

**Міністерство освіти і науки України
Запорізька державна інженерна академія**

*Затверджено до друку
рішенням науково-методичної ради ЗДІА
протокол № 3 від 19.01.2017р.*

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА

Навчально–методичний посібник

для студентів ЗДІА

галузі знань 0504 – «Металургія та матеріалознавство»

13 – «Механічна інженерія»

*напряму підготовки
спеціальність*

6.050401 – «Металургія»

136 – «Металургія»

*Рекомендовано до видання
на засіданні кафедри МОУП
протокол №5 від 18.10. 2016р.*

**Запоріжжя
ЗДІА
2017**

Відповідальний за випуск:

В.Г. Воронкова—зав. кафедри менеджмент організацій та управління проектами ЗДІА, д.ф.н., професор.

Рецензенти:

П. В. Гудзь – професор кафедри менеджменту Запорізького національного технічного університету, д.е.н., професор;

Ю. В. Куріс – професор кафедри прикладної екології та охорони праці Запорізької державної інженерної академії, д.т.н., професор;

В. В. Солодухін – декан факультету економіки та менеджменту Запорізької державної інженерної академії, к.е.н., доцент.

Мороз О.С.

Менеджмент та організація виробництва: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 0504 – «Металургія та матеріалознавство» та 13 «Механічна інженерія», напряму підготовки 6.050401 – «Металургія», спеціальність 136 «Металургія»/ О.С. Мороз. – Запоріжжя, ЗДІА, 2016.– 164с.

В навчально-методичному посібнику розглядаються як загальні основи менеджменту в цілому, так і основи організації виробництва (виробничого менеджменту) зокрема, які необхідні майбутнім фахівцям для професійного практичного застосування набутих під час навчання знань в якості організаторів та керівників на виробництві.

У навчально-методичному посібнику узагальнено та систематизовано сучасні підходи до здійснення управлінської діяльності, а також організації виробничих процесів з урахуванням висвітлення комплексу процесів, пов'язаних з ефективним керуванням виробництвом в цілому. Розглянуті програмні питання що включені до дисципліни з підготовки бакалаврів галузі знань «Металургія та матеріалознавство» та «Механічна інженерія».

<u>Вступ</u>		4
<u>Глава 1. Сутність менеджменту, основні функції та методи управління</u>		
Тема 1	<i>Цілі й задачі вивчення курсу</i>	5
Тема 2	<i>Сутність менеджменту</i>	10
Тема 3	<i>Організаційні відносини в системі менеджменту</i>	15
Тема 4	<i>Функції менеджменту</i>	25
Тема 5	<i>Основні методи управління</i>	30
Тема 6	<i>Зміст роботи керівника</i>	35
<u>Глава 2. Організація процесу управління: підготовка та прийняття управлінського рішення, забезпечення його реалізації</u>		
Тема 7	<i>Комунікації в системі менеджменту</i>	41
Тема 8	<i>Процес ухвалення управлінського рішення</i>	44
Тема 9	<i>Прогнозування й планування в процесі управління</i>	48
Тема 10	<i>Організація виконання управлінських рішень</i>	52
Тема 11	<i>Контроль, облік і аналіз у процесі управління</i>	55
Тема 12	<i>Вплив характеру зовнішнього середовища на управління організацією</i>	60
<u>Глава 3. Виробничі процеси та організація їх здійснення</u>		
Тема 13	<i>Виробничий процес і принципи його раціональної організації</i>	66
Тема 14	<i>Методи організації виробництва</i>	75
Тема 15	<i>Організація робочого місця</i>	78
Тема 16	<i>Нормування трудових процесів в організації</i>	84
Тема 17	<i>Виробничий цикл та фактори що впливають на його здійснення</i>	89
Тема 18	<i>Оперативне планування здійснення виробничого процесу</i>	96
<u>Глава 4. Комплексна організація виробництва</u>		
Тема 19	<i>Підготовка до виробництва. Складське господарство</i>	100
Тема 20	<i>Транспортні перевезення у виробничому циклі</i>	107
Тема 21	<i>Організація енергозабезпечення виробництва та виконання ремонтних робіт</i>	111
Тема 22	<i>Організація контролю якості та впровадження тотальної системи управління якістю</i>	120
Тема 23	<i>Організація матеріального забезпечення виробничого процесу</i>	128
Тема 24	<i>Маркетинг-менеджмент в системі організації виробництва</i>	133
<u>Рекомендована література</u>		137
<u>Додатки</u>	<i>А. Питання для підсумкового контролю знань</i>	139
	<i>Б. Тести для здійснення проміжного контролю знань</i>	141
	<i>В. Словник – довідник (Глосарій)</i>	143

Вступ

Ефективний розвиток ринкових відносин багато в чому визначаються формуванням сучасних управлінських відносин, тому що саме менеджмент забезпечує інтеграцію економічних процесів в організації (регіоні, країні).

Для забезпечення конкурентоздатності організацій як на внутрішньому, так і на світовому рівні підприємствам та організаціям необхідно здійснювати управління не тільки технологічним процесом, а також бізнес – процесами, які забезпечують конкурентні переваги бізнесу за рахунок прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень для забезпечення та реалізації цілей функціонування організації.

Управлінська діяльність – один з важливих факторів функціонування та розвитку бізнесу в умовах ринкової економіки. Сучасний фахівець повинен знати не лише теоретичні основи дисциплін, що є обов'язковою вимогою курсу підготовки фахівців в окремих галузях, проте володіти основами менеджменту в організаціях – набором принципів, правил, засобів, направлених на здійснення підприємницької діяльності найбільш ефективно, з оптимальним використанням ресурсів та потенціалу підприємства з метою підвищення ефективності та досягнення мети існування організації.

Сучасна теорія й практика менеджменту набувають особливого значення, тому що кожній організації, що працює в умовах ринку необхідно використовувати досвід світового менеджменту, тому при освоєнні інженерно-технічних і економічних спеціальностей, що носять прикладний характер вивчення теорії й практики керування є необхідним і повинне стати однією із провідних дисциплін.

Програма дисципліни *«Менеджмент та організація виробництва»* органічно пов'язана з програмами інших дисциплін бакалаврського рівня підготовки фахівців. Зокрема, вивчення дисципліни *«Менеджмент та організація виробництва»* має спиратись на ґрунтовні знання як з дисциплін, що надають фахові знання з технології здійснення виробничої діяльності, так, зокрема таких дисциплін як *«Економіка підприємства»*, *«Психологія»*, *«Філософія»*, *«Правознавство»* та пов'язані з усіма іншими дисциплінами, які характеризують об'єкт управління в умовах ринкової економіки і конкуренції.

Набуті студентами знання та навички з дисципліни *«Менеджмент та організація виробництва»* будуть необхідні їм у подальшій професійній діяльності, завдяки том, що внаслідок вивчення дисципліни, студенти повинні набути наступних знань та вмінь.

Студенти мають знати:

- ✓ суть та зміст основних понять та категорій науки управління організацією та діалектику менеджменту;
- ✓ основні функції та особливості управління організацією;
- ✓ методи прийняття управлінських рішень та їх реалізації;
- ✓ зміст та характер роботи керівника;

- ✓ еволюцію управлінських систем та особливості керівництва у кризових ситуаціях;
 - ✓ організацію виробничих процесів та методи використання виробничих потужностей підприємства;
 - ✓ організацію робочих місць та використання робочого часу;
 - ✓ організацію процесів, що підготовлюють та забезпечують виробництво.
- Студенти мають вміти:
- ✓ використовувати у своїй подальшій діяльності раціональну технологію та інструментарій обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень;
 - ✓ застосовувати інструменти керівництва у сучасних умовах;
 - ✓ використовувати методологію планування діяльності організацій і розробки програм досягнення цілей в умовах складного динамічного ринкового середовища;
 - ✓ удосконалювати виробничі процеси та знаходити резерви підвищення ефективності виробництва в цілому.

РОЗДІЛ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Глава 1 Сутність менеджменту, основні функції та методи управління

Тема 1. Цілі й задачі вивчення курсу

§1.1 Предмет курсу «Менеджмент та організація виробництва»

Поділ праці в міру розвитку виробничих відносин зумовив до виділення специфічних трудових процесів - *процесів управління*. Їхня суть зводиться до *розробки й здійснення певних впливів з боку суб'єкта управління на ті або інші об'єкти керування в процесі якоїсь цілеспрямованої діяльності*. Американське визначення менеджменту - *"робити що-небудь руками інших"*.

Сама по собі спільність задач управління дозволяє формулювати **загальні закони управління**, а аналіз і узагальнення практики управління дає можливість, опираючись на ці закони, конкретизувати зміст управління в рамках *науки управління (науки менеджменту)*.

Виробництво – спосіб поєднання ресурсів землі, праці, капіталу (матеріальних засобів виробництва) та їх узгодженого, цілеспрямованого використання. Результатом виробництва є товари і послуги.

Організація – сукупність процесів або дій, що зумовлюють об'єднання елементів, частин у ціле, утворення життєздатності стійкої системи, внутрішня впорядкованість, взаємодія відносно незалежних частин цілого, зумовлена його будовою.

Організація виробництва – сукупність принципів, форм і методів, що забезпечують найдоцільніше поєднання в часі та просторі й використання трьох складових процесу виробництва: засобів праці, предметів праці та самої праці з **метою** отримання певного кінцевого результату у вигляді випуску готової продукції та/або виконання певних робіт та/або надання послуг.

Управлінська діяльність здійснюється в рамках єдиного процесу

керування (кільця управління), що показано на рис. 1.

Метою вивчення курсу є дати загальну концепцію управління, точно визначити місце й взаємозв'язок його окремих фаз, а також дати практичні навички управління.

Процес управління в організації зводиться до:

- ✓ створенню цієї організації,
- ✓ забезпеченню взаємодії її частин,
- ✓ управління виробничим процесом,
- ✓ розвитку організації,
- ✓ забезпеченню взаємин у різних аспектах діяльності з іншими суб'єктами ринкового середовища.

Якщо Ви управляєте підлеглими, то Ви ставите їм завдання, проводите інструктаж, передаєте досвід, надаєте кошти, інформацію, делегуєте повноваження й контролюєте, робити підсумки виробничого процесу. Кожна помилка - це не тільки втрати в грошах, але й розчарування, втрата потенціалу Ваших співробітників. Управління - це наука й мистецтво одночасне, і насамперед тому, що Ви управляєте людьми з їхніми суб'єктивними особливостями.



Рис. 1. Кільце управління

§1.2 Виробничий процес - основа діяльності організації

Виробнича діяльність у широкому значенні - діяльність що спрямована на створення нових матеріальних та інших цінностей. Загальна системотехнічна модель виробничого процесу може бути схематично представлена наступним чином (рис. 2.) :

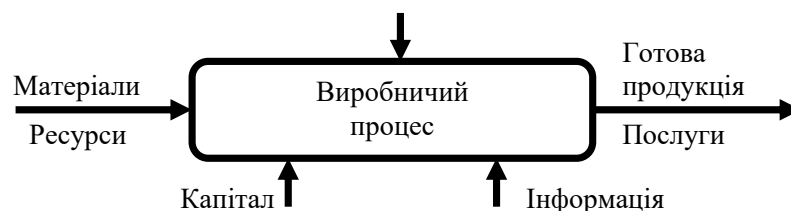


Рис. 2. Модель виробничого процесу

Сучасне промислове виробництво дуже складно та має ряд **особливостей**, що пов'язані з:

- ✓ комплексним характером урахування економічних, технічних, суспільних

політичних факторів;

- ✓ складністю як технічного, так і організаційного забезпечення процесу;
- ✓ тісним зв'язком із зовнішнім середовищем підприємства;
- ✓ швидкими темпами зміни номенклатури продукції з урахуванням вимог ринку;
- ✓ різкому зростанню значення якісної складової кадрового потенціалу.

Місце виробничого процесу в загальній системі відтворення наведено на рис.3.

Конкретним *змістом управління* виробничою діяльністю є, зокрема:

- ✓ вибір і обґрунтування виробничої структури підприємства, його виробничої потужності, спеціалізації цехів, організації ділянок, робочих місць;
- ✓ визначення складу устаткування з урахуванням його техніко-економічних характеристик;
- ✓ організація технічної підготовки й технічного обслуговування виробництва;
- ✓ визначення й управління кадровим складом підприємства;
- ✓ вибір і організація виробництва продукції, виходячи з інтересів ринкових споживачів;
- ✓ одержання в результаті виробництва необхідного співвідношення економічних результатів (прибутку й витрат);
- ✓ визначення й організація раціонального руху предметів праці, темпів випуску й запуску у виробництво всієї номенклатури продукції;
- ✓ організація матеріально-технічного постачання виробництва, виходячи з його безперервного функціонування;
- ✓ організація управління підприємством;
- ✓ рішення завдань соціального розвитку колективу.

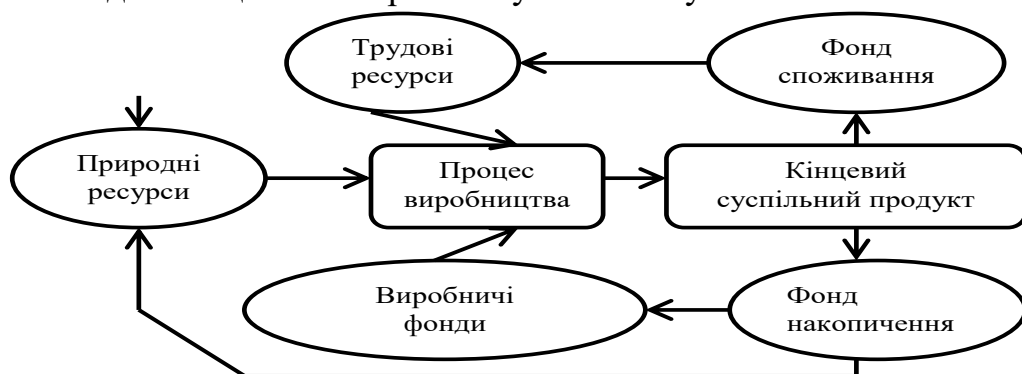


Рис. 3. Роль виробничого процесу в системі відтворення

§1.3 Управління організацією як суб'єктом ринку

Управління будь-якою організацією, як суб'єктом ринку, повинне розглядається як сукупність елементів у вигляді:

- ✓ системи впорядкованих знань (концепцій, теорій, принципів, способів) і форм управління, застосовуваних організацією в конкретних ситуаціях;
- ✓ системи цілеспрямованого впливу на людей і економічні об'єкти, з метою направити їх дії та одержати бажані результати в процесі досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів на "вході" у продукцію на

"виході";

✓ сукупності структур і людей, що забезпечують використання й координацію всіх ресурсів для досягнення їхніх цілей.

З огляду на, що **процес праці** в виробничому процесі являє собою єдність трьох факторів (доцільну діяльність людини; предмети, на які спрямована ця діяльність і кошти – предмети праці; предмети за допомогою яких саме відбувається вплив доцільної діяльності людини на ці предмети праці), **призначенням управлінської праці** є забезпечення цілеспрямованої й скоординованої діяльності всього трудового колективу за рішенням поставлених перед ним завдань, а **результатом управлінської праці** – управлінське рішення й рівень забезпечення його виконання.

Персонал, що здійснює підготовку інформації та вироблення необхідних управлінських рішень, безпосереднє управління керованим об'єктом, контроль втілення процесу керування й аналіз його результатів становить **управлінський персонал**. Цей персонал (менеджери) створює економічні й організаційно-технічні передумови й умови для ефективної праці всіх членів організації, безпосередньо зайнятих виконанням виробничих операцій. Характер управлінської праці і його специфіка багато в чому визначаються не тільки **внутрішніми факторами** прямого впливу на його організацію, але й факторами **зовнішнього впливу**, які жорстко зв'язані між собою діалектичною єдністю.

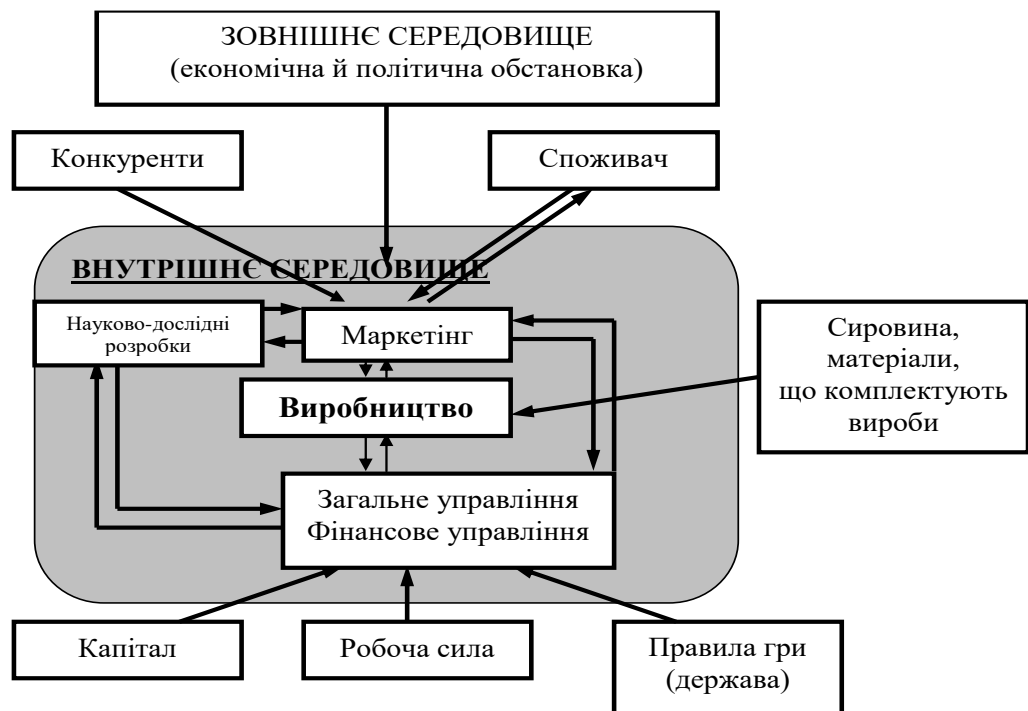


Рис. 4. Основні інформаційні й матеріальні потоки в зовнішній і внутрішній сферах організації

Зовнішнє середовище організації виступає як щось задане. Його становлять: постачальники й споживачі, організації що конкурують, рівень технологічного розвитку галузі, у якій діє організація, загальна економічна й політична обстановка в регіоні, країні й у світі в цілому, нарешті, держава

(суспільство) і його закони, підвалини, традиції й т.д..

Внутрішнє середовище організації є по суті реакцією на зовнішнє середовище. Все різноманіття внутрішнього середовища організації можна звести до наступних узагальнених сфер - виробнича діяльність, маркетинг і логістика (вивчення й робота на ринку по забезпеченню виробництва та збуту готової основної й супутньої продукції), технічний розвиток, а також наукові й дослідницько-конструкторські розробки (НДКР), управління фінансами, управління персоналом та загальне керування організацією.

Такий розподіл на сфери діяльності носить умовний характер і конкретизується в загальній і виробничій організаційних структурах. На нашому рівні розгляду ці сфери діяльності зв'язані основними інформаційними потоками в управлінні підприємством. Взаємозв'язок основних внутрішніх сфер діяльності організації із зовнішнім середовищем ілюструється схемою наведеною на рис.4.

Таким чином, можна говорити про те, що управління організацією визначається двома основними факторами:

- особливістю виробничого процесу (внутрішнього середовища),
- характером зовнішнього середовища.

§1.4 Місце дисципліни в навчальному комплексі підготовки фахівців

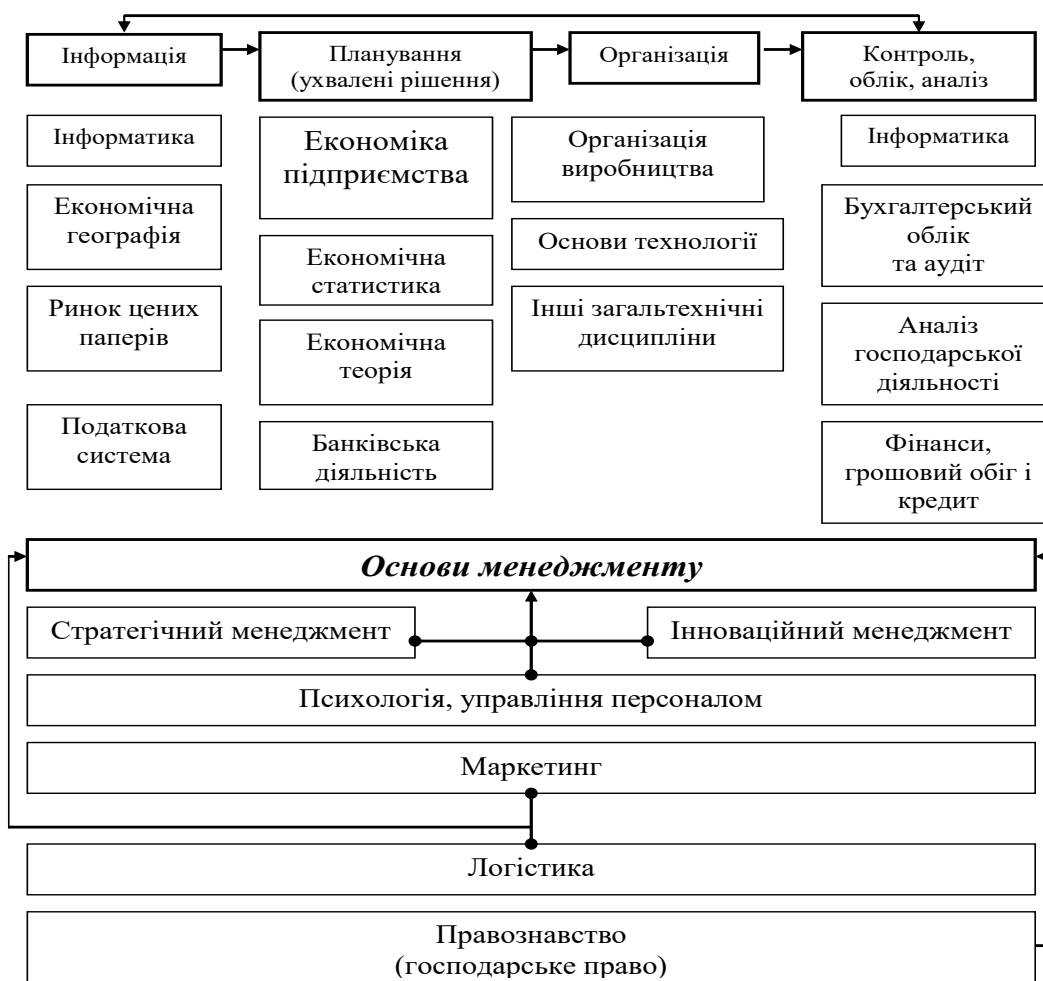


Рис. 5. Области "кільця управління", що перекриваються дисциплінами

спеціальності "Менеджмент"

Сама назва курсу "**Менеджмент та організація виробництва**" говорить про те, що ця дисципліна є центральною в підготовці керівника (менеджера), але в той же час вона, по суті, є фундаментом для всіх дисциплін, що формують коло професійних знань в області менеджменту. Всі навчальні дисципліни, що викладаються, діалектично зв'язані між собою й з різних сторін розглядають єдине ціле - виробничу діяльність організації. Проте, можна співвіднести їх з основними зв'язками суб'єктів зовнішнього й внутрішнього середовищ організації певним чином. З тими ж умовними припущеннями можна співвіднести дисципліни й з основними етапами менеджменту (рис. 5).

Тема 2. Сутність менеджменту

§2.1 Сутність менеджменту. Моделі й системи управління.

Менеджмент (управління) - вплив особи (однієї або групи менеджерів) на співробітників для спонукання їх до дій, що відповідають досягненню поставлених цілей при прийнятті на себе менеджерами відповідальності за результативність цього впливу.

Процес управління включає в себе три аспекти:

- інституціональний аспект ("**Хто**" управляє й "**ким**" управляє);
- функціональний аспект ("**Як**" здійснюється управління й "**як**" цей процес впливає на керуємих);
- інструментальний аспект ("**Чим**" здійснюється управління).

У процесі управління діяльністю будь-якого підприємства варто виділити цілі й обмеження, які виконують наступні основні завдання:

- ✓ зіставлення існуючого стану з бажаним ("**де ми?**" і "**куди йдемо?**");
- ✓ керівні вимоги до дій ("**що треба зробити?**");
- ✓ критерії прийняття рішень ("**який шлях кращий?**");
- ✓ інструменти контролю ("**куди ми в дійсності прийшли й що із цього треба?**")

Сутність менеджменту (процесу управління) схематично можна відобразити на рис.6

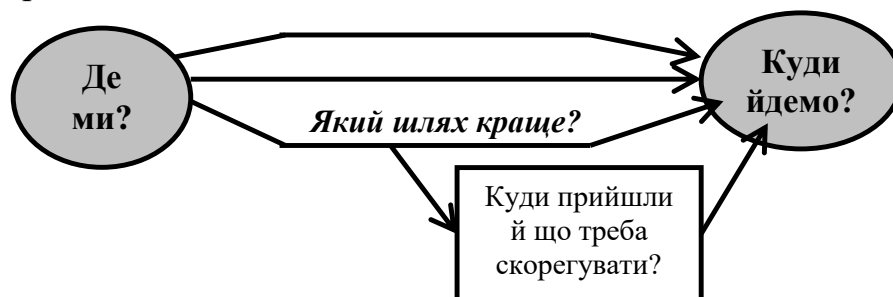


Рис. 6. Сутність менеджменту

Модель Тейлера //Фредерік Уінслоу Тейлор "Принципи наукового менеджменту"//. Модель передбачає вимоги до науково - обґрунтованого менеджменту, розглядає реакцію людини (працівника) на обов'язкові (регламентовані) умови його праці та оплати за виконану роботу.

Модель Файоля - базується на принципах адміністративної теорії Анрі Файоля, що знайшли відображення у його роботі “Основні риси промислової адміністрації” – передбачення, організація, розпорядництво, координування, контроль.

Модель Маслоу //Абрахам Маслоу “Ієрархія потреб у теорії мотивації”// В основі моделі лежать фактори соціальної кар’єри та шляхи задоволення особистих потреб працівників.

Модель Мейо(1923р.) У цій моделі управління працівник пізнається як соціальна й групова істота, що здатна нормально виконувати передбачені функції та існувати тільки в умовах соціального колективу.

Модель Вікерта й Каца(1945р.) Модель, що розроблена в університеті штату Мічиган, досліджує методи й способи управління базуючи свої висновки на тому, що *висока продуктивність праці є відповіддю на гарне керівництво й навпаки.*

Модель Герцберга(1950р.) //Фредерік Герцберг “Теорія гігієнічної мотивації”// спрямована на вивчення мотивуючих і негативних факторів виробничої діяльності та їхній вплив на продуктивність праці.

Модель Мак-Грегора(1959р.) // Дуглас МакГрегор “Теорія Х и теорія Y”//Модель закладає основи своєї філософії менеджменту та дає пояснення процесу само мотивації як явищу, що впливає з ієрархії потреб.

Модель Мітчелла(1973г) // “Теорія психологічного мотивування ”// Модель описує методи керівництва й указує працівникові шлях досягнення своїх власних цілей і потреб.

Харбцурска модель(1980г) В основі моделі - делегування повноважень, чітке виділення мети, завдання, роботи, інформації, контролю, обговорення проблем "за круглим столом", критика, організація робочих груп у колективі.

Управлінська парадигма другої половини ХХ століття й початку ХХІ століття, представлене у вигляді системи концепцій, методологій і методів, що утворюють модель постановки й рішення проблем управління розвинена в роботах таких вчених, як: Пітер Фердінанд Друкер (“Завдання менеджменту в ХХІ столітті”); Роберт Блейк та Джейн Мутон(“Управлінські решітки”); Пол Герси та Кеннет Бланчард (“Теорія ситуаційного керівництва”); Том Питерс та Роберт Уотерман (“У пошуках ефективного управління”); Ренсіс Дайкерт (“Теорія чотирьох систем”) та інші.

В умовах економічної кризи початку ХХІ століття, все більша увага приділяється проблемам в управлінні, пов’язаним з питаннями вдосконалювання управління за проведенням змін у компаніях, які розглядають такі дослідники менеджменту, як Раві Батра (“Крах нового тисячоріччя: триваючий наступ інфляційної депресії”); Едвард Демінг (“Вихід із кризи: якість, продуктивність і конкурентоспроможна позиція”);Ігор Ансофф (“Стратегічний менеджмент”, “Нова корпоративна стратегія”); Роберт С. Каплан і Девід П. Нортон (“Збалансована система показників. Від стратегії до дії”, “Організація, орієнтована на стратегію”) та інші.

Більшість дослідників систем управління на мікро рівні, виділяють такі

підходи до управління як:

✓ *процесний підхід*, що представляє собою розуміння управління у вигляді універсального процесу, що включає в себе серію безперервних взаємозалежних дій, тобто сукупність виконання певних управлінських функцій – планування, організація, розпорядження, координація, контроль і інших (мотивація, комунікації, оцінка, прийняття рішень і т.п.);

✓ *системний підхід*, що передбачає управління як механізм побудови сукупності елементів (як усередині корпоративних елементів, так і елементів навколишнього середовища), що здійснюють вплив на компанію й організацію управління нею, а також умов їхньої взаємодії;

✓ *ситуаційний підхід*, що розглядає управління у вигляді процесу ранжирування численних елементів, з яких складається компанія і які здійснюють вплив на неї, і першочерговий вплив на елементи, основні для розвитку компанії на даному етапі.

§2.2 Основний зміст загальних цілей та обмежень в управлінні

Цілі й обмеження за змістом дуже близькі один одному. Формулювання цілей і обмежень є важливим завданням менеджменту. При цьому варто чітко визначити втримування мети, її розмір (максимум, мінімум, рівень), тимчасові параметри, просторові характеристики, персональну прив'язку, ранг в ієрархії цілей.

Ціль - генеральний імператив дій, що описує майбутній стан або процес як об'єкт, бажаний для досягнення.

Типові результативно - господарські цілі можуть бути у вигляді прагнення до доходу або майнового стану (наприклад, доведення фірми до стану, що забезпечує можливість її вигідного продажу); прагнення до збільшення обороту або до зниження видатків. Крім того, можуть мати місце суспільні, соціальні цілі.

Вибір мети представляє, як правило, якийсь процес компромісів між інтересами різних груп (рис. 7).

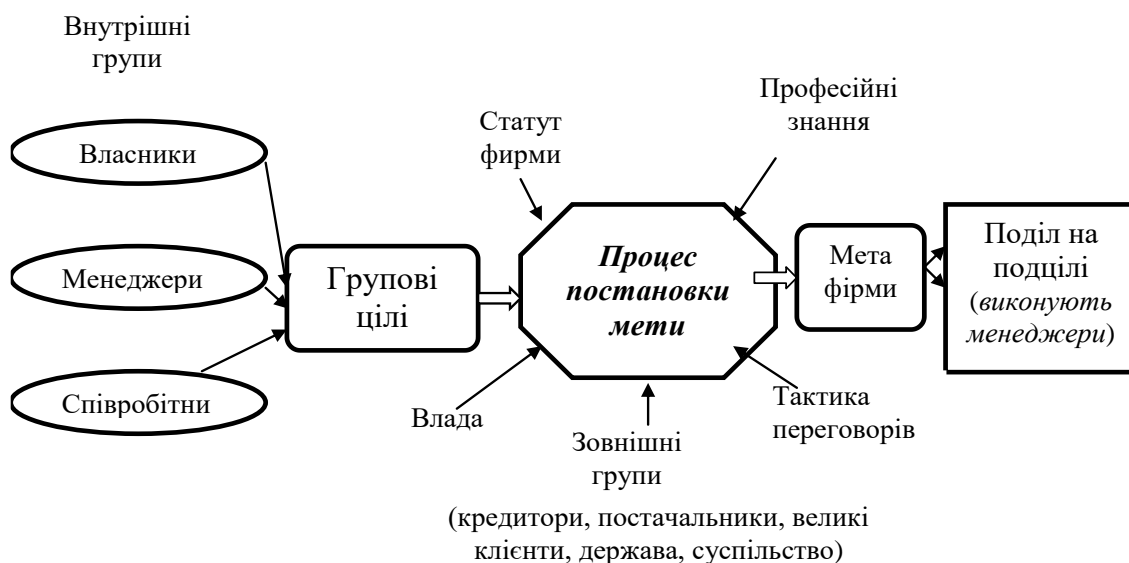


Рис. 7. Основні групи, що впливають на визначення мети організації

Класифікація цілей може здійснюватися по:

- ✓ охоплюваній сфері (загальної, приватна цілі);
- ✓ значенню (головна, проміжна, другорядна);
- ✓ кількості змінних (одне - і багато - цільова, альтернативна);
- ✓ предмету мети (розрахований на загальний або приватний результат).

Обмеження - конкуруюча головної цілі з розряду другорядних, котра суперечить їй і досягнення якої небажано. Обмеження можуть задаватися самою фірмою й ззовні (дотримання законів).

Як правило, ціль ставиться не одна, а в групі з багатьма іншими (**система цілей**). На рис. 8 відбиті зв'язки в системі цілей. Відповідно виникає проблема їхньої взаємодії на одному рівні (**горизонтальні зв'язки**) і по ієрархії (**вертикальні зв'язки**).

