технологія реалізації управлінських рішень.

Мета заняття — сприяти студентам в опануванні теоретичними основами розробки, ухвалення, реалізації управлінських рішень, у виборі оптимальних методів їх обґрунтування. Виробити вміння і практичні навички прийняття та організаційного оформлення і контролю виконання управлінських рішень.



Рекомендована література: [5, с.331-346, с.346-363], [6, с. 45-59], [9, с. 217-229], [11, с. 23-56], [12, с. 110-116, 116-125], [13, с.78-87, 87-91], [15, с. 231-250], [16, с. с. 352-390, 390-402].

1. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЯК СПОЛУЧНИЙ ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ.

В зв'язку з динамічним характером виробничо-господарського процесу умови функціонування управлінської системи постійно змінюються, що проявляється у виникненні різних ситуацій. Все це зумовлює потребу

втручання у хід господарського процесу, тобто прийняття і реалізації управлінських рішень.

Управлінське рішення – сукупний результат творчого впливу суб'єкту управління на об'єкт управління з приводу вирішення конкретної ситуації, яка виникла в зв'язку з функціонуванням системи.

Зміст управлінського рішення розкривається через його функції: скеровуючу, координуючу і мобілізуючу (стимулюючу).

Скеровуюча функція означає, що будь – яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії розвитку підприємства, тобто з врахуванням довгострокової перспективи. Виходячи з стратегічної лінії розвитку, у рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати у певний строк. При цьому найкращих результатів досягають при дотриманні принципу: що вигідно організації, має бути вигідним і окремому працівнику.

Координуюча функція (узгодження) передбачає, що управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їхні дії та необхідні ресурси у просторі і часі.

Мобілізуюча (стимулююча) функція рішення зорієнтована на забезпечення найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення сформульованих у рішенні цілей.

Управлінські рішення класифікують за різними ознаками:

- 1) залежно від характеру цілей (перспективні, поточні, оперативні);
- 2) залежно від характеру питань (технічні, організаційні, економічні, соціальні);
- 3) за ступенем обов'язковості виконання (директивні, рекомендаційні, орієнтуючі);
- 4) в залежності від числа учасників (одноособові, колективні).

Основні **вимоги**, яким повинно відповідати управлінське рішення, щоб воно досягло своєї мети: наукова обґрунтованість; кількісна і якісна визначеність; правомірність; оптимальність; своєчасність; комплексність; гнучкість; повнота оформлення.

Фактори, які впливають на процес прийняття управлінського рішення:

- 1) *особисті якості менеджера*;
- 2) *середовище прийняття рішень* (визначенне, невизначенне, ризиковане).

При визначеному середовищі керівник має очікувальні результати всіх можливих альтернативних рішень.

При ризиковому – менеджеру відома ймовірність кожного альтернативного варіанту рішення. Величина ризику рішення визначається як можливими втратами, які наносяться даним рішенням так і очевидністю, з якою ці втрати здійснюються. Невизначеним є середовище, при якому неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів рішення;

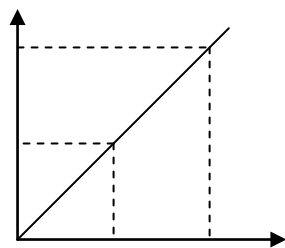
3) *інформаційні обмеження*, які зумовлені зростаннями витрат на отримання додаткової інформації. Інформація, на відміну від звичайних даних, – це просіяні дані для конкретних людей, проблем, цілей і ситуацій. Для того, щоб прийняти правильне рішення, керівник повинен вирішити, чи суттєва вигода від додаткової інформації, наскільки важливе рішення, чи пов'язане воно з долею значних ресурсів організації або незначними по суті грошовими сумами.

В цьому зв'язку можливі три варіанти дій менеджера:

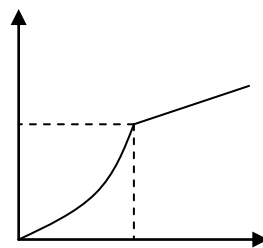
а - якщо вигода від кожної додаткової одиниці інформації = затратам на її досягнення, то стає очевидна її економічна недоцільність (рис. 1)

б - вигода від придбання додаткової інформації перекидає затрати на неї лише до певної межі (рис.2)

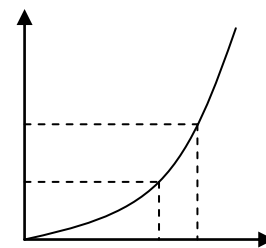
в - додаткові витрати ведуть до збільшення вигод (рис. 3)



витрати
рис. 1



витрати
рис. 2



витрати
рис. 3

- 4) *взаємозалежність рішень;*
- 5) *наявність ефективних комунікаційних зв'язків;*
- 6) *очікування можливих негативних наслідків;*
- 7) *відповідність структури управління цілям та місії організації.*

З метою обрання оптимального варіанту розробки та ухвалення управлінських рішень необхідно уявити різницю між інтуїтивними, аналоговими та раціональними рішеннями.

Інтуїтивне рішення має в своїй основі припущення керівника, що його вибір правильний. На нього впливає так зване «шосте почуття», свого роду озаріння, яке, відвідує, як правило, представників вищого ешелону влади. Це досвідчені менеджери, які мають широкий світогляд і водночас мають в своєму розпорядженні мінімум часу, який не дозволяє довго роздумувати над ситуацією. Менеджери середньої ланки більше покладаються на отримувану інформацію і допомогу ІТ. Не дивлячись на те, що інтуїція загострюється разом з набуттям досвіду, продовженням якого і є висока посада, менеджер, який орієнтується лише на неї, стає бранцем випадковості, і з точки зору статистики шанси його на правильний вибір не дуже високі. Тому інтуїтивні рішення допустимі лише в крайньому випадку окрім як виключення, а не як правило.

Адаптаційне або аналогове управлінське рішення базується на загальних знаннях, здоровому глузді і наявному у керівника негативному і

позитивному досвіді. Воно передбачає дії, які в аналогічній ситуації в минулому були успішними, з поправкою, зрозуміло, на сьогоднішній день. Позитивною стороною такого рішення є простота і оперативність прийняття, але воно має ряд суттєвих недоліків. Діючи по аналогії у відомому напрямку, легко упустити інші, вигідніші варіанти рішень.

Слабкою стороною обох видів рішень є їх суб'єктивність, яка зумовлена насамперед характером керівника, у відповідності з чим вони можуть бути ризиковими або зваженими, інертними чи імпульсивними, а також компетентністю, досвідом, освітою, від яких залежить рівень розуміння ситуації і проблеми.

Суб'єктивізм усувається лише при розробці і прийнятті **раціонального управлінського рішення**. В основі раціонального рішення лежить об'єктивний аналіз умов та обставин, в яких організація діє в даний момент і які матимуть місце в перспективі. Таке рішення готується і приймається в декілька етапів.

2. ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РАЦІОНАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Класичний підхід до прийняття управлінських рішень полягає в дотриманні певної процедури і виконання обов'язкових етапів.

Основні етапи прийняття раціонального рішення:

- діагноз проблеми та визначення мети рішення;
- накопичення інформації про проблему;
- розробка моделі рішення (фізичної, аналогової чи математичної);
- опрацювання альтернативних варіантів рішення;
- вибір оптимального рішення;
- організація виконання рішення.

Розглянемо конкретно зміст і особливості кожного з них.

1. Діагноз проблеми та формулювання мети управлінського рішення.

Процес підготовки рішення розпочатися лише тоді, коли виникає проблемна ситуація. Вона може бути викликана розпорядженням вищестоящего органу управління, встановленим відставанням від графіку, плану, отриманим повідомленням про аварійну ситуацію тощо.

Діагноз проблеми – це точна постановка проблеми, визначення істинної причини її виникнення.

На шляху встановлення діагнозу проблеми існують перепони, про які слід пам'ятати. До них відносять: недооцінка проблеми, халатне відношення до загрожуючої небезпеки (а може пронесе); нехватка часу; організаційні неув'язки різного роду – відсутність достатньої інформації або її низька якість; невміння і нездатність керівника працювати.

Виходячи з причини проблеми формулюють **мету управлінського рішення**. Вона повинна бути однозначною. Неточно визначена мета лишає

рішення змісту: щоб отримати правильну відповідь, потрібно задати правильне питання.

2. Накопичення інформації про проблему.

При відсутності аналогів виникає необхідність в детальному аналізі ситуації. Для оцінки стану керованого об'єкту і виявлення природи проблеми необхідна певна сукупність даних, яку називають управлінською інформацією.

Управлінська інформація – це дані обліку і звітності, які циркулюють всередині, між цим об'єктом і вищестоящими ланками управління, між підприємством та зовнішнім середовищем господарювання. До інформації відносять лише ті сигнали (повідомлення, відомості), які несуть знання, зменшують міру невизначеності.

Інформація буває:

а) пізнавальною, якщо вона містить нове для її отримувача, але не має практичного значення для роботи по управлінню даною ситуацією;

б) кібернетичною (тобто управлінською), якщо ця інформація потрібна керівнику для його практичної діяльності в сфері управління.

Повідомлення, або його частину, яка для даного отримувача не є інформацією, називають шумом. Інформація перетворюється в шум, якщо передається тому, хто про це знає (кібернетичний шум), або таких відомостей не потребує (пізнавальний шум).

Обсяг інформації, необхідної для прийняття рішення, залежить від: складності ситуації (для вирішення простих ситуацій її треба менше, ніж для вирішення складних перспективних завдань), від кваліфікації та досвіду особи, яка приймає рішення, від наявності аналогій в минулому.

3. Розробка моделі рішення.

Модель рішення - це відображення певних характеристик об'єкту з метою його дослідження. Модель не є точною копією об'єкту – це лише наближена уява про його основні характеристики.

Моделювання – це побудова схеми процесу, яка відображає кількісні характеристики цього процесу і підлягає матеріальному вираженню.

Існують 4 базові моделі, придатні для управління рішень: фізична; аналогова; математична; описова.

Фізична модель представляє собою те, що досліджується з допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи. Фізичну модель називають інколи портретною. Така модель спрощує візуальне сприйняття (напр., схема розміщення робочих місць або устаткування у цеху, креслення виробу, його окремої деталі).

Аналогова модель представляє досліджуваний об'єкт аналогом, який веде себе як реальний об'єкт, але не виглядає як такий (напр., графік який ілюструє співвідношення між обсягом виробництва і витратами).

Математична модель (символічна) використовує символи для опису властивостей або характеристик об'єкту чи події.

В залежності від типу математичних функцій, покладених в основу моделей, розрізняють:

- а)* лінійне моделювання – використовують лінійні залежності,
- б)* динамічне програмування – дає можливість вводити додаткові змінні в процесі вирішення задач (напр., ринки збуту),
- в)* вірогідні і статистичні моделі – реалізуються в методах теорій масового обслуговування,
- г)* теорія ігор – моделювання таких ситуацій, прийняття рішень і яких повинно враховувати інтереси різних підрозділів,
- д)* імітаційні моделі – дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити деякі дані, уточнити вимоги до них.

4. Виявлення обмежень і аналіз альтернатив. В обстановці, коли визначення рішення є єдино можливим, проблеми вибору не існує. Всі труднощі починаються з наявності різних варіантів рішення. Тоді менеджер зіштовхується мінімум з такими труднощами:

- формування всіх можливих варіантів,
- трудомісткість самого процесу виробітку варіантів.

Далі здійснюється оцінка і аналіз кожного з варіантів, як з т. з. грошових вкладень, так і всіх інших змін (соціальних умов, психологічного клімату). На цьому етапі йде «просіювання» явно непридатних, далеких від постановленої цілі варіантів. Відкидаються, як правило, варіанти, які потребують гострого дефіцитних ресурсів або явно погіршують психологічний клімат в колективі.

Після відкидання явно непридатних варіантів, всі інші підлягають перевірці на відповідність цілям, які і викликали процес пошуку. Якщо кожен з залишених варіантів не відповідає постановленій цілі, то доведеться повертатися до моделі рішення для пошуку шляхів її удосконалення.

5. Вибір оптимального рішення - заключний і найбільш відповідальний етап процесу розробки і прийняття рішення

Якщо варіанти рішення можуть бути виражені в кількісних показниках, то складностей при виборі оптимального не виникає.

Критерії вибору оптимального управлінського рішення:

- 1) **економічні** (мінімальні затрати, максимальний прибуток або їх найкраще поєднання);
- 2) **технічні параметри** (напр., техн. можливості нового обладнання, його продуктивність);
- 3) **соціальні** (вплив на працівника, колектив, соціально-психологічний клімат, продуктивність та складність праці).

Якщо варіанти рішення не вдається звести до кількісних показників, то для вибору оптимального варіанту застосовують **метод експертних оцінок** (відповідність оцінюється за допомогою % чи певних балів).

3. МЕТОДИ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Всі методи ухвалення управлінських рішень можна об'єднати у три групи: неформальні, колективні та кількісні.

Неформальні методи ухвалення управлінських рішень базуються на аналітичних здібностях осіб, які їх приймають. Це сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень шляхом теоретичного порівняння альтернатив з врахуванням накопиченого досвіду. В більшій частині вони ґрунтуються на інтуїції менеджера. Перевага в тому, що вони приймаються оперативно, а недолік - не гарантують від вибору помилкових рішень.

Колективні методи ухвалення управлінських рішень передбачають залучення обмеженого кола компетентних осіб до процесу розробки рішень.

Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, нарада, робота в комісії.

При використанні групового ухвалення рішень слід зважати на кількісний склад групи, її структуру, статус окремих її учасників, владні стосунки між ними та фізичне середовище, в якому працює група.

Переваги та вади колективного прийняття рішень наявні у табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та вади групового (колективного) прийняття рішень

Переваги	Вади
Більший обсяг знань та інформації, що береться до уваги.	Час, що витрачається на розробку та ухвалення рішення.
Зростає кількість запропонованих альтернатив.	Тиск, примус, з метою нав'язати власне рішення однією з сторін.
Краще сприйняття, розповсюдження та забезпечення виконання управлінського рішення.	Можливе передчасне ухвалення (до розгляду всіх пропозицій) та нечітко визначена відповідальність.

До методів групового ухвалення рішень належать метод «мозкової атаки» і метод «синектичного штурму», номінальний груповий метод, метод «Дельфі» тощо.

Кількісні методи ухвалення управлінських рішень мають у своїй основі науково-практичний підхід, який передбачає вибір оптимальних рішень шляхом обробки великих масивів інформації.

В залежності від типу математичних функцій, поставлених в основу моделей виділяють їх різні види: лінійне моделювання, математично-динамічне програмування, вірогідні і статистичні моделі, теорію ігор та імітаційні моделі.

Серед кількісних методів розробки рішень домінують такі:

- 1) *теорія ігор* – моделює вплив прийнятого рішення на складові оточуючого середовища (конкурентів, партнерів, споживачів);

- 2) *теорія черг* – проектує найкращу систему товаропросування, визначає оптимальне число каналів розподілу і структури збутової мережі (так звана модель оптимального обслуговування);
- 3) *управління запасами (логістика)* визначає час розміщення замовлень, їх кількість, обсяг товарних залишків на складах;
- 4) *лінійне програмування* – забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів при наявності різних варіантів, наявності потреби в них;
- 5) *імітаційне моделювання* – прогноз розвитку ситуації;
- 6) *економічний аналіз* – метод оцінки витрат, структури собівартості, економічних вигод, побудова графіків залежності з змінних: рівня продаж, обсягу отриманого прибутку;
- 7) *платіжна матриця* – статистичний метод (матриця оцінки наслідків...);
- 8) *дерево рішень*.
- 9) *екстраполяція* – це прогнозування набутого досвіду, існуючих тенденцій в динаміці та припущення з метою передбачення майбутнього.
- 10) *методи прогнозування* тощо.

Розглянемо детальніше деякі методи розробки управлінських рішень.

Метод «мозкової атаки»

Користується широкою популярністю. Цей метод був запропонований у 40–х роках американським психологом Осборном. Процедура мозкової атаки досить проста.

Вимоги до проведення «мозкової атаки»:

- коли виникає необхідність вирішення складної проблеми, то запрошують обмежене коло компетентних осіб;
- створення обстановки, яка б максимально сприяла вільному генеруванню ідей. Обговорення проводиться за закритими дверима бажано за круглим столом;
- кожна особа висловлює власний варіант вирішення проблеми;
- забороняється відкидати чи критикувати ідею іншої особи, якою б фантастичною вона не здавалась на перший погляд;
- проблема обговорюється близько 30 хвилин і все записується на диктофон, стенографується тощо, а далі підлягає всебічному аналізу. Інколи навіть нереальна ідея може породити ланцюг асоціацій, привести до оригінальної ідеї і важливого практичного результату.
- бажано, щоб учасники штурму були представниками різних професій, ідеї з різних галузей знань можуть наштовхнути на неочікувані рішення. Під час «мозкової атаки», особливо в її кінці, коли виникає азіотаж, ідеї генеруються спонтанно, неусвідомлено, вони вільні від нагромадження умовностей, тому часто вони оригінальні.
- після закінчення роботи всі ідеї приводяться в логічний порядок, кожна з ідей обговорюється і оцінюється. Визначається її моментальна придатність,

чи придатність після обробки або непридатність. Найбільш оптимальний варіант лягає в основу раціонального рішення.

Метод «синектичного штурму»

Є, по суті, частковим випадком «мозкової атаки». Розроблений американським вченим Гордоном.

При синектичному штурмі допускаються елементи критики, а головне передбачається виконання чотирьох основних прийомів, що базуються на аналогії:


- 1) прямій аналогії (а як вирішуються аналогічні проблеми);
- 2) особистій аналогії або ідентифікації (спробувати ввійти в образ даного суб'єкту і мислити з його точки зору);
- 3) символічній аналогії (дати в двох словах, в одній фразі, образне визначення суті задачі, проблеми);
- 4) фантастичній аналогії (уявити собі, як би дану проблему вирішив ... далі навести ім'я якогось історичного діяча чи літературного персонажу).

Ці чотири обов'язкові прийоми стимулюють виникнення ланцюга асоціацій, які приводять до оригінального рішення.

Метод причин і результатів

Використовується для аналізу і вирішення найрізноманітніших виробничих задач. Схема методу представляє собою графічно-упорядковане зображення факторів, які впливають на об'єкт аналізу. Перевагою даного методу є те, що він дає наочну уяву про фактори, які здійснюють вплив на об'єкт аналізу, про причинно-наслідкові зв'язки цих факторів.

