



ТЕМА № 5

НОВА ФІЛОСОФІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПРОБЛЕМА XXI СТОЛІТТЯ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ

Мета: з'ясувати сутність нової філософії менеджменту, ознайомитися з проблемами XXI століття та його ефективність та шляхами їх вирішення.

Основні поняття: ефективність, ефект, творчість, соціальна відповідальність, організаційн ефективність, економічна ефективність.

ПЛАН

1. Нова парадигма менеджменту.
2. Творчість у структурі менеджерської діяльності. Поняття «творчість».
3. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Культура менеджменту;
4. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально - організаційна.
5. Напрями підвищення ефективності менеджменту.

1. Нова парадигма менеджменту.

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент (її нерідко називають новою управлінською парадигмою) є наступні принципи положення.

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності (приспосовування) до постійних змін зовнішнього середовища. Остання характеризується як сукупність змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв'язані з даним підприємством у силу виконуваних ними цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредиторі, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, суспільства споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує ніби другий ряд перемінних зовнішнього середовища - соціальні фактори й умови, що, не роблячи прямого впливу на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним (рис. 5.1).



Рис. 5.1 Фактори та змінні зовнішнього і внутрішнього середовища організації

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію і тактику організацій.

Використання в управлінні теорії систем, полегшило задачу розгляду організації в єдності її складових частин, що нерозривно зв'язані з зовнішнім світом. Характеристика основних факторів зовнішнього середовища наведена в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Загальна характеристика факторів зовнішнього середовища

№ з/п	Фактори
1	Об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього
2	Взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори
3	Складність, кількість та різноманіття факторів, що суттєво впливають на підприємство
4	Динамічність: відносна швидкість змінності середовища
5	Невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура підприємства, його культура і ресурси, у складі яких величезна роль приділяється людям, їхнім знанням, здібностям і мистецтву взаємодії. Незважаючи на те, що ці фактори діють у межах організацій, вони також не завжди знаходяться під прямим контролем менеджменту, тому що організації у своїй діяльності залежать від енергії, інформації й інших ресурсів, що надходять ззовні.

Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні. Його центральний момент - ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються фактори, впливаючи на які можна ефективно досягти мети.

Визнання соціальної відповідальності менеджменту, як перед суспільством у цілому, так і перед окремими людьми, що працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу зажадала від менеджерів зусиль в створенні умов для реалізації закладених у ньому потенцій до саморозвитку. Звідси - необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура, різні форми демократизації управління, участь працюючих у прибутках, власності, управлінні, стиль керівництва і лідерство. Найважливішою характеристикою менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях - когнитариат, міць якого ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, а не мускульної сили. Когнитариат, що має доступ до інформації і наділений високою культурою, не може розглядатися як один з економічних факторів виробництва, а трактується як ключовий ресурс, ефективне використання і нарощування якого стає центральним завданням менеджменту.

Нині сформувалася наступна система поглядів на управління економікою в перехідний період, що складає *нову парадигму управління*:

- 1. Гнучке поєднання методів ринкового регулювання, заснованих на зворотних зв'язках, з державним регулюванням соціально-економічних процесів;**
- 2. Формування і функціонування ринкових суб'єктів, що хазяюють, як відкритих, соціально-орієнтованих систем;**
- 3. Самоврядування на всіх рівнях і перехід до поліцентричної системи;**
- 4. Сполучення ринкових і адміністративних методів управління підприємствами державного сектора економіки.**

Теоретичну базу сучасного менеджменту складають насамперед такі наукові дисципліни, як *теорія організації, теорія систем, кібернетика, синергетика*. Ці теорії сформувалися за різних обставин і в різний час, вони мають свою історію і внутрішню логіку розвитку. Об'єднує їх те, що вони є відносно молодими науками - їхнє становлення припадає на останні кілька десятиліть, і у них так багато спільного.

2. Творчість у структурі менеджерської діяльності.

Будь-яка діяльність (праця), фізична і розумова, може стати творчою діяльністю або творчістю.

Творчість – продуктивна людська діяльність, здатна породжувати якісно нові матеріальні та духовні цінності суспільного значення. Здатність до

творчості – головна властивість людини, яка відрізняє її від тварин. Бути творцем – головне покликання людини.

Організацію праці менеджера слід розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети.

Предметом праці менеджера є інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовище.

Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.

Засобами організації праці менеджера є сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами.

Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління системами. Вона має творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи і мобілізувати на це її персонал.

Менеджер - це перш за все організатор роботи тієї чи іншої системи. Перед ним завжди стоїть завдання об'єднати персонал в єдине ціле й визначити стратегічні напрямки її діяльності, скоординувати роботу функціональних підрозділів і безпосередніх виконавців.

У процесі організації праці менеджер виконує такі функції, як прогнозування, організація, планування, облік, контроль та регулювання. У керованій системі він є не тільки організатором, а й вихователем. Для цього менеджер застосовує відповідні принципи та методи впливу на людей.

В умовах ринкової економіки різко підвищуються вимоги до менеджерів підприємств. Вони повинні постійно працювати над собою щоб демонструвати в процесі виконання своїх функцій високі професійні та особисті якості.

Аналіз процесу управління підприємством дає можливість виокремити дві взаємопов'язані складові: функціонально-технологічну й організаційно-людську. Щодо функціонально-технологічного аспекту управління, то він є об'єктом вивчення таких дисциплін, як технологія, організація, маркетинг тощо. Організаційно-людський аспект, який є об'єктом вивчення менеджменту, виходить з потреби цілеспрямованості, узгодженості роботи членів колективу. Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів: предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес - цілеспрямована діяльність і результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі діяльності тощо. Спрощено схему її можна подати як систему, на вході якої **інформація** (предмет - те, на що спрямована праця), що підлягає в середині системи опрацюванню **інтелектом** людини за допомогою **технічних засобів управління** - обчислювальної та

організаційної техніки (засоби праці), а на виході - якісно нова інформація, або управлінське **рішення** (результат праці).

Зміст роботи керівника визначається функціональною роллю в управлінні виробничим колективом. Управлінці беруть участь у підготовці робіт, пов'язаних з плануванням, підготовкою та обслуговуванням виробництва, його координацією та управлінням, забезпеченням фінансовими ресурсами, управлінням соціальним розвитком колективу тощо. Характер діяльності керівника дуже різноманітний. Він виступає в ролі організатора, фахівця, адміністратора, громадського діяча та вихователя. Виконуючи організаційно-адміністративні функції, управлінці займаються пошуком та підготовкою нових рішень. Їхня праця має творчий характер, властивий винахідникам, раціоналізаторам, новаторам виробництва.

Дуже часто різні види роботи керівника виконуються паралельно, передусім при застосуванні виховної та організаторської праці, а часто і одночасно з творчою працею керівника. Стану організації управлінської роботи притаманні певні недоліки. Головною причиною є те, що праця висококваліфікованих фахівців не завжди використовується за призначенням. Так, нормативний обсяг часу на виконання кожної функції й фактичні витрати на її здійснення, як правило, не співпадають. Це відображає розбіжність формальної та змістовної структури праці робітників.

Ефективна робота управлінського апарату повинна забезпечувати надійне функціонування системи управління, яке виключало б випадкові помилки в інформації внаслідок необ'єктивності її підготовки, переписки або перешкод при її передаванні та використанні.

Швидке зростання та удосконалення виробництва призводять до різкого зростання обсягу управлінських робіт, а темпи підвищення продуктивності праці управлінського персоналу не можуть задовольнити зростаючі потреби виробництва. Цей розрив необхідно зменшити за рахунок подальшого удосконалення методів і форм організаційної роботи, а також механізації та автоматизації управлінських робіт.

3. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

У повсякденній роботі менеджерів все більше місце посідають громадські справи і питання соціальних змін. Експерти менеджменту підкреслюють, що соціальні проблеми сьогодні такі ж важливі, як і питання прибутку, хоча в недалекому минулому бізнесмена цікавив лише прибуток.

Вивчаючи зміст категорії «відповідальність», ми повинні виходити з того, що соціальну відповідальність не можна зводити до одного з її різновидів: моральної, політичної, юридичної, професійної та ін. У процесі вивчення цих різновидів відповідальності необхідно мати на увазі те, що співвідношення соціальної відповідальності з її різновидами можливо уявити як діалектичний зв'язок загального та особливого.