Якщо **вертикальні зв'язки** відображають систему співвідпорядкованості й ступінь відповідальності того або іншого органа управління в ієрархії системи керування, то **горизонтальні зв'язки** можуть бути:

- ✓ ідентичними (реалізація однієї приводить до реалізації іншої);
- ✓ комплементарними (здійснення однієї сприяє здійсненню іншої);
- ✓ індиферентними (між цілями немає зв'язку);
- ✓ конкурентними (що приводять до конфлікту функцій і завдань органів керування при досягненні мети);
- ✓ антагоністичними (реалізація функції одного органа виключає виконання функцій іншим).

§2.3 Визначення політики організації й вимог до управління її діяльністю

Важливим завданням менеджменту в організації є визначення **політики її діяльності**, що представляє собою сукупність всіх нормативних вимог і способів здійснення процесу управління.

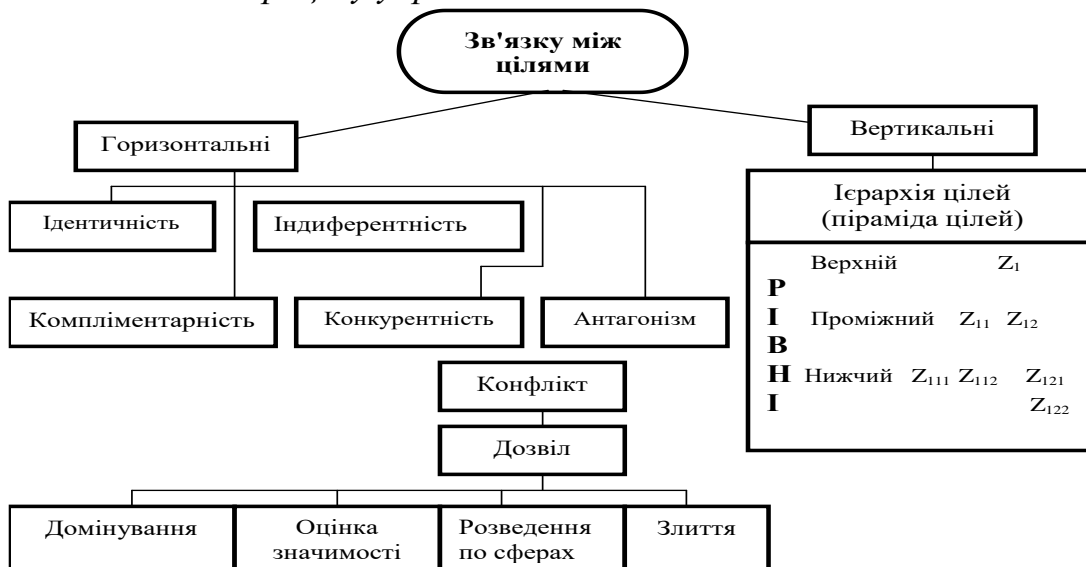


Рис. 8. Зв'язок між цілями управління

Нормативні вимоги здійснення процесу керування припускають формування загальних принципів, в першу чергу таких принципів, як:

- ✓ принципи й чітке подання змісту діяльності;
- ✓ принципи організації процесу діяльності;
- ✓ принципи в роботі з персоналом;
- ✓ принципи організації обліку й контролю.

На основі цих загальних принципів (англ. «*shared value*») організація:

- ✓ розробляє свою структуру й систему управління;
- ✓ визначає необхідні очевидні переваги;
- ✓ формує місію, вибирає стратегію діяльності й визначає тактичні досягнення поставлених стратегічних цілей і процедури діяльності,
- ✓ виробляє стиль роботи зі співробітниками - їхню мотивацію й організаційну (корпоративну) культуру.

Визначившись з принципами, організація формує *загальну структурну політику та конкретні політики дій*.

До загальної **структурної політики** відносять:

- ✓ політику створення організації (цілі, рішення, кошти);
- ✓ політику визначення правової форми організації;
- ✓ політику відносин між власниками, між власниками та менеджментом, між співробітниками організації;
- ✓ коопераційну політику по відношенню з іншими організаціями;
- ✓ політику концентрації, розукрупнення й ліквідації організації.

Конкретні політики дій можуть включати:

- ✓ політики придбання (сировини, матеріалів, послуг і т.д.) і створення запасів;
- ✓ виробничу політику (система й тип виробництва, розмір партій, технологічні процеси, оперативне керування);
- ✓ кадрову політику;
- ✓ політику збуту (ціни, розподіл, реклама);
- ✓ інвестиційну політику;
- ✓ фінансову політику;
- ✓ облікову політику та політику звітності про діяльність фірми.

§2.4 Ієрархія управління

Ієрархія управління - інструмент для реалізації цілей організації й гарантія збереження системи.

Чим вище ієрархічний рівень, тим більше обсяг і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації. Одночасно ростуть і вимоги до кваліфікації й особиста воля в керуванні. Чим нижче рівень - тим більше простота рішень, частка оперативних видів діяльності.

Одноступінчаста ієрархія в управлінні зустрічається досить рідко:

Вищий менеджер (підприємець) керує всім! →

Істотною особливістю сучасної структури управлінського апарата великих організацій є відділення стратегічних і координаційних завдань управління від оперативної діяльності.

Звичайно існує ієрархія (піраміда) управління з диференціацією за рангом командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитету, положенню (рис.9)

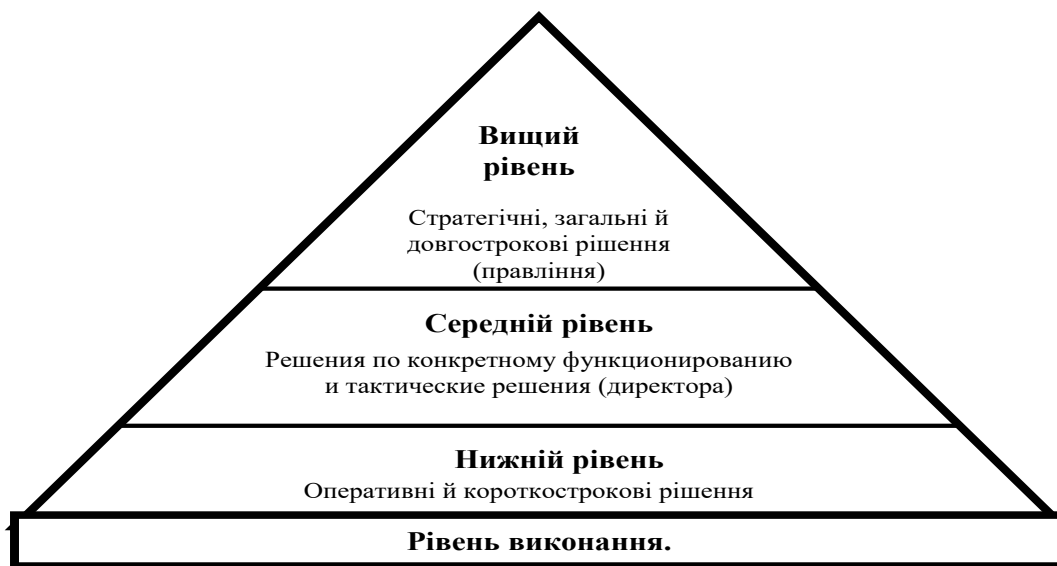


Рис.9. Ієрархія менеджменту

Намітилося чітке розмежування функцій між трьома рівнями управління:

- ✓ **вищий рівень управління** орієнтований у першу чергу на розробку стратегічних напрямків і цілей розвитку, координацію діяльності в глобальному масштабі, прийняття найважливіших хазяйновитих-господарчих-виробничо-господарських і технічних рішень;
- ✓ **середній рівень управління** покликаний забезпечити ефективність функціонування й розвитку організації шляхом координації діяльності всіх підрозділів;
- ✓ **нижчий рівень управління** зосереджений на оперативному рішенні завдань по організації господарської діяльності в рамках окремих структурних підрозділів, головним завданням яких є виконання встановлених завдань по випуску продукції й одержанню прибутку.

Кошти й методи для досягнення поставлених цілей оперативна ланка управління розробляє й здійснює самостійно, однак лише *в рамках тих зв'язків, які встановлюються усередині організації й регулюються вищою й середньою ланками управління.*

Тема 3. Організаційні відносини в системі менеджменту

§3.1 Поняття організації і її організаційної структури

Організація – просторово - тимчасова структура виробничих факторів та їхньої взаємодії з метою одержання максимальних якісних і кількісних результатів у самий короткий час і при мінімальних витратах факторів виробництва. Організація припускає єдність стабільності стану та процесу змін, тому що вона забезпечує стабільні організаційні рішення, але є сама лише щодо стабільної внаслідок постійного розвитку зовнішнього й внутрішнього її середовища.

Організація має наступні **загальні ознаки**:

- ✓ об'єднання процесів, які без цього взаємодіють нецілеспрямовано або неефективно;
- ✓ збереження як попередньо запланованого порядку процесу, так і оперативного регулювання, залежного від ситуації. Незаплановані дії припускають установлення відповідальності в менеджменті;
- ✓ визначеність виробничо-господарської структури, що залежить від процесу та має гнучкість, яка забезпечує функціонування системи в умовах, що змінюються;
- ✓ визначення характеру організації підбором кадрів та менеджменту;
- ✓ єдність робочих процесів і процесів управління, як результату розумного поділу праці.

Важливу роль у сучасних умовах грають організації у вигляді холдинг-компаній, тобто компанії, що створенні з метою володіння контрольними пакетами цінних паперів, головним чином промислових підприємств. Контролюючи промислову компанію, що має участь у ряді інших фірм і кредитно-фінансових установ, можна повністю або частково контролювати весь ланцюг цих компаній.

Система участі, як правило, скріплюється особистою унією. **Особиста унія** проявляється в тім, що ті самі особи займають керівні пости (голів і членів правління, директорів та виконавчих керуючих) у різних компаніях і банках. Особиста унія одержала надзвичайно широке поширення. Вона служить одним з головних методів розширення сфери впливу великих компаній. Часто вона використовується не тільки як доповнення до «системи участі», але і як самостійні кошти встановлення контролю над іншими фірмами. Особиста унія виступає також як один з головних шляхів усе більше активного зрощування банківського капіталу із промисловим.

Організація, що контролює діяльність інших компаній, звичайно називається *материнською компанією* або головною фірмою. Залежно від розмірів капіталу, що належить материнській компанії, а також правового положення й ступені підпорядкування організації, що перебувають у сфері впливу головної компанії, можна підрозділити на наступні види:

- ✓ філії (англ. «*branch*»),
- ✓ дочірні компанії (англ. «*subsidiary*»),
- ✓ асоційовані компанії (англ. «*associated (affiliated) company*»).

Філія не користується юридичною й господарською самостійністю. Вона не має власного балансу, уставу, діє від імені й з доручення материнської компанії, має звичайно однакове з нею найменування. Рішення ділових питань філії залежить від головної фірми. Майже весь акціонерний капітал філії належить материнській компанії.

Дочірні компанії є юридично самостійними. Укладання договорів та угод, а також вся документація дочірніх компаній (у тому числі складання балансів) ведуться окремо від материнської компанії. Вони мають достатню фінансову базу й майно, необхідне для здійснення самостійної господарської діяльності. Дочірні компанії проводять роздільно з головною компанією засідання

правління й загальних зборів акціонерів. Материнське товариство не несе ніякої відповідальності по зобов'язаннях своїх дочірніх компаній. Разом з тим материнська компанія здійснює суворий контроль діяльності приналежних їй дочірніх компаній, що забезпечує володіння контрольним пакетом акцій. Цей контроль складається не тільки в спостереженні й координації господарської діяльності, але й у визначенні складу Правління, призначенні директорів, які у свою чергу зобов'язані приймати вказівки від контролюючої фірми й звітувати перед нею. Дочірні компанії можуть володіти акціями інших компаній, які стосовно головної фірми є внучатими. **Внучаті компанії** у свою чергу також можуть володіти акціями інших фірм і т.д.

Асоційована компанія юридично й хазяйновито самостійна й не перебуває під контролем фірми, що володіє її акціями.

Використовуючи «систему участі», найбільші організації створюють складні багатоступінчасті комплекси пов'язаних між собою компаній.

Структура управління організацією (організаційна структура управління) забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає доцільні вертикальні й горизонтальні зв'язки й поділ елементів керування. Вона показує область відповідальності кожного менеджера (хто й за які ділянки роботи відповідає), його взаємини з іншими менеджерами структурних підрозділів, взаємодія окремих підрозділів організації між собою.

Функції управління сприяють налагодженню й успішному функціонуванню всіх підрозділів у цій структурі як по вертикальним, так і по горизонтальних зв'язках. Якщо всі взаємозв'язки, описувані організаційною структурою управління, застосовані правильно, то вони ведуть до гармонічного співробітництва й загального прагнення виконати поставлені перед організацією завдання.

Термін "**організаційна структура управління**" відразу ж викликає в нашій уяві двовимірну деревоподібну схему, що складається із **прямокутників** і з'єднуючих їхніх **ліній**. Ці **прямокутники** показують виконувану роботу й коло обов'язків і, таким чином, відображають **поділ праці в організації**. Відносне положення **прямокутників** і з'єднуючі їхні лінії показують **ступінь підпорядкування в організації**.

Побудова організаційної структури управління базується на:

- ✓ структурі організації;
- ✓ ресурсно-технологічних схемах, що діють в організації;
- ✓ структурі обміну продуктами й послугами між її підрозділами;
- ✓ структурі функціональних обов'язків керівників і фахівців;
- ✓ інформаційній структурі, що діє в організації;
- ✓ структурі трудових ресурсів і т.д.

При **розробці організації структури управління** необхідно враховувати, що організації повинні бути не тільки **готові** до змін у структурі управління, але й **здатні** цим змінам піддаватися, тому що:

✓ між окремими частинами організації із впровадженням нової структури управління виникає не співробітництво, а конкуренція. У середині організації

існує більш сильна конкуренція, чим зовнішня конкуренція між організаціями, і ця *внутрішня конкуренція* здобуває значно менш етичні форми;

✓ відображення організаційної структури у вигляді двовимірного дерева утрудняє визначення завдань окремих підрозділів і їхнього місця в системі керування, обмежує число й характер можливих варіантів рішення виникаючих проблем. Це сприяє створенню усередині організації підрозділів, що роблять супротив змінам структури управління нею.

Вертикальний поділ елементів управління визначається *числом рівнів керування*, а також їхньою підпорядкованістю й директивними відносинами.

Горизонтальний поділ елементів управління здійснюється *по галузевих ознаках*. Воно може бути орієнтовано:

- ✓ на окремі мікропроцеси промислового виробництва;
- ✓ вироби, що виготовляються;
- ✓ просторові виробничі умови.

Організаційна структура управління регулює поділ завдань по відділеннях і підрозділах, їхня компетентність у рішенні певних проблем, а також загальна взаємодія цих елементів. Тим самим в організації формується **ієрархія управління**, а сама організація формується як **ієрархічна структура**.

Основні закони раціональної організації управління (менеджменту):

- ✓ упорядкування завдань відповідно до найважливіших крапок процесу;
- ✓ приведення управлінських завдань відповідно до принципів компетентності й відповідальності (узгодження компетентності й відповідальності, узгодження "поля рішення" і доступної інформації, здатність компетентних функціональних одиниць прийняти до рішення нові завдання);
- ✓ обов'язковий розподіл відповідальності (не за "сферу", а за "процес");
- ✓ короткі маршрути керування;
- ✓ баланс стабільності й гнучкості;
- ✓ здатність до цілеспрямованої самоорганізації й активності;
- ✓ бажаність стабільності циклічно повторюваних дій.
- ✓ На організаційну структуру впливають наступні фактори:
- ✓ розміри самої організації (підприємства);
- ✓ застосовувана технологія;
- ✓ навколишнє середовище (внутрішнє й зовнішнє).

§3.2 Типи організаційних структур управління

Організаційна структура управління - форма поділу праці по керуванню виробництвом. Кожний підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій управління або виду робіт. Для виконання функцій підрозділу їхні посадові особи наділяються певними правами на розпорядження ресурсами й відповідають за виконання закріплених за ним функцій.

Схема організаційної структури управління відображає статичне положення підрозділів і посад і характер зв'язку між ними.

Розрізняють наступні зв'язки між органами управління й посадами:

- лінійні (адміністративне підпорядкування);

- функціональні (по сфері діяльності без прямого адміністративного підпорядкування);
- між функціональні, або коопераційні (відносини між підрозділами того самого рівня управління).

Залежно від характеру зв'язків виділяються кілька основних типів організаційних структур управління:

1. Ієрархічний тип структур управління - представлений лінійною (бюрократичною), лінійно – функціональною (лінійно - штабною), дивізіонною, продуктовою, регіональною та іншими структурами управління, які базуються на принципах управління, сформульованими на початку ХХ століття *Максом Вебером* (*концепція раціональної бюрократії*) і припускають:

- ✓ *Ієрархічність рівнів управління*, при якій кожний нижчестоящий рівень управління контролюється вищестоящим рівнем і підпорядковується йому;
- ✓ *Відповідність повноважень і відповідальності* працівників управління їх місцю в ієрархії;
- ✓ *Поділ праці на окремі функції* й спеціалізації працівників по виконуваним ними функціям;
- ✓ *Формалізація й стандартизація діяльності*, що забезпечує однорідність виконання працівниками своїх обов'язків і с координованість різних завдань;
- ✓ *Знеособленість* виконання працівниками своїх функцій;
- ✓ *Кваліфікаційний відбір*, відповідно до якого найм та звільнення з роботи провадиться в строгій відповідності із кваліфікаційними вимогами.

2. Органічний тип структур управління - використовується у вигляді матричної, проектної, бригадної (крос-функціональної), а також інтеграційної, багатомірної, адаптивної, конгломератної структур управління. Цей тип структур управління почав створюватися коли зі створенням міжнародного ринку товарів і послуг різко загострилася конкуренція серед підприємств і життя зажадало від підприємств *високої ефективності і якості роботи, швидкої реакції на зміни ринку* й стала очевидною нездатність структур ієрархічного типу цим умовам відповідати.

Головною властивістю управлінських структур органічного типу є їхня здатність оперативно змінювати свою форму, пристосовуючись до мінливих умов ринку. Оптимальність структури управління органічного типу визначається відповідністю, наступним ознакам:

- ✓ *Невелике число рівнів* керівництва;
- ✓ *Невелике число підрозділів* з висококваліфікованим персоналом;
- ✓ *Наявність у структурі груп фахівців*, здатних до рішення поставлених завдань;
- ✓ *Орієнтація графіків роботи всіх підрозділів на споживачів*;
- ✓ *Швидка реакція на зміни*, що відбуваються на ринку;
- ✓ *Висока продуктивність та ефективність* у роботі.
- ✓ *Низькі витрати*.

У *лінійній структурі управління* кожний керівник забезпечує керівництво нижчестоящими підрозділами по всіх видах діяльності. Переваги -

простота, економічність, гранична єдиноначальність. Основний недолік - високі вимоги до кваліфікації керівників.

Функціонально-організаційна структура управління реалізує тісний зв'язок адміністративного керування зі здійсненням функціонального управління. У цій структурі порушений принцип єдиноначальності й утруднена кооперація.

Лінійно-функціональна структура управління передбачає східчасту ієрархію. При ній лінійні керівники є єдиноначальниками, а їм надають допомогу функціональні органи. Лінійні керівники нижчих щаблів **адміністративно** не підпорядковані функціональним керівникам вищих щаблів управління. Однак вони підлеглі функціональним керівникам вищих щаблів управління **методично** в частині реалізації окремих функцій, відповідальність за реалізацію яких покладена на цих функціональних керівників. Вона застосовується найбільше широко на великих підприємствах.

Різновидом лінійно-функціональної структури управління є **штабна структура управління**, при якій функціональні керівники становлять штаб лінійного керівника відповідного рівня.

Дивізійна (філіяльна) структура управління передбачає те, що дивізіони (філії) виділяються або по сферах діяльності або географічно по регіонах впливу (у цьому випадку виглядає як **регіональна структура управління**).

Матрична структура управління характерна тим, що виконавець може мати двох і більше керівників (один - лінійний, інший - керівник програми або напрямку). Така схема давно застосовувалася в управлінні виконанням науково-дослідницьких або досвідно-конструкторських робіт (НДДКР), а зараз широко застосовується у фірмах, що проводять роботу по багатьом напрямкам. Ця структура управління усе більше витісняє із застосування лінійно-функціональну.

Багатокількісна структура управління поєднує різні структури на різних щаблях управління. Наприклад, філіяльна структура управління може застосовуватися для всієї організації, а у філіях, наприклад, лінійно-функціональна або матрична.

§3.3 Порівняння структур управління

2.3 Порівняння структур управління

Аналізу характеристик при побудові системи керування організацією повинен передувати етап чіткого визначення *об'єкта й суб'єкта управління*, а також визначення їх відповідності виконанню наступних **операцій управління**:

1. Цілевизначення- визначення мети управління, її обґрунтування, визначення механізму формування, постановки та внесення корективів;

2. Вибору – оцінці механізму управління, вибору методів керування, їхнього обґрунтування й комбінування;

3. Забезпечення інформаційної роботи - нагромадження інформації, її зберігання, пошуку, обробки й механізму передачі інформації;

4. Аналітичної роботи - класифікація, оцінка й аналіз факторів і параметрів, що викликають необхідність перегляду існуючої системи керування;

5. Розробці й вибору варіанта дій - визначення критеріїв вибору, зіставлення різних варіантів та знаходження оптимального, організаційне оформлення прийнятих рішень;

6. Виконання організаційно-практичної роботи - реалізація управлінського рішення, доведення його до кожного окремого співробітника й визначення взаємин між співробітниками.

Аналіз переваг і недоліків структур управління дозволяє знайти критерії їхнього оптимального використання.

Лінійно-функціональна (штабна) структура управління забезпечує, починаючи із другого рівня ієрархії, розподіл завдання керування "по функціях". Штаби можуть створюватися в центральних і інших органах управління, утворюючи штабну ієрархію.

Ця структура управління характеризується:

- високою централізацією стратегічних рішень і децентралізацією оперативних,

- ✓ організацією директивних зв'язків по однієї лінійному принципі,
- ✓ переважним застосуванням інструментів координації з технічною підтримкою.

Згідно ідеї створення лінійно-функціональної (штабної) структури управління, штаби повинні давати консультації й брати участь у підготовці рішень, але не давати конкретних директив. Однак внаслідок своєї професійної компетентності їхні співробітники часто роблять сильний неформальний вплив на лінійних керівників. Якщо ж вони виконують тільки рекомендаційну функцію, то виникає ризик, що їхня робота слабо впливає на хід виробничих процесів.

Структура має наступні переваги:

- ✓ забезпечує високу професійну спеціалізацію співробітників,
- ✓ дозволяє точно визначити місця прийняття рішень і необхідні ресурси (кадрові),
- ✓ сприяє стандартизації, формалізації й програмуванню процесів керування.

Недоліки лінійно-функціональної (штабної) структури управління:

- ✓ утворення специфічних для функціональних підрозділів цілей утрудняє горизонтальне узгодження,
- ✓ структура жорстка та дуже стримано й важко реагує на зміни в управлінні.

Дивізійна структура управління орієнтується на вироби, ринки збуту, регіони. При цьому забезпечується:

- ✓ відносно більша самостійність керівників дивізіонів,
- ✓ організація директивних зв'язків по лінійному принципу,
- ✓ відносно потужне використання інструмента координації з технічною

підтримкою,

- ✓ швидка реакція на зміни ринку,
- ✓ звільнення вищих керівників фірми від оперативних і рутинних рішень,
- ✓ зниження конфліктних ситуацій внаслідок узгодженості цілей у дивізіоні.

До числа недоліків цієї структури відносять:

- ✓ відносно високі витрати на координацію через децентралізацію аж до окремого фінансування з бюджету й системи розрахункових цін,
- ✓ при децентралізації губляться переваги кооперації, що часто вимагає централізації виконання окремих функцій (збут, постачання, НДДКР та інші).


Багатомірні форми організації й управління характеризуються застосуванням двох (матрична) або декількох (тензорна) критеріїв поділу завдань. Загальними ознаками цієї організаційної форми є:

- ✓ лімітований простір прийняття рішень інстанціями менеджменту,
- ✓ організація директивних зв'язків по багатовекторному принципі,
- ✓ збільшення витрат на координацію між інстанціями.

Проектні структури управління - структури управління, які спрямовані на реалізацію конкретного завдання (проекту), найчастіше в ув'язуванні з тимчасовими рамками (як правило, обмежені по строках і характерні для складних і ризикових проектів). Тут є функціональна сфера менеджменту (де перебувають багато стабільних організаційних рішень) і менеджмент по виробу (горизонтальний зріз, що охоплює всі підприємства).

Проблеми такої **структури управління** складаються у наступному:

- ✓ регулювання завдань, компетентності й відповідальності менеджерів по виробках;
- ✓ більших витратах на координацію дій;
- ✓ можливих директивних конфліктах;
- ✓ конфліктах між інстанціями й менеджерами проектів (суперечливі вказівки, ресурсні конфлікти);
- ✓ непевності менеджерів у реальності строків виконання завдань по проектах.

Для організацій, що діють на міжнародному ринку, найчастіше застосовується **тривимірна (тензорна) структура управління**, що знаходить реалізацію в наступному ланцюзі: 

Така структура управління вимагає однозначного регулювання компетентності й нормальних робочих відносин між партнерами, тому що проблеми такої структури управління укладаються в :

- ✓ конфлікти через владу між представниками декількох інстанцій;
- ✓ можливі затримці в прийнятті рішень у зв'язку з переважній роботі в групах і, отже, в колективній відповідальності (яка часом переходить в безвідповідальність).

§3.4 Алгоритм визначення кращої організаційної структури управління

Завдання раціоналізації організаційних структур управління зводяться до двох видів:

- ✓ аналіз (діагностика) існуючих структур управління,
- ✓ синтез (проектування) структур управління.

Ми бачили, що застосування тієї або іншої організаційної структури управління визначається цілим поруч факторів:

- ✓ мети організації,
- ✓ манери її організаційного поведження,
- ✓ основні завдання й методи діяльності,
- ✓ історично сформовані традиції в організації,
- ✓ національні особливості суспільства,
- ✓ персональні аспекти,
- ✓ характер і рівень мінливості зовнішнього й внутрішнього середовища організації й т.д.

Найбільш визначальними факторами є характер і рівень мінливості зовнішнього й внутрішнього середовища організації й специфіка її діяльності (завод, НДІ, торговельна організація й т.д.)

Завдання аналізу полягає у встановленні відповідності між організаційною структурою управління організацією й умовами внутрішнього й зовнішнього середовища її функціонування.

Завдання синтезу полягає у визначенні числа й складу структурних блоків керування, способів їхнього взаємозв'язку й взаємодії (початковий етап - вибір типу організаційної структури управління).

Після встановлення кращої структури управління організацією потребує вирішення завдання "наповнення" цієї ієрархічної структури блоками, відповідальними за виконання конкретних функцій управління. Взаємодія останніх і повинне забезпечити виконання завдань керування організацією.

Одиницею оргструктури управління може бути структурний модуль. Основні вимоги до нього:

- ✓ виконання певної мети,
- ✓ сумісність із іншими складовими частинами,
- ✓ можливість використання в різних сполученнях.

Моделювання взаємодії структурних модулів передбачає три зрізи:

- ✓ по розмаїтості **результатів** (проміжний, замикаючий, вихідний),
- ✓ по **видах діяльності** (реконструкція функції, вибір режиму, захист режиму),
- ✓ по **елементах функціонування системи** (вхід, вихід, процесор).

У результаті виходять деякі структурні решітки розмірністю $3 \times 3 \times 3$, кожний вузол якої - сполучення певного виду діяльності, типи результату й елементи функціонування системи (не всі вони реально обов'язково існують).

Залежно від виду діяльності рішення й управління в процесі їхньої реалізації пов'язані з:

- ✓ реконструкцією функції (інноваційна діяльність),
- ✓ вибором режиму (інфраструктурна діяльність),
- ✓ захистом обраного режиму (експлуатаційна діяльність).

Відповідно інноваційна діяльність може бути пов'язана із проміжними

корисними результатами, інфраструктурна діяльність - з усіма видами результатів, а експлуатаційна діяльність тільки з вихідними й замикаючими корисними результатами. У структурних модулях і системі можна виділити *два типи входів* - матеріальний і інформаційний і *один тип виходу*.

Наступне завдання модульного проектування - **установлення області відповідальності** кожного структурного модуля й характеру прийнятих їм рішень (типу діяльності). Установлюючи в контурі рішень напрямку й утримування взаємодії блоків на кожній фазі ухвалення рішення, можна виділити усередині кожного блоку структурні модулі за ознаками закінченості фази формування корисного результату й однорідності прийнятих рішень

Алгоритм аналізу полягає в наступному:

1. Аналізуються функції управління, проводиться їхній поділ на групи відповідно до переліку структурних модулів нормативної моделі.
2. Оцінюється "показність" кожної групи у відповідно нормативно виділеному блоці структури.
3. Встановлюються найменш охоплені сфери управління.
4. Доповнюється список функцій управління.

§3.5 Положення про підрозділи й посадові інструкції

Ефективність управління організацією багато в чому залежить від чіткого розмежування компетентності окремих служб (підрозділів) у системі керування, їхньої відповідальності й забезпечення в них нормальних робочих взаємин між керівниками різного рівня.

Тому кістяк управління, його організаційна структура, повинен обростати "*мускулатурою управління*". Цьому сприяють наступні нормативні документи:

- ✓ положення про відділи й служби,
- ✓ посадові інструкції керівнику, фахівців, професіоналів і службовців.

Має місце наступна типова структура **положення про структурний підрозділ організації** (відділ, цех, службу тощо):

- ✓ загальні положення;
- ✓ завдання, що потребують вирішення цим структурним підрозділом;
- ✓ структура підрозділу та схема управління ним;
- ✓ функції та права, що покладені на підрозділ, а також ступінь самостійності цього підрозділу в рішенні проблем організації;
- ✓ взаємини з іншими підрозділами організації та відповідальність підрозділу.

Посадові інструкції забезпечують чітке розмежування обов'язків і прав між співробітниками організації. Типова посадова інструкція містять наступні розділи:

- ✓ загальну частину;
- ✓ основні завдання й обов'язки, що покладені на працівника;
- ✓ зв'язки працівника за посадою;
- ✓ права працівника та ступінь його відповідальності.

Звичайно вимоги, передбачені посадовою інструкцією є основою при

проведенні атестації співробітника за результатами його діяльності, визначенні ступеня його персональної відповідальності при винесенні стягнення або заохоченні співробітника.

Тема 4. Природа й зміст функцій менеджменту

§ 4.1 *Поняття й класифікація функцій управління (менеджменту)*

У цілому область діяльності, називана управлінням або менеджментом організації, може бути розділена на окремі **функції**, які зосереджені в трьох основних групах:

- ✓ загальне управління (установлення нормативних вимог і політики керування, політики інновацій, планування, організація роботи, мотивація, координація, контроль, відповідальність);
- ✓ управління структурою підприємства (його створення, предмет діяльності, правові форми, зв'язки з іншими підприємствами, територіальні питання, організація, реконструкція, ліквідація);
- ✓ конкретні області управління (маркетинг, логістика, технічне забезпечення, інновації та науково-дослідні й конструкторські розробки, виробництво, кадри, фінанси, і інші).

Якщо структурні напрями діяльності підприємства визначені, то всі функції управління розділені на загальні й конкретні.

Функція управління - вид діяльності, заснований на поділі й кооперації менеджменту, що характеризується певною однорідністю, складністю й стабільністю впливів на об'єкт із боку суб'єкта управління.

Систематизація функцій управління й установлення обсягу робіт по кожній функції є основою для формування **структури** керуючої системи й взаємодії її компонентів.

Загальні функції управління виділяються по етапах (стадіям) керування:

- ✓ прогнозування й планування;
- ✓ забезпечення діяльності;
- ✓ організація діяльності;
- ✓ робота з персоналом;
- ✓ облік, контроль і аналіз результатів діяльності;
- ✓ координація й регулювання діяльності.

Конкретні функції управління конкретизують загальні функції управління та вирізняються по сферах діяльності. Наприклад: перспективне й поточне економічне й соціальне планування; організація робіт зі стандартизації; облік і звітність; економічний аналіз; технічна підготовка виробництва; організація виробництва; керування технологічними процесами; оперативне управління виробництвом; метрологічне забезпечення; технологічний контроль і випробування; збут продукції; організація роботи з кадрами; організація праці й заробітної плати; матеріально-технічне постачання; капітальне будівництво; фінансова діяльність і інші.

Модель виробничого процесу, що зображена на рис. 2, можна розширити функціями управління до тривимірної (рис. 10).