Побудова схеми методу причин і результатів охоплює ряд стадій:

1. Визначення об'єкту аналізу, запис його всередині правої частинки листочка паперу і заключення його в прямокутник.
2. Проведення прямої лінії — осі до .
3. Виділення головних факторів, які впливають на об'єкт аналізу, формування показників якнайточніше, поєднання їх з віссю першого порядку.
4. Вектор першого порядку з'єднується з вектором другого порядку, потім наносять вектор третього порядку і т.д.

Головна задача – забезпечити правильну співвідносність і чіткість оформлення схеми.

Метод фокальних об'єктів

Полягає в тому, що ознаки випадково вибраних об'єктів переносяться на розглядуваний об'єкт, який знаходиться у фокусі уваги (звідси і назва фокальний). В результаті отримують незвичайні сполучення, нові якості. Виникає також ланцюг асоціацій необхідних для творчих рішень. Зокрема називається проблема (об'єкт) і будь-який, що приходить в голову предмет (явище), а потім властивості предмету немовби примірюються з точки зору придатності до об'єкту.

Метод морфологічного аналізу

Полягає в наступному: в процесі обговорення виділяються основні характеристики проблеми, роблять немовби осі, а потім на кожну вісь подумки нанизують можливі варіанти, елементи. При цьому в поле зору можуть потрапити найнеочікуваніші варіанти, які б в інших умовах навряд чи прийшли б в голову.

Застосовувати даний метод слід, використовуючи графічну побудову. Потрібно просто намалювати ці осі, краще 3 – 4, на них нанести елементи з назвою якостей. Осі можна змінювати, елементи міняти місцями, тобто робити все можливе, щоб виникала раціональна ідея.

Матриця оцінки наслідків реалізації рішення

Належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанту рішення. Суть цього методу полягає в тому, що в матрицю заносять всі можливі наслідки (як позитивні так і негативні) реалізації рішення (події). Ефективність розраховується множенням імовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, що відбудуться внаслідок реалізації рішення.

Матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи імовірності її настання. Але корисність складання матриці безумовна, оскільки в ході цього процесу доводиться продумувати багато альтернативних наслідків рішення. При цьому ці наслідки фіксуються письмово і систематизуються.

Для спрощення розрахунків бажано оцінювати значення подій, виходячи з сумарного показника 100, а ймовірність настання події – у частках одиниці (0,4;0,6).

Теоретико-ділові ігри

Теорія ігор – математична теорія конфліктних ситуацій, тобто таких, у яких зіткнулись інтереси двох чи більше сторін, які добиваються різних цілей. Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи конкурентної боротьби.

Суть ігрового прийняття рішень полягає в тому, щоб враховувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації. При цьому конфліктом вважають не обов'язково напружені відносини між різними сторонами. Це може бути будь яке не збігання інтересів сторін.

На вибір рішення (стратегії поведінки) впливають: можливий варіант дії суперника; кількісний результат (виграш, програш), до якого приведе певна сукупність ходів.

Стратегію, яка приведе до найбільшого виграшу в грі з врахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

Вибір оптимальної стратегії досягається побудовою досить складних матриць. Тому в практичній роботі менеджера, теорія ігор не може надати

практичної допомоги у вирішенні проблем. Але це не означає, що менеджер не зможе прийняти такого рішення де йому необхідно враховувати рішення свого суперника. Так, наприклад, плануючи маркетингові заходи, менеджер продумує дії конкурентів.

Метод ділових ігор

Діловою називається така **імітаційна гра**, яка за своїм змістом та способом проведення імітує діяльність керівників та фахівців і дає змогу проаналізувати комплекс причин, що зумовлюють зміну господарських процесів або ситуацій. Вона дає можливість відображати в процесі розробки управління рішення різні залежності. Застосування методу ділових ігор ефективно при розробці рішень, пов'язаних з прогнозуванням господарських процесів на перспективу.

Застосування ділових ігор працівниками апарату управління дає змогу моделювати майбутні дії, психологічно готуватися до виконання завдань в умовах можливих і конфліктних ситуацій. У процесі проведення гри перевіряють та раціоналізують потоки інформації прямого та зворотнього зв'язку, розробляють ефективні рекомендації, спрямовані на удосконалення функції та структури системи управління, перевіряють та підвищують рівень правових знань.

Дерево рішень

Побудова дерева рішень ґрунтується на теорії імовірності і дає змогу з'ясувати розгалуження проблем і рішень і краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.

Дерево рішень може бути одно і багато – ступеневим.

При побудові одноступеневого дерева рішень, розраховують математичні очікування для кожної події множенням значення події і імовірності її здійснення.

Коли йдеться про багатоступеневі дерева рішень (де друга подія може мати місце тільки у тому випадку, коли здійснилась перша), всі показники математичного з *добутком на суму* попередньої імовірності настання події плюс наступна, зумовлена ймовірністю події.

4. ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Організація виконання рішення - це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. І якщо на етапі підготовки і прийняття рішення керівник оперує ідеальними відображеннями предметів і явищ, то в процесі організації виконання рішення він зіштовхується з реальною ситуацією.

Слід також враховувати, що керівник організує не тільки свою власну діяльність, а і працю інших людей. Задача полягає в оптимальній побудові структури комунікацій управлінців і виконавців. Структури таких комунікаційних мереж можуть бути різними і зв'язки між керівником і

виконавцем можуть суттєво відрізнятись. В розвитку з цим можна виділити такі **комунікаційні мережі**;

- | | |
|---------------------|----------------|
| 1) ланцюгову; | 3) зіркову; |
| 2) багатозв'язкову; | 4) ієрархічну. |

При *ланцюговій структурі комунікацій* рішення, яке передається з одного кінця в інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. Всі зв'язки в такій комунікації однакові, а командний стиль керівництва відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікацій.

Для *зіркової структури комунікацій* характерні яскраво виражені командні відносини. Всі зв'язки замикаються на керівникові.

При *багатозв'язковій структурі комунікацій* всі її учасники зв'язані між собою, її відмінною рисою є стійкість і швидкість передачі інформації. Відносини командування яскраво виражені. В практиці управління найчастіше зустрічається на рівні первинного колективу.

Для *ієрархічної структури комунікацій* характерні яскраво виражені командні відносини. Проміжні ступені є водночас і керівними і підлеглими. Вона є найбільш поширеною на середніх та великих підприємствах.

Організаційно управлінські рішення оформляють у вигляді наказу чи розпорядження, після чого вони отримують силу закону. Але велика кількість рішень існують в організації у вигляді усних вказівок, завдань, побажань і подібних керівних настанов. Головна задача менеджера полягає в тому, щоб організувати виконання такого рішення, забезпечити координацію і контроль виконання.

Контроль виконання рішень є заключною стадією управлінського циклу. Він приймає форму інформації про ступінь виконання рішення та досягнення організацією поставлених цілей.

Тема: Планування як функція управління

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Основи планування в організації.
2. Методи планування.
3. Стратегічне планування.
4. Поточне планування діяльності.
5. Оперативне планування і управління в організації.

Мета заняття — сприяти студентам в опануванні теоретичними основами здійснення планувальної функції у менеджменті: вивчення основ планування, видів та методів розробки планів; технології стратегічного, тактичного та оперативного планування і управління в організації. Сформувати практичні навички ідентифікації чинників, які впливають на процес планування та їх вміння застосовувати на практиці.



Рекомендована література: [2, с. 122-142], [5, с. 363-382], [6, с. 60-69], [9, с. 66-94], [11, с. 85-133], [12, с. 154-178, с. 373-377, 388-393], [13, с.42-45], [15, с. 222-230], [16, с.117-121].

1. ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Під **плануванням** розуміють відокремлений вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації. Основний зміст планування полягає у погодженні дії ряду факторів, від яких залежить досягнення поставлених перед організацією цілей.

Планування, з одного боку, сприяє уникненню помилкових дій, а з іншого – скорочує число невикористаних можливостей.

В найпростішому вигляді планування зводиться до відповіді на 4 основні запитання:

- який сьогоdnішній стан підприємства?
- яким ми його хочемо бачити в майбутньому?
- що нам при цьому заважає?
- що необхідно зробити, щоб досягнути поставлених цілей?

Ефективність планування багато в чому залежить від дотримання основних **принципів**: повноти, точності, економічності, безперервності, гнучкості та масовості.

Розрізняють:

- 1) *відповідно до ієрархії рівнів організації* (стратегічне, тактичне та оперативне планування);
- 2) *за предметом планування* (планування цілей, засобів і процесів);
- 3) *залежно від строків* (довго-, середньо-, короткострокове і оперативне планування);
- 4) *за масштабами планування* (загальне планування підприємства, планування по галузях діяльності, планування проектів і завдань);
- 5) *за сферами планування* (фінансове, кадрове, виробниче).

2. МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ

Основна задача планування полягає в тому, щоб, наскільки можливо за даних умов, знайти оптимальне вирішення задач, які стоять перед підприємством. У зв'язку з цим важливою складовою процесу планування є вибір оптимального методу або способу складання плану.

При вивченні даної теми необхідно розглянути наступні методи організаційного планування:

- балансовий (реалізується через складання системи балансів – матеріально-речових, вартісних, трудових);

- нормативний;
- математичні (статистичні, зокрема кореляційні моделі, методи лінійного програмування);
- аналіз окупності;
- метод послідовного опису операцій;
- метод робочого календаря;
- метод сітьового планування і управління.

Розглянемо детальніше кожен з цих методів.

Балансовий метод планування

Базується на взаємній ув'язці ресурсів, якими володітиме підприємство і потреби в них в рамках планового періоду.

Якщо ресурсів в порівнянні з потребою недостатньо, то відбувається пошук їх додаткових джерел, які дозволяють покрити дефіцит (залучення з сторони, за рахунок власного виробництва шляхом раціоналізації).

Якщо ресурси в надлишку, то доводиться вирішувати зворотну проблему – розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишків. Це є доцільним навіть в умовах інфляції, оскільки для зберігання запасів доводиться затрачати значні кошти, а крім того зберегти матеріальні об'єкти від псування не завжди вдається, а проти морального старіння безсилі будь які заходи.

Балансовий метод реалізується через складні системи балансів: матеріально-речових, вартісних, трудових.

Баланс представляє собою бюджетну таблицю, в основі якої лежить балансова рівність. Зміст даної рівності полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду і їх поступлення з внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання і продажі на сторону і залишку на кінець періоду) (див. табл. 1).

Таблиця 1

Загальна структура балансу

Джерела ресурсів	Розподіл ресурсів
1. Залишок на початок періоду	1. Поточне споживання
2. Зовнішні поступлення	2. Реалізація на сторону
3. Внутрішня економія	3. Залишок на кінець періоду
4. Резерви	4. Резерви
Всього	Всього
Баланс	Баланс

Матеріально-речові баланси використовують для планування різного роду матеріальних ресурсів – сировини, матеріалів, палива, енергії, напівфабрикатів, МШП тощо. Прикладом вартісних балансів можуть бути бухгалтерський баланс, баланс доходів і витрат організації, фінансовий план. До трудових балансів належить, наприклад, баланс робочого часу, який

відображає, з одного боку, ресурси часу за період (в нормо/год.), якими володіє організація, а з другого – розподіл часу по різних видах робіт.

Нормативний метод планування

Полягає в тому, що в основу планових завдань за визначений період (а отже і в основу балансів) кладуть норми затрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, грошових ресурсів, робочого часу...). Цей метод використовується як самостійно, так і як допоміжний по відношенню до балансового методу.

Види норм і нормативів:

- 1) натуральні – стосуються витрат матеріальних ресурсів для виробництва одиниці продукції;
- 2) вартісні – відображають або затрати в узагальненому вигляді, або затрати, які можна виразити лише в грошовій формі (напр., амортизація, собівартість продукції);
- 3) часові – відображають затрати часу на виконання окремих робіт (напр., норма часу).

Математичні методи планування

Зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. До найпростіших математичних методів відносять:

а) статистичні, наприклад кореляційний, яка відображає взаємозв'язок двох змінних. Виходячи з цього можна прогнозувати настання події Б, якщо відбувається пов'язана з нею подія А. З допомогою статистичних моделей, зокрема, визначають майбутні доходи, базуючись на поточних вкладеннях і заданих % ставках.

б) методи лінійного програмування, які дозволяють на основі вирішення системи рівнянь, які зв'язують ряд різних показників, визначати їх оптимальні величини при взаємному сполученні. Це допомагає за заданим критерієм вибрати найбільш придатних варіант функціонування або розвитку об'єкту управління, щоб забезпечити тах прибуток, чи зменшити витрати.

Математичні методи використовують:

- при виборі технології, яка дозволить отримати необхідний об'єм продукції при найменших витратах сировини;
- при плануванні завантаження обладнання, яке виконує декілька видів робіт, щоб при цьому досягти тах виробітку;
- при складанні маршрутів руху транспорту – щоб найповніше обслужити всіх клієнтів, і зробити це при min затратах.

Аналіз окупності

Використовується при плануванні різних проектів та передбачає визначення терміну окупності вкладених коштів та розрахунок точки беззбитковості.

Точка безбитковості показує той обсяг виробництва, при якому підприємство повністю покриває всі свої витрати, але при цьому ще не отримує прибутку, тобто прибуток дорівнює 0.

Точка безбитковості розраховується у натуральному та вартісному виразах. Точка безбитковості розраховується у натуральному виразі визначається за формулою:

$$T_{\text{безбитк}} = \frac{B_{\text{постійні}}}{C_{1\text{прод}} - B_{\text{зм1прод}}};$$

де $B_{\text{постійні}}$ – загальні умовно-постійні витрати, гр. од.;

$C_{1\text{прод}}$ – ціна 1 продукції, гр. од.;

$B_{\text{зм1прод}}$ – питомі змінні витрати на 1 продукції, гр. од.

Умовно-постійні витрати – це витрати, величина яких не залежить від зміни обсягів виробництва. До них належать:

- заробітна плата управлінського персоналу;
- витрати на комунальні послуги (паливо, електроенергія, вода...);
- оренда, лізинг обладнання;
- амортизація спеціалізованого обладнання тощо.

Умовно-змінні витрати – це витрати, зміна яких відбувається пропорційно до зміни обсягів виробництва. До них належать:

- вартість основних сировини та матеріалів;
- заробітна плата виробничого персоналу;
- витрати на паливо та енергію на виробничі потреби;
- ремонт обладнання тощо.

За допомогою аналітичних даних про окупність можна найбільш точно прорахувати і співвіднести затрати, прибутки і виробничі потужності.

Метод послідовного опису операцій

Зміст даного методу полягає у складанні плану послідовного виконання робіт, у якому кожна з них описується з необхідним ступенем деталізації. Такий план може бути складений у вигляді схеми чи таблиці.

Графіки виконання

Передбачають що, коли і ким має бути зроблене в межах певних строків виконання (початок і закінчення робіт).

Метод сіткового (мережевого) планування і управління

Процес сіткового планування полягає у побудові таблиці робіт, у яких вказуються параметри, що характеризують їх тривалість, та сітьового графіка, де зазначено послідовність робіт. За допомогою сітьового графіка визначають критичний шлях – таку послідовність взаємопов'язаних подій, яка має найбільшу тривалість у часі і, отже, характеризує тривалість всієї операції.

Метод робочого календаря

Робочий календар – це план роботи керівника чи фахівця за певний відрізок часу (рік, квартал, декада, день).

Час дня, год.	Завдання, дії, роботи, цілі	Примітка
9,00		
10,00		
11,00		

18,00		
...		

У практиці планування управлінської діяльності розглянуті методи застосовуються, як правило, в комплексі, а не поодиноці.

3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Особливу увагу слід звернути на роль стратегічного планування в управлінні організацією. Мета стратегічного планування – виробіток довгострокової стратегії поведінки фірми (організації) з врахуванням змін навколишнього середовища, попиту і потреб споживачів для забезпечення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Необхідно розглянути схему процесу стратегічного планування, запропоновану Месконом, Альбертом та Хедоурі (див. рис. 1).

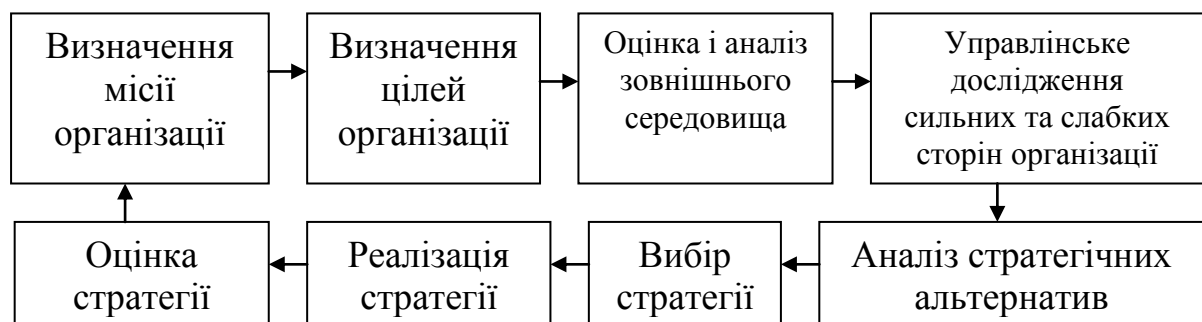


Рис. 1 Процес стратегічного планування діяльності підприємства

Під *місією* організації розуміють її призначення, смисл існування. Місія включає завдання організації з точки зору її основних послуг, виробів, а також основних ринків і споживачів, тобто якою діяльністю буде вона займатися, хто буде її споживачами. Слід запам'ятати, що прибуток не може виступати в якості місії, оскільки він є основною метою діяльності організації.

Загальні орієнтири функціонування організації, сформульовані в місії, фіксуються і конкретизуються в *цілях* організації. Цілі повинні володіти рядом характеристик: бути конкретними і вимірними, дотримуватись принципу орієнтації в часі, бути досяжними та побудованими на принципі

взаємного доповнення. Слід також ознайомитися з принципами ієрархії цілей і зрозуміти різницю між формулюваннями і реалізацією коротко- і довгострокових цілей.

При розгляді ролі **макрооточення** необхідно проаналізувати вплив його основних компонентів: економічного, політичного, соціального і технологічного середовища, міжнародного оточення і правового регулювання – на вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства.

Внутрішнє середовище організації визначається потенціалом і можливостями в таких сферах, як виробнича, фінансова, маркетингова, організаційна, кадрова. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища впливають на умови успішного існування організації.