Соціальна відповідальність є родовим поняттям стосовно її різновидів. Найбільш суттєві риси та ознаки, які притаманні соціальній відповідальності, властиві і її окремим різновидам:

Види соціальної відповідальності:

Соціальна відповідальність відображає певне співвідношення між особистістю та суспільством інтегрально. Як зазначає О. Ростигаєв, соціальна відповідальність є виразом всієї багатоманітності соціальних відносин та узагальнений вираз всіх форм відповідальності. Специфіка конкретних видів відповідальності обумовлена природою тих суспільних відносин, всередині яких вони виникли та існують у власній якісній визначеності.

Переваги та недоліки соціальної відповідальності:

Визначення підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності й відповідна поведінка мають свої переваги та недоліки; зокрема Кузьмін О.Є визначає такі переваги :

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;
- створює можливості впливу на зміни суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й працівників організації;
- формує норми моралі в організації;
- забезпечує встановлення доброзичливих відносин між підприємцями(менеджерами) та іншими членами суспільства тощо;

Недоліки:

- порушення принципів максимізації прибутку;
- зростання собівартості продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству

Концепція соціальної відповідальності охоплює **п'ять ключових положень:**

1. Органи державної влади мають створювати умови і показувати приклади турботи про соціальну відповідальність.

2. Бізнес має діяти як двосторонньо відкрита система: - з одного боку враховувати потреби суспільства, а з іншого – бути відкритим перед суспільством у своїй діяльності для громадськості.

3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті з метою обґрунтування правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг.

4. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.

5. Ділові організації, як і населення, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами сфер їхньої діяльності.

4. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально - організаційна.

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії “ефективність” відсутня. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до оцінки організаційної ефективності.

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій в залежності від ситуації.

Цільова концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності до цільової концепції організаційної ефективності розроблена цільова концепція ефективності управління. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

Не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов’язане із низкою проблем:

- 1) Досягнення цілі не завжди є легко вимірюваним;
- 2) Організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);
- 3) Спірним є існування загального набору “офіційних” цілей (складність досягнення згоди серед менеджерів щодо конкретних цілей організації).

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього, цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

Визначення ефективності управління за концепцією досягнення “балансу інтересів” ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій (“ефективність організації” та “ефективність управління організацією”), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці у будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працюючих тощо) і міняється зі зміною кожного з них. Сьогодні ця задача в методичному відношенні ще не вирішена.

Композиційна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Серед показників, що характеризують **результат (ефект)** діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

В межах композиційної концепції до визначення ефективності управління широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплаті праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

5. Напрями підвищення ефективності менеджменту

Ефективність менеджменту – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських рішень до витрат, які їх супроводжують. У менеджменті виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації при певній системі управління. Її доцільно розглядати у двох аспектах – з одного боку, економічна ефективність характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування систем менеджменту, зокрема: рівнем автоматизації робочих місць управлінців, рівнем розробки інструктивного та нормативного матеріалу, загальним діапазоном менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо.

З іншого боку, ефективність систем менеджменту характеризується показниками, що відображають результати виробничо-господарської діяльності. До таких показників можна віднести: величину прибутку, собівартість та обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції,

рентабельність виробництва, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту завдяки удосконаленню керуючої та керованої систем управління організацією. При цьому економічна *ефективність менеджменту* визначається, з одного боку, як результат покращання керуючої та керованої систем, з іншого, на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Організаційна ефективність оцінюється за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління, а саме:

- рівень централізації функцій управління;
- співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління;
- частка керівників в загальній чисельності апарату управління;
- коефіцієнт ланковості структури менеджменту;
- швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності, причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо.

Оскільки ефективність діяльності організації суттєво залежить від ефективності управління (менеджменту), одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять: підвищення кваліфікації працівників управління; забезпечення прийняттого рівня освіти; набуття практичного досвіду; проведення періодичної атестації.

Таким чином, ми бачимо, що ефективність менеджменту організації – це загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонуванням в організації. Одним з головних завдань, що повинна ставити сьогодні перед собою управлінська система кожного підприємства, є підвищення ефективності управління (менеджменту) за соціальним, виробничо-господарським і організаційним напрямками, що як наслідок дасть можливість покращити загальну ефективність діяльності самого підприємства.