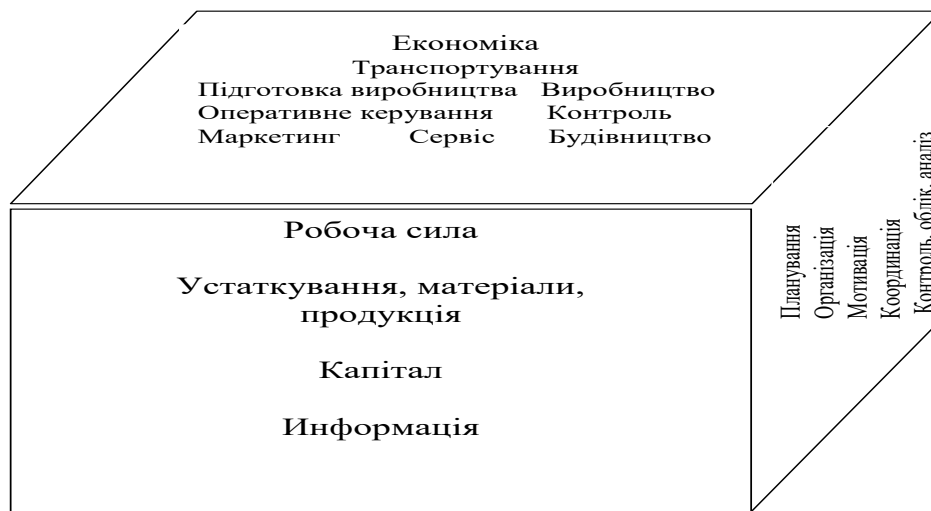


Рис. 10. Управління в структурі виробничого процесу

§ 4.2 Основний зміст функцій управління організацією

Загальне управління організацією являє собою його структурування, організацію та планування діяльності цієї організації, керування персоналом, контроль виконання процесів, облік й аналіз результатів діяльності. При цьому конкретні функції управління організацією можна розглядати як **системні компоненти її менеджменту**, які тісно зв'язані зі специфікою й основними сферами діяльності організації.

При *управлінні виробництвом*, наприклад, вирішуються завдання економіки виробництва (витрати, ціни) і планування виробництва продукції. До завдань планування виробництва відносять:

- ✓ вибір технологічного процесу;
- ✓ планування програми виробництва;
- ✓ планування послідовності виробництва (оперативне планування);
- ✓ формування виробничих систем;
- ✓ утримування й експлуатація встаткування;
- ✓ організація матеріально-технічного постачання.

При *управлінні інноваціями* реалізуються наступні конкретні функції менеджменту цієї діяльності:

- ✓ організація інноваційного процесу;
- ✓ вибір і реалізація стратегії науково-дослідних й конструкторських розробок;
- ✓ оптимальний розподіл ресурсів на такі розробки;
- ✓ впровадження у виробництво результатів науково-дослідних й конструкторських розробок та захист результатів такого впровадження.

Реалізація функцій управління в області *маркетингу* включає:

- ✓ організацію збору й обробки маркетингової інформації;
- ✓ вибір цільових ринків і їхнє сегментування;
- ✓ застосування маркетингових рішень по продукті;
- ✓ вибір і взаємодія з каналами руху товарів;
- ✓ просування товару;

- ✓ вибір і реалізація цінової політики;
 - ✓ планування й аналіз ефективності маркетингової діяльності.
- Фінансове управління* організацією передбачає:
- ✓ придбання фінансових коштів;
 - ✓ використання фінансових коштів;
 - ✓ керування ліквідністю;
 - ✓ структурування капіталу й майна;
 - ✓ управління платіжними коштами й проведення платіжного обороту;
 - ✓ фінансове планування й фінансовий контроль.

§ 4.3 Ефективність систем управління й управлінської роботи

При визначенні рівня результативності управлінської діяльності, у зв'язку зі специфікою праці керівників, загально визнано показника ефективності, а не продуктивності праці. Принцип визначення успішності праці однаковий при розрахунку, як продуктивності, так і ефективності праці. Він визначається шляхом співвіднесення результатів діяльності з витратами. Розходження містяться лише в масштабі й змісті конкретних показників витрат і результатів праці. Для розрахунку витрат при оцінці **продуктивності праці** мається на увазі спожита праця, а при оцінці **ефективності** - весь функціонуючий капітал.

Стосовно до оцінки ефективності системи управління необхідно враховувати всю сукупність витрат, тому що *ціль керованого об'єкта* одночасно є завданням і головним напрямком діяльності відповідної системи управління. Таким чином, можна стверджувати, що **ефективність системи управління** визначається, насамперед, ефективністю всієї системи, утвореної управлінням і виробництвом.

Питання ефективності управління мають самостійні аспекти й відрізняються від оцінок ефективності функціонування підприємства в цілому, а також від оцінки ефективності системи планування, оперативного керування й інших елементів системи управління. Складність кількісної оцінки ефективності управління пов'язане з тим, що на ефективність управління впливає не тільки якість функціонування самої системи управління, але й навколишнє середовище. Іншими словами, вся економічна система, складовою частиною якої є об'єкт керування впливає на ефективність системи управління. Для оцінки ефективності управління важливе значення має визначення відповідності системи управління і її організаційної структури об'єкту керування.

Ефективність праці керівників можна представити як співвідношення між факторами, що визначають ефективність безпосередньої праці менеджерів і показниками, що характеризують соціально-економічні результати їхньої праці. До визначальних факторів ефективності праці управлінського персоналу можна віднести суб'єктивні (власні) фактори - робоча сила, від якості якої залежить весь процес функціонування керування, а також речовинні (предметні) та організаційні фактори, які необхідні для функціонування робочої сили у виробничому процесі.

Проблема порівняння витрат і результатів в оцінці ефективності вимагає конкретизації, і насамперед необхідно з'ясувати, **що має бути оцінювати**:

✓ досягнення *певного результату діяльності організації*. Ефективність розглядається як результат виробничої або всієї господарської діяльності підприємства. Підвищення ефективності оцінюється по ступені або скорочення витрат для одержання того ж по обсязі виробничого результату, або більше повільних темпів збільшення витрат у порівнянні з темпами зростання результату, коли збільшення останнього досягається за рахунок кращого використання наявних ресурсів.

✓ досягнення *цілей, поставлених перед управлінням, з мінімальними витратами коштів*. Мінімізація витрат, як критерій ефективності розглядається стосовно до досягнення заданих конкретного кількісного і якісних, до проведення тих або інших заходів за умови досягнення поставлених перед ними цілей.

✓ *вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність самого процесу керування*. Ефективність організаційної структури управління багато в чому залежить від динамічності самої структури, від того, як швидко вона реагує на зміну й ускладнення завдань, що постають перед управлінням, наскільки організаційна структура пристосована до умов господарювання, що постійно змінюються в умовах ринку. Оскільки прямі (безпосередні) показники ефективності структури управління не визначені, використовуються **непрямі критерії**, такі як витрати на утримання даної структури управління і їхня частка в загальній сумі виробничих витрат підприємства, простота цієї структури (кількість ієрархічних рівнів, розмір структури, кількість відділів і "мостів" зв'язку, профіль і однорідність завдань кожного відділу) і інші.

Комплексний набір **критеріїв ефективності системи управління** формується з урахуванням двох напрямків оцінки її функціонування по ступені досягнення:

✓ *результатів, що відповідають встановленим цілям* виробничо-господарської діяльності організації;

✓ *процесу функціонування керуючої системи, що відповідає об'єктивним вимогам* до його змісту при організації діяльності та досягнення запланованих результатів.

Ефективність **окремих елементів системи управління** можна оцінювати у відповідності з наступними критеріями:

✓ якою мірою *керований елементом системи управління об'єкт впливає на загальну ефективність*, тобто на рівень і якість кінцевих результатів;

✓ с якою *ефективністю функціонує керований елементом системи управління об'єкт*;

✓ які *умови елемент системи управління створює* для майбутнього росту ефективності керованого їм об'єкта або для того, щоб ступінь приросту загальної ефективності відповідала приросту локальної ефективності керованого об'єкта.

Показники, що використовуються при оцінці ефективності управління, можуть бути розбиті на наступні три взаємозалежні групи показників:

✓ *що знаходять своє віддзеркалення через кінцеві результати діяльності організації у цілому.* При оцінці ефективності на основі цих показників, в якості ефекту можуть розглядатися обсяг виробництва, прибуток, собівартість, розмір капітальних вкладень, якість продукції, строки впровадження нової техніки й таке інше.

✓ *що надають характеристику змісту та організації процесу управління,* у тому числі стосовно безпосередніх результатів й витрат управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарата управління, експлуатацію технічних коштів, утримування будинків і приміщень, підготовку й перепідготовку кадрів керування.

✓ *що надають характеристику раціональності організаційної структури управління й її технічно-організаційному рівню.* До них відноситься ланковість системи управління, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності, то що.

До **характеристик системи управління** можуть бути віднесені:

✓ *Продуктивність,* що може визначатися, як кількість виготовленою організацією кінцевої продукції або обсягом виробленої в процесі управління інформації.

✓ *Економічність,* для оцінки якої можуть використовуватися такі показники, як питома вага витрат на утримання апарата управління, питома вага управлінських працівників у чисельності промислово-виробничого персоналу, вартість виконання одиниці об'єму окремих видів робіт.

✓ *Адаптивність,* що визначається здатністю системи управління ефективно виконувати задачі функції в певному діапазоні умов, що змінюються.

✓ *Гнучкість,* що характеризує властивість органів апарата управління змінювати відповідно до виникаючих завдань свої ролі в процесі прийняття рішень і налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивій даній структурі впорядкованості відносин.

✓ *Оперативність,* що характеризує сучасність виявлення управлінських проблем і таку швидкість їхнього рішення, що забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей при збереженні стабільності налагоджених виробничих і процесів, що забезпечують.

✓ *Надійність,* що характеризується безвідмовним функціонуванням апарата управління при умовах, що змінюються, роботи.

Ефективність управління (як ефективність менеджменту) необхідно розглядати із двох точок зору:

✓ як **"системну"** ефективність управління (англ. *"managerialeffectiveness"*);

✓ як **"операційну"** ефективність управління (англ. *"managementefficiency"*).

Системна ефективність управління залежить від того, наскільки раціонально організований процес керування, тобто від складу й кількості

ланок, їхньої підпорядкованості, розподілу функцій. Іншими словами, ефективність системи управління визначається якістю організаційної структури й процесів управління, а від якостей конкретних керівників не залежить.

Операційна ефективність управління, навпроти, у першу чергу визначається діловими якостями менеджерів, а також тим, наскільки раціонально використовується їхній потенціал.

Такий підхід до оцінки ефективності управління дозволяє визначити **шляхи її підвищення** через оцінку:

- ✓ організаційної структури управління, процесів керування, інформаційних потоків і систем контролю;
- ✓ ділових якостей, потенціалу росту й особистісних характеристик керівників.

Розроблення **рекомендацій з удосконалювання системи управління** в при такому підході до оцінки ефективності управління буде базуватися на двох взаємодоповнюючих напрямках підвищення її ефективності:

- ✓ на визначенні збалансованості складу функцій і цілей управління, повноти забезпечення необхідною інформацією, забезпеченості процесів керування технологічними коштами з урахуванням їх номенклатури;
- ✓ на оцінці відповідності чисельного складу працівників управління обсягу й складності робіт, заміні неефективних керівників і підвищенню ефективності роботи підрозділів.

Тема 5. Основні методи управління

§ 5.1 Економічні методи управління

При обранні методу менеджменту необхідно враховувати:

- ✓ швидкість досягнення мети;
- ✓ імовірність досягнення мети;
- ✓ відносини підпорядкування;
- ✓ особистості керованих;
- ✓ особистість менеджера;
- ✓ економічну самостійність;
- ✓ моральний клімат у колективі

Передумови успішної активної роботи працівника по виконанню покладених на нього функцій і обов'язків визначають методи управління й укладаються в **реалізації можливостей виконавця** в частині:

- ✓ його знань і навичок для виконання доручень,
- ✓ його забезпеченості коштами для виконання дорученого,
- ✓ відповідності доручення його світосприйняттю, етичним і юридичним нормам, а також його життєвим принципам,
- ✓ його бажань і мотивів до виконання доручень.

Економічні методи управління виражаються системою прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів його праці. При цьому варто врахувати, що крім сугубо особистих цілей учасник процесу переслідує й суспільні, і групові цілі.

Пріоритет економічних методів у ринкових умовах пояснюється тим, що відносини керування визначаються в першу чергу економічними відносинами й в остаточному підсумку зводяться до керування інтересами через інтереси й за допомогою інтересів.

До основних економічних методів управління відносяться:

1. Комерційні розрахунки, які синтезують в собі економічні важелі, інструменти, і спрямований на порівняння витрат і результатів, забезпечення прибутковості виробництва. У рамках комерційних розрахунків з метою надання оперативної самостійності окремим підрозділам на підприємствах і організаціях виникає й удосконалюється **внутрішньо фірмові розрахунки** – система взаємин усередині організації. Відносини в рамках внутрішньо фірмового розрахунків засновані на мінімізації витрат на всіх проміжних стадіях виробництва кінцевого продукту.

2. Центральне місце серед важелів економічного механізму підприємства належить цінам і ціноутворенню. У сучасних умовах найпоширеніший метод ціноутворення за принципом «повних витрат», що припускає встановлення рівня ціни з урахуванням витрат виробництва плюс цільова норма прибутку. Знання структури ціни дозволяє судити про реальні економічні результати діяльності підприємства в цілому і його окремих підрозділів, про конкурентоспроможність продукції й стабільності одержуваному прибутку.

3. Найважливіший інструмент економічних методів управління є формування фінансової політики – забезпечення всіх підрозділів необхідними фінансовими ресурсами за рахунок:

- ✓ власних і прирівняних до них коштів (прибуток, амортизаційні відрахування, виборг від реалізації вибулого майна);
- ✓ мобілізації коштів на фінансовому ринку (продаж цінних паперів, кредитні інвестиції);
- ✓ коштів, що надходять у порядку перерозподілу (страхове відшкодування, дивіденди й відсотки по цінних паперах інших емітентів, бюджетні субсидії і т.д.).

4. Кредитування й страхування – провідні економічні методи, що охоплюють сферу перерасподілу фінансових ресурсів.

5. Застосування якості економічних методів управління економічних нормативів функціонування підприємства в тому числі таких як:

- ✓ питома вага конкурентоспроможної продукції по конкретних ринках;
- ✓ норми рентабельності по конкретних видах продукції;
- ✓ оборотність обігових коштів;
- ✓ продуктивність праці;
- ✓ капіталовітдача інвестицій;
- ✓ фондоозброєність праці;
- ✓ рівень автоматизації проведення й керування й ін.

Як основні методи управління тут виступає також формування системи заробітної плати й преміювання, що повинні бути максимально пов'язана з результатами діяльності виконавця.

§ 5.2 *Організаційно-розпорядницькі методи управління*

Організаційно-розпорядницькі методи управління - методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер та визначають найближчі завдання, строки їх виконання, даючи однозначне рішення ситуацій, в формі вказівок та розпоряджень, обов'язкових для виконання. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

Організаційно - розпорядницькі методи менеджменту являють собою сукупність засобів організаційного і юридичного (правового й адміністративного) впливу на відносини людей у процесі виробництва.

Організаційно - розпорядницькі методи базуються на наступних системах:

1. системі законодавчих актів країни й регіону
2. системі нормативно-директивних і методичних документів підприємства й вищої організації, обов'язкових до застосування.
3. системі планів, програм, завдань, тому що їх зрив може порушити стабільність роботи всього колективу;
4. системі оперативного керівництва (влади), яка включає:
 - ✓ розпорядження: керівник в усній або письмовій формі вказує підлеглому, що той повинен (не повинен) робити в певних умовах;
 - ✓ популяризацію: спосіб реалізації влади, коли акцент переноситься із прямих вказівок на ініціативи, у яких керівник проявляє активність. При цьому накази використовуються лише в крайньому випадку;
 - ✓ делегування повноважень: працівникові довіряється самостійний розв'язок завдання й покладає функціональна відповідальність. Керівник зберігає за собою відповідальність за загальне керівництво, яке не може бути делеговане;
 - ✓ участь в управлінні: керівник залучає співробітників до розв'язку поточних питань, надавши їм усі необхідні повноваження й поклавши на них відповідальність.

До числа *організаційних методів* відносять організаційне проектування, регламентування, нормування. При цьому не вказуються конкретні особи й конкретні дати виконання.

Сутність організаційного *регламентування* складається у встановленні правил, обов'язкових для виконання й визначальне втримання й порядок організаційної діяльності (положення про підприємство, в нутрі - організаційні стандарти, положення, інструкції, правила планування, обліку й т.д.). Організаційне *нормування* включає норми й нормативи видатків ресурсів у процесі діяльності фірми. Регламентування й нормування є базою *організаційного проектування* нових і діючих організацій.

При *розпорядницьких методах* вказуються конкретні виконавці й строки виконання. Розпорядницькі методи реалізуються у формі наказу, постанови, розпорядження, інструктажу, команди, рекомендації.

Відмінність цих методів укладається в тім, що організаційні методи засновані на типових ситуаціях, а розпорядницькі ставляться здебільшого до

конкретних ситуацій. При цьому, зважаючи на те, що розпорядницькі методи звичайно ґрунтуються на організаційних, них прийняте поєднувати в одну групу.

Організаційні та розпорядницькі методи базуються на адміністративному, організаційному та розпорядчому впливі на хід та характер реалізації бізнес процесів та їх коригування, в тому числі:

1. Адміністративний вплив визначається обсягом повноважень, яким наділений керівник і припускає:

- ✓ регламентацію границь діяльності підлеглих керівникові працівників;
- ✓ постановку завдань для виконання виконавцям;
- ✓ контроль виконання поставлених завдань.

2. Дієвість організаційного впливу залежить від чіткості складання посадових інструкцій, правильності встановлених норм і нормативів.

3. Дієвість розпорядчого впливу залежить від ступеня повноти й своєчасності інформації про об'єкт керування.

§ 5.3 Соціально-психологічні методи управління

В основі використання *соціально-психологічних методів* менеджменту лежать соціальні відносини, що виникають у процесі виробництва, що й впливають на кінцевий результат діяльності підприємства. В той же час відносини управління виступають як психологічні взаємовідносини людей. Керування психологічними процесами припускає урахування психології колективу, менеджера, та стосунків між людьми.

Соціально-психологічні методи спрямовані на вирішення наступних завдань:

- ✓ підвищення виробничої й творчої активності членів трудового колективу;
- ✓ формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- ✓ ефективне використання різних форм морального заохочення;
- ✓ вплив на групову самосвідомість колективу

Оскільки учасниками процесу управління є люди, то соціальні відносини між ними й *соціально-психологічні методи управління* важливі й тісно пов'язані з іншими методами управління. До них відносяться: переконання, регулювання міжособистісних і між групових відносин, створення й підтримка морального клімату в колективі, особистий приклад, соціальне планування, моральне заохочення й інші.

§ 5.4 Мотивація, як метод управління

Мотивований персонал - це основа успішної роботи й поступального руху організації для реалізації її стратегії й зміцнення положення на ринку.

Мотивацію поведінки (у тому числі трудової діяльності), як індивіда, так і групи населення, необхідно розглядати як *ряд взаємозалежних, причинних факторів, що спонукують і детермінують, а також визначають характер і спрямованість тієї або іншої людської діяльності.*

При цьому *мотиваційний механізм* поведінки людини представляє складний комплекс спонукальних потужностей, основними складовими якого є

диспозиції, потреби й мотиви.

Диспозиції визначають рівень потреб.

Потреби ініціюють активність індивіда для одержання того, що необхідно для нормального функціонування організму й особистості в цілому.

Мотиви визначають конкретні дії по задоволенню виниклих потреб. Напрямок цих дій багато в чому обумовлено ціннісними орієнтирами особистості, що визначають характер людської поведінки.

Теоретичним фундаментом більшості досліджень проблем трудової мотивації є класичні теорії мотивації, що відображають соціально - психологічний підхід до рішення проблеми, та які умовно можна поділити дві основні групи - *процесуальні* й *змістовні*.

Процесуальні теорії трудової мотивації, класичними представниками яких є теорія очікувань В. Врума, теорія співучасті Д. Мак-Грегора, теорія справедливості С. Адамса, модель Л. Портеру й Е. Лоулера та інші, виходять із поведінки людей з урахуванням їх сприйняття й оцінки різних видів поведінки через отримані результати й пояснюють **мотивацію** з погляду розподілу людиною зусиль для досягнення поставленої мети.

Змістовні теорії трудової мотивації, в основу яких покладена теорія Ф. У. Тейлера, ієрархія потреб А. Маслоу, теорія потреб К. Альдерфера, двофакторна модель Ф. Герцберга, трьох факторна модель Д. Мак-Клелланда та інші, відображають різні твердження дослідників про конкретні переліки й структуру внутрішніх спонукань й ідентифікації потреб, що змушують людей діяти так, а не інакше.

Сучасний прагматичний підхід до питань трудової мотивації досить конкретний і спеціалізований - до уваги приймаються суцільно економічні елементи людської діяльності. Прихильники цього напрямку розглядають питання мотивації із чисто прагматичної сторони. Так, наприклад, по визначенню нобелівського лауреата М. Фридмана, економічна діяльність є результатом нераціональних дій, які відображаються в статистику «тимчасових економічних переваг» основної маси споживачів. Автор типологічної концепції мотивації В. И. Герчиков вважає, що для сьогоденних потреб управління потрібні «знання саме по управлінню, організації справи, а найчастіше фахівці з управління персоналу усе ще сподіваються, що можна працювати зі свідомістю людей».

Потреби й запити працівників реалізуються в процесі трудової діяльності через **внутрішній та зовнішній вплив** на групи факторів, що впливають на людей і визначають в підсумку їхню мотивацію.

При цьому джерелом спонукальної чинності **внутрішнього впливу** служить енергетично насичений образ необхідного, потрібно- значущого предмету, що відповідає потребам цієї людини.

У вигляді **зовнішньої рушійної сили** можна представити вплив на людину, що спонукує його до спрямованої дії, потрібному ініціаторові впливу, тобто у вигляді *стимулювання трудової діяльності*. До таких факторів, що визначають у мотивацію працівника, відносяться фактори які зменшують

незадоволеність роботою (знижують де мотивацію), по яких працівник оцінює:

✓ *наскільки відповідають* реальні умови його очікуванням відносно робочого місця й умов роботи, і приймає рішення – чи буде він працювати в цій конкретній організації чи ні;

✓ *рівень свого добробуту* з урахуванням ступеня реалізації потреби належати до певної соціальної групи, а також своє майбутнє в організації, перспективи професійного й посадового росту, наявність можливостей для самореалізації, визнання, відповідальної й творчої роботи.

Таким чином, *підсумкова мотивація* залежить від балансу напрямків впливу при комплексній реалізації як одних, так і інших факторів.

Тема 6.Зміст роботи керівника

§ 6.1 Зміст роботи керівника

Всю роботу керівника організації можна розділити на дві частини:

- ✓ управління діяльністю організації в цілому,
- ✓ управління працівниками цієї організації (персоналом).

У зв'язку з цим керівник повинен мати:

✓ широку загальну уяву про положення справ за межами свого підрозділу, усвідомлення змін у зовнішньому середовищі організації й можливостях їхнього використання;

- ✓ чуйність до ситуацій усередині й поза організацією;
- ✓ творчий підхід і вміння мотивувати себе й персонал;
- ✓ бажання й здатність співробітничати;
- ✓ розуміння результатів, уміння планувати й виконувати плани;
- ✓ здатність йти на ризик;
- ✓ здатність приймати управлінські рішення;
- ✓ готовність дати оцінку отриманим результатам і визначити програму розвитку організації в цілому і її персоналу зокрема.

У повсякденній роботі керівник повинен постійно (а не випадково) одержувати результати, мати особистий план роботи, чітко планувати діяльність підлеглих, делегувати їм необхідні права й відповідальність, забезпечувати чітку оцінку діяльності підлеглих, забезпечити діяльність підрозділу незалежно від себе (наприклад, підготувавши заступника), пишатися собою й підлеглими, бажати співробітничати, дозволяти конфлікти.

§ 6.2 Стиль управління

Стиль управління - типова манера працювати й спосіб поведінки керівника. Стиль управління може класифікуватися за різними критеріями, зокрема:

1.Критерій участі виконавців у керуванні - найбільше чітко за участю виконавців в процесі управління розрізняють три основних напрями в стилі керування:

1.1 авторитарний стиль управління - одноосібно менеджер вирішує й наказує - співробітники виконують. Цей стиль управління має декілька варіантів:

- ✓ *диктаторський стиль* - менеджер все вирішує сам, співробітники виконують під погрозою санкцій;
- ✓ *автократичний* - менеджер має у своєму розпорядженні великий апарат влади;
- ✓ *бюрократичний* - авторитет менеджера спочиває на формальних ієрархічних положеннях системи;
- ✓ *патріархальний* - менеджер має авторитет "глави родини", співробітники необмежено йому довіряють;
- ✓ *прихильний* - менеджер використовує свої неповторні особисті якості й має високий авторитет, співробітники тому стежать за його рішеннями).

1.2 співпричетний стиль управління - співробітники беруть участь тією чи іншою мірою в прийнятті рішень. Співпричетний стиль теж має свої **різновиди**:

- ✓ *комунікаційний стиль* - менеджер утрудняється в ухваленні рішення й інформує співробітників, останні задають питання, висловлюють своя думка, однак, зрештою, повинні додержуватися вказівок менеджера;
- ✓ *консультативний стиль керування* - ті ж саме, але рішення приймаються спільно через нараду;
- ✓ *спільне рішення* - менеджер висуває проблему, указує обмеження, співробітники самі приймають рішення, менеджер зберігає право вето.

1.3 автономний стиль управління - менеджер відіграє стримуючу роль - співробітники вирішують самі, звичайно більшістю.

2. Критерій реалізації функцій управління:

- ✓ *управління через інновацію* - розробка інновації - як керівне завдання.
- ✓ *управління за допомогою завдання мети* - на кожному ієрархічному рівні задають цілі, є воля в методі її досягнення, обмежена кошторисом і контролем. Переваги: воля реалізації, здійснення особистих цілей, відповідальність за результат. Недоліки: тверда система планування, інтенсивний контроль, відсутність причетності співробітників, витрати на контроль.
- ✓ *управління через узгодження мети* - форма управління через завдання мети й через причетність співробітників, які беруть участь у встановленні цілей. Переваги: узгодження цілей - краща умова їхнього досягнення, воля в реалізації, орієнтування на мету, а не на спосіб, здійснення особистих цілей у роботі, загальний контроль, відповідальність, причетність. Недоліки: тверда система планування, витрати часу на узгодження, протиріччя з ієрархічною системою, інтенсифікація контролю.
- ✓ *управління через правила формування управлінських рішень*
- ✓ *управління через трудову мотивацію.*
- ✓ *управління через координацію й регулювання.*
- ✓ *управління тільки у виняткових випадках* - менеджер залишає за співробітниками рішення, пов'язані з виконанням завдань. Втручання відбувається у виняткових випадках - особливо критичні ситуації, ігнорування можливості рішення, відхилення від заданих цілей.

Успіх того або іншого стилю управління можна оцінювати по впливі на

досягнення кінцевого результату діяльності організації. При оцінці треба також використовувати критерії, що відносяться до задач по:

- ✓ розробці продукції;
- ✓ організації діяльності;
- ✓ управлінню персоналом;
- ✓ іншим факторам, що визначають досягнення цілей, які стоять перед організацією.

Нарешті, застосування стилів управління має певні обмеження (правової, етичні, цінності підприємництва). Ефективність стилів керування не можна оцінювати поза конкретними ситуаціями. При цьому варто враховувати:

- ✓ особисті якості керівника - уявлення про цінності, самосвідомість, основна позиція, відношення до ризику, роль особистих мотивів, авторитет, виробничий і творчий потенціал, рівень освіти;
- ✓ залежність від майбутніх завдань - чи містять вони творчі або новаторські елементи, ступінь визначеності, наявність досвіду їхнього рішення, чи вирішуються вони планово або як раптово виникаючі, чи придатні виконуватися індивідуально або в групі, тиск строків;
- ✓ організаційні умови - ступінь жорсткості оргструктури, централізований чи децентралізований порядок рішення завдань, кількість інстанцій ухвалення рішення, чіткість шляхів інформації й зв'язки, ступінь контролю;
- ✓ умови навколишнього середовища - ступінь стабільності, умови матеріального забезпечення, соціальна безпека, що панують суспільні цінності й структури.

Можна зробити висновок, що поведінка менеджера повинна відповідати ситуації й гнучкість стилю управління, а також є важливою ознакою якості менеджменту в організації. Варто не тільки змінювати стиль управління, але й створювати відповідні ситуаційні умови для найбільш ефективного застосування того або іншого методу й стилю керування - формувати ситуацію через підбір кадрів, змінювати оргструктури й організацію праці управлінців.

Безумовно, роботу керівників в організації повинен очолити не просто керівник проекту або координатор процесу, а **лідер** (англ. *leader* – “ведучий, перший, що йде попереду”) – особа, що має визнаний авторитет і має вплив, що проявляється як керуюча дія. За лідером колективом співробітників зізнається право приймати відповідальні рішення в значимих ситуаціях, які не піддаються сумнівам з боку виконавців.

Існують різні підходи до формування **лідерського стилю** управління, в тому числі:

- ✓ *інтелектуальне лідерство* (автор *McCoу*, 1976р.) і *емоційно – інтелектуальне лідерство* (автор *Colman*, 1976р.) – керівник, що має холодне серце й гострий розум, управляє поведінням і емоціями співробітників;
- ✓ *трансформаційне лідерство* (автор *Burns*, 1978р.) – керівник, що володіє харизмою, заражає енергією й ентузіазмом колектив, мобілізуючи його для рішення поставлених завдань (однак навіть тимчасова відсутність такого лідера може привести до розвалу колективу);

✓ *групове лідерство* (автор *Venes*, 1998р.) – керівник засновує управління на взаємній довірі, загальних переконаннях, надійних взаєминах у всіх рівнях керування, визнання за кожним співробітником здатності до лідерства.

§ 6.3 Формування команди менеджерів

Можна як завгодно довго вдосконалити наявні механізми управління, але якщо в їхній основі споконвічно закладені неефективні методи керівництва процесом проведення цих змін – неможливо досягти нових рубежів розвитку. **Командний підхід** до управління організацією припускає наявність професіоналів, які разом з керівником визначають шляхи розвитку організації й стають відповідальними за їхню реалізацію й отриманий результат. Тому управлінська команда активна, динамічна й креативна. Однак для її створення необхідне усвідомлення необхідності як працювати командою, так і створення нових правил, норм і законів управління.

При впровадженні командного управління необхідно враховувати:

1. Динаміку групових процесів і прийоми управління нею. Від того, на якому етапі свого розвитку перебуває група, залежить, наскільки вона працездатна й результативна:

✓ *на початковому етапі формування* групи основною метою керівника буде створення позитивного, безпечного клімату в колективі;

✓ *на етапі розвитку* - метою керівника буде узгодження цілей співробітників, виявлення їхньої відповідності цілям підприємства, розкриття потенціалу;

✓ *на етапі команди* метою керівника буде виявлення й підтримка нових законів і правил у групі, що приводять до результативної діяльності;

✓ *на етапі реорганізації групи*, що припускає догляд від кризи в розвитку за допомогою реорганізації групи, постановки нових цілей і завдань у діяльності співробітників.

2. Компетенції керівника, з яких можна виділити компетенції, які впливають не тільки на співробітників, але й на розвиток самого керівника:

✓ *технічні компетенції* - розуміння бізнесу компанії й принципів роботи свого колективу;

✓ *інтелектуальні компетенції* - володіння технологіями роботи, наявність професійних навичок;

✓ *лідерські компетенції* - здатність культивувати командний дух і подавати позитивний приклад у роботі;

✓ *емоційна зрілість* - здатність підтримувати дорослі відносини з підлеглими й колегами по роботі.

3. Комплексне використання окремих складових менеджменту:

✓ *організацію* - створення умов, необхідних для кваліфікованого виконання співробітниками компанії своїх функціональних обов'язків;

✓ *визначення мети* - визначення напрямку й пріоритетів у роботі кожного співробітника й підрозділу в цілому, відповідно до інтересів компанії;

✓ *адаптацію* - підвищення здатності співробітників приймати зміни в

компанії й міняти власне поведження відповідно до інтересів компанії;

✓ *мотивацію* - створення умов, при яких співробітник задовольняє індивідуальні потреби, за допомогою діяльності в інтересах компанії.

4.Класифікацію співробітників щодо їхнього розвитку в компанії. Для керівника важливо знати, на якому відрізку шляху свого розвитку перебуває його співробітник (адаптація, інтеграція, розвиток, стабілізація, стагнація) і відповідно до цього намічати заходу впливу на нього за допомогою таких методів, як підвищення кваліфікації, атестація, наставництво, ротація й інші.

5. Основні прийоми й методи створення командного стилю управління відповідно до етапів, які проходить у своєму розвитку група - збори членів команди, підтримка зворотного зв'язку з виконавцями, делегування повноважень і відповідальності, зміна стилів лідерства, керування конфліктами й інші.

Відкрита Реймондом Мередіт Белбіном **модель командного управління й формування команд** (англ. *Belbin Models*), що передбачає з'єднання моделі рольової поведінки людей і їхніх взаємодій з командою (англ. *Team Role Theory*) з моделлю переваги виконання роботи (англ. *Work Role Model*), стала науковим підтвердженням припущень класиків менеджменту Дугласа Мак-Грегора, Абрахама Маслоу, Пітера Друкера й інших. Основою Белбінської моделі є те, що учасники команди - обмеженого числа людей, підібраних для спільної роботи над загальними завданнями - повинні внести в процес роботи над реалізацією проекту свої сильні сторони, при цьому ставитися з терпінням до слабостей інших членів команди, а також взаємно доповнювати один одного, передбачати можливість назрівання конфлікту й вчасно усувати причини, що приводять до нього, разом думати над поліпшенням робочого процесу й досягненням мети створення команди.

Створення команди (після визначення проекту, що повинна команда реалізувати) починається з визначення її дизайну відповідним цілям проекту й завданням, рішення яких покладає на членів команди. При цьому необхідно зрозуміти, яка організаційна структура відповідає цілям компанії, яка роль команд у ній, які завдання вони покликані вирішувати.