Стрижнем будь-якого стратегічного планування є базова (генеральна) стратегія. Її формують за допомогою одного з методів так званого однопродуктового (в умовах монопрофільної діяльності) або «портфельного» (за диверсифікованого виробництва) аналізу.

Слід розглянути такі методи розробки стратегії, як: метод кривих освоєння (враховує залежність розмірів витрат на виробництво від його обсягу і дозволяє визначити суму додаткових витрат на освоєння, точку беззбитковості продукування виробів), метод циклу життя виробу (визначає пріоритетні стратегічні напрямки і дії для кожної з стадій існування виробу), матричні методи.

Ключовою складовою стратегічного планування є вибір і реалізація стратегії організації.

Три основні сфери виробітку стратегії поведінки фірми на ринку:

- 1) лідерство в мінімізації затрат виробництва;
- 2) спеціалізація у виробництві продукції;
- 3) фіксація визначеного сегменту ринку.

Існують певні особливості стратегії різних фірм в умовах ринку. Основа стратегії **дрібних** фірм – постійний пошук потреб, які то з'являються, то зникають, і пристосування до них. **Середні** фірми в основному дотримуються нішової (патієнтної) стратегії. Її суть полягає в тому, що залишаючись відносно невеликою за розмірами, така фірма стає одним з провідних постачальників вузькоспеціалізованої продукції, загальний попит на яку досить невеликий.

Щодо **великих** фірм, то вони орієнтуються на дві стратегії: випуск дорогих товарів найвищої якості та випуск дешевих і хороших товарів. Вибір однієї з цих стратегій залежить від трьох факторів: конкуренції, НТП і росту ринку.

Особливу увагу необхідно звернути на зміст, призначення, значущість для успішної діяльності і структури бізнес-плану підприємства як різновиду стратегічного плану. На сьогоднішній день це один з найважливіших документів, який використовується у всіх сферах підприємництва для

розкриття всіх сторін будь-якого запроєктованого заходу. Його структура не є канонізованою, але, як правило, у ньому присутні наступні розділи:

- вступ (резюме);
- опис продукції;
- оцінка ринку збуту і конкуренції;
- стратегія маркетингу;
- план виробництва;
- організаційний план;
- юридичний план;
- оцінка ризиків і страхування;
- фінансовий план;
- програма інвестування;
- охорона навколишнього середовища;
- зовнішньоекономічна діяльність.

Для інвесторів особливий інтерес складає *фінансовий розділ бізнес-плану*, який обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях, визначає економічну ефективність підприємницького проекту та точку безбитковості.

4. ПОТОЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

Тактичний (поточний) план підприємства – це певна сукупність кількісних, якісних та ресурсозабезпечувальних завдань, що конкретизують і доповнюють стратегічний план на короткий проміжок часу.

Основним об'єктом поточного управління в організації є виробнича діяльність і всі ті процеси, які забезпечують нормальні умови її здійснення і задані результати.

Організація виробничих процесів підпорядковується певним принципам: спеціалізація, безперервність, паралельність, пропорційність, прямоточність, ритмічність, автоматичність, гомеостатичність, гнучкість. Особливості організації виробництва залежать в перші чергу від типу виробництва – одиничне, серійне або масове.

При вивченні поточного планування потрібно розглянути особливості складання таких видів поточних планів, як:

- виробнича програма (план виробництва і реалізації продукції);
- фінансовий план підприємства;
- план матеріально-технічного забезпечення та збуту;
- план наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт;
- кадрове планування та ін.

Центральне місце серед поточних планів займає план виробництва та реалізації продукції (виробнича програма). Саме показники виробничої програми є основою для складання всіх інших розділів поточного плану. Виробнича програма містить рішення про те, як експлуатувати виробничу систему організації залежно від ринкового попиту, який змінюється.

Виробнича програма або план виробництва і реалізації продукції відображає перелік, кількість, строки і вартість виготовлення продукції в рамках планового періоду.

У якості планового періоду при складанні виробничої програми обирається, як правило, 1 рік.

Завданням виробничої програми є максимальне задоволення потреби у високоякісній продукції, яка випускається підприємством при якнайкращому використанні його ресурсів.

Основою для її формування є: результати маркетингових досліджень по вивченню кон'юнктури ринку, потреб та уподобань споживачів; укладені договори та наявні замовлення (у т.ч. державні).

Обмежуючими факторами для визначення обсягів виробництва виступають:

- виробничі потужності;
- ресурсне забезпечення (наявність дефіцитних матеріалів, сировини сезонного характеру, можливості постачальників);
- трудовий потенціал (чисельність, продуктивність праці);
- попит на продукцію.

Виробнича програма може розроблятися у натуральному та вартісному виразах.

Виробнича програма у натуральному виразі відображає номенклатурний та асортиментний склад продукції у натуральних одиницях виміру.

Виробнича програма у вартісному виразі визначається за такими показниками, як товарна, валова, реалізована та чиста продукція.

5. ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Оперативне управління діяльністю підприємства – процес розробки заходів і дій для виконання стратегічних і поточних планів. Воно передбачає детальну розробку планів підприємства та його підрозділів на короткі проміжки часу (квартал, місяць, декаду, добу, зміну) та органічно поєднується з організацією їх виконання

Оперативне управління поєднує в собі два напрямки роботи:

- 1) **календарне планування** (складання детальних оперативних планів і графіків виготовлення і випуску продукції);
- 2) **диспетчеризація** (оперативний облік, контроль і регулювання ходу виробничих процесів).

Як правило, виокремлюють такі *типи оперативного планування*:

- *міжцехове*, яке передбачає встановлення і дотримання необхідних виробничих пропорцій між цехами підприємства, особливо між основними та допоміжними, заготівельними та обробними;

- *внутрішньоцехове*, що включає розробка календарних планів виробництва для дільниць, контроль і регулювання технологічних процесів).

Оперативне планування передбачає розробку планів для окремих цехів, підрозділів та дільниць на основі показників виробничої програми із врахуванням можливостей їх виконання на кожному робочому місці.

Існують два різновиди оперативних планів:

- оперативно-календарні плани;
- змінно-добові завдання.

Оперативно-календарний план визначає послідовність і строки запуску, обробки та випуску виробів і їх партій за днями тижня; завантаження технологічних ліній і окремих одиниць обладнання та розробляється на період до 1-3 місяців.

У змінно-добовому завданні перераховується конкретна номенклатура і кількість виробів, необхідні для здійснення виробничого процесу у даному цеху та суміжному з ним. Даний різновид плану розробляється на одну зміну, добу чи на виконання окремого завдання.

Залежно від типу виробництва і особливостей продукції, яка виготовляється, розрізняють такі три основні **системи оперативного планування**: подетальну; комплектну; на замовлення.

Диспетчеризація — це система неперервного обліку, контролю й оперативного регулювання ходу виробництва з метою забезпечення виконання виробничого завдання (плану) відповідно до календарного графіка і формування ритмічного поточного виробничого процесу на робочих місцях, дільницях, у цехах та на підприємстві в цілому .

Його мета — керівництво роботою всіх підрозділів підприємства, які займаються виробничо-господарською діяльністю. Конкретний зміст роботи диспетчерської служби визначається масштабом, характером і типом виробництва.

Основними завданнями диспетчеризації є забезпечення своєчасного прийняття мір по попередженню та ліквідації збоїв, викликаних:

- порушенням технології,
- поломками,
- несвоєчасним постачанням матеріалів,
- відсутністю персоналу.

Диспетчеризація базується на постійних спостереженнях і контролі за:

- ✓ підготовкою та здійсненням виробничого процесу,
- ✓ наявністю запасів, їх своєчасним надходженням на робочі місця,
- ✓ виконанням плану по номенклатурі та асортименту;
- ✓ дотриманням режимів роботи обладнання тощо.

Однією з найбільш важливих проблем, вирішуваних у рамках диспетчеризації є контроль якості продукції і послуг.

Тема: Організаційна функція управління

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Сутність організаційної функції у менеджменті
2. Основні елементи організаційної функції.
3. Поняття та види повноважень. Делегування повноважень

Мета заняття — сформувати у студентів систему теоретичних знань щодо змісту та елементів здійснення організаційної функції у менеджменті. Сприяти в опануванні основами розподілу функціональних обов'язків між працівниками, групування та координації дій виконавців, загальними засадами визначення, закріплення та делегування повноважень.



Рекомендована література: [5, с. 114-119, 131-144], [6, с. 69-80], [9, с. 95-100], [11, с. 130-146], [12, с. 183-189], [13, с.45-54], [15, с.251-252, 263-270], [16, с. 121-126, 434-443].

1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Організаційна функція у менеджменті - упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах організації.

Багато дослідників визнає існування двох видів організаційної діяльності, які принципово різняться між собою: організація структур і організація процесів.

Відповідно, організаційна функція в теорії менеджменту розглядається у двох аспектах:

- 1) організація – це процес, діяльність, спрямована на упорядкування взаємних дій людей, ідей і речей;
- 2) це форма прояву сумісної діяльності, тобто категорія “організаційна структура» – фірма, підприємство.

Перше значення передбачає процес поєднання елементів або частин в єдине ціле, в результаті чого утворюється життєздатна стійка система. Згідно з другим значенням функція організації може бути визначена як процес створення такої структури підприємства, яка дасть можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загальних цілей.

Будь-який бізнес незалежно від його масштабів повинен бути добре організованим. Найпрекраснішої ідеї про те, що робити, замало. Потрібно щоб усі елементи підприємства як системи працювали як єдине ціле.

Організація взаємодії людей повинна бути гнучкою, оперативною, надійною, самодіагностичною, економічною, самокорегуючою.

Принципи ефективної організації взаємодії людей: спеціалізація виконавців; кількісна і якісна пропорційність частин, які утворюють систему; паралельність дій; ритмічність діяльності; системність.

Організаційний процес включає такі стадії роботи:

- 1) визначення цілей і завдань підприємства;
- 2) визначення видів робіт, які слід виконати, щоб вирішити поставлені завдання;
- 3) оцінка наявних людських ресурсів або робочої сили за кількістю та якістю;
- 4) групування функцій (видів робіт) і людських ресурсів у організаційні структури (функціоналізація і департаменталізація);
- 5) виявлення і оцінка ступеня відповідальності і характеру повноважень управлінського персоналу різних рівнів;
- 6) виявлення специфічних видів діяльності на підприємстві;
- 7) оформлення і затвердження посадових інструкцій, схем, нормативів.

Виходячи з даних стадій можна виділити основні елементи організаційної функції у менеджменті :

- поділ праці або спеціалізація;
- групування або департаменталізація;
- горизонтальна та вертикальна координація;
- делегування повноважень.

2. ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Доцільно детальніше розглянути основні елементи організаційної функції.

Поділ праці (спеціалізація)

Основою членування елементів структури та їх зв'язків є поділ праці, який здійснюється в результаті розвитку підприємства, виробничих відносин, управлінської діяльності. *Спеціалізація робіт - це ступінь, до якого розділене на менші частини загальне завдання, яке стоїть перед підприємством.* Вона є характерною рисою розширення організації.

Поділ праці може бути горизонтальним і вертикальним.

Горизонтальний поділ праці передбачає розподіл трудового процесу на складові компоненти, в результаті чого утворюються підрозділи, які виконують специфічні конкретні завдання.

Ознаки, за якою здійснюється горизонтальний поділ праці: кількісна, вахтова, функціональна, просторова та багатомірна.

Вертикальний поділ праці передбачає поділ трудової діяльності в організації на роботу по виконанню цілей організації і по координуванню даної роботи

Переваги спеціалізації: дозволяє більш раціонально розподілити роботу; скорочує час, який витрачається на виконання конкретного завдання;

вужько спеціалізована робота є простішою, її можна виконувати за допомогою спеціалізованого устаткування.

Не дивлячись на потенційні можливості, спеціалізація може призвести до негативних наслідків. Одна з небезпек – **надмірна спеціалізація**, яка перетворює роботу на монотонну, позбавлену творчості і різноманітності. Така ситуація часто виникає при потоковому методі організації виробничого процесу, коли за кожним працівником через вужьку спеціалізованість обладнання закріплюють дуже вужьку, часто чисто механічну операцію: переміщення деталей, одноманітні рухи або впливи на предмети праці.

Шляхи подолання надмірної спеціалізації:

- ротація – тимчасове переміщення працівників від однієї роботи до іншої,
- збагачення праці. Може бути *горизонтальне*, при якому для працівника збільшують кількість завдань виробничого характеру, які він має виконувати, та *вертикальне* – в додаток до виробничих функцій надають контрольні та регулювальні функції.

Департаменталізація

Департаменталізація – це групування споріднених функцій або видів робіт у керовані структурні підрозділи або відділи.

Департаменталізація здійснюється з метою більш ефективної координації всіх ресурсів підприємства.

Ознаки, за якими здійснюється групування підрозділів:

а) *за видами діяльності (функціональна)* – найбільш загальна ознака формування підрозділів, згідно з якою менеджери і службовці, які займаються спорідненими видами діяльності, утворюють один підрозділ (напр., фінансовий, маркетинговий, кадровий...)

б) *за видами виробництва (продуктова ознака)* – передбачає групування та впорядкування видів діяльності навколо продукту чи групи продуктів.

в) *за групами споживчих ринків* - на підставі такого критерію організація структурує діяльність за відповідністю та взаємодією з певною категорією або групою споживачів. Напр., у банківській установі – корпоративний бізнес та індивідуальні клієнти.

г) *за географічними зонами (регіональна ознака)* передбачає групування діяльності на підставі певних географічних місцевостей чи регіонів. Прикладом такої департаменталізації може бути мережа банківських філій, торгові точки певного торговельного підприємства.

Координація

Дуже важливим аспектом в організації роботи підприємства є вирішення питання про взаємовідносини між вищими та низовими рівнями, між відділами одного рівня а також координація дій різних рівнів.

Координація - це процес узгодження дій різних посад та підрозділів організації.

Розрізняють два різновиди координації: **горизонтальну** та **вертикальну**.

Вертикальна координація (або субординація) реалізується через ланцюжок команд зверху до низу. Менеджери контролюють роботу підлеглих, які звітуються перед ними. В свою чергу вони залежать від своїх власних керівників, у підпорядкуванні яких вони знаходяться, та координації їх роботи з іншими відділами.

Важливими завданнями координації є визначення оптимальної кількості рівнів менеджменту та встановлення норми керованості.

Норма керованості – це кількість осіб, підпорядкованих одному менеджеру, якими він може ефективно керувати.

За результатами проведених досліджень було визначено, що норма керованості може коливатись в різних межах, але оптимальним її значенням є – 5-7 осіб (а в сучасних умовах 11-14 осіб).

Норма керованості залежить від: рівня управління; складності виконуваних завдань; рівня кваліфікації персоналу; ступеня значимості завдань для підприємства; дотримання принципу єдиновладдя.

Норма керованості є головним визначником того, чи на підприємстві використовується широка або вузька організація управління.

Наявність широкої або вузької організації визначається виходячи з кількості рівнів менеджменту та обраної норми керованості. Для широкої організації управління характерною є велика кількість рівнів управління та низька норма керованості, а для вузької організації – мала кількість рівнів управління та висока норма керованості.

Горизонтальна координація базується на контактах між співробітниками 1 рівня. Є три типи горизонтальної координації:

1) **неформальне сумісне регулювання**. Використовуючи неформальні контакти, робітники, які знаходяться на одному рівні, можуть швидко і оперативно вирішувати виникаючі проблеми. Сумісне регулювання впроваджується там, де добре розвинуті неформальні контакти. Коли, співробітники мають можливість зустрічатись на неофіційних прийомах, вони вільніше звертаються один до одного за порадою і допомогою, коли це необхідно.

2) **оперативні групи**. Оперативна група – це визначений колектив, зібраний з людей, які представляють різні підрозділи в організації. Її створення може бути орієнтоване на розробку певного проекту чи продукту.

3) **координації через ринок**. Ринки є основним механізмом координації, заснованому на сумісному регулюванні, але не за формальними зв'язками. У великих і диверсифікованих фірмах ринки є найкращим шляхом координації роботи відділів в середині фірми.

3. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ ПОВНОВАЖЕНЬ. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

Організацію управлінських процесів розпочинають із визначення повноважень, обов'язків і відповідальності управлінських працівників, що є однією із суттєвих умов здійснення повноцінного менеджменту.

Організаційна функція у менеджменті базується на трьох категоріях: повноваження, відповідальність та делегування.

Повноваженнями працівника менеджменту є право на самостійні дії, забезпечення інформацією і знаряддями праці.

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами тощо і є ширшими на високих рівнях управління. Повноваження залежать також від традицій, моралі, культури, звичок, обрядів, особливостей побудови організації тощо.

Виділяють декілька видів управлінських повноважень:

— **розпорядчі**. Їх власники мають право приймати рішення, які є обов'язковими для виконання тими, кого вони стосуються. Розпорядчі повноваження можуть бути лінійні і функціональні.

Лінійні повноваження передбачають наявність прямого посадового зв'язку між керівниками і виконавцями. Вони передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглої і далі до інших підлеглих і дають узаконену владу. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємство. Процес створення ієрархії називається *скалярним процесом*. Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

— **рекомендаційні**. Власники таких повноважень при необхідності можуть давати поради керівникам або виконавцям яким чином краще за все вирішувати ті або інші вузькі питання. Їхні поради не є обов'язковим для виконання і не носять ініціативного характеру. Такими повноваженнями наділені різного роду спеціалісти, референти, консультанти тощо.

— **узгоджувальні**. Їх власник в обов'язковому порядку в межах своєї компетенції висловлює своє відношення до рішень, які приймаються в рамках лінійних або функціональних повноважень.

— **контрольно-звітні** повноваження дають можливість їх носіям здійснювати в офіційно-встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, вимагати від них надання обов'язкової інформації, здійснювати її аналіз і направляти його результати разом з власними висновками у відповідні інстанції.

— **координаційні** повноваження реалізуються в процесі виробітку і реалізації сумісних рішень. Особа або підрозділ, які наділені ними, мають

право від імені вищого керівництва узгоджувати діяльність окремих суб'єктів управлінської структури і направляти її в русло, яке відповідає цілям підприємства. Координаційними повноваженнями володіють різного роду комісії та комітети, створені на тимчасовій або постійній основі для вирішення складних чи спірних питань.

Делегування повноважень є основним процесом, з допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини працівників в організації. **Делегування** є передачею завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Повноваження делегуються посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду, тобто “честь віддається мундирові, а не людині”. Якщо особа міняє роботу, то вона втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової.