Тестові завдання

1. Розрізняють наступні основні складові ефекти управління:
 - а) економічний, екологічний, соціальний;
 - б) економічний, соціальний, соціально-економічний;
 - г) соціальний, технологічний, соціально-економічний;
 - д) економічний, соціально-екологічний, технологічний.
2. Результат, виражений вартісними показниками, що є співвідношенням економічного ефекту та витрат на його здобуття, – це:
 - а) ефективність;
 - б) результативність;
 - в) прибутковість;
 - г) собівартість.
3. Інтегрований результат взаємодії компонентів управління – це:
 - а) ефективність системи управління;
 - б) результативність системи управління;
 - в) ефективність менеджменту;
 - г) результативність менеджменту.
4. Міра точності управління, що характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта, або рівнем наближення до нього – це:
 - а) ефективність;
 - б) результативність;
 - в) прибутковість;
 - г) собівартість.
5. Ефективність системи управління визначається як:
 - а) сума ефектів управління;
 - б) різниця ефекту та витрат;
 - в) різниця результату та витрат;
 - г) співвідношення ефекту та витрат.
6. Своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень вищих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства відображає коефіцієнт:
 - а) надійності роботи апарату управління;
 - б) оптимальності роботи апарату управління;
 - в) ефективності роботи апарату управління.
 - г) оперативності роботи апарату управління.
7. Безвідмовність, готовність та відновлювальність системи управління є показниками її:
 - а) надійності;
 - б) оптимальності;
 - в) ефективності;
 - г) оперативності.
8. Здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат – це:
 - а) життєздатність організації;

- б) організаційна результативність
- в) організаційна стійкість;
- г) організаційна ефективність

9. Який підхід до визначення економічної ефективності організації передбачає врахування її здатності досягати заздалегідь поставлених цілей:

- а) цільовий;
- б) системний;
- в) процесний;
- г) вибірковий.

10. Який підхід до визначення економічної ефективності організації передбачає врахування її здатності до адаптації:

- а) цільовий;
- б) системний;
- в) процесний;
- г) вибірковий.

Питання для контролю

1. Видова класифікація ефективності організації:

- індивідуальна;
- групова;
- загально - організаційна.

2. Особливості оцінки різновидів ефективності.

3. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.

4. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту;

Практикум

Завдання 1.

Виручка від продажу продукції склала 1 000 тис. грн. Торгові витрати – 200 тис. грн. Оплата праці робітників підприємства – 250 тис. грн. Матеріальні витрати – 100 тис. грн, накладні витрати – 50 млн грн. Необхідно розрахувати прибуток і рентабельність продукції.

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Визначити загальні витрати підприємства шляхом підсумовування різних видів витрат (торгових, матеріальних тощо).

2. Визначити прибуток підприємства як різницю між виручкою і загальними витратами.

3. Визначити рентабельність продукції як відношення виручки до загальних витрат.

Завдання 2.

На підприємстві впроваджується ряд організаційно-технічних заходів, які дозволять: збільшити обсяг виробництва продукції на 15 %; знизити собівартість продукції на 6 %; чисельність персоналу збільшитися на 5 %; рентабельність становитиме 22 %.

Визначити: зростання прибутку і продуктивність праці.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Завдання вирішується з використанням індексів.

1. Для визначення зростання прибутку необхідно виділити чинники, які безпосередньо впливають на величину прибутку. Знаючи залежність прибутку і рентабельності можна визначити відносну зміну прибутку.

2. Аналогічним чином визначається зміна продуктивності, враховуючи, що продуктивність праці є кількістю продукції, яку виробляє один працівник за певний період часу.

Завдання 3.

Невелике кафе спеціалізується на виготовленні пончиків. З одного пакета борошна виробляється 24 пончика. Щоденні закупівлі борошна становлять 100 пакетів і для переробки одного пакета необхідно витратити 0,5 години робочого часу.

Необхідно:

1. Розрахувати продуктивність праці (кількість порцій на годину).

2. Якщо за умови поліпшення якості сировини з одного пакета можна буде виготовити 26 пончиків (при цьому додатково загальні витрати праці збільшаться на 8 годин), то як зміниться продуктивність?

3. У кафе була впроваджена нова система організації праці, результатом якої стало зниження загальних витрат праці на 5,6 годин. Як це відобразиться на продуктивності?

Проаналізуйте можливі шляхи підвищення продуктивності, дайте розгорнуту відповідь.

Завдання 4.

Скласти індивідуальний план творчої менеджерської діяльності студента-випускника ЗНУ.

Література: основна 1, 5, 8, додаткова 2, 3.