Далі треба реалізувати три ключових процеси:

- ✓ залучення й підбори членів команди;
- ✓ створення й підтримка її ідеології;
- ✓ адаптація й розвиток взаємодіючих співробітників.

При формуванні команди необхідно врахувати кількісне співвідношення в команді між менеджерами й лідерами. Це визначається залежно від необхідних зусиль по напрямках внесення змін в управлінні організації з урахуванням послідовності й важливості рішення кожної із проблем, обумовлених системою "**сім S**" - *стратегія* (англ. *strategy*); *структура* (англ. *structure*); *системи* (англ. *system*); *стиль* поведінки організації на ринку й управління нею (англ. *style*); *загальні цінності* організації (англ. *shared values*); *співробітники* організації (англ. *staff*); *навички* (англ. *skills*).

Рішення перші трьох проблем (*стратегія, структура, системи*) – функції

менеджерів (управлінців), а організацією рішення наступних чотирьох (*стиль поведінки організації на ринку й управління нею, загальні цінності організації, її співробітники і їхні навички*) повинен очолити лідер. Дотримання балансу між завданнями й функціями управління організацією в цілому й персоналом, зайнятим їхньою реалізацією забезпечить успіх при розробці й реалізації проектів.

Найбільш важливий при формуванні команди **модератор** – людина, що формує команду. Ця людина повинен не тільки підібрати членів команди з обов'язковим розподілом **9 ролей** між ними (один член команди може виконувати кілька ролей і кілька членів команди – одну роль), але й забезпечити проходження команди всіх **4 стадій** її розвитку.

У команді, виходячи з вимог моделі, запропонованої Р. М. Белбіном, повинні бути присутні наступні **ролі**:

1. “генератор ідей” – теоретизує й пропонує шляху рішення проблем і механізм досягнення результату;

2. “дослідник ресурсів” – шукає нові альтернативні можливості для реалізації проекту, знає відповіді на питання: де?, коли?, що? і за якою ціною?;

3. “скульптор” (“шейпер”) – рухає підготовкою окремих складових проекту й стежить за тим, щоб кожна з них була зроблена вчасно й у певній послідовності;

4. “реалізатор” – застосовує командні рішення в практичній діяльності й організовує їхню реалізацію;

5. “фахівець” (“виконавець”) – спеціалізується на виконанні вузькопрофесійних конкретних завдань, що становлять окремі елементи цілісного проекту;

6. “душа команди” – підтримує та об’єднує членів команди, стежить за зародженням можливих конфліктних ситуацій у команді й вживає заходів до їхнього якнайшвидшого вирішення;

7. “координатор” – узагальнює й поєднує розрізнені результати роботи кожного члена команди в підсумкові документи;

8. “педант” (“підсаджена качка”) – критикує, удосконалює й допрацьовує, здійснює “погляд з боку”;

9. “аналітик-стратег” – справедливо оцінює результати роботи кожного зі членів команди й команди в цілому, пропонує внесення корективів у механізм роботи команди.

В своєму розвитку процес формування команди повинен пройти всі наступні **чотири стадії**:

1. “шторм” – члени команди висловлюють свою думку, що відрізняється від думки керівника або більшості членів команди (у деяких команд, на жаль, далі цього етапу розвиток так і не просувається);

2. “нормалізація” – перехід до конструктивного порядку й узгодження різних інтересів і підходів при вирішенні проблеми (визначення регламенту роботи, порядку й традицій, ритуалів і загальних корпоративних взаємин);

3. “результативна робота” – стадія заради якої команда створюється, що

визначає доцільність і ефективність її створення для реалізації проекту;

4. “*ротація членів і переформування команди*” – або команді потрібно реформуватися, або новому члену команда потрібно адаптуватися в складі існуючої команди (при цьому, перш ніж перейти до результативної роботи, етапи шторму й нормалізації також присутні).

Найбільш збалансованою командою (по Р.М. Белбіну) можна вважати команду, що відповідає вимогам системи “*три С*”:

1. *композиція* (англ. *composition*)- коли в команді присутні всі 9 ролей;

2. *структура* (англ. *construction*) – коли відносини в команді ґрунтуються на використанні сильних сторін кожного члена команди й згладжуванні їхніх слабких сторін;

3. *упевненість* (англ. *confidence*) – коли всі члени команди визнають як свої слабкі й сильні сторони, так і інших учасників і прагнуть уникнути конфлікту.

Глава 2 Організація процесу управління: підготовка та прийняття управлінського рішення, забезпечення його реалізації

Тема 7. Комунікації в системі менеджменту

§ 7.1 Система комунікації в менеджменті

Комунікація - обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацію, яка забезпечує прийняття управлінських рішень, що відповідає наступним вимогам:

- ✓ Одержувач інформації адекватно розуміє її зміст, передбачений відправником;
- ✓ Ефективний обмін інформацією суб'єктом і об'єктом керування;
- ✓ Наявність інформаційних каналів і можливості їх регулювання;
- ✓ Забезпечення раціональних схем руху інформаційних потоків;
- ✓ Забезпечення вірогідності й конфіденційності інформації.

Термін комунікація походить від латинського слова «*communes*», що в перекладі на українську мову означає «загальне», тобто той, хто передає інформацію, хоче встановити «загальність» з тим, хто її отримує.

Основна роль комунікацій у поєднанні всіх функцій менеджменту, в досягненні бажаної поведінки окремих осіб чи колективу в організації.

Основними групами комунікацій є:

- ✓ Усна інформація – це інформація, передана словом;
- ✓ Письмова інформація – це інформація, передана на листку паперу;
- ✓ Візуальна інформація – це інформація, що передається жестами.
- ✓ Основними видами комунікацій є:
- ✓ Інформативна інформація – це інформація, яка носить інформативний характер;
- ✓ Експресивна інформація – це інформація, яка передається з силою почуттів, переживань тощо;

- ✓ Переконаюча інформація – це інформація, яка передається із захопленням;
 - ✓ Соціально-ритуальна інформація – це інформація, яка обов'язково відповідає нормам звичаїв соціально-культурної поведінки країн, регіонів, організацій тощо;
 - ✓ Паралінгвістична інформація – це інформація, яка передається за допомогою міміки, рухів, поз тощо.
- Основними **формами** комунікацій є:
- ✓ Офіційна інформація – це інформація, що передається формальними каналами за допомогою наказів, розпоряджень тощо;
 - ✓ Неофіційна інформація – це інформація, яка передається неформальними каналами за допомогою чуток, пліток тощо.

§ 7.2 Методи й принципи комунікацій

Процес комунікацій – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Ефективність комунікацій залежить від якісного передавання керівником ідей та управлінської інформації і правильного сприйняття їх підлеглими. Із-за недосконалих комунікацій деякі менеджери не досягають бажаних результатів, незважаючи на свою компетентність, технологічну освіченість і добрі наміри. Вони стають безпорадними, і доручена робота не виконується, оскільки вказівки передаються неправильно.

Комунікації забезпечують рух інформації в ланцюгу:

Відправник → канал → одержувач → зворотний зв'язок.

- ✓ Відправник – це керівник або організація вищого за ієрархією рівнем.
- ✓ Канал – це спосіб передавання інформації від однієї людини до іншої. У кожній організації присутні офіційні (формальні) або неофіційні (неформальні) способи.
- ✓ Одержувач – це підлеглий працівник або нижча за ієрархічним рівнем організація.
- ✓ Зворотний зв'язок – це уточнення зрозумілості керівником відправленої управлінської інформації і чи немає потреби у її повторності.

Основними елементами процесу комунікацій є:

Кодування → повідомлення → декодування → зворотний зв'язок.

§ 7.3 Корпоративна культура й комунікації в організації

Залежно від стану і характеру існуючої в організації корпоративної культури, комунікації в цій організації можуть використовуватися в різних формах розробки: наказ, розпорядження, вказівка, акт, протокол, інструкція, договір, угоди, план, контакт, оферту, акцепт, положення, правила, модель.

Наказ (письмовий або усний) – це рішення керівника, який має владу в організації або великому її підрозділі. Наказ обов'язковий для виконання його підлеглими й може готуватися з питань, що входять у компетенцію керівника. Це нормативний документ, який повинен зберігатися в архіві; він може бути оскаржений у більш високих управлінських інстанціях або в суді.

Розпорядження – цей рішення керівника, не наділеного

адміністративними функціями. Розпорядження за звичай стосується питань технології, організації праці й техніки безпеки. Воно обов'язково для виконання безпосередніми керівниками. Оскаржити таке рішення можна в лінійного керівника даного підрозділу або організації.

Вказівка – рішення, яке має методичний, технологічний характер. Вказівка реалізує у формі наставляння або роз'яснення.

Акт – рішення широкого кола державних і громадських організацій, Наприклад, акт про передачу чого-небудь у власність. Акт може бути міжнародним.

Протокол – рішення про віддзеркалення яких-небудь подій, обставин, правил. Наприклад, протокол минулого зборів, дипломатичний протокол.

Інструкція – рішення, що встановлює порядок і спосіб виконання яких-небудь дій. Наприклад, інструкція для складання бізнес-плану, інструкція з роботи з персоналом, посадова інструкція начальника бюро технічної контролю цеху.

Договір – рішення про проведення спільних робіт із вказівкою взаємних прав і зобов'язань у комерційній та некомерційних сферах діяльності. Наприклад, договір про портфельні інвестиції. Договір кооперації із закордонним виробником, установчий договір про створення компанії.

Угоди – рішення, що формує загальну позитивну інфраструктуру для якої-небудь діяльності.

План – рішення, що відображає мети й конкретні завдання діяльності, кошту, методи, і час їх реалізації. Наприклад, бізнес-план, план заходів щодо реформування й реконструкції компанії.

Контракт – рішення, звичайно комерційного характеру, про проведення спільних робіт із вказівкою взаємних прав і зобов'язань. Контакт є підвидом угоди. Наприклад, контракт на поставку комп'ютерів, контракт купівлі-продажу, шлюбний контракт.

Оферта – рішення, звичайно комерційного характеру, про пропозиції конкретному (кожному) особі укласти угоду на зазначених умовах. Оферта є однієї стороною контракту.

Акцепт – рішення про приймання пропозиції про висновок угоди на запропоновані в оферті умовах. Акцепт – це друга сторона контракту, оферта й акцепт становлять контракт.

Положення – рішення, що представляє собою набір законів, правил і інструкцій, що регламентують яку-небудь діяльність. Наприклад, положення про головного інженера, положення про відділ стандартизації й нормалізації, положення про відділ зовнішніх зносин.

Правила – рішення, що враховує традиції організації, що й представляє набір запропонованих для виконання устояних норм поведінки й діяльності певних груп працівників.

Модель процесу або явища – рішення, що включає набір певних елементів і зв'язків, який із заданою точністю відтворює реакцію реального процесу або явища на вхідні впливи.

Тема 8.Процес ухвалення управлінського рішення

§ 8.1 Місце рішення в процесі управління

Процес управління - діяльність об'єднаних у певну систему суб'єктів керування, яка спрямована на досягнення цілей організації шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління.

Як правило, процеси управління організацією дуже різноманітні, багатомірні й мають складну структуру (складаються з великої кількості стадій і фаз). У загальному значенні процес управління складається із загальних функцій керування, які поєднуються в цикли управління (рис.11).

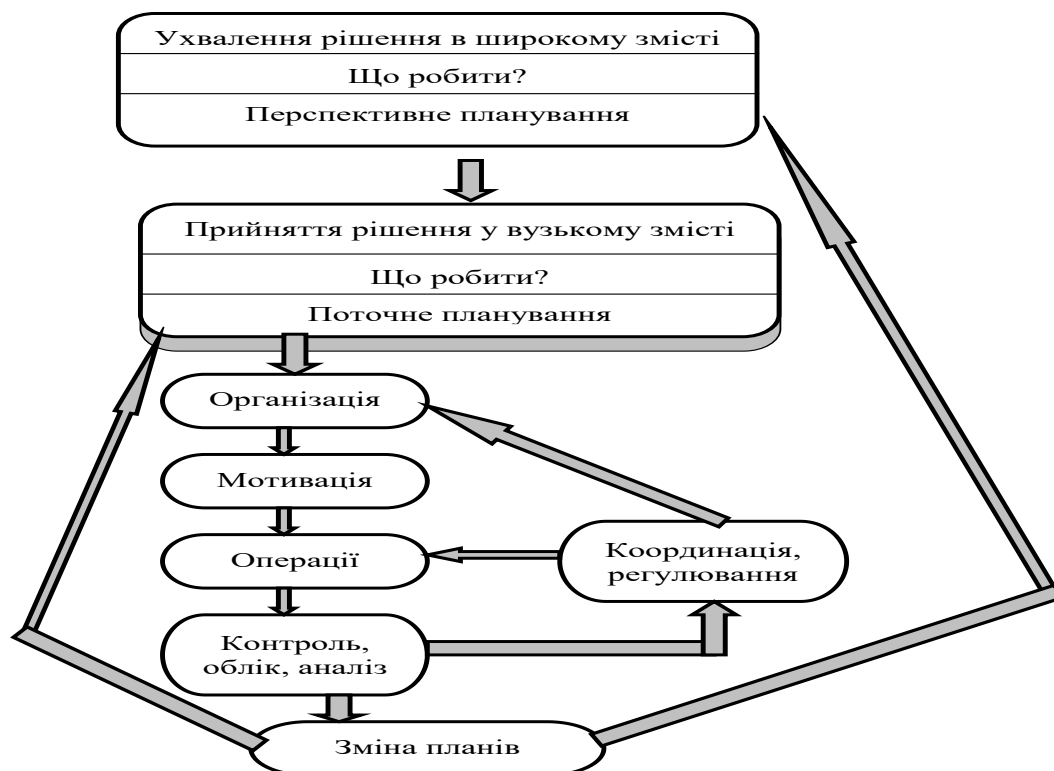


Рис. 11. Цикли управління

Центральним моментом усього процесу управління є ухвалення **управлінського рішення**. Таким чином, можна зробити висновок, що суттю професії менеджера є *прийняття управлінських рішень і їхня реалізація*.

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з багатьох варіантів для досягнення конкретної мети менеджменту.

На практиці проблема прийняття управлінських рішень специфічна тиском строків, недостатчею кваліфікації менеджерів та схильністю їх до рутини, браком необхідної інформації, обмеженнями у виборі альтернативи для рішень, ненадійністю методів управління, розбіжностями між особами, що приймають рішення й інші.

Всі види рішень, прийнятих у процесі управління, можна класифікувати по численних ознаках:

✓ по *об'єкту рішення* (орієнтовані на цілі або кошти, основні структурні зміни або ситуаційні обставини);

- ✓ *надійності вихідної інформації* (на основі надійної інформації, ризикові й ненадійні);
- ✓ *термінам дії наслідків* (довго -, середньо -, короткострокові);
- ✓ *зв'язку з ієрархією планування* (стратегічні, тактичні, оперативні);
- ✓ *частоті повторюваності* (випадкові, повторювані, рутинні);
- ✓ *по ступені охоплення* (для всієї організації, вузькоспеціалізовані);
- ✓ *числу проміжних рішень у процесі їхнього прийняття* (статичні, динамічні, одне - і багатоступінчасті);
- ✓ *обліку зміни даних* (тверді, гнучкі);
- ✓ *ступеня залежності* (автономні, що доповнюють один одного);
- ✓ *ступеня складності* (прості й складні).

Найбільш типові управлінські рішення, прийняті менеджерами, можна класифікувати в такий спосіб:

- ✓ *ситуаційні*, рутинні, відомчі рішення;
- ✓ рішення *середньої складності* (поточні уточнення галузі діяльності, рішення під стресом і при тиску строків, рішення у виняткових випадках);
- ✓ *визначальні* рішення.

§ 8.2 *Зміст основних фаз прийняття й реалізації управлінського рішення*

Хід прийняття й реалізації управлінського рішення можна розглядати як виконання взаємозалежного набору етапів та під етапів. У кожному конкретному випадку цей процес буде природно уточнений і індивідуалізований. Зміст основних фаз прийняття й реалізації управлінського рішення наведено в таблиці 4.1.

На практиці, зрозуміло, все проходить не так гладко:

- ✓ під етапи можуть проходити не в такій черговості, вони можуть зриватися, перескакувати, підпорядковуватись зворотним зв'язкам, перекриттям, паралельному руху;
- ✓ процес ухвалення рішення тим більше індивідуальний, чим це рішення складніше;
- ✓ обмежений обсяг інформації обмежує раціональність рішення, росте роль інтуїції;
- ✓ попередні установки по альтернативах впливають на вибір рішення;
- ✓ немає прагнення до оптимального рішення, якщо є задовольняюче;
- ✓ участь декількох осіб і організаційні умови змінюють порядок проходження під етапів;
- ✓ менеджери різним чином втручаються в структуру й процес прийняття рішень, впливаючи, таким чином, на їхню якість.

§ 8.3 *Розподіл повноважень при прийнятті й реалізації управлінських рішень*

Можливі два напрямки розподілу повноважень при прийнятті й реалізації управлінських рішень: *централізація повноважень* (централізація рішення по інвестиціях, фінансові рішення, персональні призначення у вищому керівництві) і *делегування повноважень*.

Таблиця 4.1 - Зміст основних фаз прийняття й реалізації управлінського рішення

Фаза прийняття й реалізації управлінського рішення	Зміст фази
1.Збір інформації про можливі проблеми	1.1. Спостереження за внутрішнім середовищем організації 1.2. Спостереження за зовнішнім середовищем
2. Виявлення й визначення причин виникнення проблеми	2.1. Опис проблемної ситуації 2.2. Виявлення організаційної ланки, де виникла проблема 2.3. Формулювання проблеми 2.4. Оцінка її важливості 2.5. Виявлення причин виникнення проблеми
3.Формулювання цілей рішення проблеми	3.1. Визначення цілей організації 3.2. Формулювання цілей при вирішенні проблеми
4.Обґрунтування стратегії рішення проблеми	4.1. Детальний опис об'єкта 4.2. Визначення області зміни та змінних факторів 4.3. Визначення вимог до рішення 4.4. Визначення критеріїв ефективності рішення 4.5. Визначення обмежень
5.Розробка варіантів рішення	5.1. Розчленовування завдання на під завдання 5.2. Пошуки ідей рішення по кожному під завданню 5.3. Побудова моделей і проведення розрахунків 5.4. Визначення можливих варіантів рішення по кожному під завданню й підсистемі 5.5. Узагальнення результатів по кожному під завданню 5.6. Прогнозування наслідків кожному рішенню для кожного під завдання та завданню в цілому 5.7. Розробка варіантів рішення всього завдання
6.Вибір кращого варіанта рішення проблеми	6.1. Аналіз ефективності варіантів рішення 6.2. Оцінка впливу некерованих параметрів
7.Коректування й узгодження рішення	7.1. Пророблення рішення з виконавцями 7.2. Узгодження рішення з функціональними підрозділами організації, що взаємодіють при вирішенні проблеми 7.3. Затвердження прийнятого рішення
8.Реалізація рішення	8.1. Підготовка робочого плану реалізації 8.2. Організація процесу реалізації рішення 8.3. Внесення змін у рішення в ході його реалізації 8.4. Оцінка ефективності прийнятого та реалізованого рішення

Делегування повноважень може бути у вигляді:

- а) *обмеженого делегування* - рішення по інвестиціях у межах бюджету, рішення по певному рівні персоналу;
- б) *високого делегування* - поточні виробничі питання, рішення про збут продукції, висновок договорів і контрактів.

Централізація й делегування повноважень при прийнятті й реалізації управлінських рішень може мати різні наслідки, окремі з яких наведені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 - *Наслідки централізації й делегування повноважень при прийнятті й реалізації управлінських рішень*

<i>Результат</i>	<i>Недоліки централізації Переваги делегування</i>	<i>Недоліки делегування Переваги централізації</i>
<i>Успіх організації</i>	- Поліпшення результатів через підвищення відповідальності виконавців; - Зниження витрат; - Можливість відсутності менеджера	- Потрібна висока кваліфікація нижчих рівнів управління; - Додаткові витрати на контроль прийнятих рішень
<i>Якість управлінських рішень</i>	- Вище керівництво може зосередитися на стратегічних рішеннях; - Реальність прийнятих рішень; - Далекі від реальності рішення центра	- Недостатня однорідність прийнятих рішень; - Однорідність централізованого рішення; - Проблема кваліфікації нижчих рівнів керування; - Тривалий процес здійснення рішень
<i>Завантаження менеджменту</i>	- Розвантаження верхніх рівнів; - Непотрібність штабів; - Розвантаження шляхів комунікації	- Завантаження підлеглих рівнів; - Збільшення обсягу рішень
<i>Координація роботи</i>	- Самовизначення підлеглих рівнів управління; - Їхня власна відповідальність; - Втручання вищої ланки лише у виняткових випадках	- Можливість конфлікту з нижніми рівнями керування; - Підвищення необхідності їхнього контролю
<i>Соціально-психологічні ефекти</i>	- Додаткові можливості розвитку нижчих рівнів управління; - Підвищені вимоги до продуктивності в підлеглих менеджерів; - Переживання за успіх, задоволеність у них	- Передоручення підлеглим рівням управління (зняття відповідальності); - Стрес через відповідальність у нижчих рівнів менеджменту; - Менше можливості для прийняття рішень у керівництві

§ 8.4 Ризик при прийнятті управлінських рішень

До основних методів прийняття управлінських рішень належать матричний, теорії ігор, дерево рішень, аналітично-систематизаційний, ділових ігор, груповий тощо.

Матричний метод – це занесення до матриці усіх можливих наслідків реалізації рішення.

Теорії ігор – це розрахунки можливих дій «противника», конкурента, інших сторін, які беруть участь у конфліктній ситуації.

Дерево рішень – це з'ясування розгалуження проблем і рішень шляхом теорії графіків та ймовірності (буде чи не буде).

Аналітично-систематизаційний метод – це сукупність трьох складових: аналізу ситуації, аналізу проблем і аналізу рішень.

Ділових ігор – це імітаційна гра, яка імітує діяльність керівників і дає можливість передбачити причини, що змінюють ситуації в організації.

Груповий метод – це створення деякими організаціями груп для прийняття важливих рішень.

Під **ризиком** при прийнятті управлінських рішень розуміється *небезпека прийняття помилкового управлінського рішення*. Оскільки майбутнє ніколи невідомо, практично всі рішення пов'язані з ризиком.

Можна розрізнити види ризиків:

- ✓ загальний (загрожує підприємству як цілому);
- ✓ спеціальний по факторах (сировинний, по встаткуванню, енергії, персоналу, капіталу);
- ✓ спеціальний при виготовленні продукції (неякісна або бракована продукція, порушення способів виготовлення, транспортування та зберігання);
- ✓ спеціальний при оцінці продукції (при збуті, у гарантіях, в оплаті).

Ризик можна підрозділити на обраховуємий і не обраховуємий, що може бути застрахованим або ні.

Тема 9. Прогнозування й планування як функція менеджменту

§ 9.1 Місце прогнозування й планування в менеджменті

Планування (прогнозування) виображує собою процес систематичного пошуку можливостей діяти у заданих умовах й у прогнозуванні наслідків цих дій.

Планування можна класифікувати по декількох критеріях:

- ✓ по ступені охоплення (загальне й часткове);
- ✓ змісту в аспекті підприємницької діяльності (стратегічне - пошук нових можливостей і продуктів; тактичне - передумови для відомих можливостей і продуктів; оперативне - реалізація даної можливості);
- ✓ предмету (об'єкту) планування (цільове - фінансів, потенціалу, устаткування, матеріалів, інформації; програмне - дій);
- ✓ сферам функціонування (виробництво, маркетинг, персонал, фінанси);
- ✓ охопленню (глобальне, контурне, детальне);
- ✓ строкам (коротко - , середньо - , довгострокове),
- ✓ тверде й гнучке.

Критерії вибору *форми планування* (принципи планування):

- ✓ повнота (потрібно врахувати все),
- ✓ деталізація (глибина її визначається метою планування),
- ✓ точність,
- ✓ простота і ясність,
- ✓ безперервність,
- ✓ еластичність і гнучкість (використання планових резервів, облік множинності можливих альтернатив, відстрочка деталей планування до з'ясування обстановки, варіантність),

- ✓ вирівнювання при плануванні (врахування "вузьких місць"),
- ✓ економічність.

Стратегічне планування здійснюється, як правило, невеликою групою фахівців при вищому керівництві організації й концентрує свою увагу на розробці довгострокових рішень, прийнятих організацією на основі економічного аналізу ринкової ситуації. Через складність цього процесу в ньому використовуються такі інструменти планування, як економіетричні прогнози або моделі, які розроблені відповідними фахівцями.

Стратегічне планування має на меті дати обґрунтовану оцінку майбутньої рентабельності різних відділень, а на цій основі приймаються рішення із приводу припинення того або іншого виду підприємницької діяльності організації (закриття або продажі окремих підприємств) або впровадження в нові сфери ділової активності.

Поточне (річне) планування ґрунтується в організаціях на показниках стратегічного плану. Річний план (*бюджет*) - це оперативний документ, відповідно до якого відділення визначає запланований на поточний рік обсяг виробництва, становить плани по використанню робочої сили, капіталовкладень, випуску нових видів продукції.

Складання бюджету (кошторису видатків) звичайно починається з розробки *нормативів трудових витрат*, що мають бути затраченими на одиницю продукції, що випускається. Потім визначаються (в тому числі з урахуванням вже досягнутих показників) *витрати на сировину й матеріали* виходячи із установлених нормативів витрат на одиницю продукції. *Видатки, що не залежать від обсягу виробництва*, тобто на будинки, устаткування та інше, можуть бути включені в бюджет як *накладні видатки* до нормативу витрат або не включаються зовсім. Загальна норма витрат на одиницю продукції, що випускається, виступає як показник, що періодично (раз у тиждень або на місяць) порівнюється з кількістю дійсно зроблених витрат в процесі виробничої діяльності й з фактичною вартістю сировини й матеріалів.

Звичайна *модель планування* складається із чотирьох *стадій*:

1. формулювання передумов – визначення філософії й мети організації з урахуванням можливостей та ресурсів за участю акціонерів. На основі зібраної інформації про зовнішнє середовище як у цілому, так і про стан і розвиток галузі й про конкуренцію складаються прогнози про положення організації на майбутнє. Аналіз прогнозів виявляє можливості й погрози. Оцінка результатів минулої діяльності й поточних підсумків виявляє проблеми й подає інформацію для прогнозування майбутнього розвитку організації;

2. постановка проблем - виходячи з перерахованих вище передумов визначаються рівні вимог, що постають перед організацією (наприклад, темпи щорічного росту виробництва) та прогнозуються найважливіші результати за умови збереження діючої політики, які зіставляються з рівнем домагань та виявляються розриви між ними для визначення заходів ліквідації цих розривів.

3. визначення довгострокової стратегії - щоб усунути розриви між прогнозними значеннями показників і тими, на які претендує організація,

розробляються нові стратегії, досліджуються можливості розвитку нових виробництв, вертикальної інтеграції, створення закордонних філій, спільних ініціатив; вивчаються варіанти розширення виробництва й зниження витрат; прогноуються результати при використанні тієї або іншою стратегії і з'ясовується, чи будуть ліквідовані розриви. Довгострокова стратегія складається із трьох елементів: - довгострокові цілі, що підкріплені довгостроковими стратегіями; - довгострокові стратегічні проекти; - довгострокова політика в основних областях.

4.формування середньострокових планів - виходячи з ухваленого рішення щодо довгострокової стратегії визначаються середньострокові завдання й напрямки й складаються середньострокових планів, які складаються також із трьох частин: - визначається середньострокові проекти й здійснюється їхня хронологічна прив'язка між собою та з урахуванням розподілу ресурсів; - складаються плани по номенклатурі виробляє мої продукції, виходячи зі зміни номенклатури й стратегії конкурентної боротьби для кожної групи продукції; - визначаються функціональні плани організації, що складаються її функціональними службами.

При здійсненні наведеної моделі планування варто чітко визначити:

- ✓ *об'єкт планування* (що планується),
- ✓ *суб'єкт планування* (хто планує),
- ✓ *період (горизонт) планування* (на який строк),
- ✓ *засоби планування* (наприклад, комп'ютерне забезпечення),
- ✓ *методику планування* (як планувати),
- ✓ *узгодження планів* (яких, з ким і на яких умовах).

§ 9.2 Види планування й роль нормативів у плануванні

Розрізняють наступні *види планування*:

- ✓ *послідовне планування* (новий план складається після закінчення терміну дії попереднього);
- ✓ *сковзне планування* (після закінчення частини терміну дії попереднього плану провадиться його ревізія на період, що залишився, і складається новий на період після закінчення всього строку попереднього й т.д.);
- ✓ *незмінне планування* (конкретно вказуються всі мети й заходи),
- ✓ *гнучке планування* (ураховується можливість виникнення неоднозначних умов і перегляду плану з їхнім урахуванням).

Будь-яка організація має *ієрархію планів*, які спів підпорядковані один іншому. З точки зору співпідпорядкованості планів можна розрізнити такі види планування:

- ✓ *загальне* (довгострокове основне, концепція організації),
- ✓ *стратегічне* (довгостроковий розвиток організації, сфер побуту, виробництва, персоналу),
- ✓ *тактичне* (умов господарських операцій - виробничих потужностей, засобів виробництва, капіталів, інвестицій, персоналу й т.д.),
- ✓ *оперативне планування* (конкретних дій на короткостроковий період).

Основними ознаками *стратегічного планування* є:

- ✓ *мета планування* - довгострокове забезпечення існування й виконання основної мети фірми,
- ✓ *носій ідеї планування* - вищий менеджмент,
- ✓ *проблеми планування* - відсутність надійності й структурування,
- ✓ *горизонт планування* - довгострокове,
- ✓ *охоплення планування* - глобальний, широкий спектр альтернатив,
- ✓ *принципи планування* - зміна навколишнього оточення (контрольовані фактори).

В той же час очевидними рисами *оперативного планування* є:

- ✓ *носій ідей планування* - середні й нижчі рівні менеджменту,
- ✓ *завдання планування* - забезпечення відносної надійності й відносного структурування,
- ✓ *горизонт планування* - короткі й середні строки,
- ✓ *глибина планування* - деталізація планів,
- ✓ *діапазон планування* - обмежений спектр альтернатив,
- ✓ *основа планування* - створений потенціал.

Тактичне планування здійснюється на основі стратегічного і є ядром здійснення стратегічних планів (період 1-5 років), стосується в першу чергу фінансування, інвестицій, середніх строків збуту, матеріально-технічного забезпечення, персоналу. *Оперативним плануванням* охоплюються окремі функціональні області підприємства.

Невід'ємною частиною планування на підприємстві є *норми й нормативи*, сукупність яких представляє собою основу для поточного й перспективного в нутрі організаційного планування.

Під *нормою* розуміється *науково обґрунтована міра витрат живої або суспільної праці на виготовлення одиниці продукції або виконання заданого обсягу робіт*.

Норматив характеризує *ступінь використання ресурсу на одиницю виміру продукції або роботи* (на одиницю площі, ваги й т.д.) .

Розрізняють *норми (нормативи)*:

- ✓ витрат живої праці та предметів праці (сировини, матеріалів, палива інші);
- ✓ використання знарядь праці (машин, устаткування, інші);
- ✓ динаміки виробництва (тривалості виробничого циклу, технологічних та організаційних перерв, часу випередження, інші);
- ✓ витрат на виробництво;
- ✓ соціально-економічні та інші.

На базі зазначених норм та нормативів формуються *баланси* споживання матеріальних ресурсів, робочої сили, енергобаланси й таке інше.

По *ступені деталізації* розрізняють норми *специфіковані й зведені*.

По *методу розробки* розрізняють норми *розрахунково-аналітичні, досвідчені й дослідно-статистичні*.

§ 9.3 Комплексний підхід до розробки виробничої програми організації

Виробнича програма є результатом узгодження наступних цілей організації:

- ✓ одержання максимального прибутку,
- ✓ урахування реальних фінансових і інших ресурсних можливостей,
- ✓ можливо повне задоволення потреб ринку збуту,
- ✓ максимальне зниження виробничих витрат, у тому числі й максимально можливе завантаження встаткування.

Отже, при розробці конкретної виробничої програми треба врахувати строки й обсяги поставок продукції на ринок і максимальне рівномірне завантаження виробничих потужностей. Відповідно на підставі виробничої програми повинні бути сформовані (або скоректовані) інші розділи комплексного плану підприємства (рис. 12).