У свою чергу, **відповідальність** — це зобов'язання виконати завдання і відповідати за їх задовільне виконання. Під зобов'язанням розуміють очікування від індивіда виконання конкретних вимог згідно з посадою, яку він обіймає.

Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку посадова особа, що приймає повноваження одночасно отримує у повному обсязі і відповідальність. З іншого, за керівником, який делегує повноваження, повністю зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень. Насамперед відповідає менеджер, який делегує повноваження. Наприклад, начальник дільниці делегує бригадиру повноваження управління процесом складання телевізорів Але відповідати за результати буде передусім сам менеджер.

В економічній теорії існує дві концепції процесу передачі повноважень:

1) **класична концепція** полягає в тому, що процес формування повноважень відбувається зверху донизу, через поетапну передачу їх від вищого рівня менеджменту до найнижчого, дотримуючись ієрархії, і називається делегуванням;

2) **концепція обмежених повноважень** (згідно з позицією Честера Бернарда). Відповідно до цієї концепції менеджер скеровує підлеглому вимогу, яку той може прийняти або не прийняти.

Основною проблемою, що виникає при делегуванні повноважень, це визначення кола питань, які делегуються та кола питань, що залишаються у виключній компетенції керівника.

Делегуванню підлягають: часткові питання; рутинна і підготовча робота (розробка проектів планів, програм, формулювання цілей тощо); вузькоспеціалізовані проблеми (про бухгалтерію).

Не делегуються та залишаються у виключній компетенції керівника: функції загального керівництва, особливо важливі справи, конфіденційні проблеми, проблеми, для яких немає часу для роз'яснень,

проблеми, пов'язані з підвищеним ризиком, функції заохочення та покарання.

При визначенні завдань і повноважень, які можуть бути делеговані, доцільно використовувати схему **АВС** (принцип Ейзенхауера), де

— **А** (термінові і важливі) – справи, які потребують повного контролю;
— **В** (термінові і менш важливі) і **С** (менш термінові і важливі) – потребують формального контролю і поточних звітів про труднощі у їх вирішенні.

— **Д** – не потребують поточного контролю і оцінюються за кінцевим результатом.

Справи типу **А** виконуються безпосередньо менеджером і не делегуються. Справи типу **В** і **С** частково делегуються, тоді як **С** – повинні бути делеговані в обов'язковому порядку.

До справ типу **А** відносять виробіток політики фірми, вирішення завдань особливої ваги, надзвичайні та термінові справи, конфіденційні проблеми. До справ типу **В**, **С**, **Д** відносять рутинну, підготовчу роботу, вирішення вузькоспеціалізованих проблем та ін.

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективних мотивацій, впливу, керівництва (лідерства), комунікацій, контролю тощо.

Недоліки у менеджменті часто визначаються, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого, небажанням підлеглих брати на себе відповідальність.

Тема: Організаційні структури управління

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Зміст та типи організаційних структур управління.
2. Загальна характеристика видів організаційних структур управління.
3. Фактори формування, методи вибору організаційної структури управління: Шляхи удосконалення організаційних структур.

Мета заняття — сформувати у студентів систему теоретичних та знань щодо змісту, елементів, типів та видів організаційних структур управління. Сприяти в опануванні основами ідентифікації, вибору, формування та удосконалення організаційних структур управління різних типів (механістичних та органічних) і видів (лінійна, функціональна, дивізійна тощо) на підприємствах різних напрямків, обсягів та сфер діяльності.



Рекомендована література: [5, с. 114-119, 131-144], [6, с. 69-80], [9, с. 95-100], [11, с. 130-146], [12, с. 183-189], [13, с.45-54], [15, с.251-252, 263-270], [16, с. 121-126, 434-443].

1. ЗМІСТ ТА ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

Організаційна структура управління – сукупність управлінських органів, між якими існує система взаємозв'язків, які забезпечують виконання необхідних функцій управління для досягнення цілей фірми.

В організаційній структурі виділяють такі елементи, як відділи, рівні та зв'язки – горизонтальні і вертикальні.

Найзагальніший поділ організаційних структур – це поділ на формальні і неформальні.

Формальна структура підприємства – це структура, вибрана і встановлена менеджерами вищого рівня шляхом відповідних організаційних заходів, наказів, розподілу повноважень, правових норм та ін.

Неформальна структура виникає на основі взаємовідносин членів колективу, єдності або протилежності їх поглядів, інтересів, цілей. Неформальна структура є відображенням міжособистих відносин в рамках формальної структури (родинні зв'язки, дружні відносини, близькість проживання, спільні інтереси). Вона непідвладна наказам і розпорядженням.

В залежності від характеру взаємодії з зовнішнім середовищем розрізняють **механістичні** і **органічні** (адаптивні) формальні структури управління.

Механістичні структури функціонують ефективно в умовах стабільного зовнішнього оточення; для органічних характерна здатність до швидкої адаптації до змінних ринкових умов та потреб самої організації.

До механістичних організаційних структур належать: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна та частково дивізіональна оргструктури управління.

До органічних структур управління відносять іноваційну матричну, проектну, бригадну (орієнтовану на колектив), венчурну, іноваційну і створену за принципом ринку.

Слід розглянути переваги та недоліки функціонування того або іншого типу організаційних структур управління.

2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови **механістичних організаційних структур управління (ОСУ)**. Надамо їх загальну характеристику.

Лінійна ОСУ

Є найпростішим різновидом структур, що застосовується, як правило, малими та середніми підприємствами, які здійснюють нескладне виробництво (однорідної продукції) при відсутності широких зв'язків у кооперації.

Вона характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Суть лінійного управління полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (див. рис. 1).

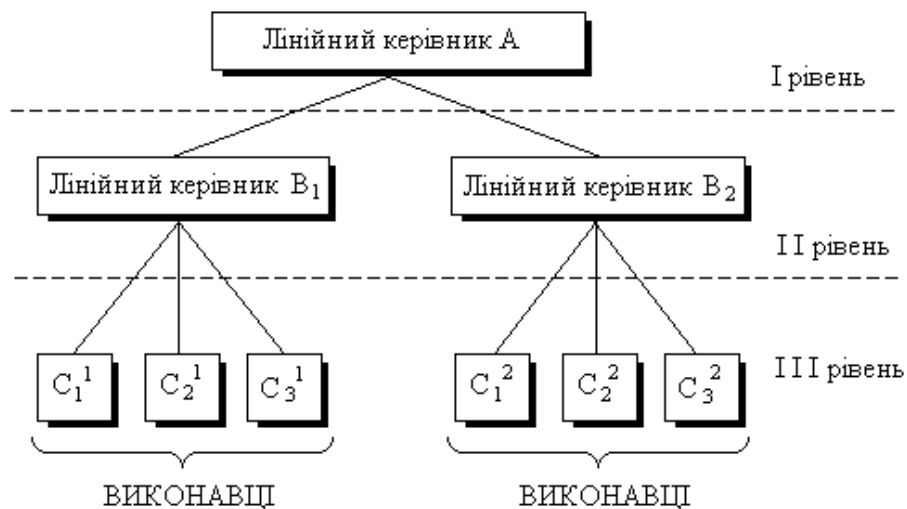


Рис. 1 Лінійна організаційна структура управління

Функціональна ОСУ

При такому управлінні передбачається, що кожний орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів (див. рис.2).

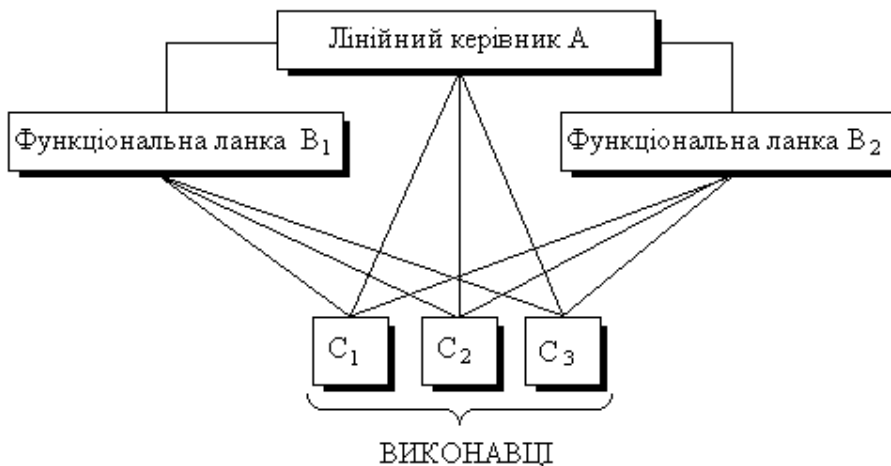


Рис. 2 Функціональна ОСУ

Функціональна організація існує поряд з лінійною, проте звужує її роль внаслідок того, що функціональні ланки безпосередньо віддають розпорядження низовим лінійним підрозділам.

Лінійно-функціональна (комбінована) ОСУ

Є найбільш поширеною на середніх та великих підприємствах та передбачає поєднання I і II структур.

Він певною мірою усуває недоліки лінійного та функціонального видів ОСУ: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління фірмою в цілому.

Комбіновані структури забезпечують такий розподіл праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні - консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

Лінійно-штабна ОСУ

Передбачається, що лінійними керівникам окремих рівнів (у першу чергу головному керівнику) у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро або окремих спеціалістів). Це можуть бути експерти і консультанти у сфері менеджменту (див. рис.3).

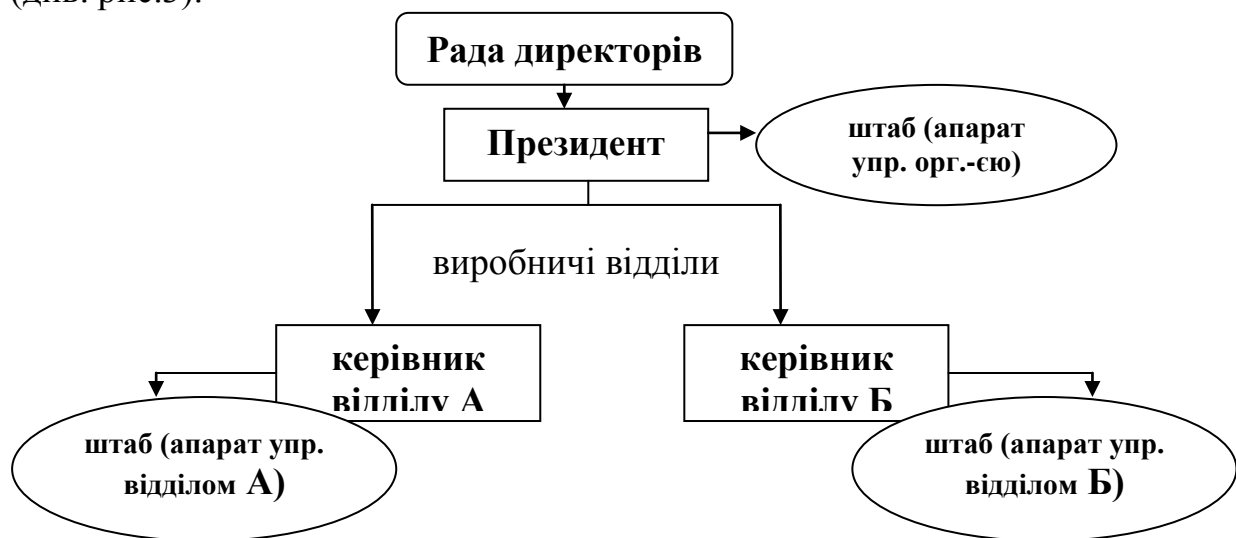


Рис. 3 Лінійно-штабна ОСУ

Дивізіональна ОСУ

Із збільшенням розмірів підприємства і ускладненням завдань, які стоять перед ними, види ОСУ, створені за однолінійним принципом стають менш придатними для вирішення виникаючих проблем. Як наслідок виникає новий вид ОСУ – дивізіональна.

Саме слово «дивізіональний» походить від англійського слова «division», що означає «поділ, частина, відділ». Основний задум поділу на частини полягає в тому, що на підприємстві створюються однорідні ділянки, які можна класифікувати як «підприємство у підприємстві».

Розподіл організації на відділи в цьому виді структури відбувається за трьома ознаками: *по продукту; за групами споживачів (покупців); за регіональною або територіальною ознакою.* (див. рис. 4).

1. Продуктивна структура:



2. Структура орієнтована на покупця:



3. Регіональна організаційна структура:

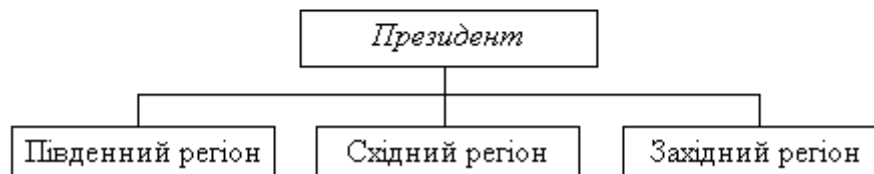


Рис. 4 Види дивізіональних ОСУ

Свої особливості мають **органічні (адаптивні) ОСУ**. Проаналізуємо їх.

Проектна (програмно-цільова) ОСУ

Це тимчасова організація, створена для вирішення конкретного завдання, яка є орієнтованою на проект або на продукт.

Вона створюється всередині функціонального підрозділу. Її члени – це висококваліфіковані спеціалісти різних профілів, зібрані разом для здійснення складного проекту. Коли проект завершено, група розпускається: частина спеціалістів повертається на свої попередні місця в цьому або іншому відділах, частина спеціалістів переходять в нову проектну команду.

Особливістю такої структури є те, що співробітники підпорядковані одночасно двом керівникам – керівнику проекту і керівнику відділу, в рамках

якого ця група працює, тобто відбувається порушення принципу єдиновладдя.

Багато підприємств створюють такі структури, щоб сконцентрувати увагу і зусилля на розробці особливо важливих нових технологій, продукції і т. д., тобто на інноваціях.

Матрична ОСУ

Сучасний ефективний тип організаційної структури управління, який створюється шляхом управління суміщення структур двох типів: лінійно-функціональної та програмно-цільової.

Тут на традиційну, поділену за функціями організацію (вертикальне структурування) нашаровується ряд ОСУ, орієнтованих на проект чи продукт (горизонтальне структурування).

Графічно така форма організації може бути зображена у вигляді матриці (решітки), тому ряд теоретиків таку структуру ще називають «клітковою» (див. рис. 5).

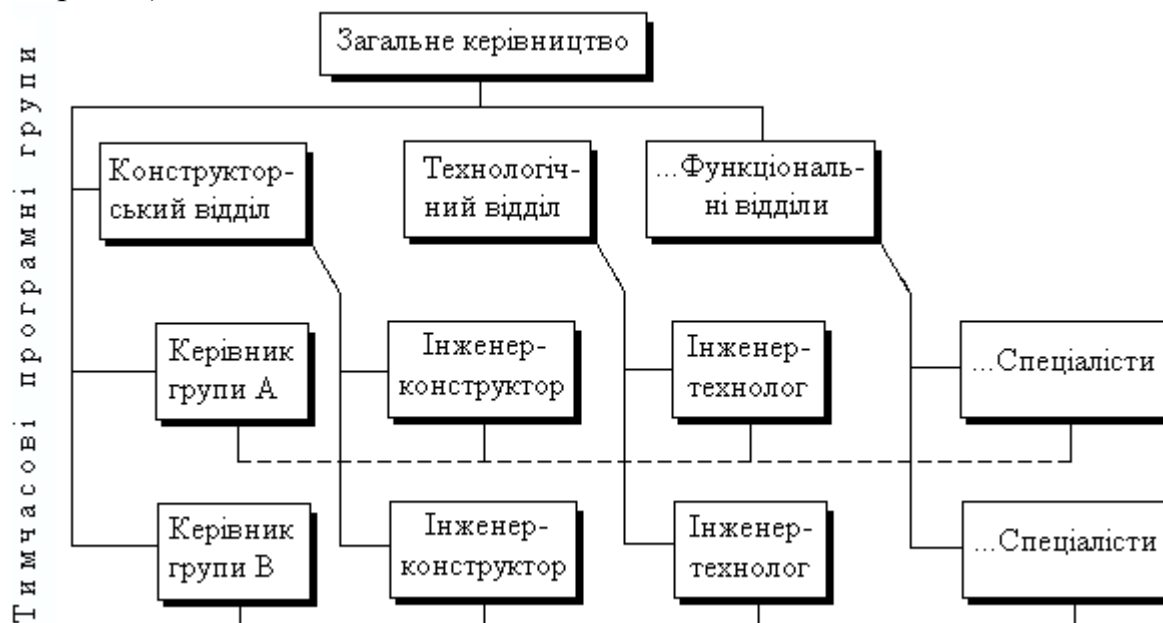


Рис. 5 Матрична організаційна структура управління

Матричний тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірмами, яким необхідно мати високу маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Групова (бригадна) ОСУ

Являє собою робочий центр, що має «коміркову» структуру.

У звичайному виробничому центрі роботи виконуються в конвеєрному режимі на основі функціонального поділу праці (обробка, складання і т.д.). Кожний робітник у залежності від своєї спеціалізації виконує один або два

види операцій. При комірковій побудові робочого центру необхідний набір техніки зосереджений в однім місці, уся бригада бере участь у виробництві продукту від початкової до кінцевої стадії, на різних стадіях виконуючи різні види робіт.

Різновидом групових організаційних структур є так звані бізнес-центри. Ще одним прикладом бригадних ОСУ може бути будівельна бригада.

Організаційна структура створена за принципом ринку

Це внутрішньофірмова структура, у якій зв'язок між підрозділами ґрунтується на чисто економічних відносинах купівлі-продажу. Центри комерційних розрахунків у такій структурі виконують комунікативні функції між відділами.

Автором даної моделі ОСУ є американський вчений **Дж. Форестер**. Обґрунтуванням доцільності її застосування є необхідність створення конкуренції між підрозділами, оскільки це сприяє розвитку підприємства.

Інноваційні та венчурні ОСУ

Є сучасними модифікаціями проектних (програмно-цільових) організаційних структур

Обидві ці назви деякою мірою є синонімами. Англійське слово “venture” означає «ризикова справа», «ризикове підприємство». Як правило, ризик в бізнесі пов'язаний з розробками інновацій, тобто принципово нових технологій, товарів або послуг.