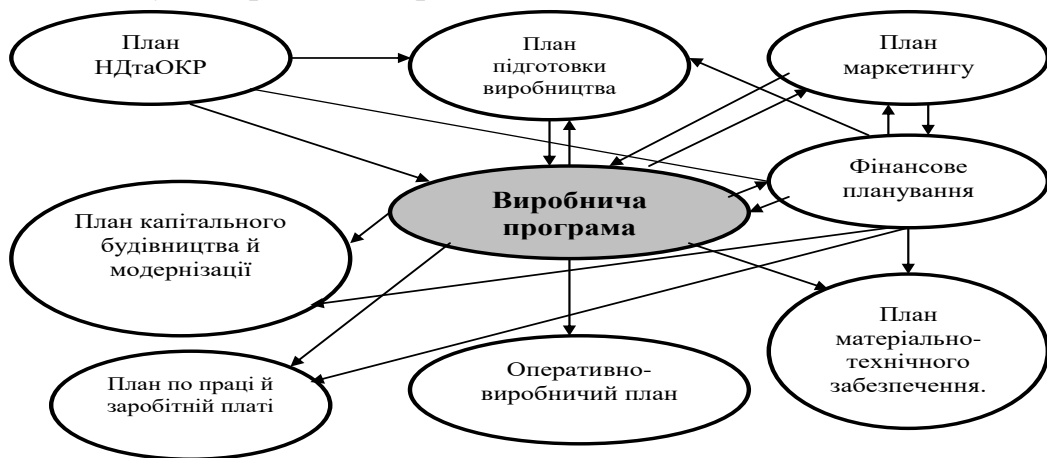


Рис. 12. Взаємозв'язок виробничої програми з іншими планами

Тема 10. Організація виконання управлінських рішень

§ 10.1 Стратегія й практична діяльність по управлінню організацією

Стратегія організації розкривається в практичній діяльності по її реалізації у вигляді політик організації.

Найбільше часто розробляються й реалізуються наступні *політики організації*: маркетингу (у т.ч. випуск продукції, ціноутворення, рух товарів, пересування продукції), виробничого, кадрового, інвестиційна, розвитку організації й інші. Конкретизація цих політик відбувається в письмових і усних директивах практично щодня щодо тієї або іншої ситуації.

Варто уникати достатку бюрократичних інструкцій, залучати до складання необхідних вказівок співробітників. Практичні дії організації викладаються в конкретних планах роботи (заходах), які повинні відповідати на запитання: "Що треба робити?", а їхня доцільність перевіряється питанням: "Для чого необхідні дані заходи?"

§ 10.2 Роль відповідальності в процесі управління

На етапі організації управління з'ясовуються *ключові результати діяльності й кінцеві цілі* кожного керівника у всіх ланках управління.

Ключові комерційні результати варто прив'язати до окремих працівників. Для **ключових результатів роботи** окремого працівника характерним повинне бути наступне:

- ✓ вони повинні робити безпосередній і вирішальний вплив на результат всієї діяльності організації;
- ✓ мати досить широкий характер;
- ✓ займати значну частину часу менеджера;
- ✓ їх повинне бути не більше 4 – 6;
- ✓ вони повинні включати до 80% того, що очікується від діяльності менеджера.

Необхідним наслідком виконання завдань різними менеджерами з поділом праці між ними є прийняття ними на себе **відповідальності** за підготовку й реалізацію управлінських рішень. *Відповідальність* можливо сформулювати як *готовність*:

- ✓ у власних рішеннях або діях *ураховувати інтереси* тих, кого стосується це рішення;
- ✓ *відповідати за свої дії* (що тісно пов'язане із правом на самостійні дії);
- ✓ *відповідати за дії виконавців завдання*, якщо контроль і аналіз не встановив їхньої особистої провини.

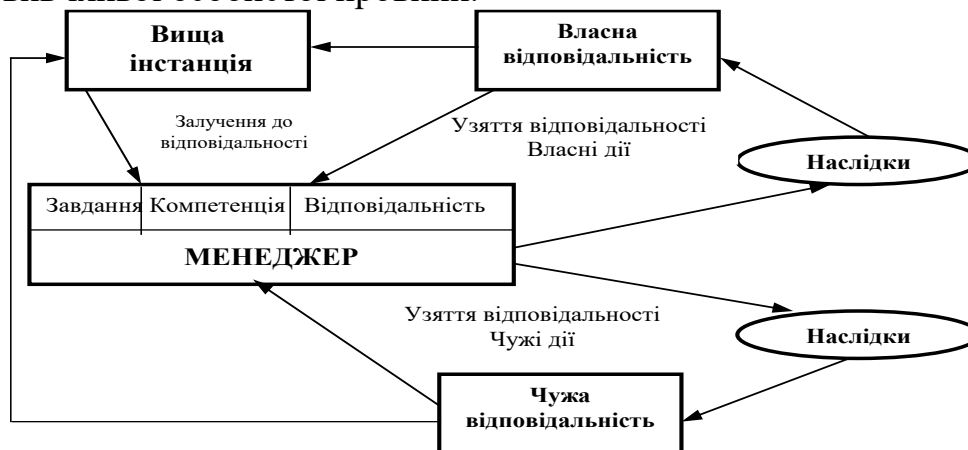


Рис. 13. Механізми встановлення й передачі відповідальності

Розрізняють наступні види відповідальності:

- ✓ власна відповідальність (обов'язок відповідати за власні дії),
- ✓ чужа відповідальність (обов'язок відповідати за рішення або дії інших),
- ✓ відповідальність перед собою (випадок, коли встановлюваний норми й виконавець є одною особою),
- ✓ зовнішня відповідальність (стосовно зовнішніх сфер діяльності підприємства),
- ✓ внутрішня відповідальність (стосовно внутрішніх сфер діяльності),
- ✓ відповідальність перед підприємством (врахування інтересів підприємства і його власників).

Механізми встановлення й передачі відповідальності наведені на рис. 13

Відповідальність, як обов'язок відповідати за наслідки, виступає в наступних формах:

- ✓ визначення негативних результатів у результаті контролю.
- ✓ визначення персональної відповідальності в результаті аналізу відхилень.
- ✓ персональні заходи заохочення й стягнення:
 - а) заохочення (премії, просування, зміцнення авторитету),
 - б) зменшення сприяння (винагорода, вплив на кар'єру),
 - в) санкції (зниження окладів, відшкодування збитку, втрата компетенції, відставка, звільнення, карне переслідування).

§ 10.3 Координація й регулювання в процесі управління по ситуаціях

Добре сплановане управління й організована його система дає результат лише в тому випадку, якщо прогножуються найважливіші можливі непередбачені ситуації й здійснюється підготовка до дій при їхньому виникненні, як невід'ємна частина процесу керування. Це забезпечується за рахунок:

- ✓ творчого й цілеспрямованого *підходу до планування*;
- ✓ складання збалансованого *календаря керівника* з виділенням необхідного часу для виконання всіх етапів і завдань пов'язаних з керуванням;
- ✓ готовності *використовувати всі внутрішні й зовнішні фактори*, що визначають місце організації на ринку, а також вже досягнутих результатів;
- ✓ ефективного володіння стилями управління, його методами, технікою та технологією;
- ✓ наполегливого й творчого вдосконалювання роботи з управлінням.

До числа *внутрішніх і зовнішніх* факторів, що визначають місце організації на ринку, варто віднести:

- ✓ основний характер комерційної діяльності (наприклад, промислова фірма або робота в сфері обслуговування);
- ✓ загальне економічне становище;
- ✓ зв'язані групи (зовнішні - клієнтуря, постачальники, фінансисти, держава, конкуренти, внутрішні - власники, менеджери, кадри);
- ✓ етапи розвитку організації (створення - нестаток у новому керівнику, авторитарне його керівництво - бунт підлеглих, делегування повноважень - криза контролю, співробітництво - психологічна криза);
- ✓ розмір організації, її структура й забезпеченість ресурсами;
- ✓ керівники організації (стиль і методи керівництва, роль в організації й авторитет) і атмосфера (рівень корпоративної культури, ступінь лояльності працівників) у ній.

Врахування таких факторів допомагає прогнозувати ситуації й підготувати відповіді на питання: "А що буде, якщо" і забезпечить своєчасну координацію дій і регулюванню в процесі управління залежно від складних ситуацій. У тому числі:

1. Удосконалювання планування своєї роботи - уточнення необхідності такого вдосконалювання, облік і аналіз використання робочого часу, угруповання й аналіз інформації, а також здійснення практичних мір по удосконалюванню.

2. Творчий підхід до рішення ситуації (творча позиція - відкритість, гнучкість,

самостійність; творчі прояви на виклик - погляди, мотиви, почуття, нові думки, здатність до ризику та прояву волі; творча діяльність - нове з'єднання відомих факторів).

3. *Напористість у виконанні планів* (чільна агресивність, цілеспрямованість, пізнання своєї волі, зобов'язання домагатися рішення завдань, перехід від слів до справи, доведення справи до кінця).

4. *Особисті чинники керівника* (уміння слухати, говорити, підвищувати свій рівень та рівень підлеглих, вміння працювати в групі, управляти змінами й таке інше).

5. *Систематичні бесіди про результати з підлеглими* - підготовка до бесіди, властиво бесіда, висновки, договір про цілях і ключових результатах, індивідуальному вдосконалюванні підлеглого, контроль його роботи.

6. *Розробка техніки одержання даних про віддачу підлеглого.*

7. *Удосконалення техніки прийняття управлінських рішень.*

8. *Удосконалювання способів мотивації й стимулювання* (включаючи вдосконалювання способів підбора й оцінки підлеглого персоналу й техніки надання впливу на нього).

9. *Консультавання й індивідуальна підготовка.*

10. *Делегування повноважень і відповідальності.*

Тема 11. Контроль, облік і аналіз у процесі управління

§ 11.1. *Поняття, види й стадії контролю*

Контроль являє собою процес визначення, оцінки й інформації про відхилення дійсних значень від заданих або їхньому збігу й результатах аналізу. Контролювати можна досягнення мети (*ціль/ціль*), хід виконання плану (*ціль/буде*), прогнози (*буде/буде*), розвиток процесу (*буде/є*).

Предметом контролю може бути не тільки виконавська діяльність, але й робота менеджера. Контрольна інформація використовується в процесі регулювання по всьому ланцюгу управлінської діяльності в організації:

планування *реалізація* *контроль* *координація й регулювання.*

Таким чином, встає проблема визначення доцільності об'єднання планування й контролю в єдину систему управління (англ. *Controlling*), що наведена на рис. 14 та знаходить все більш прихильників серед менеджменту.

В такій системі *контроль* здійснюється особами, прямо або побічно залежними від процесу. а *перевірки (ревізії)* - особами, що не залежать від процесу.

Контроль можна також класифікувати по:

✓ *належності* до того чи іншого суб'єкту контролю (внутрішній, зовнішній);

✓ *підставі* для обов'язку виконання контролю (добровільний, за статутом, договірної, за законом);

✓ *обсягу* контролю (за об'єктом, за рішеннями, за результатами);

✓ *регулярності* (регулярний, нерегулярний, спеціальний).

Процес контролю в загальному випадку повинен пройти наступні *стадії*:

1. *Визначення концепції контролю* (всеосяжна система контролю "Controlling" або частки перевірки).

2. *Визначення мети контролю* (рішення про доцільність, правильність, регулярність, ефективності процесу управління).

3. *Планування перевірки:*

3.1. об'єкти контролю (потенціали, методи, результати, показники й т.д.);

3.2. перевіряються норми (етичні, правові, виробничі);

3.3. суб'єкти контролю (внутрішні або зовнішні органи контролю);

3.4. методи контролю;

3.5. обсяг і кошти контролю (повний, суцільний, вибірковий, ручні, автоматичні, комп'ютеризовані);

3.6. строки й тривалість перевірок;

3.7. послідовність, методики й допуски перевірок.

4. *Визначення значень дійсних і запропонованих.*

5. *Установлення ідентичності розбіжностей* (виявлення, кількісна оцінка).

6. *Вироблення рішення, визначення його ваги.*

7. *Документування рішення.*

8. *Оцінка досягнення мети* перевірки (перевірка перевірки).

9. *Повідомлення* про рішення (усне, письмовий звіт).

10. *Загальна оцінка* рішення (аналіз відхилень, локалізація причин, установлення відповідальності, дослідження можливостей виправлення, заходу щодо усунення недоліків).

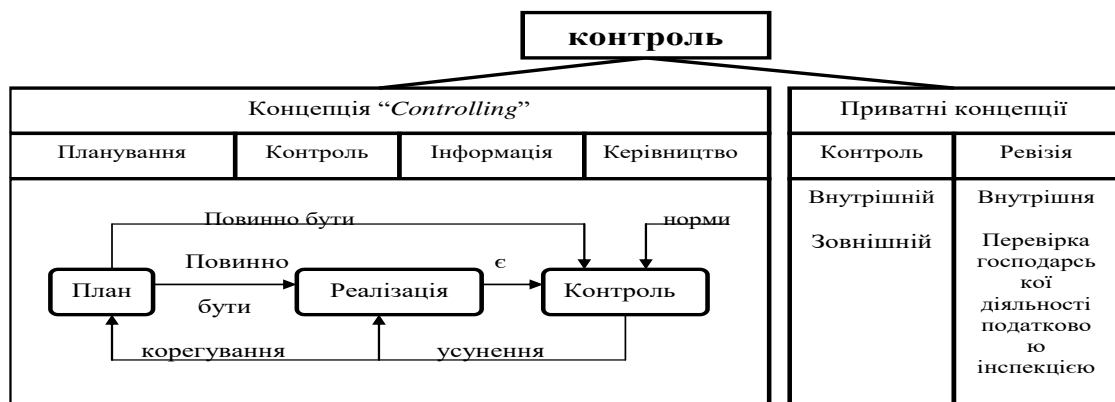


Рис. 14. Основні концепції контролю

§ 11.2 Типи систем контролю

Контрольні системи можуть аналізувати досить широкий клас явищ: від виміру виходів організації до виміру організаційної поведінки, що, звичайно, складніше. Контроль повинен здійснюватися на всіх рівнях управління: корпоративному, дивізіональному, функціональному й індивідуальному.

Ринковий контроль найбільш об'єктивний, тому що він провадиться на основі системи цін і дозволяє оцінити поведінку організації, досить об'єктивними й використовуваними показниками - ринкова ціна акцій і її коливання, швидкість повернення інвестицій, трансферні ціни (показують економічні взаємини між відділеннями) і інші. На дивізіональному рівні успіх

ринкового контролю залежить від здатності менеджерів корпоративного й дивізіонального рівня досягти рівнозначних рішень по цінових ресурсах. Це дуже важливо для головного офісу компанії з багатьма відділеннями, тому що це принциповий шлях оцінки компанією діяльності своїх відділень.

Контроль по виходу є наступною об'єктивною формою контролю, що використовується під час відсутності інших об'єктивних методів. При цьому компанія повинна оцінювати або прогнозувати досягнення відповідних цілей по різних відділеннях, функціям або підрозділам. На дивізіональному рівні оцінюються обсяги продажів, продуктивність, ріст і контрольована частка ринку. Ці показники міняються в процесі діяльності відділень і відображають поведінку менеджерів відділень. На функціональному рівні також оцінюються ступінь досягнення відповідних цілей - функціональні результати можуть бути використані для розробки компанією відмітних переваг, а також потужні методи контролю поведінки персоналу.

Контроль за індивідуальними результатами звичайний на всіх рівнях - вищі менеджери, маркетологи, виробничники й т. д. Однак, коли є труднощі в оцінки діяльності (наприклад, у сфері науково - дослідних робіт, або при колективній роботі), дуже важко оцінити індивідуальну віддачу.

Бюрократичний контроль представляє собою директивну форму контролювання діяння підрозділів, функціональних органів і працівників, при цьому їм пропонуються найкращі способи досягнення результатів. Правила й процедури є керівництвом до дії. Вони вказують, що повинне бути зроблене, і в такий спосіб стандартне поводження дає передбачуваний результат і передбачувану реакцію. Звичайно вони корисні при рутинних ситуаціях, але важко їхнє використання в протилежному випадку.

Найбільш використовуваними інструментами такого контролю є:

✓ **Бюджети** - це збори правил розподілу ресурсів. Вони визначаються структурою організації й установлюють певні обмеження. Особлива увага повинне бути приділене тому, щоб при їхньому виконанні не було конфліктів між відділеннями й функціональними органами.

✓ **Стандартизація** - дуже важливий спосіб контролю поведінки. Стандартизації можуть бути піддані входи, процеси й виходи. Входи контролюються для того, щоб забезпечити на них висока якість людських або фізичних ресурсів. Процес стандартизується з метою програмування діяльності й забезпечення мінімальних витрат і високої якості. Організаційні виходи стандартизуються за специфічними критеріями кінцевої продукції, по якості й сервісному обслуговуванні. При стандартизації своєї діяльності компанія створює ефективну систему спостереження за своїм функціонуванням.

Контроль із боку колективу найбільш корисний. Він ґрунтується на створенні внутрішньої системи результатів роботи організації. Ця форма контролю, коли працівники самі встановлюють норми й результати свого діяння. Такий контроль корисний у з'єднанні зі стандартизацією входів. У великій організації різні відділення або продуктивні лінії можуть мати різні культури, і така ситуація підриває зв'язки між ними. Контроль із боку

колективу незручний, коли компанія швидко росте або міняється, тому що немає часу для обліку цих організаційних змін.

Коли ні виходи, ні поведінка не можуть відслідковуватися або оцінюватися, організація повинна **знайти інші форми контролю**. На практиці різні типи контролю використовуються компанією одночасно й дуже важливо їхнє правильне сполучення.

§ 11.3 *Поняття й задачі обліку в організації*

Облік - необхідна інформаційна база для управління організацією. Його головна мета - *надання достовірної інформації про хід і результати діяльності організації, що кладе в основу прийняття управлінських рішень*.

Найважливіші **завдання обліку**:

- ✓ збір, обробка й відображення первинних даних про господарську діяльність,
- ✓ систематизація даних з метою одержання й узагальнення підсумкової інформації про господарську діяльність,
- ✓ створення вихідної інформаційної бази для планування й здійснення контролю виконання планів.

Розрізняють три **види господарського обліку**:

- ✓ оперативний - збір поточної інформації (облік явок, простоїв устаткування, запчастин, запасів і т.д.). Дані його використовуються для поточного керування організацією.
- ✓ статистичний - вивчення й контроль найбільш типових господарських процесів за допомогою статистичних методів. Він забезпечує фірму даними про стан і рух виробничих фондів і інших інформаційних матеріалів.
- ✓ бухгалтерський - постійний, безперервний, суцільний, достовірний облік господарських операцій, що охоплює всю діяльність фірми й всіх її підрозділів. Дані бухгалтерського обліку обов'язково підтверджуються строго документально в певній формі.

§ 11.4 *Поняття й зміст аналізу господарської діяльності організації*

Аналіз лежить посередині між контролем і плануванням в "кільці управління". Їм закінчується один цикл управління (аналіз результатів) і починається наступний (аналіз вихідної позиції). Ясно, що в практичній безперервній комерційній діяльності ці два види аналізу зливаються.

Аналіз підсумків господарської діяльності організації рекомендується проводити послідовно за **наступною схемою**:

1. Визначення мети аналізу (огляд майнового й фінансового становища й рівня доходів).
2. Вибір вихідного матеріалу (баланси, рахунки прибутків і збитків, звіти про стан справ, річні звіти фірми й конкуруючих організацій, таблиці біржових курсів, повідомлення економічної преси, звіти про збори пайовиків).
3. Одержання першої уяви про об'єкт аналізу (аналіз публікацій про фірму й галузь, виробнича програма).
4. Збір числових даних шляхом розкладання підсумків діяльності фірми

по джерелах (звичайний підсумок виробничої діяльності, звичайний підсумок фінансової діяльності, позаплановий підсумок).

5. Оцінка зведеного балансу руху майна й капіталу, порівняльного балансу.

6. Дослідження причин отриманого в балансі результату, розробка прогнозу розвитку на перспективу, формування висновку.

7. Відображення результатів у формі звіту.

Основні *розділи аналізу*:

✓ аналіз майнового положення (огляд структури коштів підприємства і його інвестиційної діяльності) по наступних найважливіших показниках: частка основних коштів у сукупному капіталі, частка оборотних коштів, норма інвестицій в обороті, квота інвестицій;

✓ аналіз рівня доходів за наступними показниками: рентабельність власного капіталу, рентабельність сукупного капіталу, рівень дивідендів, співвідношення біржового курсу й дивідендів, вплив на рівень дивідендів доходу з обороту, швидкості обороту, структури капіталу, швидкість повернення інвестицій, вплив позикового капіталу на збільшення доходів із власного;

✓ аналіз фінансового становища за наступними показниками: ліквідність, рівень динамічної заборгованості (число років, необхідних для погашення взятих кредитів за рахунок власних коштів), рівень заборгованості, рівень забезпечення основних коштів власними коштами й довгостроковим позиковим капіталом, частка позикових коштів, частка власних коштів.

O (*opportunities*)
Можливості

T (*threats*)
Загрози

- Область діяльності,
- Ринки,
- Конкуренція
- Соціальні фактори,
- Політичні фактори,
- Институциональные фактори.

S (*strengths*)
Сильні сторони

W (*weaknesses*)
Слабкі сторони

- У виробництві,
- На ринках,
- В керуванні,
- У ресурсах.

Рис. 15. Структура SWOT-Аналізу

Аналіз доповнюється *прогнозними оцінками*:

- ✓ очікуваних змін, обмежень;
- ✓ інтересів зв'язаних груп (клієнтури, кадрів, керівництва, власників, державної влади, фінансистів, компаньйонів);

- ✓ перешкод;
- ✓ оцінкою зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності фірми (SWOT-Аналіз) (рис. 15).

У результаті аналізу повинні бути зроблені висновки:

- ✓ як реагувати на прогнози;
- ✓ на очікування зв'язаних груп;
- ✓ по використанню можливостей;
- ✓ по запобіганню небезпек;
- ✓ по зміцненню сильних сторін і їхньому використанню;
- ✓ по посиленню слабких місць, які варто врахувати в стратегічних і річних планах.

Тема 12. Вплив характеру зовнішнього середовища на управління організацією

§ 12.1 Характеристика основних тенденцій розвитку світового ринку в кінці 20 – на початку 21 століття

Для визначення перспектив розвитку ринку необхідний аналіз основних тенденцій його розвитку протягом двадцятого сторіччя. Можна виділити кілька етапів розвитку мирового ринку.

1. Епоха масового виробництва (1900 - 1930).

Цей період характерний не насиченістю ринку предметами масового попиту. Тому споживач був готовий придбавати такі товари за прийнятними цінами, не вимагаючи їхньої великої розмаїтості. У цих умовах основна політика маркетингу - пропозиція стандартного продукту по найбільш низькій ціні, а головне завдання підприємця - удосконалення масового виробництва з метою зниження його витрат. Ще одною характерною рисою ринку була практична відсутність політичного й соціального контролю з боку суспільства за підприємницькою діяльністю.

2. Епоха масового збуту - індустріальна епоха (1930-1950).

Після великої економічної депресії (1929 - 1930 р.) президент США Д. Ф. Рузвельт проголосив "новий курс" в економіці, зміст якого складався у вилученні в підприємців додаткової частини прибутку з метою розподілу її в порядку соціальної допомоги, сприяючи тим самим збільшенню сукупної купівельної спроможності. У результаті попит на основні продукти споживання був швидко вдоволений, і організації були змушені пристосовуватися до нової ринкової реальності - ринку покупців.

3. Постіндустріальна епоха (1950 - 1980).

Спостерігається прискорення розвитку подій, виникають нові невідомі раніше завдання бізнесу, технічний прогрес змінює й попит, і пропозиція. Різко збільшуються вкладення в наукові та дослідно-конструкторські розробки, розвиваються міжнародні ринки, індустрія дозвілля, швидко міняється технологія виробництва. Суспільство реагує на забруднення середовища, монополізм, жадає від організацій соціальної відповідальності. Основним завданням підприємця стає постачання на ринок товарів із принципово новими

якостями, що забезпечує ймовірність перемоги в конкуренції. Таким чином, конкуренція й, відповідно, маркетингова політика будуються на забезпеченні якісних переваг товару.

4. Епоха локальних криз (1980 – 2000).

Виникають нафтові кризи, сильний вплив на ринок політичної нестабільності, позначається обмеженість світових ресурсів. Все це підсилює нестабільність ринку й загострює тенденції його розвитку, що виявилися в попередні роки.

5. Епоха споживання (2000 – 2008).

Підсилюються тенденції, що призводять до порушення пропорційності розвитку економіки в цілому та, зокрема, нерівномірності споживчого попиту на окремі товари й послуги або їхні групи, порушення рівноваги між промисловим виробництвом і платоспроможним попитом. Все це приводить до споживання товарів і послуг з відстроченням платежу, причому найчастіше відтермінуванням не підкріпленим реальними доходами споживачів.

Як результат - економічна криза 2008р. -2010р., що отримала міжнародний характер, оскільки розвиток торгівлі створив через взаємодоповнюваність і конкуренцію сприятливі умови для її поширення по всьому світу, яка мала свої наслідки ще протягом наступних років.

§ 12.2 Методи управління, які застосовують організації при різних рівнях нестабільності ринку

Методи управління, які застосовуються організаціями, залежать від ринкової ситуації й, головним чином, від ступеня її нестабільності. До найбільш поширених можна віднести наступні:

1. Методи управління, що засновані на контролі- довідники, інструкції, фінансовий контроль.

2. Методи управління, що засновані на екстраполяції- довгострокове планування, складання бюджетів поточних витрат і капітальних вкладень, цільове управління.

3. Методи управління, які спрямовані на передбачення змін- стратегічне планування, вибір стратегічних позицій.

4. Управління на основі гнучких негайних вирішень – ранжирування стратегічних завдань, управління по слабких сигналах, управління в умовах несподіваних подій.

5. Управління шляхом створення системи надзвичайних заходів - при нестабільності зовнішнього середовища в системі управління організацією необхідне створення:

- ✓ комунікаційної мережі зв'язку для надзвичайних ситуацій (незважаючи на границі підрозділів);
- ✓ перерозподіл обов'язків вищого керівництва: групи по контролі й збереженню здорового морального клімату, забезпеченню звичайної роботи з мінімумом зривів і по надзвичайних обставинах;
- ✓ створення мережі оперативних груп із забезпеченням зв'язку між ними, з

урахуванням завчасних тренувань по діях у можливих ситуаціях;

- ✓ створення чіткого сценарію дій у пропонованих ситуаціях.

§ 12.3 Антикризове управління

Основною метою **антикризового управління**, за твердженням ряду дослідників, є *відновлення керованості організацією* – можливості оперативно приймати й реалізовувати управлінські рішення, ефективно розв'язувати проблеми, що постають, оперативно відшукуючи відповіді на питання: “**що робити?**” і “**як зробити?**” - в умовах кризового стану її економіки.

У період економічної кризи будь-яка організація має потребу в проведенні змін у способі ведення бізнесу, які, безумовно, можуть привести до структурних змін - але ніяк не навпаки.

Перед проведенням змін у способі ведення бізнесу необхідно:

- ✓ оцінити, які ресурси є в розпорядженні компанії: час, гроші, компетенції, досвід, люди, зв'язки, інформація й ін.;
- ✓ постаратися зберегти те, що можна зберегти, мобілізувати всі наявні ресурси, у першу чергу - людські.

Першим кроком у подоланні кризи повинне стати **визнання наявних проблем**. Це викликано тим, що чим більш прибутково працював до кризи господарюючий суб'єкт, тим, на жаль, складніше йому оцінити в умовах кризи наслідки власного успіху й тем за повільніше його реакція на необхідність проведення змін.

Стратегію організації в період економічної кризи можна представити як інтеграцію ряду стратегій:

- ✓ стратегії мінімізації витрат (англ. *Downsizing* – стратегія скорочення надлишкових потужностей і робочих місць);
- ✓ стратегії поліпшення якості робіт, послуг, товарів;
- ✓ інноваційної стратегії.

Кожна з наведених стратегій економічного розвитку господарюючого суб'єкта (особливо в умовах економічної кризи) – це перерозподіл ресурсів. А будь-який перерозподіл ресурсів повинен бути підтриманим грамотною *роботою з персоналом*, тому що управляти змінами в способі ведення бізнесу – значить управляти людьми. При цьому змінити свідомість людей і направити їхню енергію на роботу з - нового набагато складніше, ніж зробити реорганізацію бізнес-процесів в організації, удосконалити технологію, замінити встаткування й таке інше.

Специфіка проведення змін в управлінні використання робочої сили міститься в тому, що *персонал* (співробітники, трудові ресурси, трудовий капітал), як виразник сукупності фізичних і духовних здатностей, які використовуються в господарській діяльності, існуючи як один з необхідних і обов'язкових компонентів кожного бізнес - процесу, являє собою *специфічний ресурс*, що має свій погляд на процеси й своє відношення до них. При цьому найчастіше персонал являє собою непередбачений задалегідь ресурс, тому що відповідна його реакція на виконувані функції не завжди відображає ширі

думки й настрої виконавців цих процесів.

Тому, кожен роботодавець виходить з тієї тези, що *всі співробітники його організації* дуже кваліфіковані, чудові, талановиті й високоєфективні працівники, *за винятком часу, протягом якого вони працюють на цю організацію.*

Залежно від того, яка із трьох представлених вище стратегій обрана в організації, розставляються акценти в підсистемах (функціях) управління людськими ресурсами:

- ✓ комплектування персоналу (пошук, підбор і відбір персоналу);
- ✓ навчання й розвиток персоналу;
- ✓ оцінка й використання персоналу (атестація персоналу, кар'єрний ріст, горизонтальні переміщення, формування резерву);
- ✓ організація праці й управління бізнесом;
- ✓ управління бізнес - комунікаціями;
- ✓ розробка й реалізація системи винагороди за працю, системи заохочень і покарань, пільг і компенсацій;
- ✓ управління корпоративною культурою й соціальною політикою, що реалізується в організації.

Основними складовими етапу коректив, що мають бути внесені у систему управління персоналом (самого відповідального й тривалого за часом етапу проведених змін) є:

- ✓ правильне *роз'яснення* всім співробітникам організації існуючої ситуації й перспектив;
- ✓ *чітке повідомлення вимог* кадрової політики й системи управління персоналом, що проводяться в організації, до працівників, а також контроль виконання цих вимог;
- ✓ *особливості навчання* в період кризи, що спрямовані на рішення конкретних тактичних завдання й забезпечення раціональності у витраті коштів, використання внутрішніх ресурсів для навчання співробітників;
- ✓ *твердий і оперативний контроль* результатів роботи й вірогідності показників, що досягаються;
- ✓ внутрішньо-корпоративні *переміщення персоналу*, можливі звільнення співробітників у зв'язку з реорганізацією поряд із прийомом на роботу висококваліфікованих співробітників, які можуть ліквідувати “вузькі місця”;
- ✓ *перегляд структури компенсаційного пакета*, що цілеспрямований на збільшення залежності оплати праці, пільг і компенсацій від результатів роботи окремого співробітника, колективу працівників та організації в цілому.

§ 12.4 Ризик – менеджмент

Ризик – це небажана можливість, яка може реалізуватися в майбутньому. Тому методи аналізу й керування ризиками базуються на методах прогнозування майбутнього розвитку організації. При цьому звичайно використовують ймовірно-статистичні моделі відновлення залежності. Застосовуються також евристичні прийоми, які не засновані на якій-небудь

теорії - метод мінливих середніх, метод експонентного згладжування. Досить перспективними для прогнозування представляються регресійний аналіз на основі інтервальних даних. Велике практичне значення мають експертні оцінки, які можуть бути отримані в різних математичних формах, а також різними видами рейтингів (при цьому необхідно з'ясувати ступінь адекватності експертних прогностичної ситуації в організації). Широко використовується також метод сценаріїв - побудова вичерпного, але доступного для огляду набору сценаріїв.

У кожному з наведених варіантів прогнозованих ризиків досить важлива проблема перевірки адекватності моделі, а також проблема відбору й перевірки об'єктивності використовуваних факторів.

Щоб управляти ризиками, треба спочатку знати про існуючі ризики. Оскільки на діяльність будь-якої організації безпосередньо або потенційно впливають ризики різної природи, необхідна класифікація ризиків. Можливо, для різних цілей знадобляться різні класифікації, засновані на різних методологічних принципах.

Наприклад, для побудови класифікації можна виділити:

- ✓ особисті й сімейні ризики, що ставляться до долі окремої людини і його родини;
- ✓ виробничі ризики (внутрішні ризики), зв'язані безпосередньо з діяльністю підприємства;
- ✓ комерційні ризики, викликані неповною передбачуваністю динаміки ринку, тобто дій споживачів і конкурентів;
- ✓ фінансові ризики, обумовлені макроекономічною ситуацією;
- ✓ ризики, що виникають на рівні держави.

До *виробничих ризиків* насамперед відносяться ризики, пов'язані з випуском дефектної продукції й однієї з важливих груп показників якості є характеристики надійності продукції. Частина втрат від ризику компенсується службами технічного обслуговування продукції, що вже перебуває в споживачів, тому постійно використовуваними термінами в цій області є «ризик постачальника» і «ризик споживача».

Інший вид виробничих ризиків пов'язаний зі здійсненням діючих технологічних процесів. Мова йде про аварії різного ступеня важкості, від незначних порушень технологічних процесів до катастроф з людськими жертвами. Тут доцільно звернути увагу на екологічні ризики, зокрема, пов'язані з аварійними скиданнями в ріки технологічних рідин, викидами в атмосферу газів і зважених часток і ін.

Слід зазначити виробничі ризики, що ставляться до періоду проектування продукції або технологічних процесів, які можуть бути пов'язані з помилками розроблювачів або фізичною неможливістю здійснення того або іншого процесу.

Серед виробничих ризиків є й соціальні ризики, пов'язані з тими або іншими конфліктами: конфлікти між службами (відділами, цехами), конфлікти між менеджерами, конфлікти між профспілками й адміністрацією й інші.