Характерними рисами таких ОСУ є:

- ризиковий бізнес, тобто підприємець вибирає цілком новий, ніким раніше не розроблений (інноваційний) об'єкт і ризикує своїм капіталом або узятими в борг фінансовими засобами на його розробку;
- орієнтація на проекти, які дають швидку економічну віддачу;
- розробка і доведення продукту до випуску в наукомісткій венчурній фірмі відбувається значно швидше (часто й у два-три рази), ніж у функціональних відділах великих фірм, корпорацій. Це пояснюється двома причинами: зібраністю і спрямованістю діяльності її маленького колективу і специфічного підходу таких організацій до вибору інноваційного об'єкта;
- венчурна фірма має можливість швидко змінювати схеми, засоби і прийоми роботи;

3. ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ, МЕТОДИ ВИБОРУ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

В теорії західного менеджменту виділяють наступні групи факторів, які впливають на вибір певної структури управління:

I. Внутрішні:

- формалізація (ступінь дотримання ієрархічної субординації між працівниками всередині фірми);

- централізація (ступінь зосередження керівних функцій в руках управлінської верхівки фірми);
- складність;
- норма керованості (кількість підлеглих, яким ефективно може керувати один менеджер).

II. Зовнішні:

- стратегія фірми (іноваційна, на зменшення витрат, диверсифікація виробництва);
- розмір організації (фірми);
- технологія (рутинна, нерутинна);
- тип виробництва (одиничний, серійний, масовий);
- зовнішнє середовище (споживачі, постачальники, конкуренти, державні і правові служби та ін.).

III. Спеціальні:

- ефект влади і контролю;
- комп'ютеризація інформаційних процесів та ін.

На практиці щодо операційних систем використовують 4 основні методи проектування структур управління:

- 1) експертний метод;
- 2) метод групувань (типізація структур);
- 3) метод інформаційного моделювання;
- 4) метод програмно-цільового підходу (структуризація цілей).

Найефективнішим і найдосконалішим на сьогодні вважають нормативний метод – один з різновидів методу групувань, при якому групування визначається оточуючим середовищем і при формуванні окремих виробничих підрозділів структури використовуються укрупнені нормативи чисельності персоналу.

Кожна організація повинна постійно перебувати в “поточному ремонті», тобто постійно оновлюватись і перебудовуватись, не втрачаючи при цьому ефективності. Форми, методи і способи реорганізації оргструктур різноманітні. В цілому їх можна звести до наступних напрямків:

- 1) удосконалення структур за рахунок внутрішніх спрощень;
- 2) заміна структур механістичного типу на органічний;
- 3) інтегрування органічної структури в існуючу механістичну;
- 4) створення конгломератів;
- 5) формування структур майбутнього – модульних і атомістичних організацій.

Тема: Мотивація трудової діяльності

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Сутність мотиваційної функції у менеджменті.
2. Змістові та процесні теорії мотивації.
3. Способи мотивації персоналу.

Мета заняття — вивчення сутності, цілей, теоретичних основ здійснення мотиваційної функції у менеджменті підприємств. Опанування теоретичними знаннями щодо способів економічної та неекономічної мотивації. Засвоєння нормативно-правових основ та чинників реалізації мотиваційної функції на підприємствах в сучасних умовах.



Рекомендована література: [1, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 15]

1. СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Поведінка людини завжди мотивована.

Мотивація – процес створення умов або мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини, направляють її в потрібну для організації сторону, регулюють її інтенсивність, межі, які спонукають проявляти добровільність, старанність у справі досягнення цілей.

У процесі свого розвитку мотивація пройшла два етапи:

1) застосування політики батога і пряника (тобто застосування системи винагород та штрафних санкцій). Залишається дієвим на протязі багатьох століть;

2) застосування психологічних методів для стимулювання персоналу (похвала, критика, прохання).

Мотивація базується на двох категоріях: **потребах** (відчутті нестачі чогось) і **винагородах**.

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

Модель процесу мотивації через потреби відображена на рис. 1.

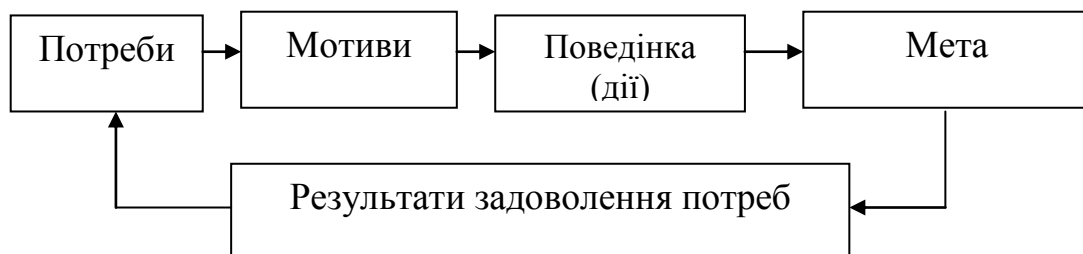


Рис. 1. Модель мотивації через потреби

Співвідношення різних мотивів, які визначають поведінку людини утворюють її **мотиваційну структуру**. Для кожної людини вона є індивідуальною і відносно стабільною.

Мотиваційна структура залежить від соціального статусу, посади, кваліфікації, ціннісних орієнтирів. Проілюструємо це на прикладі таблиці де наводяться дані про ті чи інші форми мотивації, яким надають перевагу різні категорії робітників управління.

2. ЗМІСТОВІ ТА ПРОЦЕСНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

В процесі розвитку менеджменту склалась обґрунтована система теорій мотивації, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивації працівників. Виділяють дві групи теорій мотивації:

1) **змістові**, в основі яких лежить потреба людини, тобто відчуття нехватки чогось, без чого вона відчуває дискомфорт, внутрішню і зовнішню нерівновагу, які бажає подалати.

2) **процесні**. Згідно з цим підходом поведінка особистості визначається не лише її потребами, але і сприйняттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей і наслідків вибраного типу поведінки. В результаті цього людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність.

До змістових теорій мотивації відносять:

- теорію потреб А.Маслоу;
- теорію х/у Мак-Грегора;
- двофакторну теорію Ф.Герцберга;
- теорію надбаних потреб Д.Мак-Клейланда.

Розрізняють дві основні процесні теорії мотивації:

- теорію сподівання: класична модель Д.Надлера і Е.Лоулера, модель Віктора Врума;
- теорію справедливості Адамса.

При вивченні даної теми студентам необхідно розглянути ці теорії, уявити їх сутність, спільні та відмінні риси.

3. СПОСОБИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

При вивченні форм мотивації персоналу слід ознайомитись з вітчизняною системою мотивації та існуючою практикою матеріального і морального заохочення, яка склалась в провідних заарубіжних країнах.

Розрізняють економічні та неекономічні способи мотивації персоналу.

Матеріальні (економічні) стимули є:

- 1) **прямі** (грошовий дохід);
- 2) **непрямі**, які полегшують отримання прямих (додатковий вільний час – скорочений робочий день або збільшений відпуск, гнучкий або ковзаючий графік роботи, надання відгулів за рахунок зекономленого при виконанні роботи часу).

Основні форми грошових доходів, пов'язані з трудовою діяльністю:

- 1) заробітна плата,
- 2) преміювання;
- 3) різного роду мотиваційні та статусні виплати і пільги (напр., безкоштовне або дотаційне харчування, безкоштовний проїзд, субсидоване житло, можливість відпочинку, пільгове або безвідсоткове кредитування тощо);
- 4) участь у прибутках підприємства.

Необхідно пригадати форми і системи заробітної плати і визначити мотивуючі моменти в рамках почасової і відрядної форм заробітної плати та умови, які забезпечують ефективність їх застосування. Інтерес представляють існуючі форми винагороди за виконані індивідуальні результати діяльності (надбавки, премії) та в залежності від групових або колективних результатів діяльності, зокрема системи участі робітників в прибутку підприємства.

В теорії менеджменту виділяють 2 групи неекономічних способів стимулювання:

1) організаційні – включають мотивацію цілями, залученням до участі в справах організації збагачення праці;

2) моральні. Сюди відноситься насамперед визнання, яке може бути особистим або громадським. Специфічними моральними методами мотивації персоналу є *похвала* (позитивна мотивація) і *критика* (негативна мотивація).

Ще одна форма мотивації, яка поєднує економічні і неекономічні способи – це **просування по посаді**. Вона дає: вищу заробітну плату (економічний мотив); цікавішу роботу (організаційний мотив); визнання заслуг і авторитету (моральний мотив). Водночас цей метод мотивації є внутрішньо обмежений: в організації не так багато посад високого рангу; не всі люди здатні керувати; не всі до цього прагнуть.

Тема: Контроль в системі управління діяльністю підприємства

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Поняття контролю як функції менеджменту.
2. Види управлінського контролю, сфера їх застосування.
3. Етапи процесу контролю та їх аналіз.

Мета заняття — сприяти студентам в опануванні теоретичними основами здійснення контролюючої функції у менеджменті: вивчення змісту, ролі, функцій, суб'єктів контролю, його видів і технології реалізації. Забезпечити формування умінь і навичок реалізації процесу контролю на різних стадіях виконання завдань (планів) із врахуванням умов функціонування суб'єкту господарювання.



Рекомендована література: [5, 9, 11, 12, 14, 16].

1. ПОНЯТТЯ КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Контролювання є однією з основних функцій менеджменту. В загальному вигляді воно означає процес співставлення фактично досягнутих результатів із запланованими.

У системі управління контроль виконує такі *задачі*:

1) з його допомогою заздалегідь виявляють зовнішні і внутрішні фактори, які здійснюватимуть вплив на функціонування підприємства, що дає можливість своєчасно на них відреагувати;

2) допомагає своєчасно виявити промахи, помилки, упущення, та прийняти міри по їх усуненню;

3) результати контролю є основою оцінки ефективності діяльності підприємства і окремого працівника.

В практиці управління існує свого роду технологія контролю, яка представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Технологія здійснення контролюючої функції у менеджменті

Вибір концепції контролю	Визначення мети контролю	Норми контролю	Методи контролю	Об'єм і область контролю
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Система, процес або часткові перевірки, ▪ предмет і мета контролю, ▪ контролюючі органи 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ доцільність ▪ правильність ▪ регулярність ▪ ефективність контролю 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ етичні, ▪ правові, ▪ виробничі 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ попередній (діагностичний, терапевтичний), ▪ поточний, ▪ заключний 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ повний або загальний, ▪ вибірковий, ▪ фінансовий, ▪ якості продукції, ▪ контроль продуктивності праці

Цілі контролю можуть бути досягнуті лише в тому випадку, якщо він здійснюється у відповідності з принципами масовості, стратегічної спрямованості, гнучкості, економічності, індивідуальності, орієнтованості на людський фактор і своєчасності проведення.

Основними об'єктами внутрішньоорганізаційного контролю є найважливіші характеристики виробничого, технологічного і кадрового потенціалу організації, її фінансового стану, поточні і кінцеві результати виконання планових завдань, показники витрат ресурсів, економічної ефективності.

2. ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ, СФЕРА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

На практиці використовують багато видів контролю.

Контроль може бути прокласифікованим за наступними ознаками:

1) залежно від суб'єкту здійснення:

1.1) державний позавідомчий контроль – здійснюється спеціальними органами державного апарату, зона впливу яких поширюється на всі галузі підприємництва, незалежно від їх відомчої підпорядкованості. Суб'єктами його здійснення виступають: державна податкова служба; контрольне ревізійне управління; органи статистики; санітарно-епідеміологічна служба; служби енергонагляду, пожежної безпеки; міністерство фінансів тощо.

1.2) державний відомчий контроль, - поширюється лише на конкретні галузі підприємництва і здійснюється відповідними міністерствами і відомствами.

1.3) незалежний фінансовий контроль (аудит) - здійснюється на договірній основі спеціалізованими аудиторськими фірмами з ініціативи самого підприємства або суб'єктів, які відображені в п. 1 і 2. Його метою є встановлення відповідності фінансово-господарських операцій обліку і звітності чинному законодавству.

1.4) внутрішньо - господарський контроль - здійснюється керівниками і спеціалістами, а також виборними органами контролю та управління з метою підтримки організаційної стійкості господарюючого суб'єкту.

2) залежно від сфери здійснення внутрішньо – господарського контролю: економічний, соціальний, технологічний, екологічний.

3) за джерелами використовуваної інформації:

3.1) *документальний* – включає перевірки, ревізії, спеціальні обстеження з використанням аналізу різної документації;

3.2) *візуальний* – здійснюється шляхом безпосереднього огляду об'єкту і стосується в першу чергу контролю якості продукції.

4) **залежно від порядку здійснення**, контроль може носити суцільний або вибірковий характер;

5) залежно від часу проведення:

• попередній (діагностичний і терапевтичний). За своїм змістом це організаційний контроль, завдання якого полягає в перевірці готовності організації, її персоналу, виробничого апарату, системи управління до роботи. Він стосується чотирьох ключових сфер діяльності: системи управління, стану людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Мета *діагностичного контролю* – визначити ступінь та причини відхилення від запланованих показників, а *терапевтичного* – не лише діагностувати проблеми, а і визначити шляхи корегування показників та усунення недоліків;

• поточний (стратегічний і оперативний). здійснюється у ході виконання робіт. Ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів, які були отримані в ході господарської діяльності. *Стратегічний поточний контроль* має в якості основного об'єкту ефективність використання ресурсів

організації з точки зору досягнення її кінцевих цілей і ведеться за кількісними і якісними показниками. *Оперативний поточний контроль* орієнтований на поточну виробничу діяльність: зокрема рух виробів в рамках технологічного процесу (дотримання послідовності операцій, норм часу якості праці, завантаження обладнання, наявність запасів сировини, матеріалів, палива, незавершеного виробництва і готової продукції), рівень поточних витрат, витрати грошових засобів.

- заключний контроль. Ставить за мету допомогти відвернути помилки в майбутньому. В його рамках зворотний зв'язок використовується після того, як роботу виконано. Він дає керівництву інформацію для планування у випадку, якщо аналогічні роботи проводитимуться у майбутньому, а також сприяє мотивації.

3. ЕТАПИ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ ТА ЇХ АНАЛІЗ

Загальна процедура здійснення контролюючої функції у менеджменті включає *три етапи*.

1-ий етап - розробка стандартів і критеріїв.

На цьому етапі визначають параметри функціонування і розвитку організації, які необхідно потім контролювати, і джерела інформації про них. Ці параметри на практиці приймають вигляд різного роду стандартів і нормативів, які відповідають її цілям і закладеним в плані задачам. Це можуть бути нормативи витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, об'єм робіт, норми грошових затрат, програмні нормативи.

2-ий етап – здійснення контролюючих дій та їх порівняння із стандартами.

На цьому етапі створюється модель системи управління організацією, де відображаються потоки ресурсів, інформації, а також найбільш зручні місця для здійснення контрольних дій – «точки контролю». Далі відбувається процес зняття інформації про реально досягнуті результати і співставлення їх з встановленими стандартами, що дозволяє визначити наявність відхилень від стандартів.

Джерелами інформації для здійснення контролюючих дій виступають постійні цільові спостереження, поточні статистичні дані загального характеру, оперативні повідомлення, бухгалтерська звітність, опитування громадської думки, заключні звіти, аналітичні огляди...

3-ій етап – здійснення корегуючих дій.

Полягає в проведенні корегуючих дій в діяльності організації, перегляді планів, перерозподілі завдань, удосконаленні технології виробництва і управління. До нього слід відноситись обережно. Якщо справи в організації йдуть непогано, краще нічого не змінювати, оскільки за винятком виключних випадків, ті чи інші відхилення не завжди порушують нормальний хід роботи

організації і не дуже впливають на кінцеві результати. А тому треба визначити допустиму степінь відхилень від норми. Тоді система корегування включається лише при наявності реальної небезпеки.

Є два варіанти корегуючих дій : усунення причин, які викликали відхилення, шляхом ліквідації та зміна стандартів, які можуть бути і помилковими.

При вивченні контролюючої функції у менеджменті важливим є також з'ясування ролі і співвідношення зовнішнього та внутрішнього контролю (самоконтролю) на підприємстві. Пріоритетність використання того або іншого виду контролю залежить від стилю керівництва, характеру підлеглих, мікроклімату у колективі та прийнятої системи винагород.

Тема: Керівництво, влада, лідерство. Стили керівництва

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Поняття керівництва, влади та лідерства.
2. Поняття та фактори формування стилів керівництва.
3. Одномірні стилі керівництва.
4. Багатомірні стилі керівництва.

Мета заняття — сприяти студентам в опануванні теоретичними основами формування органів управління, визначення співвідношення та зв'язку між категоріями «керівництво», «влада» та «лідерство». Виробити вміння і практичні навички вибору оптимального стилю керівництва трудовим колективом і забезпечення координаційної взаємодії елементів організації як основи її поступального розвитку.



Рекомендована література: [2, 9, 10, 12, 13, 14].

1. ПОНЯТТЯ КЕРІВНИЦТВА, ВЛАДИ ТА ЛІДЕРСТВА

Дуже часто люди не вбачають відмінності в поняттях керівництва, влади та лідерства, вважаючи, що перебуваючи на керівній посаді певна особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно складається під впливом багатьох чинників, до яких належать: тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особисті якості менеджера.

Тому слід чітко розмежовувати дані поняття.

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень

керівника, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Воно пов'язане з поняттями впливу і влади.

Влада є атрибутом управління і означає можливість впливати на поведінку інших осіб. Реальна влада визначається не рівнем формальних повноважень, а ступенем залежності підлеглих від керівника.

Керівник має владу над підлеглими, тому що вони залежать від нього в питаннях оплати праці, інтенсивності і напруженості праці, умов праці, посадового зростання та ін.

Проте, при застосуванні влади слід пам'ятати про «баланс влади»: не лише керівник має владу над підлеглими, але і підлеглі мають владу над ним, тому що він залежить від них у виконанні завдань, у питаннях інформації, неформальних контактах з людьми, у вирішенні вузькоспеціалізованих проблем тощо.

Американський менеджмент виділяє 5 **форм влади** керівника над підлеглими:

- влада, яка ґрунтується на примусі;
- влада, заснована на винагороді;
- експертна влада;
- еталонна влада;
- законна (традиційна) влада.

Влада реалізується через різні способи впливу на осіб.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї особи, яка може змінювати поведінку, стосунки, відчуття інших осіб.

Конкретні способи впливу визначаються ситуаційними факторами: особливістю взаємовідносин між керівником і підлеглими, характером та темпераментом керівника, характеристиками підлеглих (вік, стать, стаж), специфікою вирішуваних завдань.

Розрізняють 2 великі групи **способів управлінського впливу** на підлеглих:

- а) *емоційні* (зараження, наслідування, навіювання);
- б) *раціональні* (переконання, прохання, погроза, підкуп, наказ і вплив через участь).

Слід уявити позитивні сторони і недоліки різних форм влади і способів впливу і те, що ефект від їх застосування залежить насамперед від ступені задоволення потреби, до якої апелює керівник, здійснюючи вплив на підлеглих.

Далі слід перейти до вивчення природи і поняття лідерства, розглянути сутність формального і неформального лідерства. Необхідно проаналізувати різні типи лідерських відносин і уявити відмінні риси ефективного лідерства. Потрібно зрозуміти різницю між посадовою і особистою владою.

Ефективність керівництва значно зростає, якщо особа, що займає керівну посаду, є одночасно і лідером трудового колективу. Лідер має владу

над працівниками не через свої формальні повноваження, а через свої особисті якості, визнання і авторитет.

Між керівництвом і лідерством є певні відмінності. Так, якщо керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду. Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур.

Феномен лідерства ґрунтується насамперед на авторитеті керівника.

Розрізняють три види авторитету керівника, на підставі яких визначається лідер:

1) *формальний авторитет*, який випливає із офіційних прав посадової особи розпоряджатися майном і працею підлеглих;

2) *неформальний авторитет*, який визначається комплексом особистих якостей людини;

3) *повний авторитет* (авторитет лідера), який раціонально поєднує риси формального та неформального авторитету.

Відмінні риси лідера від формального керівника: орієнтується на колективне прийняття управлінських рішень, розглядає колектив як групу односторонців, поділяє інтереси колективу і всіляко сприяє їх досягненню, іде більша орієнтація не на вертикальний, а на горизонтальний контроль і самоконтроль діяльності персоналу.

2. ПОНЯТТЯ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

Стиль керівництва – сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій, характер підходу менеджера до вирішення тієї чи іншої проблеми, його управлінський почерк.

Стиль керівництва тісно взаємодіє з *методами управління*. Він представляє собою форму реалізації методів, прийнятих даним менеджером у відповідності з його особистими суб'єктивно – психологічними характеристиками.

На формування стилю керівництва впливають дві групи факторів:

1) *суб'єктивні*, які залежать від особистості менеджера: його характер, тип темпераменту, особисті та ділові якості, досвід, стаж, освіта, рівень знань, фізичний стан здоров'я;

2) *об'єктивні* – фактори, які не залежать від менеджера, але повинні враховуватись ним у його діяльності: стиль вищестоящего керівництва, особливості вирішуваних завдань, кваліфікаційні, вікові, загальноосвітні, соціально–психологічні, статеві характеристики колективу.

Відомі три підходи до теорії стилів:

1) **з позиції особистих якостей.** Його представники намагались визначити співвідношення між наявністю конкретних особистих якостей і ефективністю керівництва. Але практика показала, що людина не завжди стає ефективним керівником, якщо вона володіє необхідним набором якостей.

2) **поведінський підхід** створив основу для класифікації стилів керівництва в залежності від манери поведінки по відношенню до підлеглих. Перші поведінські теорії розглядали можливість існування трьох стилів керівництва: авторитарного, демократичного і ліберального.

Пізніші дослідження, проведені університетом штату Огайо, привели до розробки двофакторної теорії керівництва, в основі якої лежать два критерії: структура відносин і відносини в рамках цієї структури. Прикладом багатомірних стилів є управлінська решітка Блейка і Моутона.

3) **ситуаційний підхід**, в рамках якого вибір типу лідерської поведінки розглядається в залежності від конкретної ситуації.

Слід проаналізувати:

а) **ситуаційну модель керівництва Фідлера**, згідно з якою степінь сприятливості ситуації для застосування того або іншого стилю визначається трьома факторами: відносинами «керівник-підлеглий»; структурованістю роботи; посадовою владою.

б) **модель «шлях-мета» Мітчела і Хауса;**

в) **«теорія життєвого циклу» Херсі і Бланшара.**

Особливий інтерес представляє концепція **атрибутивного лідерства**, яка базується на причинно-наслідковому аналізі. Її суть – вияв залежності поведінки керівника у відповідь на відповідну поведінку підлеглих. Поведінка підлеглих аналізується з врахуванням таких складових, як особистість, сама робота, організаційне оточення або обставини.

До нових підходів до лідерства відносять також концепцію **харизматичного лідерства** та концепцію **перетворюючого лідерства** або лідерства без змін.

3. ОДНОМІРНІ СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

Дослідження типів керівників і ефективності керівництва, проведене психологами та соціологами на основі **поведінського підходу**, дозволяють виділити такі найуживаніші одномірні стилі керівництва, як авторитарний, демократичний та ліберальний. Дані стилі називаються одномірними, тому що в основі їх виділення лежить 1 фактор – *«відношення керівника до підлеглих»*.

Надамо коротку характеристику цих стилів керівництва.

Авторитарний (автократичний) стиль керівництва

Зводиться до того, що керівник, не довіряючи підлеглим, одноособово вирішує всі питання і бере на себе відповідальність за все, даючи виконавцям

лише вказівки - що, коли і як має бути зробленим. В якості основного способу стимулювання використовується покарання. Концептуальною основою авторитарного стилю є мотиваційна теорія Х/У Мак-Грегора.

В рамках цього авторитарного стилю виділяють два різновиди:

— *авторитарний експлуататорський* - більш жорсткий варіант стилю, який повністю виключає свободу дій і прояв ініціативи з боку підлеглих.

— *авторитарний доброзичливий* - при якому керівник відноситься до підлеглих по-батьківськи, цікавиться їхньою думкою при прийнятті рішень, але, не зважаючи на її обґрунтованість, поступає по своєму. Мотивація страхом покарання наявна і тут, але вона мінімальна.

Демократичний стиль керівництва

Характеризується високим ступенем децентралізації повноважень, активною участю співробітників у прийнятті рішень, створенням таких умов праці, за яких виконання службових обов'язків стає привабливим, а досягнення успіху є винагородою. Має два різновиди – *консультативний та партисипативний*.

Дослідження показують, що авторитарний стиль керівництва доцільно застосовувати там, де йде орієнтація на кількість, а демократичний - на якість.

Ліберальний стиль керівництва

Доцільно застосовувати там, де потрібно стимулювати творчий підхід до вирішення проблем. Сутність даного стилю зводиться до того, що керівник ставить перед виконавцями проблему, створює потрібні організаційно – технічні умови, визначає правила, задає межі рішення, а сам відходить на другий план, даючи виконавцям можливість самостійно визначати шляхи досягнення мети. За собою керівник залишає функції консультанта, арбітра, експерта, який оцінює отримані результати. Але при застосуванні цього стилю є ризик втрати контролю над колективом.

Проведені соціологічні дослідження виявили залежність між ефективністю роботи підприємства і застосовуваним стилем керівництва (див. рис. 1).

Ефективність різних стилів оцінювалась на протязі 3 років (див. рис. 1). У якості показника ефективності розглядались – продуктивність праці, психологічний клімат, плинність кадрів і прибуток. Найвищі результати спостерігались у колективу, де переважає (3) демократичний стиль, а найнижчі – у колективах з (2)ліберальним і (1) авторитарним стилем.

Проте будь-який із одномірних стилів у «чистому» вигляді зустрічається дуже рідко. Гнучкість керівника полягає в тому, щоб використовувати переваги кожного стилю, застосовувати його в залежності від особливостей ситуації.

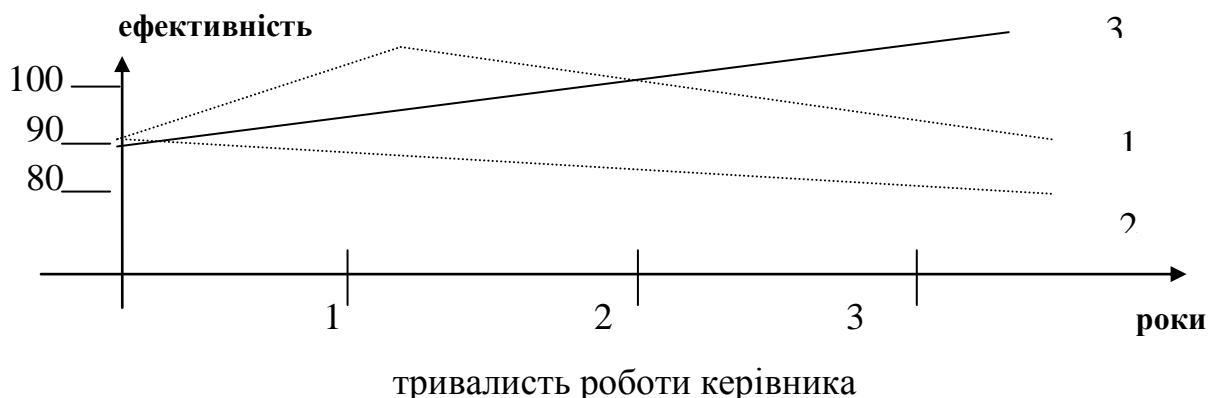


Рис. 1. Залежність між ефективністю роботи підприємства та стилем керівництва

4. БАГАТОМІРНІ СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

Оскільки в сучасних умовах успіх справи визначається не лише характером відносин між керівником і працівниками, склалася ідея виділення багатомірних стилів керівництва,

Прикладом двомірних стилів виступає управлінська решітка Р. Блейка та Дж. Моутона, в основі якої лежать два фактори:

- 1) *орієнтація на виробництво* тобто на створення необхідних організаційно-технічних умов, за яких людина може розкрити свої здібності;
- 2) *орієнтація на людину*, тобто на створення в колективі сприятливого морально – психологічного клімату, налагодження людських відносин.

Управлінська решітка Блейка і Моутона представляє собою таблицю, яка складається з 9 рядків і 9 стовпчиків, пересікання яких утворює 81 поле. З усієї сукупності типів керівництва можна вибрати 5, які характеризуються індивідуальними властивостями поведінки керівників (див. рис. 2).

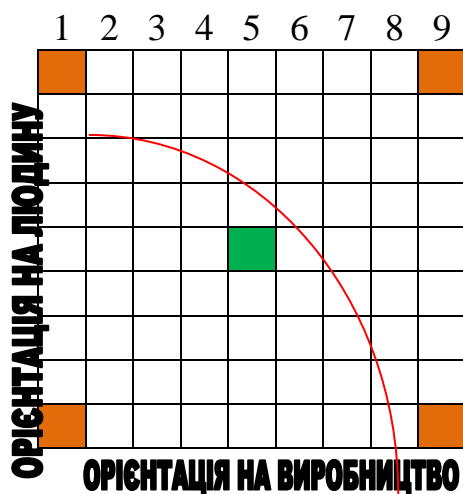


Рис. 2 Управлінська решітка Р. Блейка та Дж. Моутона

В межах управлінської решітки виділяють 5 основних і 3 додаткові стилі керівництва.

Основні стилі керівництва згідно «управлінської решітки»:

— **9.1 - влада підпорядкування.** Характеризується максимальною увагою на виробництво і мінімальною турботою про підлеглих. Керівник віддає перевагу поліпшенню техніко-економічних показників шляхом надання повноважень і контролю за діяльністю підлеглих. Він фактично диктує умови виконання робіт.

— **1.9 - влада на засадах позаміського клубу.** Характеризується максимальною увагою персоналу та зміцненню колективу, створенню сприятливого клімату і творчого настрою та мінімальною увагою до виробництва. Виправдовує себе у колективах, що займаються творчими видами діяльності (напр., наукових).

— **1.1 - збідніле управління** – мінімальна турбота про виробництво (1) та потреби працівників (1). Це підкреслює низьку якість роботи керівника та його низьку зацікавленість у збереженні свого посадового місця в організації.

— **9.9 – колективне управління.** Керівник, стиль якого має відповідні координати, є лідером, який має команду однодумців, здатних на будь-які справи. Тут сумісно визначаються цілі діяльності, створюються сприятливі умови для їх здійснення та самореалізації працівників.

— **5.5 – організаційне управління.** Даний керівник займає золоту середину, порівну розподіляючи свої прив'язаності між людьми та організаційно-технологічними факторами. Він критично сприймає погляди підлеглих, у конфліктних ситуаціях приймає позицію, яка влаштовує усіх, домагається згоди при прийнятті рішення.

Додаткові стилі керівництва згідно «управлінської решітки»:

1) патерналізм (матерналізм) (9.1 + 1.9). Графічно у решітці він представлений у вигляді дуги, яка з'єднує кути 1.9 та 9.1. Даний стиль характеризується сполученням високого рівня турботи про виробництво з турботою про людей. Керівник відноситься до своїх підлеглих по-батьківськи і, якщо вони виконують його вказівки, то всіляко їх заохочує. В іншому випадку вважає, що вкладає в роботу душу, а підлегли цього не цінують. Тут підлегли знаходяться у великій залежності від бажань керівника.

2) опортунізм має місце, коли покладаються на всі стилі решітки Блейка і Моутона, не базуючись на певних принципах. Це керівник – кар'єрист, який прагне бути людиною номер один і головне для нього – просування по ієрархії. Поведінка такого керівника непередбачувана, способи досягнення цілей залежать від того, з ким він має справу (помста, погроза, приниження, звільнення).

3) фасадизм має місце, коли необхідно привернути увагу лише до зовнішнього боку явищ та процесів (фасад). Керівник такого типу створює враження відвертої і щирої людини, намагається увійти в довіру до

підлеглих, хоча насправді переслідує корисливі цілі (прагнення до контролю та влади).

Користуючись «управлінською решіткою», можна наперед визначити комбінацію оцінок, яка відповідає вимогам для тієї чи іншої посади, передбаченої штатним розписом організації.

Тема: Методи управління

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Сутність методів управління, їх зміст і спрямованість.
2. Характеристика основних методів управління.

Мета заняття — забезпечити опанування студентами теоретичних основ ідентифікації та аналізу методів управління у різних виробничо-господарських ситуаціях та на різних рівнях менеджменту конкретно=соціально-економічної системи (підприємства). Виробити вміння вибору оптимального методу чи набору методів управління для впливу на проблему / ситуацію / колектив / середовище господарювання.



Рекомендована література: [6, 9, 10, 12, 13, 14, 16].

1. СУТНІСТЬ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ, ЇХ ЗМІСТ І СПРЯМОВАНІСТЬ

Методи управління – сукупність прийомів і способів впливу на керований об’єкт для досягнення поставлених організацією цілей. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Методи управління тісно пов’язані з *цілями менеджменту*, оскільки для кожної цілі наявні визначені методи її досягнення. Тому менеджеру важливо періодично звіряти відповідність поставлених перед ним цілей методам свої діяльності.

Кожен метод управління має свої сильні та слабкі сторони.

При використанні методів слід враховувати «ефект звикання», зміст якого полягає в тому, що при тривалому використанні одного і того ж методу система управління адаптується до нього. «Ефект звикання» вимагає періодичного перегляду та зміни методів управління. Наприклад, багатократне використання методу морального заохочення в одній формі, не підкріплене матеріальними стимулами, поступово знижує його вплив, і викликає спочатку більш пасивне відношення до нього, а потім – негативну реакцію: стимул перетворюється на антистимул.

На практиці кожен керівник використовує певний набір методів, які найбільшою мірою відповідають його стилю керівництва та ситуаційним факторам.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

Основні групи методів у менеджменті: економічні, організаційно-адміністративні, правові та соціально-психологічні.

Організаційно-адміністративні методи управління

Основою використання організаційно-адміністративних методів виступають організаційні відносини, як складові частини системи управління. Оскільки з допомогою цих методів реалізується одна з найважливіших функцій управління – «організаційної», основне завдання організаційно-адміністративної діяльності - координування дій підлеглих та підрозділів, які для виконання будь-яких робіт мають свої обов'язки, права, відповідальність.

Дані методи забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності. Вони включають дії організаційного, розпорядчого і дисциплінарного характеру.

Організаційні дії здійснюються шляхом організаційного регламентування, організаційного нормування, інструктування, інформування, стимулювання.

Розпорядчий вплив здійснюють через накази і розпорядження, інструктаж підлеглих, координацію робіт і контроль за їх виконанням.

Дисциплінарні дії виливаються в зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення.

Організаційно-адміністративні методи управління на відміну від інших характеризуються чіткою адресністю директив, обов'язковістю виконання в установлені строки, навіть якщо це не вигідно виконавцю, не підлягають обговоренню. Це методи спонукання до дії.

Економічні методи управління

Відносини управління визначаються в першу чергу економічними відносинами, об'єктивними потребами та інтересами людей, які лежать в їх основі. Тому саме економічним методам відводиться центральне місце в управлінні.

Найчастіше виступають в наступних формах:

- техніко-економічне планування;
- державні економічні важелі: політика заробітної плати, податки, економічні санкції, структура собівартості...
- економічні способи стимулювання персоналу – заробітна плата, премії, пільги, участь у прибутках підприємства;
- аналіз господарської діяльності;
- фінансування;
- кредитування;
- бюджетування (формування кошторисів) тощо.

Особливу увагу слід звернути на **економіко-математичні** методи (математичне програмування, теорія ігор, управління запасами, дослідження операцій...), які використовуються для вирішення ряду операційних задач, а саме – для оптимізації планів, формування цін, розподілу резервів, складання моделей міжгалузевого балансу, програмно-цільового планування.

Конкретний набір методів економічного впливу залежить від специфіки керованої системи: розмірів підприємства, його фінансових можливостей, виду діяльності, обраного стилю керівництва.

Правові методи управління

При розгляді правових методів управління потрібно запам'ятати, що це сукупність способів впливу на об'єкт управління засобом правових норм, правових відносин і правових актів.

Правові норми встановлюють місце підприємства в системі народногосподарського комплексу країни чи регіону, визначають характер та зміст відносин з іншими підприємствами, регулюють взаємовідносини адміністрації, власника та робітника.

Підприємство використовуючи правові норми, закріплені в законодавчих актах держави: організовує виробничу, комерційну діяльність, розпоряджається коштами, створює філіали, заключає договори, відкриває рахунки в банку, здійснює право володіння, використання та розпорядження основними та оборотними засобами на свій розсуд.

Правові норми також встановлюють також порядок і строки надання звітності, здійснення обов'язкових платежів, види забороненої діяльності, покарання та санкції які застосовуються до порушників норм.