Комерційні ризики - ризики, пов'язані з невизначеністю майбутньої ринковою ситуацією - майбутні дії постачальників у зв'язку з мінливими перевагами споживачів. Досить істотні комерційні ризики, пов'язані з діяльністю партнерів організації - учасників економічному життю, зокрема, з їхньою діловою активністю, фінансовим становищем, відношенням до дотримання зобов'язань (у тому числі їх законослухняністю як платників податків). Особливо треба відзначити роль конкурентного оточення, від дій якого залежить багато чого в долі конкретного підприємства. Зокрема, важливі інформаційні ризики, пов'язані із промисловим шпигунством і можливостями проникнення конкурентів у комерційні таємниці й іншого впливу на внутрішні справи організації, зокрема, через комп'ютерні мережі типу Інтернет.

До комерційних ризиків можна віднести ризики, пов'язані із соціальними й адміністративними факторами в конкретних регіонах, із взаєминами розглянутої організації з органами місцевої й регіональної влади, як офіційними, так і кримінальними.

Фінансові ризики - насамперед ризики, пов'язані з коливаннями цін на товари й послуги (динамікою інфляції), ставки рефінансування Центрального банку, норм банківських відсотків по кредитах і депозитам, валютних курсів і інших макроекономічних показників, у тому числі котирувань державних і корпоративних цінних паперів. Частина цих ризиків носить об'єктивний, а частина – число спекулятивний характер.

До фінансових ризиків можна віднести ризики, пов'язані з нестабільністю законодавства й поточної економічної політики (тобто з діяльністю керівництва країни, міністерств і відомств). Додаткові проблеми створює множинність нормативно-правових актів, що регулюють господарсько-економічну діяльність організації, що найчастіше суперечать один одному, що викликає необхідність в участі в роботі організації юристів, у тому числі в судових процесах.

До ризиків, що виникають на рівні держави відносяться ризики, пов'язані з політичною ситуацією, діями партій, профспілок, екологічних і інших організацій у масштабі країни. Велике значення мають ризики, пов'язані із соціальним протистоянням (страйки, масові зіткнення, тероризм та інші).

До цієї групи ризиків відносяться зовнішньоекономічні ризики, наприклад, пов'язані з динамікою ціни на нафту, великомасштабними зарубіжними фінансовими або військовими кризами і т.д., можуть виявити істотний вплив на розглянуту організацію (підприємство).

Велика кількість ризиків пов'язана із природними явищами. Їх можна об'єднати під іменем «*екологічні*». До них ставляться, зокрема, ризики, пов'язані з невизначеністю ряду природних явищ.

Для впливу на всі види ризику в менеджера є певний інструментарій, що належить до галузі риск-менеджменту (рис. 16).



Рис. 16. Інструментарій зниження впливу ризику

У ризик-менеджменті (тобто управлінні ризиками) компанії доцільно виділити оперативне управління ризиками й стратегічне управління ризиками. Перший вид діяльності – робота, що постійно проводиться, пов'язана із забезпеченням якості продукції, плановим зниженням екологічних ризиків, роботою з покупцями, постачальниками, персоналом, пов'язана з підвищенням лояльності, і т.д.

Стратегічний ризик-менеджмент – складова частина стратегічного планування й управління. Треба оцінювати ризики високого рівня, наприклад, прогнозувати наявність у продажі й ціну тих або інших товарів на віддалену перспективу (через 10-20 років, наприклад).

Основна проблема в управлінні ризиками – коректне формулювання мети керування ризиками. Розповсюдженими методами зменшення невизначеності, властивої ризикам, за рахунок підвищення середнього рівня витрат є страхування й диверсифікованість ризиків.

РОЗДІЛ 2 ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

Глава 3 Виробничі процеси та організація їх здійснення

Тема 13. Виробничий процес і принципи його раціональної організації

§ 13.1 Процес виробництва та його організація, виробничі системи і виробничі процеси

Ринкові відносини кардинально змінюють погляд на організацію виробництва, що створює вимоги для найкращого використання техніки і

трудо­вих ре­сурсів у про­це­сі ви­роб­ни­цтва й тим са­мим під­ви­щує його е­фек­тив­ність. При­бу­т­ко­во пра­цю­ва­ти в умо­вах ри­нку - це не тіль­ки пра­цю­ва­ти на спо­жи­вача, але й ра­ці­о­наль­но ор­га­ні­зо­ву­ва­ти ви­роб­ни­цтво, до­ся­га­ти на­ле­ж­них ре­зуль­та­тів при ма­ксим­аль­но­му ви­ко­ри­стан­ні ре­сурсів.

По­ня­ття “*ор­га­ні­за­ція*” є уні­вер­саль­ним і ви­ко­ри­сто­вує­ться як ви­зна­че­ння су­куп­но­сті лю­дей та їх груп, об’єд­на­них для до­ся­г­нен­ня якої-не­бу­дь ме­ти (ви­рі­шен­ня яко­го-не­бу­дь зав­дан­ня) по­за за­ле­ж­ністю від ви­дів ді­яль­но­сті та форм та­ко­го об’єд­нан­ня, так і для ха­рак­те­ри­сти­ки про­це­сів упо­ряд­ку­ван­ня тру­до­вої ді­яль­но­сті цих лю­дей.

Су­куп­ність ок­ре­мих е­ле­мен­тів, що пе­ре­бу­ва­ють у від­но­си­нах і зв’яз­ках як один з од­ним, так і з се­ре­до­ви­щем, в яко­му здій­снює сво­ю ви­роб­ничу ді­яль­ність будь-я­ка ор­га­ні­за­ція, що ут­во­рю­ють пев­ну ці­ліс­ність, єд­ність ви­зна­чає­ться по­ня­ттям “*сис­те­ма*”.

По­ня­ття “*ст­рук­ту­ра*” спря­мо­ване на ха­рак­те­ри­сти­ку упо­ряд­ко­ван­ості від­но­син, що зв’язу­ють кре­мі е­ле­мен­ти ви­роб­ни­цтва, що ут­во­рю­ють ці­ліс­ну сис­те­му й за­без­печу­ють її рів­но­ва­гу. То­б­то ст­рук­ту­ра ви­зна­чає спосіб ор­га­ні­за­ції сис­те­ми ви­роб­ни­цтва та тип зв’яз­ків між ок­ре­ми­ми е­ле­мен­та­ми цієї сис­те­ми.

Про­це­с ви­роб­ни­цтва яв­ляє со­бою поєд­нан­ня ро­бо­чої си­ли (о­соб­ис­то­го фак­то­ру ви­роб­ни­цтва) і за­со­бів ви­роб­ни­цтва (ре­чові фак­то­ри ви­роб­ни­цтва), які скла­да­ють­ся з пред­метів пра­ці й за­со­бів пра­ці.

Ро­бо­ча си­ла - це здат­ність лю­ди­ни до пра­ці, су­куп­ність її фі­зи­чних, ро­зу­мових, мо­раль­них сил, які ви­ко­ри­сто­ву­ють­ся у про­це­сі ви­роб­ни­цтва спо­жи­вних вартос­тей. Во­на не і­снує по­за жи­вим лю­дсь­ким ор­га­ні­змом. Функ­цією ро­бо­чої си­ли є здій­с­нен­ня тру­до­вих про­це­сів - це свідома ді­яль­ність лю­дей, спря­мо­вана на ст­во­рен­ня жи­т­тє­вих благ. Без цієї скла­до­вої ви­роб­ничого про­це­су на­віть най­до­ско­на­лі­ша тех­ні­ка за­ли­шає­ться купою мерт­вих ре­чей

Пред­мет пра­ці - це все те, на що спря­мо­вана тру­до­ва ді­яль­ність (пра­ця) лю­ди­ни як за до­по­мо­гою за­со­бів пра­ці, так і без­по­се­ред­ньо. Е­ле­мен­ти ви­роб­ничого про­це­су за до­по­мо­гою яких ро­біт­ни­ки впли­ва­ють на пред­мети пра­ці є *за­со­ба­ми пра­ці*. До за­со­бів пра­ці на­ле­жать ви­роб­ничі будин­ки, споруди, ко­му­ні­ка­ції і ін.

Про­мі­жок ча­су від мо­мен­ту за­пус­ку у ви­роб­ни­цтво ви­ро­бу до мо­мен­ту пов­ного його ви­го­тов­лен­ня, ком­плек­та­ції, при­ймання і зда­чі на склад на­зи­ває­ться **ви­роб­ничим ци­клом**. Ви­роб­ничим ци­клом ви­го­тов­лен­ня партії де­та­лей вва­жає­ться час від на­д­хо­д­жен­ня ма­те­рі­алу у ви­роб­ни­цтво до за­кін­чен­ня ви­го­тов­лен­ня де­та­лей.

Три­валість ви­роб­ничого ци­клу є од­нією з най­ва­ж­ли­ві­ших ха­рак­те­ри­стик рів­ня ор­га­ні­за­ції про­це­су ви­роб­ни­цтва. По­ка­з­ник три­валості ви­роб­ничого ци­клу ши­ро­ко за­сто­со­вую­ють у вну­тріш­ньо ор­га­ні­за­цій­но­му пла­ну­ван­ні:

- ✓ при об­грун­ту­ван­ні ве­ли­чи­ни ви­роб­ничої про­гра­ми під­при­єм­ства, це­ху, ді­ль­ни­ці;
- ✓ у про­це­сі роз­роб­ки ка­лен­дар­ного гра­фі­ка ру­ху пред­метів пра­ці в про­це­сі ви­роб­ни­цтва;

✓ при розрахунку розмірів незавершеного виробництва й величини оборотних коштів.

Тривалість структурних складових виробничого циклу залежить також від конструктивно-технологічних і організаційно-економічних факторів.

Складність конструкції, габарити, вага виробу визначають число використовуваних виробничих процесів, їхній взаємозв'язок, загальну трудомісткість робіт, а отже і тривалість виробничого циклу. Тривалість виробничого циклу залежить від оснащеності технологічного процесу різноманітними видами інструментів і приладів, що впливає на час обробки або збирання виробу.

Організаційно-економічні фактори пов'язані з методами руху предметів праці у виробничому процесі (послідовний або паралельний), з рівнем організації робочих місць (чи зручно робітникам здійснювати трудові рухи), із системами матеріального стимулювання (формами оплати праці й показниками преміювання). Організаційно-економічні умови впливають на тривалість різного роду перерв у виробничому циклі.

Координація і оптимізація руху ресурсів, які задіяні у виробничому процесі й ув'язування в єдине ціле основних факторів і аспектів діяльності підприємства в цілому та окремих його складових, зокрема, є *основним завданням організації виробничих процесів*.

Під організацією виробництва розуміють:

✓ комплекс заходів, методів і прийомів, що спрямовані на забезпечення найбільш ефективного сполучення людей у процесі праці з речовинними елементами виробництва (засобами й предметами праці) у просторі й в часі;

✓ процес структурування продуктивних сил і їхньої взаємодії як основних елементів виробництва спрямований на досягнення внутрішньої впорядкованості елементів виробництва, за рахунок їх скоригованості у часі й просторі в процесі випуску продукції (виконання робіт, надання послуг).

Процес організації виробництва має вигляд підготовки, впровадження та контролю виконання системи нормативних та регуляторних документів (режим роботи агрегатів, норми продуктивності та ін.), а також дотримання виробничих паспортів обладнання та устаткування, графіків протікання основних, допоміжних і підсобних виробничих процесів, виробничо-технічних інструкцій і т.п.

До завдання, які мають бути вирішеними шляхом організації виробництва в цілому та окремих виробничих процесів зокрема, належать:

✓ раціоналізація виробничої структури підприємства в цілому та окремих його структурних підрозділів, зокрема;

✓ усунення диспропорцій між окремими елементами виробничого процесу та виникнення можливих "вузьких місць" під час здійснення виробничого процесу;

✓ планування, розміщення та забезпечення робочих місць;

✓ підготовка виробництва та забезпечення виробничих процесів ресурсами;

- ✓ організація здійснення основних, допоміжних і підсобних виробничих процесів;
- ✓ координація і регулювання (в тому числі з використанням диспетчеризації) ходу здійснення виробничих процесів;
- ✓ контроль якості ресурсів та результатів виробничої діяльності.

Організація виробництва *тісно пов'язана* з економікою, менеджментом, нормуванням виробничого процесу й праці. Організація виробництва належить до прикладних конкретних економічних суспільних наук, які вивчають дії й прояв економічних законів у господарській діяльності промислових підприємств (об'єднань, комбінатів, заводів), досліджують закономірності розвитку промислового виробництва, що впливають з цих законів, і розробляють на цій основі шляхи й способи планомірного ведення господарства, виробництва матеріальних благ для потреб народного господарства й особистого споживання.

Виробнича система - це складно організоване суспільне утворення, яке складається з багатьох різноманітних елементів, що знаходяться між собою у взаємодії й різноманітних відносинах і об'єднані єдиною метою функціонування - виробництво суспільних благ у вигляді товарів, надання послуг, виконання робіт.

Виробничий процес - сукупність взаємозв'язаних технологічних і трудових процесів, які можуть здійснюватися при участі людини, а іноді і без її участі й спрямовані на виготовлення із сировини і матеріалів закінченої продукції.

Технологічними процесами називаються процеси, що спрямовані на зміну форм, розмірів, хімічного складу, які необхідні для виготовлення заданого продукту. Складовим елементом технологічного процесу є *технологічна операція* - частина технологічного процесу, яка виконується на одному робочому місці (верстат, прес, конвеєр), над тим самим предметом праці (заготовка, деталь, вузол), одним робітником (групою робітників або в умовах автоматичного виробництва - без участі робітника) без переналагодження обладнання. Підготовка технологічного обладнання до виконання певної технологічної операції є операції *налагодження*, до яких відносяться: установлення пристрою, перемикання швидкості, подачі, настроювання заданої температури й т. ін.

Трудові процеси - це процеси, які представляють цілеспрямовану діяльність людини за допомогою знарядь праці, щоб виготовити задану продукцію і є визначальними у виробничому процесі.

§ 13.2 Складові елементи технологічного процесу, основні, допоміжні і обслуговуючі процеси

За призначенням й характером виготовленої продукції *виробничі процеси* поділяються на:

- ✓ *основні* - процеси, у результаті яких вхідні ресурси (сировина й матеріали) перетворюються в основну продукцію, яка призначена для реалізації

на сторону та відбиває результат виробничої діяльності організації в цілому та/або її окремих структурних підрозділів. Цим процесам належить центральне місце у процесі виробництва й вони визначають виробничий профіль організації та її спеціалізацію;

✓ *допоміжні* – процеси, що пов'язані з виготовленням продукції (наданням послуг, виконанням робіт), яка використовується в межах організації для задоволення її власних потреб, що (в першу чергу) забезпечують здійснення основних процесів. Сукупність допоміжних процесів утворює різні допоміжні виробництва: ремонтне, інструментальне, енергетичне, тощо;

✓ *обслуговуючі* – процеси, що здійснюються з метою забезпечення необхідних умов для нормального протікання як основних, так і допоміжних процесів. До них відносяться: складські, транспортні операції, технічний контроль, тощо.

Залежно від **рівня технічної оснащеності виконання**, операції поділяються на:

✓ *Ручні*- це процеси, що виконуються за допомогою ручної праці без застосування механізмів (переміщення вантажу).

✓ *Машинно-ручні*- це процеси, в яких поряд з операціями машинної обробки є операції ручної праці (обробка деталей на верстатах).

✓ *Машинні*- це процеси, в результаті яких змінюються форми, розміри, чистота поверхні (прокатка металу на механізованому стані).

✓ *Автоматизовані*- це процеси зі зміни форми, розмірів, маси та інших характеристик предметів праці, здійснюються автоматично машинами, агрегатами, автоматизованими потоковими лініями, включаючи установалення предмета праці і його витягання.

✓ *Апаратурні*- це хімічні й фізико-хімічні процеси, які протікають у спеціальних апаратах і агрегатах, у результаті яких відбувається зміна хімічного або агрегатного стану речовини, що переробляється (доменний цех, мартенівський цех).

Усі виробничі процеси й окремі операції повинні *раціонально поєднуватися у просторі й в часі*.

§ 13.3 Типи організації виробництва і виробнича структура підприємства

Організація виробничих процесів, вибір методів підготовки, планування та контролю виробництва визначаються **типом виробництва** - класифікаційною категорією виробництва, що виділяється за ознаками широти номенклатури, стабільності обсягу випуску продукції і спеціалізації робочих місць.

Існують три основних **типи організації виробництва**:

✓ *Одиничне виробництво* характеризується широкою номенклатурою виробів, які виготовляються, і малим обсягом їх випуску. Наприклад, виготовлення прокатних станів, унікальних екскаваторів великої потужності, парових і гідравлічних турбін.

✓ *Серійному виробництві* властиві обмежена номенклатура виробів, які виробляються періодично повторюваними партіями, й відносно великий обсяг випуску. Наприклад, верстатобудування, літакобудування, комбайнобудування, електровозобудування та ін.

✓ *Масове виробництво* характеризується вузькою номенклатурою і великим обсягом випуску виробів, які безперервно виготовляються протягом тривалого часу. Наприклад, автомобільні, годинникові, тракторні заводи.

Поняття "тип виробництва" відноситься до робочого місця, дільниці цеху, організації в цілому. Найважливішою характеристикою типу виробництва є рівень спеціалізації робочих місць, що кількісно вимірюється за допомогою коефіцієнта закріплення операцій.

Організація, що здійснює виробничу діяльність, складається з окремих підрозділів, виробництв, господарств, служб, тощо. У свою чергу, кожен виробничий підрозділ може бути розчленований на більш дрібні підсистеми, аж до робочого місця, тобто підсистеми "людина-машина". Склад виробничих підрозділів організації із зазначення зв'язків між ними є її **виробничою структурою**, центральною ланкою якої є основні виробничі підрозділи. Для промислового підприємства такою ланкою є **цех** - виробничий, територіально та адміністративно відокремлена частина підприємства, в якій виконується обумовлений комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації.

За призначенням та характером продукції, що виготовляється, і робіт, що виконуються на підприємстві, виділяють:

✓ *Основні цехи* - випускають вироби для поставки зовнішнім споживачам. До основних відносяться цехи, де виконується певна частина виробничого процесу з перетворення сировини, матеріалів, напівфабрикатів у готову продукцію або здійснюється ряд стадій виробничого процесу для виготовлення будь-якого виробу, тобто які беруть участь у виготовленні продукції, що призначена для реалізації.

✓ *Допоміжні цехи* - виробляють засоби, які необхідні для функціонування основного виробництва. До допоміжних цехів відносяться цехи, які виготовляють продукцію, що споживається всередині підприємства, або виконуються роботи для власних потреб (ремонтні, інструментальні та енергетичні цехи).

✓ *Обслуговуючі цехи та господарства* - виконують роботи з обслуговування основних і допоміжних цехів (транспортування та зберігання сировини, напівфабрикатів, готової продукції). До них відносяться транспортні цехи, контрольні служби, складське господарство.

✓ *Побічні цехи й підсобні господарства* - займаються переробкою і використанням відходів основного виробництва (цехи з виробництва товарів народного споживання, переробки вторинної сировини).

Виробничий структура промислових підприємств відрізняється різноманітністю і залежить від конструктивних та технологічних особливостей продукції, обсягу її випуску, рівня механізації та автоматизації виробничих

процесів. До основних факторів, що визначають структуру підприємства, можна віднести наступні:

- ✓ конструктивні й технологічні особливості продукції, її вид визначають характер виробничих процесів і тим самим впливають на склад основних цехів;
- ✓ габаритні розміри і маса вироблюваної продукції також впливають на структуру підприємства, оскільки визначають види технологічного обладнання, конструкцію будівель, транспортних засобів, розміри складського господарства;
- ✓ обсяг випуску продукції, під яким розуміється кількість виробів певного найменування, типорозміру і виконання, які виробляються підприємством протягом планового інтервалу часу має великий вплив на виробничу структуру;
- ✓ спеціалізація і кооперування - чим вище рівень спеціалізації підприємства, тим менше в його складі різноманітних виробничих цехів і простіше виробнича структура; чим більш універсальніше підприємство, тим розгалуженіше і складніше його структура;
- ✓ рівень механізації і автоматизації (потоків і автоматичні лінії) також має вплив на виробничу структуру;
- ✓ територіальний район місцезнаходження організації впливає на виробничу структуру підприємства.

§ 13.4 Загальні принципи раціональної організації виробничого процесу

Використання різноманітних методів сполучення в просторі і часі всіх елементів системи що утворює виробничі процеси з метою досягнення ефективного їх використання відображає сутність організації виробничих процесів. Раціональність цього процесу залежить від ступеня його відповідності низці вимог, що будуються на визначених принципах. Серед загальних принципів раціональної організації виробничого процесу, зокрема, є наступні:

✓ Оптимальне співвідношення диференціації, концентрації та інтеграції виробничих процесів. Принцип **диференціації** передбачає розподіл виробничого процесу на окремі технологічні процеси, операції, переходи, рухи. Але поряд з позитивними результатом застосування цього принципу при організації виробництва, надмірна диференціація підвищує втомлюваність робітників через монотонність та високу інтенсивність процесів виробництва, тому під час диференціації ручних операцій треба враховувати фізіологічні, психологічні та економічні межі поділу праці. Тому підвищення ефективності та раціональності виробничого процесу вимагає застосування принципів інтеграції виробничих процесів та концентрації операцій. Принцип **інтеграції** впливає з принципу диференціації операцій і виробничих процесів. Принцип **концентрації** пов'язаний з підвищенням складності операцій, що виконуються на сучасному високопродуктивному устаткуванні, коли комплексно здійснюються обробка, складання, транспортування деталей, видалення відходів.

✓ Принцип **спеціалізації** означає звуження номенклатури продукції, яка виготовлена в кожній виробничій ланці, аж до робочих місць, а також

обмеження різновидів виконуваних на підприємстві, у цеху, на робочому місці виробничих процесів. Таким чином, принцип спеціалізації базується на обмеженні різноманіття елементів виробничого процесу. *Спеціалізація* - розподіл виробничого процесу на складові частини і закріплення за кожним підрозділом організації виготовлення певного виробу (предметна спеціалізація) або певної операції (технологічна спеціалізація). Спеціалізація сприяє поліпшенню використання основних фондів, зниженню собівартості й підвищенню якості продукції, спрощує організацію виробництва й створює умови для підвищення рівня його механізації та автоматизації. Зокрема, виділяють групи робітників, які спеціалізуються за професіями, що сприяє підвищенню їх кваліфікації та продуктивності праці. Внутрішньоорганізаційну спеціалізацію підвищують шляхом проведення конструктивної, технологічної і організаційної уніфікації. *Уніфікація* — приведення продукції, способів і методів її виробництва або їх елементів до єдиної форми, розмірів, структури, складу. Виконання принципу спеціалізації суттєво впливає на здійснення інших принципів раціональної організації виробничого процесу.

✓ Принцип *паралельності* припускає одночасне паралельне виконання окремих частин виробничого процесу (стадій, операцій) і процесів з виготовлення продукції. Продуктивність підрозділів при цьому визначають тривалістю процесу, яка менша, ніж тривалість циклу на розмір "перекриття". Здійснення цього принципу пов'язане з виконанням низки умов, основна з яких - достатній обсяг виробництва, що забезпечує повне завантаження устаткування. Якщо повну паралельність виробничого процесу впроваджувати недоцільно (наприклад, у разі малої серійності виробництва), то можна організувати часткову паралельність. Реалізація цього принципу дає змогу суттєво скоротити час виготовлення виробів (тривалість циклу) і як наслідок зменшити потребу в обігових коштах. Коефіцієнт паралельності характеризує відношення тривалості виробничого циклу при паралельному способі руху його елементів до тривалості відповідного циклу при послідовному способі їх руху.

✓ Принцип *пропорційності* полягає в тому, що у всіх частинах виробничого процесу, у всій взаємозалежній системі машин повинна бути рівна пропускна спроможність з випуску продукції. Цей принцип передбачає рівномірне і повне завантаження усіх видів устаткування, необхідне, по-перше, для того, щоб можна було виконати виробничу програму в потрібному обсязі, тобто щоб "вузькі місця" не гальмували виконання встановлених планових завдань, і, по-друге, щоб не створювалися надлишки продукції у зв'язку з нерівномірним завантаженням. Цей принцип передбачає відносно рівну пропускну можливість всіх виробничих підрозділів, які виконують основні, допоміжні та обслуговуючі процеси. Порушення цього принципу приводить до виникнення "вузьких" місць у виробництві або до неповного завантаження робочих місць, дільниць, цехів, до зниження ефективності функціонування всього підприємства. Роль принципу пропорційності зростає в умовах автоматизованого виробництва, яке може існувати тільки на основі відповідних норм і пропорцій. Особливо чітко цей принцип повинен виконуватись у цехах

основного виробництва, які передають деталі на складання для виконання у строк поставок за договорами. Можливості допоміжних і обслуговуючих цехів і господарств повинні відповідати пропускній спроможності основного виробництва.

✓ Принцип **прямоточності** означає забезпечення найкоротшого шляху проходження виробами всіх стадій і операцій виробничого процесу - від запуску матеріалів до виходу готової продукції. Відповідно до цього принципу елементи виробничого процесу повинні проходити найкоротший шлях за всіма стадіями і операціями виробничого процесу, без зустрічних і зворотних переміщень. Коефіцієнт прямоточності визначається відношенням оптимальної довжини шляху проходження елемента виробничого процесу (що виключає зайві ланки, повернення на колишнє місце, тощо) до фактичної довжини шляху проходження цих елементів.

✓ Принцип **безперервності** вимагає, щоб у процесі виготовлення продукції перерви між послідовно виконуваними технологічними операціями були зведені до мінімуму або повністю ліквідовані. Це досягається завдяки зміні видів руху предметів праці у виробництві. Повністю цей принцип реалізується лише в технологічно безперервних виробництвах - у хімічній, металургійній промисловості.

✓ Принцип **ритмічності** виробничого процесу тісно зв'язаний із принципом безперервності й означає рівномірний випуск продукції у певні проміжки часу з додержанням повного ритму, тобто повторюваності. Ритмічність виробництва є важливою умовою успішного виконання завдань за кількісними і якісними показниками. Головні передумови ритмічності - належна постановка внутрішньоорганізаційного планування, яке передбачає, зокрема, створення і регулювання незавершеного виробництва, своєчасність і комплектність матеріально-технічного постачання; рівномірність і високу якість роботи ремонтної, енергетичної, транспортної, складської та інших обслуговуючих служб підприємства. Чим менший проміжок часу, тим важче організувати рівномірний випуск продукції.

✓ Принцип **автоматичності** передбачає максимально можливе й економічно обґрунтоване звільнення людини від особистої участі у виконанні виробничого процесу. Додержання цього принципу під час організації виробництва приводить до збільшення обсягу результатів виробничого процесу; підвищення їх якості; скорочення затрат живої праці (в першу чергу шляхом виключення в першу чергу ручної праці на роботах з шкідливими умовами). Ступінь автоматизації визначається відношенням трудомісткості робіт, виконуваних автоматизовано, до загальної трудомісткості робіт. Даний коефіцієнт може розраховуватися як для всього виробництва, так і стосовно кожного з його складових.

✓ Принцип **гнуцкості** означає, що виробничий процес ефективно адаптується до швидко мінливих організаційно-технічних вимог випуску продукції. Дотримання цього принципу під час організації виробництва дає можливість мобільно перейти на випуск іншої продукції, яка входить у

виробничу програму підприємства або на випуск нової продукції при освоєнні її виробництва. Він забезпечує скорочення часу і витрат на переналагоджування обладнання при виготовленні деталей і виробів широкої номенклатури.

✓ Принцип *гомеостатичності* передбачає створення технічних та організаційних механізмів саморегулювання і стабілізації у виробничій системі, щоб вона була здатною стабільно виконувати свої функції в межах допустимих відхилень і протистояти дисфункціональним впливам. Тобто наскільки організована виробнича система спроможна протистояти порушенню її функції завдяки наявності в системі механізму саморегулювання. Необхідність побудови та відтворення такої системи і вимагає цей принцип. Прикладом використання принципу саморегулювання на промислових підприємствах є система планово-попереджувальних ремонтів, що забезпечує постійну підтримку в працездатному стані встановленого на заводі обладнання.

Проектування виробничого процесу або виробничої системи має базуватися на раціональному використанні викладених принципів, які процесу тісно пов'язані між собою, доповнюють один одного і різною мірою реалізуються на практиці. При цьому рішення повинні обґрунтовуватись розрахунками порівняльної економічної ефективності можливих варіантів.

Тема 14. Методи організації виробництва

§ 14.1 Поточний метод організації виробництва

Метод організації виробництва – це спосіб здійснення виробничого процесу, сукупність засобів та прийомів його реалізації.

Існує два методи організації виробництва:

✓ **Поточний метод організації виробництва** – сукупності робочих місць, розміщених у послідовності виконання технологічних операцій (здійснюється, як правило, у вигляді поточних ліній).

✓ **Не потоковий метод організації виробництва** – метод, що застосовується переважно у одиничному і серійному виробництвах.

У поточному виробництві діють усі принципи раціональної організації виробництва, і перш за все, пропорційність, неперервність і прямоточність.

Існує 6 класифікаційних ознак **поточних ліній** (ПЛ):

1. За номенклатурою продукції:

✓ одно предметні ПЛ – поточна лінії, на яких обробляється виріб одного типорозміру протягом великого проміжку часу. Ці ПЛ застосовується тільки в масовому виробництві, оскільки перехід на інший типорозмір, пов'язаний з переналагодженням обладнання;

✓ багатопредметні ПЛ – це лінії, за якими закріплено декілька типорозмірів виробів, подібних за конструкцією і технологією. Застосовується в серійному виробництві.

2. За ступенем неперервності процесів:

✓ неперервні ПЛ – ПЛ, на яких деталі рухаються по всіх операціях без між операційного простою. Ці лінії є найбільш досконалою формою поточного виробництва;

✓ перервно-поточні лінії – лінії, операції на яких несинхронізовані. На робочих місцях утворюються зворотні запаси деталей. Ці лінії застосовуються при обробці трудомістких деталей на різнотипному обладнанні.

3. За способом ритму:

✓ ПЛ з регламентованим ритмом – лінії, виробничий потік, на яких забезпечується тим, що вироби передаються з операції на операцію через фіксований проміжок часу, тобто з точно заданим ритмом;

✓ ПЛ з вільним ритмом – лінії де виробничий потік забезпечується передаючою предметів з операції на операцію з відхиленням від певного ритму потоку. На цих лініях утворюються між операційні запаси оброблюваних виробів.

4. За способом транспортування:

✓ конвеєрні ПЛ – лінії, які діють транспортуючі засоби неперервного руху з механічним приводом;

✓ без конвеєрні ПЛ – діють без приводні транспортуючі засоби циклічної дії (крани, електрокрани, електровізки та ін.).

5. За місцем виконання операцій:

✓ ПЛ з робочим конвеєром – лінії, на яких, крім транспортування і підтримки заданого ритму виробництва, конвеєр є місцем безпосереднього виконання технологічних операцій (наприклад, збиральний конвеєр);

✓ ПЛ з неробочим конвеєром – лінії, на яких предмети знімаються з конвеєра при обробці і потім повертаються на конвеєр.

6. За характером переміщення продукції:

✓ ПЛ з неперервним рухом – лінії, де потік здійснюється зі встановленою швидкістю руху;

✓ ПЛ з пульсуючим рухом – лінії, де потік рухається по конвеєру періодично через проміжки часу, рівні такту лінії.

Практична експлуатація поточних ліній відображає 4 основних варіанти, для яких існують розроблені детальні методики і створена така узагальнена класифікація:

- ✓ одно предметні неперервно-поточні лінії;
- ✓ одно предметні перервано-поточні лінії;
- ✓ багатопредметні неперервно-поточні лінії;
- ✓ багатопредметні перервно-поточні лінії.

§ 14.2 Не потоковий метод організації виробництва в умовах одиночного і серійного виробництв

Непотоковому методу організації виробництва властиві такі ознаки:

✓ на робочих місцях обробляються різні за конструкцією і технологією виготовлення предмети праці, бо кількість кожного з них невелика і недостатня для нормального завантаження устаткування;

✓ робочі місця розташовуються за однотипними технологічними групами без певного зв'язку з послідовністю виконання операцій;

✓ після окремих операцій предмети праці часто надходять на проміжні склади і чекають звільнення робочого місця для виконання наступної операції.

Не потоковий метод залежно від широти номенклатури виробів і їх кількості має модифікації:

✓ В умовах **одиночного виробництва** не потоковий метод здійснюється переважно у формі **одиночно-технологічного**, коли окремі предмети праці одиницями або невеликими партіями, які не повторюються, проходять обробку згідно з ознаками, наведеними вище.

✓ В умовах **серійного виробництва** не потоковий метод здійснюється переважно у формі:

- **партійно-технологічного** - предмети праці проходять обробку партіями, які періодично повторюються;

- **предметно-групового** - вся сукупність предметів праці розподіляється на технологічно подібні групи, обробка предметів кожної групи здійснюється приблизно за однією технологією і потребує однакового устаткування.

Партія предметів праці є важливим календарно-плановим нормативом організації партійного виробництва і її величина істотно впливає на його ефективність. Причому цей вплив не однозначний. З одного боку, збільшення величини партії приводить до зменшення кількості переналагоджувань устаткування, внаслідок чого поліпшується його використання, зменшуються витрати на підготовчо-заклучні роботи (пре налагоджування, одержання і здача роботи, знайомство з технічною документацією). *Оптимальною* є така величина партії предметів, за якої загальні витрати на їх виготовлення будуть мінімальними. Вони обчислюються у процесі оперативного управління виробництвом.