Правові відносини підприємства встановлюються:

— шляхом укладання підприємницьких договорів, контрактів: з іншими підприємствами на виконання робіт, надання послуг, поставку товарів, перевезення вантажів та договорів купівлі-продажу;

— укладання трудових договорів (контрактів) при оформленні трудових відносин між працівником та підприємством;

— укладання колективних договорів для регулювання відносин між профспілкою та адміністрацією;

— мають місце при регулюванні зв'язків між учасниками господарських об'єднань (асоціації, концерну, холдингу...).

Правові акти залежно від галузі права регулюють різні аспекти виробничо-господарської діяльності.

Зміст правового регулювання полягає в тому, що держава, виражаючи інтереси народу, встановлює норми необхідного і межі недопустимого, а також визначає наслідки (покарання, санкцій) для порушників норм права.

Соціально-психологічні методи управління

Це сукупність специфічних способів впливу на особисті відносини і зв'язки, які виникають в трудовому колективі, а також на соціальні процеси, які протікають у ньому.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, впливають на особу з допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративних завдань в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Головна мета застосування соціально-психологічних методів – формування у колективі позитивного соціально-психологічного клімату, який сприятиме вирішенню економічних задач, створенню умов для інтенсивної праці та задоволення працюючих своїм станом у колективі.

Конкретні соціально-психологічні методи підбирають шляхом збору і аналізу соціологічної інформації, отримуваної через анкетування, інтерв'ювання, спостереження, самоспостереження, вивчення особистих та ін. документів.

Серед **соціальних** методів управління як основні слід виділити методи:

- соціального нормування;
- морального стимулювання;
- підтримку соціального наслідування;
- підвищення соціально-виробничої активності.

До найпоширеніших **психологічних** методів управління відносять:

- гуманізацію праці (ротація, збагачення...);
- психологічне спонукування творчості, ініціативи;
- задоволення професійних інтересів;
- вибір людей за психологічною сумісністю;
- встановлення нормальних співвідносин між керівником і підлеглими.

Таким чином, на працівника в колективі впливає сукупність методів управління. Професійно вміле поєднання різних груп методів (економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних та правових) забезпечує ефективне функціонування суб'єкту господарювання.

Тема: Управління конфліктами, змінами і стресами на підприємстві

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Сутність та структура конфліктів.
2. Типи конфліктів, причини їх виникнення.
3. Методи вирішення конфліктів.
4. Природа та причини стресу, управління ним.

Мета заняття — сформулювати теоретичні знання щодо змісту, ролі, видів та структури конфліктних ситуацій на підприємстві. Сприяти у формуванні умінь та практичних навичок управління конфліктами, змінами та стресами на підприємствах в сучасних умовах, в уникненні та подоланні конфліктних та стресових ситуацій у поточній операційній діяльності.



Рекомендована література: [11, 12, 13, 14, 15].

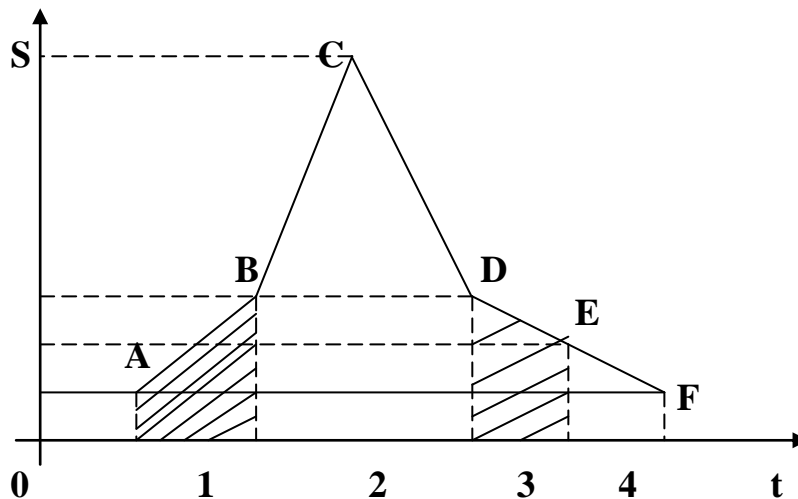
1. СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТІВ

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, точок зору або поглядів двох або більше людей (груп).

За своєю суттю вони бувають **функціональні** (ведуть до підвищення ефективності діяльності підприємства) і **дисфункціональні** (ведуть до зниження особистої задоволеності груповим співробітництвом і діяльністю підприємства в цілому).

Дієвість конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють.

Конфлікт – це процес, який протікає у часі і складається з ряду стадій (див. рис. 1): передконфліктна ситуація (AB); інцидент (BCD); вирішення конфлікту (DE); післяконфліктний період (EF).



де S – ступінь емоційної напруги
 t – час

AF (Сопт). – це той рівень емоційної напруги, який бажано підтримувати у колективі для уникнення конфлікту

Рис. 1. Структура конфлікту

Конфлікт має здатність до *дифузії* (поширення), поступово залучаючи все більшу і більшу кількість учасників:



Це пояснюється тим, що учасник конфлікту шукає підтримки у оточуючих. Початковий конфлікт поступово «обростає» новими, відображаючи інтереси нових учасників і протиріччя між ними.

2. ТИПИ КОНФЛІКТІВ, ПРИЧИНИ ЇХ ВИНИКНЕННЯ

Залежно від задіяних суб'єктів розрізняють 4 основні типи конфлікту:

- *внутрішньоособовий конфлікт*. Виникає тоді, коли до людини пред'являють суперечливі вимоги з приводу того, яким має бути результат її праці. Виникає також, якщо виробничі вимоги не погоджені з особистими потребами або цінностями працівника.

- *міжособовий конфлікт* (найпоширеніший). Причини виникнення таких конфліктів: боротьба за обмежені ресурси (робочу силу, фінанси, матеріали тощо); на виробничій основі у зв'язку із нечітким розподілом повноважень або залежністю виконання завдань від інших осіб; як зіткнення особистостей (людей з несумісними характерами, темпераментами, просто нездатними ладити один з одним);

- *конфлікт між особою і групою*. Виникає якщо поведінка, дії або позиція певної особи відрізняється від позиції, очікувань або норм, встановлених групою. Напр., хтось постійно порушує дисципліну, не виконує норми, а від цього страждає весь колектив (позбавляють премії, бонусів, пільг тощо).

- *міжгруповий*. Може виникати між різними формальними чи неформальними групами всередині колективу. Наприклад: між структурними підрозділами при розподілі обмежених матеріальних, трудових чи фінансових ресурсів.

За ступенем прояву конфлікту є приховані і відкриті.

За спрямованістю вирізняють горизонтальні, вертикальні і змішані різновиди конфліктів.

За причиною виникнення наявні об'єктивні і суб'єктивні конфлікту.

Як різновид конфлікту розглядають *інтригу* – свідому нечесну дію, вигідну ініціатору, яка змушує колектив або особу до певних поступків і цим наносить їм шкоду.

Найпоширеніші причини виникнення конфліктів у соціально-економічних системах:

- обмеженість ресурсів;
- взаємозалежність завдань;
- нечітке розмежування прав і обов'язків;
- незадовільні комунікації;
- недостатній рівень професійної підготовки;
- відношення керівника до різних підлеглих;
- психологічний феномен (заздрість, образа) тощо.

3. МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Виділяють дві великі групи способів управління конфліктами:

1) **педагогічні** (бесіди, прохання, роз'яснення вимог до праці...);

2) **адміністративні** (наказ керівника, рішення комісії, суду...).

Особливу складність для менеджера викликає вирішення міжособових конфліктів. Виділяють п'ять основних способів, які використовуються для їх вирішення: *уникнення, ухилення; згладжування; примушування; компроміс; вирішення проблеми.*

Що стосується інших видів конфлікту то для їх вирішення можуть застосовуватись такі структурні методи:

— роз'яснення вимог до праці – ще до початку виконання завдання працівник має знати яких результатів від нього очікують, його права, обов'язки і відповідальність;

— координаційні і інтеграційні механізми – наявність на підприємстві чіткої структури управління, ієрархії повноважень, порядку прийняття рішень і інформаційних потоків, які б не дублювали один одного;

— загальноприйняті комплексні цілі. Їх ефективне досягнення вимагає спільних зусиль співробітників, а отже знижує імовірність виникнення конфліктів між ними;

— структура системи винагород – передбачає наявність злагодженої системи стимулювання конструктивної поведінки персоналу.

Слід розглянути також переговори як спосіб вирішення конфліктних ситуацій та з'ясувати роль, функції та вимоги до посередників у переговорах.

4. ПРИРОДА ТА ПРИЧИНИ СТРЕСУ, УПРАВЛІННЯ НИМ

Як би не намагався керівник створити нормальний соціально-психологічний клімат у колективі, завжди можуть виникнути ситуації, які негативно впливають на людей і можуть викликати у них стресовий стан.

Стрес – стан напруги, який виникає у людини під тиском сильних впливів. Він може бути викликаний:

1) *організаційними факторами* (перевантаження чи недозавантаження роботою, невизначеність ролей, конфлікт ролей, нецікава робота);

2) *подіями в особистому житті індивіда* (смерть близьких, розлучення з коханою людиною або укладення шлюбу, переїзд...).

В залежності від психологічних особливостей люди схильні реагувати на стресові ситуації за ознакою «битва» або «втеча».

Для уникнення або зниження негативного впливу від стресових ситуацій необхідно:

— розробити систему пріоритетів у роботі чітко визначивши завдання, які мають бути виконані в першу чергу, а які можуть бути відкладені на потім;

— вміти відмовитись від додаткових навантажень при наявності достатнього завантаження;

— щодня знаходити час для відпочинку;

— дотримання раціонального режиму харчування,

- підтримка себе у формі за допомогою фізичних вправ;
- досягнення загальної рівноваги в житті.

Менеджер, орієнтований на досягнення високої продуктивності і низького рівня стресу у підлеглих, повинен створювати для цього певні *передумови*. До їх числа відносять:

- 1) вибір обсягів і типів робіт для підлеглих відповідно до їхніх потреб і здібностей,
- 2) надання підлеглим прав на відмову від виконання будь-якого завдання, якщо у них для цього є підстави,
- 3) чітке визначення зон повноважень, відповідальності і системи винагород за ефективну роботу,
- 4) використання стилю лідерства у взаємовідносинах з підлеглими.

Тема: Організація управлінської праці

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Організація, поділ та кооперація праці в апараті управління.
2. Управління робочим часом.
3. Внутрішньоорганізаційний обмін інформацією.

Мета заняття — визначити роль і місце організації праці у забезпеченні належної ефективності особистої роботи менеджера та роботи апарату управління. Сприяти в опануванні теоретичних основ забезпечення організації, поділу та координації праці в апараті управління, здійснення управління робочим часом, організації усного та письмового обміну інформації всередині підприємства.



Рекомендована література: [11, 12, 13, 14, 15].

1. ОРГАНІЗАЦІЯ, ПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ ПРАЦІ В АПАРАТІ УПРАВЛІННЯ

Організація управлінської праці – порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

До основних напрямків наукової організації управлінської праці належать:

- планування і організація особистої роботи і раціональний розподіл обов'язків;
- організація контролю за роботою підлеглих;
- раціональна організація робочих місць;

— матеріальне і моральне стимулювання управлінської праці.

Серед заходів, спрямованих на раціоналізацію управлінської праці, особливе місце займає її нормування. Є доцільним виділити наступні види норм:

— норми керованості для керівників;

— укрупнені нормативи чисельності для спеціалістів;

— норми часу і обслуговування для технічних виконавців.

Існує декілька методів визначення норм управлінських робіт:

- 1) *метод аналогій* (по аналогії з передовими організаціями);
- 2) *методи прямого нормування* (через хронометраж і фотографування);
- 3) *методи непрямого нормування*, які враховують вплив різних факторів на навантаження службовців.

Розподіл управлінської праці – розмежування всього обсягу управлінських робіт на окремі складові частини (функції), кожна з яких виконує окремий працівник (група працівників). Розрізняють такі форми розподілу праці: **функціональний, технологічний і кваліфікаційний.**

Функціональний розподіл передбачає закріплення конкретних функцій за підрозділами або конкретними працівниками. Має своїм результатом, напр., виділення функціональних підрозділів в апараті управління.

Технологічний розподіл – це спеціалізація співробітників за однотипними видами робіт або сферами діяльності. Відповідно до даної форми розподілу розрізняють три категорії персоналу апарату управління:

— керівники – здійснюють керівництво структурними підрозділами та прийняття рішень згідно з певною функцією;

— спеціалісти – здійснюють обробку інформації, яка надходить від об'єкту управління та інших джерел, створюють комплекс документації, необхідної для здійснення певної функції;

— технічні виконавці та інші працівники апарату управління (секретарі, діловоди, друкарки, водії персональних авто керівників тощо) – забезпечують оформлення документації, її пересилання, облік, зберігання, сортування тощо.

Кваліфікаційний розподіл – це розподіл робіт всередині підрозділів між співробітниками відповідно до їх кваліфікації та з урахуванням досвіду роботи. Передбачає розподіл за категоріями або рангами (для державних службовців).

Кооперація управлінської праці – узгодженість функцій окремих працівників.

Продуктивність управлінської праці знаходиться у безпосередній залежності від стану робочих місць і умов, в яких здійснює свої функціональні обов'язки менеджер. Серед вимог до організації робочих місць як основні виділяють: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні та організаційні.

До найважливіших необхідних умов праці відносять достатнє і правильне освітлення, оформлення робочих приміщень і знарядь праці, рівень шуму (не вище 40-50 децибел), нормальну температуру (18-20°C), вологість (40-60%), відповідність вимогам до режиму праці і відпочинку.

Зростаючі масштаби суспільного виробництва, поглиблення спеціалізації та розширення кооперації виробництва збільшують обсяг управлінської інформації та ускладнюють функції управління. Для виконання зростаючих обсягів робіт в апараті управління здійснюється обширна механізація і автоматизація робіт.

Необхідно розглянути три групи технічних засобів, які використовують в управлінській системі: прості пристрої та знаряддя праці (канцелярське знаряддя, засоби рахування); організаційна техніка; ПК.

Важливим для організації праці в апараті управління є також поняття управлінської культури.

Управлінська культура – сукупність типових для менеджера цінностей, норм, точок зору і ідей, які усвідомлено формують зразок його поведінки. Специфіка культури управлінської праці полягає в тому, що в її основі лежать визначені юридичні, економічні, моральні, організаційні, технічні і естетичні норми, яких менеджер повинен строго дотримуватись.

Сукупність усіх цих норм створюють множину елементів, які атестують діяльність менеджера в рамках культури управлінської праці:

- 1) особиста культура;
- 2) раціональний розподіл робочого часу;
- 3) культура утримання робочого місця;
- 4) культура проведення масових заходів;
- 5) культура прийому відвідувачів;
- 6) культура в роботі з містами;
- 7) культура мови;
- 8) організаційна культура керівника.

2. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ

Однією із складових НОУП (наукової організації управлінської праці) є ефективне управління робочим часом.

Робочий час – тривалість участі людини в організованому трудовому процесі, на протязі якого вона виконує свої виробничі або службові обов'язки. Він вимірюється тривалістю робочого дня (тижня, місяця, року) і регулюється національним законодавством.

Якщо характер виробничих процесів дозволяє, то робочий час може бути неповним, гнучким або ковзаючим.

Робочий час = час роботи + час перерв

Час роботи = основний + підготовчо-заклучний + обслуговування робочого місця.

Час перерв = технологічні перерви + організаційні перерви.

Для визначення ефективності використання управлінцями робочого часу проводять інвентаризацію часових витрат за допомогою хронометражу і фотографування. Необхідно розглянути їх суть та технологію проведення.

Виявлення видів діяльності, час на які витрачається впусту, або які можуть бути делеговані, називається **діагностикою** часу.

Основою раціонального використання часу на підприємстві, де режим роботи задається технологією, є нормування, тобто визначення норм і нормативів його витрат.

Норма часу – це проміжок часу, необхідний для виробництва одиниці продукції, її партії або одиниці роботи одним або групою виконавців відповідної кваліфікації у визначених організаційно-технічних і природно-кліматичних умовах. Норма встановлюється в людино-годинах, людино-хвилину або людино-днях.

При нормуванні ручних і машиноручних робіт в основу норм кладуть **нормативи часу** (регламентовані затрати часу на виконання окремих виробничих операцій, встановлені для звичайних умов з врахуванням трудових методів праці і одночасного обладнання).

На відміну від виробничо-промислового персоналу робочий час керівників і спеціалістів не нормується, а планується. Планування часу є першим обов'язком будь-якого менеджера. Воно дозволяє критично осмислити власні цілі і знайти найефективніші шляхи їх реалізації, дає можливість сформувати оптимальну структуру робочого дня.

Так, при складанні денного плану роботи слід користуватись наступними правилами:

- 1) враховувати раціональну черговість проблем;
- 2) план повинен охоплювати не більше 60% робочого часу, а інший час складає резерви для вирішення непередбачених проблем, творчої діяльності, підвищення кваліфікації;
- 3) включати не більше 10 проблем, в тому числі не більше 3 першорядних;
- 4) враховувати загальну працездатність людини і передбачити обов'язкові перерви (5-10 хв. на кожен годину роботи);
- 5) брати до уваги особливості індивідуальних біоритмів та ін.

Студентам слід запам'ятати основні поглиначі часу та заходи, які необхідно здійснювати для уникнення їх, визначити шляхи підвищення ефективності використання робочого часу.

3. ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИЙ ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ

Важливу роль в організації управлінської праці відіграє система внутрішньоорганізаційного обміну інформацією.

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо – господарської діяльності.

За характером, сферами виникнення, призначенням і формами закріплення інформація, яка використовується в управлінні поділяється на 3 класи:

- **науково – технічна**, джерелом виникнення якої є результати наукових досліджень у різних сферах людської діяльності. Вона знаходить своє відображення у науково – технічній літературі, патентах, конструкторській та технологічній документації;

- **управлінська**, яка виникає в процесі управління діяльністю підприємства. Вона включає планову, нормативну, розпорядчу та іншу інформацію, яка міститься у виробничих програмах, бізнес – планах, господарських договорах, заявках на замовлення та розпорядчих документах;

- **обліково – статистична**, яка створюється для узагальнення даних про факти, що відбувалися або відбуваються в діяльності підприємства і носить періодичний характер. Включає різного роду звітні і статистичні документи і є основою для прийняття рішень про поточний стан діяльності і для розробки планів на майбутнє.

Процес обміну інформацією між двома або декількома особами з метою розв’язання певної проблеми називають комунікаційним процесом.

Для менеджера доступними є два типи комунікацій: формальні і неформальні. *Формальні комунікації* передбачені організаційною структурою. Їх рух здійснюється за визначеними інформаційними каналами по вертикалі, горизонталі чи діагоналі. *Неформальні комунікації* не передбачені структурою управління і виникають в процесі сумісної діяльності.

До основних елементів комунікаційного процесу належать:

- відправник (джерело) інформації – особа, яка генерує, збирає і передає інформацію;

- повідомлення – інформаційна ідея, закодована за допомогою символів;

- канал – засіб передачі інформації;

- отримувач – особа, для якої призначена інформація.

Важливим є аналіз етапів передачі інформації:

- відбір інформації;

- кодування;

- передача інформації;

- прийняття, розшифровка і осмислення інформації;

- зворотний зв’язок.

Щоб інформація виконувала свою роль, вона має відповідати певним **вимогам**: точності, точно визначеній періодичності надходження, своєчасності, повноті, корисності, доступності.

Студентам необхідно уявити особливості обміну, письмовою інформацією на підприємстві. Позитивним в такій інформації є закріпленість її на матеріальних носіях, а відповідно – збереженість і достовірність.

Процес, пов'язаний з складанням документів, їх обробкою, проходженням, зберіганням, називається **діловодством**.

Одним з шляхів удосконалення системи діловодства є **уніфікація і стандартизація** документів як за формою, так і за змістом. Уніфікація документів – приведення їх до однакової форми, визначення оптимальної кількості необхідних реквізитів, визначення їх місцерозміщення і формату паперу.

Важливе місце в організації обміну інформацією належить усним формам – зборам, нарадам, засіданням, діловим бесідам тощо.

Збори і ділові зустрічі (наради) є способом колективного обміну інформацією. Вони відрізняються за колом учасників, колом обговорюваних питань і метою проведення.

Слід проаналізувати технологію їх проведення, з'ясувати і запам'ятати оптимальні час, місце, тривалість проведення, регламент і порядок підготовки необхідної документації.

Первинним офіційним документом зборів або нарад, на основі якого керівництво має право вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань, є **протокол** наради.

Ще однією формою усного обміну інформацією між декількома особами, яка носить вільний характер, є **ділова бесіда**.

Бесіди можуть бути: ознайомчі (при прийомі на роботу); звітні; консультативні; офіційні та неофіційні.

Тема: Ризик у менеджменті. Підходи до процесу управління економічними ризиками

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Сутність та види економічних ризиків.
2. Якісний та кількісний аналіз ризику.
3. Інваріантні способи розв'язання проблем ризику (загальні, зовнішні та внутрішні).

Мета заняття — сприяти засвоєнню студентами теоретичних знань та практичних навичок ідентифікації, кількісного та якісного аналізу, оцінювання та управління різними видами ризиків в організації.



Рекомендована література: [2, 9, 10, 12, 13, 14].

1. СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ

Підприємницька діяльність обтяжена різного роду ризиками.

Ризик – це можлива небезпека втрат, яка витікає з специфіки тих або інших явищ природи чи видів діяльності людського суспільства.

Необхідно уявити різницю між поняттям «ризик» як історичної та економічної категорії.

Ризик як економічна категорія – це подія, яка може відбутися або не відбутися.

За характером впливу на результати діяльності підприємства ризики поділяють на два види:

- **чисті** - означають можливість одержати збиток чи нульовий результат;
- **спекулятивні** - виражаються в імовірності одержати як позитивний, так і негативний результат.

До чистих ризиків відносять: природні, екологічні, політичні, транспортні, частина комерційних (майнові, виробничі, торгові та фінансові).

До спекулятивних ризиків відносять усі види фінансових ризиків, які є частиною комерційних.

Фінансові ризики поділяють на:

- 1) ризики пов'язані з покупною здатністю грошей (інфляційні, дефляційні, валютні, ризики ліквідності);
- 2) інвестиційні ризики (ризики упущеної вигоди, ризики зниження доходності, ризики прямих фінансових втрат: біржові, селективні, кредитні, ризики банкрутства).

При вивченні даної теми необхідно розглянути зміст та особливості кожного з вищеназваних ризиків.

2. ЯКІСНИЙ ТА КІЛЬКІСНИЙ АНАЛІЗ РИЗИКУ

Процес управління ризиками – систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків.

Кожен суб'єкт керування (менеджер, управлінська команда) обирає конкретний спосіб управління ризиками залежно від специфіки: своєї діяльності, обраної маркетингової стратегії тощо.

Управління ризиком передбачає:

- використання всіх можливих (допустимих з моральної та правової точок зору) засобів для того, щоб уникнути чи знизити ступінь ризику, що пов'язаний зі значними (катастрофічними) збитками;
- контроль ризику, коли немає можливості уникнути його цілком (якщо це суттєвий ризик), оптимізація ступеня ризику, чи максимально можливе зниження обсягів та ймовірності можливих збитків;
- свідоме прийняття (збереження) чи навіть збільшення ступеня ризику у випадку, коли це має сенс.

Основні етапи процесу управління ризиком включають:

- установлення контексту ризику;

- аналіз (виявлення й оцінка) ризику;
- ранжування і відбір ризиків;
- вплив на ризик (вибір методів і стратегії)

Складовою процесу управління ризиками є його аналіз, який може бути кількісним та якісним.

Мета **якісного аналізу ризиків** полягає у визначенні чинників ризику, сфер та меж ризику, а також ідентифікація найбільш вагомих ризиків, якими обтяжена відповідна діяльність.

Кількісний аналіз ризиків передбачає кількісне визначення ступеня окремих ризиків і ризику даного виду діяльності (проекту) в цілому.

3. ІНВАРІАНТНІ СПОСОБИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ РИЗИКУ (ЗАГАЛЬНІ, ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ)

Існують загальні (інваріантні) підходи до процесу управління ризиком у менеджменті. Їх поділяють на загальні, зовнішні та внутрішні.

До **загальних** способів управління ризиками, на думку багатьох науковців та практиків менеджменту, належать:

- уникнення ризиків чи відмова від них;
- попередження ризиків;
- прийняття ризиків на себе.

Зовнішні способи управління ризиками включають:

- розподіл ризику;
- страхування ризиків;
- хеджування;
- передача частини ризиків венчурним або інноваційним фірмам.

До **внутрішніх** способів управління ризиками належать:

- лімітування;
- диверсифікація;
- самострахування;
- здобуття додаткової інформації;
- створення резервів, запасів на покриття ймовірних витрат.

Вибір способів управління ризиками визначається загальною стратегією фірми щодо ризиків, що, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей фірми, з іншого.

Тема: Оцінка ефективності управління та діяльності управлінських органів

Перелік питань, які виносяться на розгляд:

1. Сутність ефективності менеджменту.
2. Показники оцінки ефективності менеджменту.

3. Ефективність досягнення цілей організації.

Мета заняття — сприяння засвоєнню студентами сутності та значення результативності менеджменту організації, інструментів та методів дослідження ефективності менеджменту, визначення організаційної, економічної та соціальної ефективності менеджменту організації.



Рекомендована література: [9, 11, 12, 14, 15, 16].

1. СУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

При вивченні даної теми слід звернути увагу на те, що **ефективність менеджменту** – це загальний результат або наслідок дій, отриманих у процесі управління діяльністю підприємства.

Ефективність відображає ступінь впливу менеджменту на розвиток підприємства та результати його діяльності. Періодична оцінка ефективності є необхідною, тому що вона є основою для прийняття управлінських рішень, для впливу на поточний стан і подальший розвиток підприємства.

Оцінка ефективності менеджменту, як правило, включає 3 аспекти (**економічний, організаційний, соціальний**), які тісно взаємопов'язані та носять комплексний характер.

2. ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Економічна ефективність менеджменту виявляється через економічну результативність діяльності підприємства і може вимірюватися через показники, що характеризують ступінь досягнення цілей, рівень виконання завдань або величини витрат.

До показників економічної ефективності менеджменту належать:

1) кінцеві фінансові показники діяльності підприємства: валовий і чистий прибуток; виручка від реалізації; товари, валова, реалізована, чиста продукція; показники рентабельності; платоспроможність; ліквідність; стійкість. Необхідно пригадати порядок визначення відповідних показників і проаналізувати інші фактори (крім менеджменту), які впливають на їхню величину;

2) економічність системи управління. Визначається як відношення витрат на управління до чистого або валового прибутку. Доцільно оцінювати в динаміці;

3) показник ефективності управління. Визначається як відношення витрат на управління до загальних витрат підприємства;

При цьому витрати на управління включають: оплату праці; технічне забезпечення апарату управління; організацію і забезпечення управління (підвищення кваліфікації...); накладні витрати (службові відрядження...).

Організаційна ефективність менеджменту оцінюються через досконалість самої системи управління, організації та рівень виконання управлінських рішень.

До показників організаційної ефективності менеджменту належать:

- 1) коефіцієнт ланковості ОСУ;
- 2) норма керованості;
- 3) питома вага керівників у загальній чисельності або апарату управління, або середньооблікової чисельності персоналу (у СОЧ не більше 15-18 %);
- 4) укомплектованість системи управління кадрами;
- 5) стабільність кадрового складу ;
- 6) швидкість прийняття й реалізації управлінських рішень;
- 7) питома вага реалізованих рішень у загальній кількості прийнятих.

Студентам необхідно вивчити порядок розрахунку та особливості застосування відповідних показників при оцінці ефективності менеджменту.

Соціальний ефект менеджменту характеризує вплив менеджменту на якість трудового життя, на рівень задоволення потреб колективу і на вирішення соціальних завдань.

До показників соціальної ефективності належать:

- 1) рівень трудової дисципліни;
- 2) коефіцієнт використання робочого часу;
- 3) коефіцієнт плинності кадрів;
- 4) рівень розвитку соціальної інфраструктури;
- 5) умови праці;
- 6) розмір і динаміка заробітної плати різних категорій персоналу.

3. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Процес управління спрямований в першу чергу на досягнення цілей.

Цілі відображають ідеальний або бажаний майбутній стан підприємства та являють собою суб'єктивне відображення реальності, що характеризує підприємство.

На формування цілей впливають наступні суб'єкти: власники (керівники) підприємства; співробітники, для яких підприємство дає засоби для існування і статус; ділові партнери. місцева влада, якій підприємство допомагає вирішити соціальні й економічні проблеми.

Види цілей підприємства:

- за ступенем важливості: стратегічні, тактичні, оперативні;
- за змістом: технологічні, економічні, соціальні, маркетингові, виробничі
- за рівнем: загальні (місія + 4, 5 загальних організаційних цілей), які відображають концепцію розвитку підприємства в цілому та специфічні, які розробляються на рівні окремих підрозділів.

Для відображення структуризації і взаємозв'язків цілей застосовують такі методи як дерево цілей та ієрархія цілей. Необхідно розглянути зміст та технологію застосування кожного з них.

Якщо діяльність підприємства повністю або частково веде до досягнення цілей, то вона вважається ефективною. Ефективність діяльності характеризується високою результативністю та отримання позитивних наслідків, зокрема прибутку.

Від ефективності слід відрізнити економічність досягнення цілей. Економічність відображає ціну, яку довелося заплатити за досягнення результату. Чим більшою мірою результативність перевищує витрати, тим більш економічною є діяльність.

До основних шляхів забезпечення ефективності менеджменту належать:

- 1) завчасне створення необхідних умов і попередження впливу несприятливих обставин;
- 2) своєчасне здійснення самої діяльності, що означає вибір зручного моменту для їх початку, оптимальна послідовність окремих етапів і уникнення втрат часу;
- 3) забезпечення свободи маневру, що означає можливі зміни напрямків, підходів, методів здійснення дій;
- 4) індивідуальна спеціалізація кожного працівника, яка поєднується із розширенням кола трудових функцій, тобто освоєння суміжних видів робіт;
- 5) ототожнення власних цілей із цілями організації і запровадження системи управління за цілями.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Менеджмент як наука і мистецтво управління. Об'єкт, предмет, задачі і цілі менеджменту.
2. Функції менеджменту.
3. Менеджери і їх ролі. Якості менеджера. Рівні та сфери менеджменту.
4. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління та школа адміністративно-бюрократичного підходу.
5. Школа поведінських наук. Школа людських стосунків.
6. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління.
7. Інтегровані підходи до управління (процесний, системний і ситуаційний).
8. Особливості сучасного американського менеджменту.
9. Японський феномен менеджменту.
10. Специфіка німецької та шведської системи менеджменту.
11. Еволюція вітчизняної управлінської думки.
12. Технократичні теорії у менеджменті. Гуманізація управлінського мислення кінця ХХ – початку ХХІ ст.
13. Концепція організаційної культури і її вплив на організаційну ефективність.
14. Сутність управлінських рішень. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень.
15. Класифікація управлінських рішень та вимоги до них.
16. Інтуїтивна та раціональна технологія прийняття рішень. Основні етапи процесу прийняття раціональних управлінських рішень.
17. Методи ухвалення управлінських рішень, їх класифікація і характеристика основних методів.
18. Сутність планування як функції управління. Методи планування: балансовий метод, аналіз окупності, метод послідовного опису операцій, графіки виконання, методи сітьового планування і управління, метод робочого календаря.
19. Поняття стратегії, її значення і необхідність розробки. Склад і зміст стратегічних планів фірми.
20. Бізнес-план підприємства..
21. Поточне планування і управління в організації.
22. Форми оперативного планування: оперативно-календарні плани і змінно-добові завдання. Поняття диспетчеризації.
23. Основні елементи організації, їх характеристика (спеціалізація, департаменталізація, горизонтальна і вертикальна координація).
24. Делегування повноважень. Лінійні та штабні повноваження.
25. Зміст організаційної структури управління та її типи. Фактори формування організаційних структур управління.
26. Механістичні організаційні структури управління
27. Органічні організаційні структури управління

28. Методи вибору організаційної структури управління. Шляхи удосконалення організаційних структур управління.
29. Управління організаційними змінами.
30. Сутність мотивації та її види.
31. Змістові теорії мотивації. Теорія потреб Маслоу. Теорія Х/У Мак-Грегора.
32. Процесний підхід до мотивації. Теорія справедливості С.Адамса. Теорія очікувань В.Врума
33. Економічні мотиви діяльності людей.
34. Некономічні способи мотивації.
35. Поняття впливу та влади. Форми влади та впливу. Способи управлінського впливу на підлеглих:
36. Поняття стилю керівництва. Фактори, які впливають на його формування. Характеристика одномірних стилів керівництва
37. Класифікація стилів керівництва Р.Блейка і Дж. Моутона. Додаткові стилі керівництва.
38. Поняття контролю та його місце в системі управління. Основні види управлінського контролю.
39. Етапи процесу управлінського контролю, їх аналіз. Зовнішній і внутрішній контроль.
40. Система методів управління, їх зміст і спрямованість.
41. Організаційно-адміністративні методи управління. Правові методи управління
42. Економічні методи управління. Особливості соціально-психологічних методів управління.
43. Конфлікти на підприємстві. Зміст і структура конфліктів.
44. Типи конфліктів. Основні причини виникнення конфліктів. Методи вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві.
45. Управління організаційними змінами і стресами на підприємстві.
46. Поняття організації, кооперації та поділу праці в апараті управління.
47. Організація робочого місця в апараті управління.
48. Робочий час і його елементи. Різновиди робочого часу. Управління робочим часом. Шляхи підвищення ефективності використання робочого часу.
49. Планування часу керівників та спеціалістів. Нормування часу виконавців.
50. Поняття управлінської інформації та закономірності її руху.
51. Внутрішньо-організаційний обмін інформацією. Особливості обміну письмовою інформацією.
52. Збори та засідання як форма обміну управлінською інформацією. Організація ділових бесід.
53. Сутність та підходи до оцінки ефективності менеджменту.
54. Показники організаційної, економічної і соціальної ефективності менеджменту, порядок їх розрахунку.
55. Ефективність досягнення цілей організації.
56. Поняття, види та роль етики та відповідальності у менеджменті.
57. Культура менеджменту.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Андрушків Б.М., Основи менеджменту / Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. - Львів: Світ, 1993.-296 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник./ В.Р.Веснин - М.: Институт международного права й економики. Изд. «Триада Лтд», 1996. - 384 с.
3. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. - К.: „КОНДОР» – 2002. – 654с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. / Виханский О.С., Наумов А.Й. - М.: Изд-во МГУ, 1995.- 416с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – У 3 т. – Т.1, 2. – 3-вид., доп. / Завадський Й.С. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001.
6. Єрмошенко Є.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А. Менеджмент: Навч. посібник / За заг. ред. де.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2006.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. / Кабушкин Н.И. - Мн.: БГЗУ, 1996.-284 с.
8. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. / Кредісов А.І. Панченко Є.Г., Кредісов В.А. – К.: Т-во „Знання», КОО, 1999. – 556 с.
9. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – К.: Академвидав, 2003. – 415 с.
10. Мескон М. Основы менеджменту. / Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. - М., 1992.
11. Осовська Г.В., Основи менеджменту: Практикум. У 3 частинах. Навч. посібник для студентів спеціальності 7.050201 „Менеджмент організацій» / Осовська Г.В., Копитова І.В., Грінчак Т.І. - Житомир: ЖІТІ, 1999.
12. Пушкар Р.М., Менеджмент: теорія та практика. Підручник / Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
13. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія / Сухарський В.С. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416 с.
14. Хміль Ф.І. Менеджмент / Хміль Ф.І. - К.: Вища школа, 1995.-351 с.
15. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Хміль Ф.І. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
16. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. / А.В.Шегда – К.: Т-во „Знання», КОО, 2002. – 583 с.
17. Юргутіс І.А., Кравчук І.І. Основи менеджменту. Навч. Посібник / Юргутіс І.А., Кравчук І.І. – К.: „Освіта», 1998. – 253с.

Навчально-методичне видання

Лизанець А.Г.

МЕНЕДЖМЕНТ:

курс лекцій для студентів освітнього ступеня «бакалавр» економічних спеціальностей

Віддруковано у редакційно-видавничому відділі МДУ

89600 м. Мукачево

Вул. Ужгородська, 26

Тел. 2-11-09

*Свідоцтво про внесення суб`єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 4916 від 16.06.2015 р.*



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>