Одиночно і партійно-технологічні методи виробництва організаційно є досить складними щодо дотримання принципів раціональної організації виробничого процесу. Їх недоліки дещо усуває застосування предметно-групового методу, що дозволяє створити предметно-спеціалізовані дільниці підвищувати рівень механізації і автоматизації виробництва. Предметно-групові методи створюють передумови для переходу до поточкового виробництва.

Устаткування у непотоковому виробництві переважно універсальне, а робітники – універсали високої кваліфікації. Вищий рівень спеціалізації устаткування при застосуванні предметно-групових методів, оскільки за певною предметно-спеціалізованою дільницею закріплюється менша кількість предмета-операцій. Для не поточкових методів характерне послідовне і рідко-послідовно-паралельне поєднання операцій, що поряд із складними маршрутами обробки спричиняє тривалий виробничий цикл.

Непотокове виробництво широко застосовується у промислових дискретних процесах.

Тема 15. Організація робочого місця

§ 15.1 Характеристика й класифікація робочих місць

Первинним елементом будь-якої організаційної є робоче місце — елементарна структурна частина виробничого простору, у якій суб'єкт праці взаємозалежний з розташованими засобами й предметами праці для здійснення одиничних процесів праці відповідно до цільової функції одержання результатів праці.

Робочі місця можна **класифікувати** по наступних ознаках:

1. По ступеню автоматизації трудового процесу:

- ✓ Робоче місце з ручною роботою — трудові процеси виконуються вручну.
- ✓ Робоче місце ручної механізованої роботи — робітники користуються механізованим інструментом із зовнішнім приводом.
- ✓ Робоче місце машинно-ручної роботи — оснащене машиною, яка працює при особистій участі працівника.
- ✓ Машинне робоче місце — основна робота виконується машиною, а керування нею й допоміжна робота здійснюються робітником.
- ✓ Автоматизоване робоче місце — основна робота виконується машиною, допоміжні роботи механізовані частково або повністю.
- ✓ Апаратне робоче місце — оснащене спеціальним устаткуванням, у якому виробничі процеси здійснюються шляхом впливу на предмет праці теплової, електричної або фізико-хімічної енергії.

2. По ступеню спеціалізації трудового процесу:

- ✓ Спеціальне робоче місце — робоче місце, за яким закріплено виконання від 1 до 3 операцій і яке знаходить широке застосування в масовому типі виробництва при потокових методах виготовлення продукції.
- ✓ Спеціалізоване робоче місце — робоче місце, за яким закріплено від 3 до 10 операцій і яке знаходить широке застосування в серійному виробництві при методах обробки партіями.
- ✓ Універсальне робоче місце — робоче місце на якому може виконуватися більш 10 операцій і яке знаходить широке застосування в одиничному виробництві при індивідуальних методах виготовлення продукції.

3. По виконуваних функціях у ході трудового процесу — робітники місце залежно від категорії працівника — робоче місце керівника, професіонала, фахівця, що служить і робітника відповідно;

4. По ступеню рухливості робочих місць у ході трудового процесу:

- ✓ стаціонарні робочі місця;
- ✓ пересувні робочі місця.

5. По кількості устаткування, що обслуговується в ході трудового процесу:

- ✓ робочі місця без устаткування;
- ✓ одне верстатні (одноагрегатні) робочі місця;
- ✓ багатостатні (багато агрегатні, багато апаратні) робочі місця.

6. За умовами здійснення трудового процесу — робочі місця з:

- ✓ нормальними умовами праці;
- ✓ важкою фізичною працею.
- ✓ шкідливими умовами праці;
- ✓ особливо важкою фізичною працею;
- ✓ особливо шкідливими умовами праці;
- ✓ високою нервово-психічною напруженістю працею;
- ✓ монотонною працею.

7. *За часом і режиму функціонування* трудового процесу:

- ✓ функціонуючі в однозмінному;
- ✓ функціонуючі в багатозмінному перериваному режимі;
- ✓ функціонуючі в багатозмінному не перериваному режимі.

Таким чином, з метою забезпечення ефективного використання людських ресурсів організації в процесі її виробничої діяльності, необхідно забезпечити відповідність кожного робочого місця наступним вимогам:

1) *Оптимальної організації робочого місця*, яка передбачає наступні основні напрямки:

- ✓ планування робочих місць;
- ✓ оснащення робочих місць;
- ✓ організація обслуговування робочих місць.

2) Дотримання відповідних нормативів щодо умов протікання трудового процесу та *забезпечення безпечною здійснення виробничого процесу*.

3) *Раціоналізації режимів праці й відпочинку*.

Необхідним і обов'язковим умовами організації робочих місць і забезпеченні безпечних умов протікання виробничого циклу в цілому та трудового процесу зокрема є **дотримання дисципліни**, яка складається з наступних елементів:

✓ *трудова дисципліна* — чітке дотримання персоналом підприємства встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку й норм поведінки (своєчасний початок і закінчення робочого дня, обідньої перерви, регламентованих перерв на відпочинок);

✓ *технологічна дисципліна* — точне виконання всіх вимог технології виробничого процесу, режимів і способів його ведення, технології здійснення бізнес діяльності;

✓ *виробнича дисципліна*, що включає точне й своєчасне виконання розпоряджень і вказівок керівного персоналу щодо виробничих завдань і обов'язків, установлюваних виробничими й посадовими інструкціями, а також дбайливе відношення до встаткування, інструмента, оснащення й іншим матеріальним цінностям підприємства.

§ 15.2 *Планування робочого місця та регламентація режимів праці й відпочинку*

Раціональність розміщення всіх предметів оснащення робочого місця забезпечується його **плануванням робочого місця** -технічно доцільним і економічно обґрунтованим розміщенням предметів оснащення на робочому

місці й самого робочого місця в просторі виробничих площ підприємства, яка припускає:

✓ *зовнішнє планування робочого місця* - установлення місця розташування конкретного робочого місця стосовно суміжних робочих місць, робітника місцю керівника, проходам і під'їздам, з урахуванням вимог забезпечення взаємозв'язки робочих місць, ощадливого використання виробничих площ, забезпечення безпеки праці;

✓ *внутрішнє планування робочого місця* - розміщення на площі робочого місця всіх предметів оснащення, їх раціональне компоновання стосовно працівника й друг до друга.

Регламентация режимів праці й відпочинку здійснюється по наступних напрямках:

✓ *змінні (внутрішньо змінні) режими праці й відпочинку* - визначають тривалість зміни і її структуру, тобто час її початку й закінчення, тривалість обідньої перерви, час його початку й закінчення, тривалість і частоту загальних регламентованих перерв у роботі. Внутрішньо змінні режими праці й відпочинку встановлюються з урахуванням об'єктивної динаміки працездатності людину протягом робочого дня – а) фаза відпрацьовування й адаптації; б) фаза високої стійкої працездатності; в) фаза падіння працездатності. Ураховуються також різні варіанти існуючих регламентів оптимальної тривалості й чергування перерв для робіт, що різняться за рівнем ваги.

✓ *багатозмінні (добові) режими праці й відпочинку* - включають число змін у добу і їх чергування протягом доби. Кількість змін повинна бути кратним 24 (годиннику), тоді можна працювати в одну, дві, три, чотири й шість змін.

✓ *тижневий режим праці й відпочинку* передбачає встановлення різних графіків роботи, що регулюють число вихідних днів у тиждень, роботу у вихідні й святкові дні, а також порядок чергування змін протягом тижня. У цих графіках важливо також урахувати змінюваність робочих періодів протягом тижня – а) період відпрацьовування працівника в тижневий трудовий режим; б) фаза стійкої працездатності; в) період нагромадження стомлення. При встановленні безперервного багатозмінного режиму праці й відпочинку необхідно враховувати, що для багатьох працівників при багатозмінній роботі або роботі з “плаваючим” графіком життєвий ритм людину найчастіше не збігається із днями й годинником відпочинку, що передбачаються графіком.

✓ *місячний режим праці й відпочинку* визначає кількість робітників і неробочих днів у кожному конкретному місяці і їх чергування.

✓ *річний режим праці й відпочинку* визначає чергування робочих періодів з періодами тривалого відпочинку, пов'язаного із забезпеченням дотримання річного балансу робочого часу (що особливо актуально для режимів праці з підсумованим обліком робочого часу), а також з наданням відпусток, передбачених чинним законодавством. Графік відпусток в організації розробляється її адміністрацією з урахуванням тривалості основного й

додаткового відпусток працівників, узгодиться із профспівковою організацією й доводить до працівників.

Розробка режимів праці й відпочинку працівників і їх раціоналізація в процесі регламентації цих режимів багато в чому *визначається чинним трудовим законодавством*. У першу чергу необхідно врахувати вимоги законодавства щодо нормативної тривалості робочого часу (40ч. у тиждень), тривалості обов'язкових перерв для забезпечення відпочинку, як між змінами, так і тижневого відпочинку. Крім того, законодавством установлений перелік святкових і неробочих днів у році, а також порядок скорочення робочого часу для певних категорій працівників, тривалості робочого дня напередодні святкових і неробочих днів, обмеження щодо залучення до роботи в понаднормовий час і ін..

§ 15.3 Оснащення робочого місця – види й показники

Оснащення робочого місця являє собою забезпечення його всім необхідним для ефективного виконання працівником своїх професійних обов'язків, обумовлених трудовим договором.

Специфіка технології виробництва припускає різноманітність оснащення робочих місць, у тому числі:

✓ *Основне технологічне встаткування*, необхідне для виконання основної роботи на даному робочому місці. До складу основного встаткування включаються: верстати, агрегати, механізми, апарати, конвеєрні лінії, рахункова й обчислювальна техніка, персональні комп'ютери й у ряді випадків автомобілі, комбайни, тролейбуси й ін.

✓ *Допоміжне устаткування* складається з різних транспортерів, контрольних приладів, піднімальних устроїв, іспитових стендів і ін. Призначення допоміжного устаткування укладається у звільненні працівників від важких фізичних функцій.

Основне технологічне й допоміжне устаткування, яке протягом робочого дня використовується для проведення продукції, повинне забезпечувати працівникові: а) зручну робочу позу; б) зручність експлуатації й обслуговування; в) безпеку виконання трудових функцій і зменшення виробничої стомлюваності працівника.

✓ *Технологічне оснащення* — це різні пристосування, що забезпечують зручність роботи, інструменти й технічна документація. Склад технологічного оснащення на робочому місці залежить від технології проведення продукції. Усі інструменти повинні бути справні, пристосовані до руки людини і його фізичним можливостям і повинні мати естетичний вигляд.

✓ *Організаційне оснащення*, до складу якої включаються такі види оснащення, як робочі меблі, годинник, кошти для розміщення технологічного оснащення й технічної документації, різні підставки, підлокітники й т.п. повинна проектувати залежно від середніх антропометричних даних працівника (цим займається ергономіка).

✓ *Засоби безпеки* — огороження, засоби індивідуального захисту, засоби протипожежного захисту, витяжна вентиляція знаки, що попереджають, і напису й ін.

✓ *Засоби освітлення* необхідний кожному робочому місцю незалежно від того, яким є природне освітлення. До засобів освітлення відносяться засоби загального освітлення для всього приміщення й засоби місцевого освітлення для робочої поверхні або простору (настільна лампа), які знижують навантаження на органи зору людини й дозволяють йому якісніше виконувати свою роботу. Засоби освітлення повинні забезпечувати:

а) однаковість освітлення;

б) спеціальне освітлення поверхні або простору при необхідності;

в) контрастність між робочими елементами й фоном.

✓ *Засоби зв'язку* підрозділяються на засоби зв'язку з іншими робітниками місцями й засобу зв'язку з місцем керівника. Для цього встановлюються наступні способи зв'язку: зорова, звукова, комбінована.

✓ *Засоби сигналізації* бувають звукові, світлові, знакові й комбіновані. При висвітленні засобів сигналізації кожний працівник повинен бути проінформований про те, на яку екстрену ситуацію вказує той або інший сигнал і що при цьому повинен робити працівник.

✓ *Робоча тара* застосовується для впакування готових виробів, у якій вона буде транспортуватися споживачеві. Відмінності в робочій тарі обумовлені особливостями предмета впакування (контейнери, цистерни, піддони, ємності коробки, ящики, пляшки, пакети й ін.).

✓ *Засоби для підтримки на робочому місці нормального мікроклімату* сприяють створенню комфортних санітарно-гігієнічних умов праці на робочому місці. Серед даного виду оснащення виділяють систему опалення приміщення, нагнітальну й витяжну вентиляцію.

✓ *Предмети естетизації виробничого інтер'єру* також обумовлені специфікою робочого місця, але в цілому до них ставляться: штори, жалюзі, квіткарки, доріжки, килими, картини й т.п.

✓ *Хазяйські засоби* дозволяють забезпечити якісний догляд за встаткуванням на робочому місці й включають до свого складу дрантя, віники, совки, мийні засоби, урни, щітки, швабри й ін.

У цілому всі вимоги до оснащення робочого місця, обумовлені особливостями людського організму, ідентифікуються в *показниках*, серед яких виділяються п'ять основних груп:

1) *гігієнічні* - температура повітря, вологість, рівень шуму, вібрації радіації й ін.;

2) *антропометричні* - раціональність і зручність робочої пози, досяжність органів людського тіла до різних елементів оснащення й ін.;

3) *фізіологічні й психофізіологічні* - відображають ступінь відповідності конструкцій оснащення можливостям людського організму, таким як розмір, колір, форма, та інше;

4) *психологічні* показники, які в цілому оцінюються по ступеню відносини людину до своєї праці.

§ 15.4 Система обслуговування робочого місця – склад і функції

Визначаючи планування робочого місця та режими його роботи поряд з питаннями оснащення робочого місця необхідно розглядати й систему обслуговування робочого місця, яка являє собою систему дій працівника, як на робочому місці, так і його взаємодія з іншими працівниками, що забезпечують безперервну і якісну роботу, що й полягають із обслуговування усіх складових виробничого процесу, а саме:

1. обслуговування *засобів праці* – включає:

- ✓ енергозабезпечення виробничого процесу;
- ✓ забезпечення й підтримка в робочому стані технологічного й організаційного оснащення, будинків і споруджень;
- ✓ ремонт устаткування (дрібний, середній, капітальний), а також здійснення міжремонтного обслуговування встаткування (профілактика, чищення, змащення, налаштування);

2. обслуговування *предметів праці* – передбачає:

- ✓ видачу й приймання, зберігання, комплектування заготовок, напівфабрикатів і інших засобів організаційного оснащення, сировини й матеріалів;
- ✓ здійснення вантажно-розвантажувальних робіт на робочих місцях і транспортних операцій між ними;
- ✓ забезпечення контролю якості сировини, матеріалів, а також проміжного і заключного контролю результатів виробничого процесу;

3. обслуговування самого *працівника* в процесі здійснення ним трудових операцій:

- ✓ забезпечення безпечних умов здійснення виробничого процесу (охорона праці й техніка безпеки);
- ✓ санітарно-гігієнічне обслуговування;
- ✓ громадське харчування й медичне обслуговування;
- ✓ господарсько-побутове обслуговування.

У цілому всі функції обслуговування системи обслуговування робочого місця, в залежності від їх функціонального призначення, можна класифікувати наступним чином:

✓ *Виробничо-підготовча функція* - полягає в комплектуванні необхідних предметів праці для роботи основного робітника й забезпеченні його всією необхідною документацією.

✓ *Інструментальна функція* - полягає у своєчасному забезпеченні робочого місця необхідними й справними інструментами й пристосуваннями.

✓ *Налагоджувальна функція* - припускає налагодження, регулювання основного й допоміжного устаткування й складного інструмента.

✓ *Енергетична функція* -полягає у своєчасному й повному забезпеченні робочого місця всіма необхідними видами енергії й у міжремонтному обслуговуванні енергетичних установок підприємства.

✓ *Ремонтна функція* -укладається у своєчасному проведенні поточного ремонту й міжремонтного обслуговування засобів виробництва, виготовленні й відновленні запасних частин, утримуванні ремонтно-механічних цехів.

✓ *Контрольна функція* -припускає проведення контролю якості не тільки готової продукції, але й сировини й матеріалів, з яких вона виготовляється. Ця функція містить у собі обслуговування й регулювання контрольних приладів, а також аналіз причин і попередження браку на виробництві.

✓ *Транспортна функція* -забезпечує переміщення предметів праці усередині й поза підприємством.

✓ *Складська функція* -полягає в прийманні, зважуванні, сортуванні, складуванні, обліку, зберіганні й видачі всіх видів речовинних цінностей підприємства (сировина, матеріали, інструменти, господарські кошти, готова продукція й ін.).

✓ *Ремонтно-будівельна функція* -забезпечує поточний ремонт і підтримка в робочому стані нерухомого майна підприємстві, що прилягають до нього територій і комунікацій.

✓ *Господарсько-побутова функція* -полягає в підтримці чистоти й порядку в приміщеннях підприємства, забезпеченні спецодягом, спецвзуттям, засобами захисту, спецхарчуванням і т.п.

Тема 16.Нормування трудових процесів в організації

§ 16.1Вимоги до організації процесу нормування праці й принципи, на яких цей процес заснований

Одним з напрямків організації трудового процесу є нормування праці — установа необхідних витрат людських (трудових) ресурсів на виконання певної роботи у відповідних організаційно-технічних умовах при нормальній інтенсивності праці. На основі нормативних витрат живої праці визначають:

- ✓ раціонально побудований технологічний процес;
- ✓ найбільш повне використання встаткування;
- ✓ правильну організацію праці, відповідну до особливостей конкретного виробництва;
- ✓ необхідну чисельність робочої чинності в цілому і її професійно-кваліфікаційний склад;
- ✓ завдання по використанню потужностей як організації в цілому, так і її структурних підрозділів зокрема;
- ✓ завдання за обсягом проведення для окремих робочих місць (індивідуальних і колективних).

Вимоги до організації процесу нормування трудової діяльності працівників бізнес структури передбачають:

- ✓ максимально можливе розширення сфери нормування праці при всіх видах діяльності й робіт;

- ✓ висока якість установлюваних норм праці за рахунок максимального їхнього наближення до суспільно необхідних витрат праці;
- ✓ наукову обґрунтованість норм праці на базі повного обліку організаційно-технічних, економічних, психофізіологічних і соціальних факторів.

Нормування праці в організації повинне встановлюватися на основі наступних **принципів**:

- ✓ *ефективність* як необхідність установлення норм праці, при яких необхідні виробничі результати досягаються з мінімальними сумарними витратами трудових, матеріальних, енергетичних і інформаційних ресурсів;
- ✓ *комплексність*, що виражає необхідність обліку взаємозв'язки технічних, економічних, психологічних, соціальних і правових факторів, що впливають на норми праці;
- ✓ *системність*, що означає, що організація й норми праці повинні відповідати кінцевим результатам проведення й урахувати залежності між витратами ресурсів на всіх етапах виробничого процесу;
- ✓ *об'єктивність* як необхідність створення для всіх працівників підприємства рівних можливостей для виконання норм;
- ✓ *конкретність*, що означає, що організація й норми праці повинні відповідати параметрам виготовленої продукції, предметів і коштів праці, його умовам, типу виробництва й іншим об'єктивним характеристикам, що впливають при даній точності розрахунків на величину необхідних витрат праці й інших ресурсів;
- ✓ *динамічність*, що виражає об'єктивну необхідність зміни організації й норм праці при істотному для даної точності розрахунків зміні виробничих умов;
- ✓ *легітимність*, що відображає необхідність строгого дотримання законів і інших правових актів при нормуванні праці;
- ✓ *позитивне відношення працівників* організації, що означає необхідність створення такої системи організації, нормування й оплати праці, при якій забезпечується загальне позитивне відношення працюючих до виконуваних функцій, соціального середовища й підприємству в цілому.

§ 16.2 Характеристика витрати часу працівника на виготовлення товару (надання послуги, виконання роботи) і їх склад

Будь-який бізнес – процес в цілому та процес виробництва зокрема, при його розгляді з позиції організації трудового процесу, являє собою *витрати часу* на виготовлення товару (надання послуги, виконання певної роботи). При цьому розподіл витрат часу може здійснюватися стосовно кожного із трьох елементів цього процесу —предмету праці, засобам праці, працівникам.

Витрати часу на виготовлення товару (надання послуги, виконання певної роботи)стосовно працівників мають наступний склад:

Робочий час — це час, протягом якого працівник відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку організації й умовами трудового договору повинен виконувати трудові обов'язки, а також інші періоди часу, які

відповідно до законів і іншими нормативними правовими актами ставляться до робочого часу. Законодавство встановлює нормальну тривалість робочого часу - 40 год. у тиждень. Робочий час виконавця (їх групи) **підрозділяється на:**

1. **Час роботи (Р)**— період, протягом якого працівник здійснює підготовку й безпосереднє виконання отриманої роботи, що полягає з:

1.1. часу **роботи з виконання заданої роботи (ВР)**. Цей час може бути час, що як перекривається, — це час виконання якої-небудь роботи, коли працівник веде пасивне спостереження за роботою встаткування й при цьому ще виконує яку-небудь роботу (наприклад, допоміжну) час, що так і не перекривається, — це час виконання роботи, коли працівник не в змозі виконувати яку-небудь роботу, працюючи при зупиненому, непрацюючому встаткуванні. Цей час полягає, у тому числі, з:

1.1.1. **підготовчо-заклучний час (ПЗ)** — це час, який затрачає працівник на підготовку себе, предметів праці й засобів виробництва до виконання заданої роботи. Це проміжок робочого часу в плинні зміни, який затрачається один раз і практично не залежить від обсягу роботи на цю зміну.

1.1.2. **оперативний час (ОПЧ)** — це час, затрачуване на виконання заданої роботи (операції), яке повторюється з кожною одиницею або певним обсягом продукції й підрозділяється на:

1.1.2.а. **основний або технологічний час (Чос)** – це час, який затрачається на безпосередню зміну предмета праці;

1.1.2.б. **допоміжний час (Чд)** – це час, який затрачається працівником на дії, необхідні для виконання основної роботи й повторювані при виготовленні кожної одиниці продукції або визначеного їх числа.

1.1.3. **час обслуговування робочого місця (ОБ)** — час, затрачуване працівником на догляд за робочим місцем, устаткуванням і підтримка робочого місця в стані, що забезпечує продуктивну роботу протягом зміни або іншого робочого періоду. Цей час підрозділяється на:

1.1.3.а. **час технічного обслуговування (ОБтех);**

1.1.3.б. **час організаційного обслуговування (ОБорг).**

1.2. **часу роботи, не передбаченої виробничим завданням (НР)** – час, витрачене на виконання випадкової й непродуктивної роботи.

2. **Час перерв (П)** — це час, протягом якого працівник не бере участь у роботі, яке ділиться на:

2.1. час **регламентованих перерв** у роботі (ПР) містить у собі:

2.1.1. **час перерв у роботі, обумовлені технологією й організацією виробничого процесу (ПРтех),**

2.1.2. **час на відпочинок і особисті потреби (ПРвоп)**– час, передбачений діючими в організації нормами й розпорядком робочого дня.

2.2. час **не регламентованих перерв** у роботі (ПН) — це час перерв у роботі, викликаних порушенням нормального плину виробничого процесу:

2.2.1. **перерви в роботі, викликані недоліками в організації виробництва (ПНорг);**

2.2.2. перерви в роботі, викликані відмовами в роботі, поломками або аваріями встаткування й механізмів (ПНтех);

2.2.3. перерви в роботі, викликані порушенням трудової дисципліни (ПНтр).

Таким чином, структуроробочого часу можна представити у вигляді:

Робочий час = **Р**(= **ВР** + **НР**) + **П** (= **ПР** + **ПН**);

ВР = **ПЗ** + **ОПЧ** (= **Чос** + **Чд**) + **ОБ** (= **ОБтех** + **ОБорг**);

П = **ПР** (= **ПРтех** + **ПРвоп**) + **ПН** (= **ПНорг** + **ПНтех** + **ПНтр**);

З точки зору нормування трудових операцій, усі витрати робочого часу виконавця (їх групи), крім наведеної класифікації, поділяються на:

✓ **нормовані витрати робочого часу (НВ)** – витрати часу, які включаються в норму праці — це підготовчо-заклучний час (**ПЗ**); час оперативної роботи (**ОПЧ**); час обслуговування робочого місця (**ОБ**); час регламентованих перерв (**ПР**);

✓ **не нормовані витрати праці робочого часу (ННВ)** - витрати часу, які є прямими втратами робочого часу й у нормативні витрати праці не включаються – час, затрачений на виконання робіт, не передбачених виробничим завданням (**НР**) і час не регламентованих перерв у роботі (**ПН**).

Таким чином, структуру робочого часу, з точки зору нормування трудових операцій, можна представити у вигляді:

Робочий час = **НВ**(=**ПЗ** + **ОПЧ** + **ОБ** + **ПР**) + **ННВ** (= **НР** + **ПН**);

§ 16.3 Види норм праці й трудових нормативів

Об'єктивно існують дві **форми витрат праці** процесі здійснення будьяких бізнес – процесів в цілому та процесів виробництва зокрема, які характеризують:

✓ **витрати людських ресурсів (робочої сили)** у вигляді витрат фізичної й нервової енергії працівників, які визначаються: *важкістю* виконуваної роботи; *темпом* виконання роботи; *ступенем зайнятості* працюючих протягом зміни; *втомою* під час виконання роботи; *психофізіологічним* навантаженням на організм людини;

✓ **витрати робочого часу працівниками**, які визначаються: *тривалістю* часу виконання роботи; *трудомісткістю* виконуваної роботи; *чисельністю працівників*, необхідних для виконання роботи;

Враховуючи на те, що мірилом витрат робочої сили в процесі її використання у виробництві (здійсненні бізнес – процесів) є час роботи, основою для визначення норм праці й трудових нормативів є **норма часу** – це необхідні (оптимальні) *витрати часу* одним працівником або їх бригадою (ланкою) *на виконання одиниці роботи* (виготовлення одиниці продукції, надання одиниці послуги).

У практичній бізнес – діяльності застосовують різноманітні **види норм праці й трудових нормативів**, що є похідними формами вираження норми часу, зокрема наступні:

✓ *Норма виробітку* - це необхідне (оптимальне) кількість одиниць продукції, яке повинне бути виготовлено одним працівником або їх бригадою (ланкою) за певний відрізок часу (годину, зміну). Ця норма вимірюється в натуральних одиницях в одиницю часу.

✓ *Норма тривалості*, яка визначає необхідний час, за який повинна бути виконана одиниця роботи (товару, послуги) на одному агрегаті (верстаті, машині) або на одному робочому місці. Ця норма вимірюється у хвиликах (годиннику) на одиниці об'єму робіт.

✓ *Норма трудомісткості операції*, яка визначає необхідні витрати часу певного кількості (одного або декількох) працівників на виконання одиниці роботи (товару, послуги) на одному робочому місці. Ці витрати залежать не тільки від тривалості трудової операції, але й від чисельності працівників, зайнятих її виконанням. Ця норма вимірюється в хвиликах-людино-хвиликах (людино-годинах).

✓ *Норма (норматив) часу обслуговування* - це необхідні (оптимальні) витрати часу на обслуговування одного об'єкта (верстата, клієнта, відвідувача і т.д.).

✓ *Нормоване завдання* - це заданий обсяг робіт (послуг), необхідного асортиментів, який повинен бути виконано одним або декількома працівниками за певний відрізок часу (зміну, добу, місяць). Нормоване завдання, як і норма виробітку, визначає необхідний результат діяльності працівників, однак на відміну від неї воно може бути встановлене не тільки в натуральних одиницях, але й у нормо-годинах, нормо-гривнях і ін..

✓ *Норма (норматив) обслуговування* - це необхідне (оптимальне) кількість об'єктів (робочих місць, одиниць виробничої площі й інших виробничих верстатів), закріплених для обслуговування за одним працівником або їх бригадою (ланкою) в одиницю часу.

✓ *Норма (норматив) чисельності працівників* - це необхідна (оптимальна) чисельність працівників, які забезпечують виконання заданого обсягу робіт (послуг), у строго певний термін і необхідного якості.

✓ *Норма (норматив) керованості* - це оптимальна кількість працівників, яка повинна є безпосередньо підлеглого одному керівникові (чисельність підлеглих).

✓ *Норми складності виконуваних робіт*, що визначають необхідну кваліфікацію виконавців і потребуючі глибокого розуміння особливостей технологічного процесу.

На основі вивчення як нормованих, так і не нормованих витрати робочого часу виконавця (їх групи) розробляються норми витрат праці й нормативи використання людських ресурсів у процесі конкретного виду бізнес – діяльності.

У порівнянні з нормами витрат робочого часу, норми витрат робочої сили досліджені в значно меншому ступені. З існуючих розробок нормативних матеріалів для характеристики норм витрат енергії працівників найбільшою мірою підходять норми важкості праці, які регламентують припустимі

навантаження на організм працюючих, тому вони використовуються для обґрунтування часу на відпочинок, установлення компенсацій за несприятливі умови праці й т.п.

Із класифікацією норм праці тісно зв'язана класифікація **нормативних матеріалів**, які використовуються при встановленні норм праці й виражають залежності між необхідними витратами праці, що й впливають на них факторами, у тому числі:

✓ *Нормативи режимів роботи* устаткування містять параметри встаткування, на основі яких устанавлюються найбільш ефективні режими технологічного процесу, що забезпечують задану продуктивність устаткування з мінімальними витратами живого й упредметненого праці на виконання окремих елементів трудового процесу (трудових рухів, дій, приймань і т.д.), на виготовлення деталей, вузлів, виробів і на обслуговування одиниці встаткування, робочого місця, одиниці виробничої площі.

✓ *Нормативи темпу* встановлюють регламентований темп виконання робіт.

✓ *Нормативи чисельності* визначають регламентовану чисельність працівників, необхідних для виконання заданого обсягу роботи.

✓ *Нормативи часу*, що містять регламентовані витрати часу

Тема 17. Виробничий цикл та фактори що впливають на його здійснення

§ 17.1 Виробничий цикл: суть, значення, структура

Виробничий цикл – це інтервал часу від початку до закінчення процесу виготовлення одного виробу (одиниці продукції, послуги, роботи) або певної їх кількості, що виготовляється одночасно. Виробничий цикл характеризується як тривалістю, так і структурою.

Структура виробничого циклу – це склад і співвідношення витрат часу на різні види операцій і перерви в процесі виробництва. Структура виробничого циклу (схематично наведена на рис. 17) співвідносна зі структурою трудового процесу.

Структура виробничого циклу неоднакова на підприємствах різних галузей. Конкретна структура виробничого циклу залежить від: особливостей продукції, технологічних процесів її виготовлення, типу виробництва та інших факторів. Так, наприклад, на підприємствах з безперервним процесом виробництва (металургійні, хімічні заводи) найбільшу питому вагу має робоча частина циклу (час виробництва). На підприємствах з партійним методом організації виробництва (машинобудування) у виробничому циклі найбільшу частку часу займають перерви з різних причин, які часто становлять 60-80 % від тривалості виробничого циклу.

Перерви у робочий час поділяються на перерви партіонності (виникають тоді, коли предмети праці обробляються партіями) та перерви чекання.

Виробничий цикл може обчислюватися як для окремих предметів (деталей, вузлів, виробів), так і для їх партій. Предмети партії обробляються не одночасно, а по одному або декілька штук - кожний предмет праці чекає спочатку своєї черги на обробку, а потім кінця обробки всієї партії.

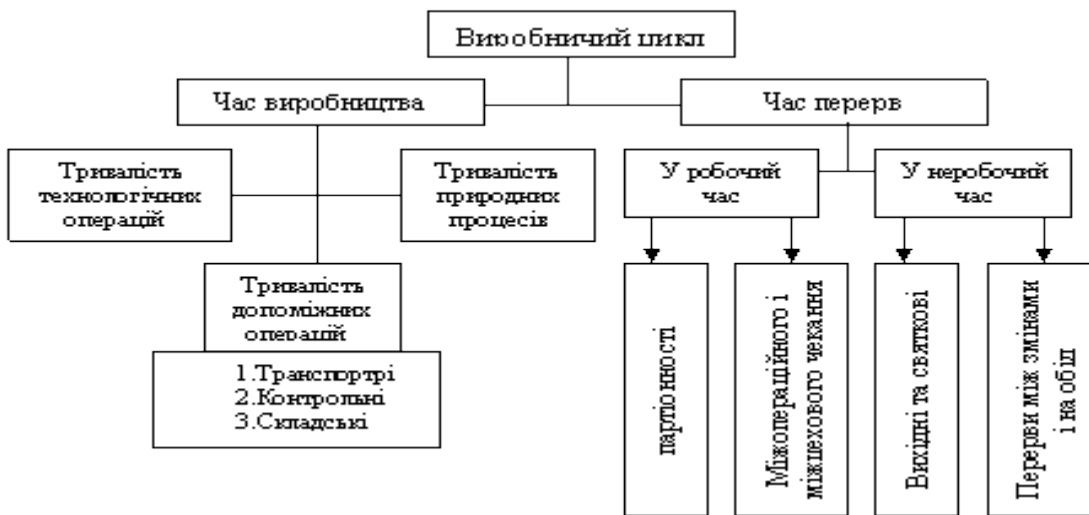


Рис. 17. Структура виробничого циклу

Тривалість виробничого циклу є однією з найважливіших характеристик рівня організація процесу виробництва. Показник тривалості виробничого циклу широко застосовують:

- ✓ при обґрунтуванні величини виробничої програми підприємства, цеху, дільниці;
- ✓ у процесі розробки календарного графіка руху предметів праці в процесі виробництва;
- ✓ при розрахунку розмірів незавершеного виробництва й величини оборотних коштів.

Тривалість структурних складових виробничого циклу залежить також від конструктивно-технологічних і організаційно-економічних факторів.

Складність конструкції, габарити, вага виробу визначають число використовуваних виробничих процесів, їхній взаємозв'язок, загальну трудомісткість робіт, а отже і тривалість виробничого циклу. Тривалість виробничого циклу залежить від оснащеності технологічного процесу різноманітними видами інструментів і приладів, що впливає на час обробки або збирання виробу.

Організаційно-економічні фактори пов'язані з методами руху предметів праці у виробничому процесі (послідовний або паралельний), з рівнем організації робочих місць (чи зручно робітникам здійснювати трудові рухи), із системами матеріального стимулювання (формами оплати праці й показниками преміювання). Організаційно-економічні умови впливають на тривалість різного роду перерв у виробничому циклі.

§ 17.2 Визначення тривалості виробничого циклу при різноманітних способах сполучення технологічних операцій

Величина циклу розраховується за складовими його елементами. Визначальною складовою тривалості виробничого циклу є тривалість технологічних операцій, яка становить *технологічний цикл*. Технологічний цикл партії предметів, які обробляються на декількох операціях, залежить також від того, як поєднується виконання операцій над предметами праці. Тривалість

технологічного циклу залежить від трудомісткості виконуваних операцій і способу передачі партій оброблюваних деталей з операції на операцію, з одного робочого місця на наступне, тобто від виду руху предметів праці у виробничому процесі.

У ряді випадків виконання допоміжних операцій співпадає з часом перерв, особливо перерв чекання. Тоді величина циклу менше суми його складових. Це треба враховувати при обчисленні загальної тривалості циклу.

Інші елементи тривалості виробничого циклу або мають незначну величину, наприклад, підготовчо-заклучний час, або вони виконуються протягом часу перерв з різних причин, наприклад, час на виконання транспортних операцій, час обліку й упакування продукції.

Перерви партіюності розраховують не окремо, а спільно з тривалістю технологічних операцій, складаючи так названий операційний цикл (T_0). Перерви очікування виникають у тому випадку, коли предмети праці, які надходять на робоче місце, не можуть оброблятися через його зайнятість.

Перерви очікування виникають також при різночасному виготовленні деталей, що входять в один комплект. Їх іноді називають перервами очікування комплектації, вони можуть бути внутрішньоцеховими й міжцеховими.

Перерви в неробочий час визначаються режимом роботи підприємства (вихідні й святкові дні, перерви між робочими змінами й на обід).

У ряді випадків час виконання контрольних, транспортних робіт може частково або повністю збігатися із часом перерв.

Час перекриття окремих елементів виробничого циклу в його тривалість не включається, тому тривалість циклу звичайно менше суми всіх його складових.

Тривалість технологічного циклу залежить від способів поєднання операцій, що виконується в ході технологічного процесу. Існує три способи поєднання операцій (передачі предметів праці):

✓ *Послідовне поєднання операцій* полягає в тому, що наступна операція починається тільки після закінчення попередньої операції технологічного циклу для всіх предметів партії. Партія предметів передається з операції на операцію повністю. Послідовне поєднання операцій є досить простим за своєю організацією, полегшує оперативне планування і облік. Недоліком послідовного виду руху предметів праці є більша тривалість операційного циклу. Але для нього властивий тривалий цикл, бо кожний предмет чекає закінчення технологічної операції для всієї партії. Послідовне поєднання операцій застосовується у одиничному та серійному виробництвах.

✓ *Паралельне поєднання операцій* – характеризується тим, що предмети праці після закінчення попередньої операції відразу передаються на наступну операцію технологічного циклу. Таким чином, предмети однієї партії виготовляються паралельно на всіх операціях. Однак паралельний вид руху викликає простої обладнання на робочих місцях, де тривалість операції менше, ніж найбільш трудомісткої операції. Ці простої тим більше, чим значніше різниця між часом виконання самої тривалої (головної) операції і часом,

витраченим на виконання інших операцій. У зв'язку з цим паралельний вид руху виправданий у тому разі, коли час різних операцій приблизно дорівнює або кратний один одному, тобто в умовах безперервно-потокового виробництва. При паралельному поєднанні операцій порівняно з послідовним істотно скорочується тривалість технологічного циклу. Проте, якщо при цьому операції не синхронізовані у часі, а також тривалість операцій не рівна і не кратна, то на всіх операціях, крім операцій з максимальною тривалістю виникають перерви у роботі. Ці перерви можуть ліквідуватися шляхом синхронізації операцій. Паралельне поєднання операцій застосовується у масовому та великосерійному виробництвах.

✓ *Паралельно-послідовне поєднання операцій (змішане)* сполучення операцій характеризується тим, що виконання наступної операції технологічного циклу починається до закінчення попередньої технологічної операції для всієї партії, але за умови, щоб партія оброблялася на кожній операції технологічного циклу безперервно. Технологічний цикл при паралельно-послідовному поєднанні операцій коротший за цикл при послідовному поєднанні на час паралельного виконання суміжних операцій. Тривалість паралельного виконання двох суміжних операцій залежить від зміщення у часі початку наступної операції порівняно з попередньою.

Паралельно-послідовний вид руху предметів праці скорочує час знаходження деталей на робочому місці тим більше, чим більше час паралельного виконання суміжних операцій. Паралельно-послідовний вид руху предметів праці виключає недоліки послідовного виду, де більша тривалість виробничого циклу, і паралельного виду, де більші простої устаткування, яке виконує короткі операції при обробці партії деталей. Однак змішаний вид руху потребує ретельної організації виробничого процесу в часі, тому що треба постійно підтримувати на розрахунковому рівні мінімальні, але досить надійні запаси предметів праці (деталей) між операціями для забезпечення безперебійної роботи суміжних робочих місць.

Обчислення виробничого циклу при змішаному сполученні операцій передбачає, що готовий виріб одержують внаслідок послідовного виконання операцій над одним і тим же предметом праці. Проте, більшість виробів у дискретному виробництві складається з ряду деталей, вузлів, агрегатів (автомобілі, верстати, телевізори і т.д.), які виготовляються певною мірою паралельно. Для такої продукції виробничий цикл обчислюється графоаналітичним методом. Спочатку обчислюються виробничі цикли обробки окремих деталей, складання вузлів, агрегатів і виробу в цілому за методикою, розглянутою вище. Після цього будується цикловий графік (стрічковий або сітковий) виготовлення виробу з урахуванням паралельності окремих процесів.

§ 17.3 Виробнича потужність: фактори які її визначають та показники її використання

Виробничою потужністю називається потенційна дієспроможність основних виробничих фондів, яка вимірюється кількістю продукції в

натуральних одиницях. Виробнича потужність підприємства, цеху, дільниці, робочого місця – це максимально можливий річний випуск продукції відповідної номенклатури асортименту і якості при повному використанні основних фондів в оптимальних умовах їх експлуатації.

Виокремлюють три види потужності, а саме:

✓ *Проектна потужність* – визначається у процесі проектування, реконструкції (розширення) діючого або будівництва нового підприємства.

✓ *Поточна потужність* – визначається періодично у зв'язку зі зміною умов виробництва (номенклатури та структури, трудомісткості виготовлюваної продукції) або перевищенням проектних показників. При цьому обчислюють потужність на початку року, на кінець року та середньорічну потужність підприємства.

✓ *Резервна потужність* – потужність, яка повинна формуватись і постійно існувати у певних галузях національної економіки, зокрема, наприклад, таких як:

- електроенергетика;
- газова промисловість - для покриття так званих пікових навантажень у електричних та газових мережах, надійного забезпечення енергоресурсами споживачів на період ремонтно-аварійних робіт;
- харчова індустрія – для переробки зростаючого обсягу сільськогосподарської сировини, що швидко псується у високоврожайні роки;
- на транспорті – для перевезення різко зростаючої кількості пасажирів у літні місяці;
- в машинобудуванні – для підготовки виробництва та освоєння випуску нових видів устаткування і конструкційних матеріалів.

Одиниці виміру виробничої потужності підприємств застосовуються різні в залежності від характеру виробництва та їх галузевої підпорядкованості, але, як правило, застосовується правило - виробнича потужність виявляється в тих одиницях виміру, в котрих планується і враховується виробництво продукції (послуг). На підприємствах окремих галузей (наприклад, цукрової та молочної) виробнича потужність характеризується кількістю сировини, переробленої за добу. У більшості випадків – це натуральні або умовно-натуральні вимірники за видами виготовлюваної продукції. Для багато номенклатурних виробництв потужність може визначатись вартісним показником.

У паспорті виробничого підприємства потужність позначають двома вимірниками: у чисельнику – натуральні показники за видами продукції, а у знаменнику – загальний вартісний показник.

Розрахунок виробничої потужності організації, її окремих підрозділів та дільниць залежить від типу організації виробництва. Наприклад, на підприємствах масового виробництва, де номенклатура виготовлення продукції вираховується одним виробом або декількома одиницями, розрахунок здійснюється за окремими робочими місцями, предметно-замкнутими дільницями, поточними лініями. В умовах серійного виробництва розрахунок

виробничої потужності ускладнюється, за кожним робочим місцем закріплюється певна кількість виробів – операцій. При цьому в якості вимірювача виробничої потужності використовується типовий виріб. Типовий виріб отримують шляхом укрупнення номенклатури, об'єднуючи різні вироби в групи за конструктивно-технологічною ознакою (подібністю). При цьому вироби підбирають так, щоб структура їх трудомісткості наблизилась до структури трудомісткості виробу-представника, і щоб останній мав в групі найбільший випуск і найбільшу трудомісткість.

Рівень використання виробничої потужності визначається *показниками*, серед яких:

✓ *коефіцієнт екстенсивного навантаження* - визначається за часом роботи устаткування та обладнання, що визначають проектну потужність. Показником екстенсивного використання виробничої потужності є також коефіцієнт змінності;

✓ *коефіцієнт інтенсивного навантаження* - відношення фактичного виробництва до проектної потужності;

✓ *інтегральний коефіцієнт навантаження* - визначається множенням коефіцієнтів інтенсивного та екстенсивного навантаження. Цей коефіцієнт характеризує рівень використання обладнання як по продуктивності, так і по часу.

До *узагальнюючих показників* використання основних фондів відносяться:

✓ *фондовіддача* – отримання продукції з 1 грн. основних виробничих фондів;

✓ *фондомісткість* – частка вартості основних фондів, яка припадає на 1 грн. виготовленої продукції:

Серед *факторів*, які визначають *виробничу потужність* є наступні:

- номенклатура, асортимент і якість продукції,
- кількість встановленого устаткування,
- розміри і склад виробничих площ,
- фонд часу роботи устаткування,
- прогресивні норми використання устаткування.

Таким чином, величина виробничої потужності залежить від:

✓ структури основних виробничих фондів, питомої ваги їх активної частини. Під час розрахунку потужності враховується все закріплене за цехами обладнання незалежно від його стану, а також обладнання, яке вводиться в експлуатацію відповідно з планами капітального будівництва;

✓ якісного складу машин і обладнання, чим досконаліші машини і обладнання, тим вища їх продуктивність за одиницю часу роботи.

§ 17.4 Незавершене виробництво

Тривалість виробничого циклу визначає розмір незавершеного виробництва, вартість якого є однією з найбільш вагомих частин оборотних коштів підприємства.

Незавершеним виробництвом називається вирахований у вартісному вираженні *виробничий наробок* – сукупність предметів праці, що знаходяться в обробці на робочих місцях, на транспорті, на контролі у ВТК, на складах. Існує 3 види виробничого наробку:

✓ *Цикловий наробок* – це кількість запущених у виробництво виробів, що знаходяться в обробці, на контролі та на транспорті, тобто він охоплює: технологічний, контрольний і транспортний цикли.

✓ *Зворотній наробок* – кількість виробів, які призначені для компенсації невідповідності продуктивності робочих місць, дільниць, цехів.

✓ *Страховий наробок* – предмети праці, призначені для компенсації аварій і стихійного лиха, які знаходяться на складах в якості недоторканного запасу. На кожному підприємстві, з урахуванням специфіки виробництва, встановлюються (за нормативами) норма *недоторканного запасу*.

Таким чином, незавершене виробництво в кожній організації являє собою суму 3-х вищезазначених наробків.

Так, на підприємствах машинобудування, що мають відносно тривалий виробничий цикл, незавершене виробництво становить 30-50 % оборотних коштів у запасах товарно-матеріальних цінностей підприємств. На підприємствах, де тривалість циклу особливо велика (наприклад, суднобудівні заводи, а також заводи з виготовлення потужного енергетичного обладнання та ін.), у незавершеному виробництві перебуває 60-80 % оборотних коштів.

Скорочення тривалості виробничого циклу приводить до зменшення потреби в оборотних коштах, тому що чим більше тривалість виробничого циклу, тим більше оборотних коштів потрібно підприємству, тим триваліше період їхнього обороту, тим на більший строк вони «заморожуються» у виробництві, тобто залишаються без руху.

Скорочення тривалості виробничого циклу веде до зменшення потрібної площі складських приміщень для зберігання незавершеного виробництва, запасів сировини й матеріалів, до поліпшення використання основних фондів, зниження собівартості продукції.

До вступу у виробничий процес предмети праці перебувають якийсь час у вигляді виробничих запасів. Цей час у виробничий цикл не включається.

Для визначення розмірів незавершеного виробництва, правильної розробки виробничої програми і забезпечення її виконання окремими цехами розраховують тривалість виробничого циклу. На основі розрахунків тривалості виробничого циклу встановлюють строки запуску деталей у виробництво, виходячи зі строків випуску готової продукції, обсяги незавершеного виробництва й валової продукції.

Тема 18. Оперативне планування здійснення виробничого процесу

§ 18.13 Міст і завдання оперативного планування виробничого процесу

В процесі оперативного планування виробничого процесу виконується детальна розробка планів підприємства та його підрозділів – окремих

виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад, навіть робочих місць, на короткі проміжки часу – місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну. При цьому розробка планів *органічно поєднується* з вирішенням питань організації їх виконання шляхом поточного (оперативного) регулювання.

До основних елементів оперативного планування можна віднести:

- ✓ планово-облікові одиниці виміру продукції;
- ✓ планово-облікові періоди, на які розробляються оперативні плани;
- ✓ нормативи виконання виробничого циклу в цілому та окремих процесів зокрема (партії запуску – випуску виробів, необхідні запаси незавершеного виробництва та тривалість перерв, тощо);
- ✓ елементи впливу та коригування виробничих процесів.

Таким чином, **оперативне планування** являє собою важливий засіб повсякденного керівництва виробничою діяльністю підприємства який поєднує в собі напрямки роботи, що включають:

- ✓ розробку оперативних планів та графіків виготовлення та випуску продукції (надання послуг), який називається *оперативно-календарним плануванням*;
- ✓ виконання робіт, що необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю та регулюванню виконання оперативних планів та ходу виробництва, який називається *диспетчеризацією*.

Оперативне планування здійснюється як в масштабі всієї організації в цілому, так і по окремих його підрозділах-цехах (*міжцехове оперативно-календарного планування*) та по окремим дільницях цих підрозділів-цехів відносно дільниць і робочих місць (*внутрішньоцехове оперативно-календарного планування*).

Оперативно-календарне планування має вирішувати такі основні завдання:

- ✓ забезпечення виконання плану виробничої діяльності по випуску планової продукції в заплановані строки при рівномірній роботі всіх підрозділів підприємства. Рівномірна робота та рівномірний випуск продукції можуть бути ритмічним і неритмічним. Ритмічна робота характеризується виконанням у рівні проміжки часу однакового об'єму робіт або об'єму робіт, яка збільшується рівномірно по всіх стадіях і операціях виробничого процесу. Під ритмічним випуском продукції розуміється однаковий випуск продукції, або випуск продукції, яка збільшується рівномірно у рівні проміжки часу дільницею, цехом, підприємством;
- ✓ встановлення режиму роботи організації, що сприяє найбільш ефективному та повному використанню устаткування та працівників.
- ✓ розробка заходів що до мінімізації як тривалостівиробничого циклу, так і обсягів незавершеного виробництва.

Процес диспетчеризації передбачає здійснення наступних функцій:

- ✓ облік перебігу процесів, що здійснюються та їх результатів – здійснюється як працівниками диспетчерської служби, так і низовими лінійними керівниками з метою забезпечення вчасного, повного та

достовірного відображення ходу виконання як окремих операцій, так і бізнес-процесу в цілому, наявність заготовок, деталей і виробів у кожному виробничому підрозділі на кожному етапі здійснення процесу;

✓ *порівняння*, отриманих в процесі обліку, фактичних результатів діяльності із плановим завданнями, зафіксованими на відповідний період в оперативно-календарному плані, шляхом здійснення *оперативного контролю*;

✓ *оперативний аналіз* причин відхилення результатів від завдань, який потрібен для вчасної оцінки неперервно-змінюваного процесу виробництва. Об'єктами аналізу можуть бути робота обладнання і робітників; стан запасів матеріалів, незавершеного виробництва тощо. У результаті аналізу виявляються причини відхилень ходу виробництва від запланованого, надаються пропозиції до здійснення організаційно-технічних заходів для ліквідації цих причин.

✓ *регулювання* ходу виробничого процесу на підставі результатів контролю та аналізу, потрібність якого зумовлена ймовірними відхиленнями фактичного ходу виробництва від запланованого або внесенням коригувань у поточний план.

Регулювання процесу виробництва зокрема передбачає:

✓ організацію поточного виконання виробничих завдань через їх деталізацію, доведення й виконання на окремих робочих місцях та виробничих дільницях;

✓ оперативне регулювання ходу виробництва;

✓ координацію взаємодії підрозділів та окремих виконавців для запобігання та усунення можливих відхилень від календарних і добових графіків;

✓ забезпечення комплексного обслуговування дільниць та кожного робочого місця всім необхідним для виконання завдань і виробничих програм.

§ 18.2 Завдання міжцехового та внутрішньоцехового оперативно-календарного планування

Міжцехове оперативно-календарне планування — це взаємоузгодження планів і виконання завдань, сприяння їх виконанню шляхом взаємодії всіх задіяних підрозділів. Міжцехове оперативно-календарне планування має за мету забезпечити скоординовану діяльність та необхідні виробничі пропорції між цехами підприємства у відповідності з послідовністю технологічних процесів (заготовчих, обробних, складальних) та з урахуванням їх функцій — основні, допоміжні, обслуговуючі та побічні цехи. Але головним завданням міжцехового оперативного планування має бути погодження номенклатури заготовок, деталей, вузлів та строків їх пересування між цехами.

До *завдань* міжцехового оперативно - календарного планування належать:

✓ встановлення вихідних даних для розрахунку завдань;

✓ складання місячних завдань та календарних планів (графіків) виробництва для, цехів і підприємства в цілому;

✓ складання всередині місячних завдань – подекадних, добових, внутрішніх.

Внутрішньоцехове оперативне-календарне планування включає в себе розробку календарних планів виробництва для дільниць та контроль їх виконання, розподіл робіт по дільницях, доведення до робочих місць, оперативне регулювання виробничих процесів.

Важливу роль у системі оперативно-виробничого календарного планування відіграє розрахунок найбільш раціонального завантаження обладнання й виробничих площ та відповідне обґрунтування найкращого завантаження обладнання, яке потребує багатоваріантних розрахунків. У процесі внутрішньоцехового оперативно-календарного планування складаються:

- ✓ оперативні місячні плани дільниць, змін та робочих бригад;
- ✓ завдання й календарні плани-графіки дільниць, змін, робочих бригад на більш короткі періоди часу (декаду, тиждень, добу тощо);
- ✓ добові змінні завдання для дільниць, змін, бригад і робочих місць.

При складанні оперативних (календарних) виробничих програм використовуються наступні дані:

- ✓ річна й квартальна програма (якщо є);
- ✓ портфель замовлень і контракти на постачання продукції;
- ✓ прогноз збуту;
- ✓ календарно-планові нормативи (розмір партій і періодичність їх запуску, тривалість виробничого циклу, розміри заділів);
- ✓ норми трудомісткості;
- ✓ результати розрахунку завантаження та продуктивності обладнання і виробничих площ;
- ✓ результати техніко-економічного аналізу роботи цехів за попередній період.

§ 18.3 Системи оперативного планування та регулювання виробництва

Вибір застосування тієї чи іншої системи оперативно-виробничого планування та регулювання бізнес – процесів визначається комплексом факторів, зокрема типом виробництва, складом і особливостями результатів виробничої діяльності, тощо. При цьому перевага віддається тій системі, яка дозволяє найбільш ефективно вирішувати завдання оперативного планування. В практиці господарювання найбільш поширено застосування наступних системи оперативного планування та регулювання виробництва: подетальну, комплектну та на замовлення.

Подетальна система характеризується тим, що за планово-облікову одиницю використовується *деталь певного найменування*. В залежності від особливостей інших елементів та організації самого процесу оперативного регулювання найбільш поширеними різновидами подетальної системи є:

- ✓ *складська система* – система планування, за якої рівень завантаження та рівномірність випуску продукції визначаються необхідністю підтримання

складських запасів певних розмірів. Ця система має сенс при великій кількості застосовуваних при виготовленні продукції стандартних вузлів та деталей;

✓ *за нормами технологічних запасів* - система планування, яка передбачає встановлення постійної насиченості усіх стадій виробничого процесу необхідними запасами напівфабрикатів (деталей, вузлів) і суворе дотримання розрахункового рівня цих запасів для кожного цеху. Ця система застосовується в умовах серійного та крупносерійного виробництва;

✓ *за строками подачі* - система планування, в основі якої знаходяться встановлені строки запуску та випуску партій деталей з урахуванням їх технологічних запасів та строків міжцехових подач. В умовах серійного та крупно серійного виробництва строки можуть переглядатись кожного разу при розробці оперативних планів. В масовому виробництві встановлюються стандартні строки.

✓ *за тактом потоку* - система планування, яка базується на синхронізації діяльності всіх виробничих підрозділів і встановленні єдиного такту випуску готової продукції. Така система застосовується в масовому виробництві з широким використанням поточних методів організації виробничих процесів.

Комплектна система за своєю суттю відрізняється від інших тим, що в ній за планово-облікову одиницю приймається *об'єднаний за певними ознаками комплект деталей* (вузлів). Найбільш поширеними різновидами комплектної системи є:

✓ *комплектно-вузлова* - система планування, яка за планово-облікову одиницю має вузловий комплект, до якого входять деталі одного складального вузла. Ця система характерна для виробництва складної продукції з тривалим виробничим циклом;

✓ *комплектно-групова* - система планування, яка може застосовуватись у випадках, коли виготовляються деталі (вузли), що мають загальний технологічний процес, однакову періодичність запуску-випуску та строки подачі на наступну стадію;

✓ *машинокомплектна* – найбільш проста система планування, планово-обліковою одиницею в якій є машинокомплект, тобто повний комплект деталей, що виробляється тим або іншим цехом для певного виробу (машини). Ця система може застосовуватись при виробництві нескладних виробів, з невеликою кількістю деталей.

Система оперативного планування **на замовлення** характеризується встановленням конкретних строків запуску-випуску виробів по кожному замовленню. Планово-обліковою одиницею при застосуванні цієї системи для підприємства є *замовлення* в цілому, а для окремих підрозділів (цехів) організаціях – комплекти деталей та вузлів, необхідних для виконання певних замовлень. Ця система застосовується в одиничному та дрібносерійному виробництвах, де практикуються дрібні й різноманітні замовлення. Її особливість полягає в тому, що охоплюється весь процес виконання замовлення: від підготовки виробництва до випуску готового виробу.

Кожній з систем оперативного планування відповідає відповідна *система реалізації оперативного плану*, що здійснюється диспетчерською службою (виробничо-диспетчерським відділом) організації, на яку покладені, зокрема, наступні завдання:

- ✓ *забезпечення виконання графіків виробництва у всіх підрозділах;*
- ✓ *контроль за ритмічним і достатнім завантаженням усіх робочих місць;*
- ✓ *своєчасне виявлення, швидке усунення, по можливості запобігання відхилень від планів, простоїв та перерв у роботі, тощо;*
- ✓ *використання запасів (як технологічних, такі строкових) у випадку виникнення перебоїв у виробництві.*

Тема 19. Підготовка до виробництва. Складське господарство.

§ 19.1 Конструкторсько-документаційна підготовка виробництва

Конструкторська (документаційна) підготовка виробництва – це сукупність взаємопов'язаних процесів по створенню нових і вдосконаленню діючих конструкцій виробу та забезпечення виробничого процесу необхідною документацією для цього. Об'єм цієї підготовки на промисловому підприємстві залежить від видів виробів, їх складності та передбачуваних об'ємів виробництва, а також строків випуску нових виробів та рівня участі організації в проектуванні удосконалення існуючих та виготовленні нових виробів (товарів, послуг).

Є підприємства (як правило великі організації та їх об'єднання) з розвинутою конструкторською службою яка, в більшості випадків, самостійно проектує удосконалення існуючих та виготовленні нових виробів. Інші підприємства тільки беруть участь у проектуванні, виконуючи заключні стадії розробки конструкторської документації, а попередні стадії виконують спеціальні проектно-конструкторські організації.

Конструкторська (документаційна) підготовка виробництва базується на існуючих нормативах підготовки документації (зокрема конструкторської документації). Згідно чинних нормативів, підготовка необхідної документації для забезпечення виробництва складається з 5 етапів:

1. складання технічного завдання на проектування необхідне для визначення технічних, експлуатаційних і виробничих вимоги до виробу. Технічне завдання містить вказівки про призначення виробу, принципи його роботи, основні технічні характеристики, конструктивні особливості, бажані габаритні розміри та масу, умови експлуатації та ін. Складання технічного завдання передбачає техніко-економічне обґрунтування виробничої діяльності по виготовленню товарів (наданню послуг), складання бібліографії та пошук патентів з даної теми;

2. підготовка технічної пропозиції – це обґрунтування можливих варіантів виробу, які відповідають вимогам, технічного завдання, і призначення для прийняття конкретного оптимального варіанту;

3. розробка ескізного проекту – входить розробка загальних схем, попередній ескізний розрахунок та підготовку пояснювальної записки з описом

основних характеристик проекту Це є першим етапом документаційної підготовки виробництва;

4. розробка технічного проекту – етап документаційної підготовки виробництва, який складається з підготовки графічної та розрахункової частини виробничого циклу, попередньої калькуляції собівартості виробу і уточнення пояснювальної частини. Технічний проект узгоджується з рядом організацій, зокрема таких, як технічна інспекція профспілок, протипожежна інспекція, енергонагляд, державні інспекції, збутові і торгові організації, ін.;

5. підготовка робочої документації – це заключний етап документаційної підготовки виробництва, що складається з деталізованих і доведених до робочого місця необхідних для здійснення виробництва комплектів документів.

Паралельно з конструкторсько-документаційною підготовкою виробництва іде виготовлення дослідних зразків продукції з метою використання перевірки правильності конструкторських рішень.

Зберігання, облік, розмноження документації здійснюється в бюро технічної документації у складі відділу головного конструктора, який є центром конструкторської підготовки виробництва.

До показників за якими здійснюється оцінювання якості конструкторської підготовки виробництва належать:

✓ *конструкторська спадкоємність* виробництва – це ступінь можливого використання існуючих конструктивних рішень для виробництва нового виробу;

✓ *технологічна спадкоємність* виробництва – ступінь можливості використання існуючого обладнання, оснастки, матеріалів для виробництва нової конструкції виробу.

✓ *технологічність* виробництва – це придатність виробництва забезпечити застосування наявних ресурсів витрати матеріальних і трудових ресурсів на технологію виробництва порівняно з відповідними показниками однотипних (аналогічних) виробів. Існують галузеві нормативи комплексних показників, які характеризують досягнутий рівень технологічності виробництва.

§ 19.2 Технологічна підготовка виробництва та регламентація виробничих процесів

Технологічна підготовка виробництва – це розробка комплексу технологічної документації, яка забезпечує виготовлення товарів (надання послуг) та впливає на їх якість.

Технологічна підготовка виробництва починається на базі конструкторської документації і складається з такої послідовності технологічних робіт:

✓ вибір необхідних ресурсів та розрахунки необхідних їх обсягів;

✓ встановлення структури технологічного процесу (розділення на технологічні операції та встановлення їх послідовності і переходів);

✓ вибір і розрахунок кількості обладнання (тип, модель, потужність, продуктивність, завод-виробник та інші ТЕП, включаючи ціни) необхідного оснащення та засобів вимірювання і контролю.

Забезпечення виробництва засобами технологічного оснащення, що належить до технологічної підготовки виробництва, передбачає чітке визначення як, чим, де і коли виготовити виріб, що буде затребуваним на ринку.

У серійному та масовому виробництві, а також для виготовлення складних виробів технологічна підготовка більш трудомістка порівняно з одиничним та простим виробництвом, що пояснюється детальнішою розробкою технології та збільшенням оснащення робочих місць.

Технологічна підготовка виробництва, як і її конструкторська підготовка, базується на нормативній базі даних. У промисловості, наприклад, існує єдина система технологічної підготовки виробництва (ЕСТПВ), в складі якої діє понад 3000 державних стандартів на різні види технологічного оснащення і типових технологічних процесів.

До технологічної підготовки виробництва належить наявність, зокрема, визначеності з питань:

- ✓ необхідного переліку як спеціального технологічного оснащення, так і необхідного нестандартного обладнання, а також контрольно-вимірювальної апаратури;
- ✓ наявності необхідних трудових, матеріальних і вартісних норм, нормативів та регламентів;
- ✓ наявності технологічних інструкцій та положень з виконання технологічних операцій і циклів та розрахунків тривалості їх виконання.

Важливим етапом технологічної підготовки виробництва є проектування та виготовлення *технологічного оснащення*, до якого належить технологічне обладнання, оснастка, інструменти, засоби механізації та автоматизації виробничих процесів. Вибір технологічного оснащення здійснюється з урахуванням конструктивно-технологічних особливостей виробу, типу виробництва, об'ємів випуску нової продукції. Чим більший об'єм випуску продукції, тим економніше використання спеціальної оснастки, тому що витрати швидко скуповуються за рахунок зниження трудомісткості виконання операцій.

Однією з найбільш трудомістких і вартісних частин технологічної підготовки виробництва є *виготовлення технологічного оснащення*.

Головне завдання технологів полягає в підборі оснащення за діючими класифікаційними каталогами і довідниками.

Види обладнання визначаються типом виробництва. При виборі необхідно враховувати: відповідність розмірів обладнання розміру оброблюваних деталей; відповідність продуктивності обладнання кількості деталей, що підлягає обробці.

Вибір підйомно-транспортного обладнання залежить від типу виробництва та характеру розміщення обладнання. Як транспортні засоби, використовуються ручні та електричні вагонетки, підйомники, транспортери, автокрани та інші.

Одним з основних документів технологічної підготовки виробництва є *технологічна карта* – це документ, де систематизуються усі необхідні

параметри технологічної підготовки виробництва. Технологічні карти можуть бути двох видів:

1. *операційна технологічна карта* – застосовується на всіх типах виробництва і складається з таких частин:

- ✓ ескізне креслення виробу або деталі;
- ✓ перелік усіх переходів всередині операції;
- ✓ режим роботи (швидкість різки);
- ✓ обладнання й технологічне оснащення;
- ✓ розряди робіт, норми часу;
- ✓ методи контролю та випробувань;

2. *маршрутна технологічна карта* – технологічний документ, що визначає послідовність проходження виробу по цехах і дільницях, в якій міститься перелік технологічних операцій із зазначенням обладнання, технологічного оснащення, розрядів робіт і норм часу. Маршрутні технологічні карти застосовуються переважно в дрібносерійному й одиничному виробництві.

Розробка технологічних карт та регламентація технологічних процесів має передбачати їх *типізацію* – розробку раціональної технології, яка базується на створенні груп конструктивно-технологічно подібних елементів виробничого процесу. Типізація технологічних процесів передбачає класифікацію елементів виробничого процесу по групах конструктивно-технологічної подібності та вибір так званого типового представника групи. За типовим представником розробляється типова технологія для всієї групи елементів виробничого процесу, тобто одна технологічна карта й одна технологія.

Організація технологічної підготовки виробництва здійснюється, як правило, по централізованій або децентралізованій чи змішаній системі.

Централізована система організації технологічної підготовки виробництва передбачає концентрації всіх технологій підприємства у спеціальному підрозділі організації (наприклад, відділ головного технолога). Перевагою її є більш широка можливість поліпшення організації інженерних робіт, їх механізації та автоматизації. Ця система застосовується в масовому серійному виробництві.

Децентралізованою називається система технологічної підготовки виробництва, при якій весь комплекс технологічної підготовки виконується силами технологів кожного з підрозділів, при цьому централізований спеціальний підрозділ організації з вирішення питань технологічного забезпечення виробництва (якщо такий є) здійснює обмежене число загальних функцій, зокрема таких, як методичне керівництво, типізація технологічних процесів, стандартизація оснащення, контроль дотримання технологічної дисципліни. Ця система поширена в одиничному і дрібносерійному виробництві, де є великий об'єм робіт з технологічної підготовки через часту зміну об'єктів виробництва.

Змішана система організації технологічної підготовки виробництва передбачає поділ функцій з підготовки виробництва між централізованим

підрозділом з цих питань (розробляють технологію на основну продукцію підприємства, яку воно стабільно виробляє) і фахівцями структурних підрозділів, які відповідають за технологічну підготовку виробництва (розробляють технологію на частозмінювану і разову продукцію). Змішана система застосовується переважно у серійному виробництві.

§ 19.3 Складське господарство в системі організації виробництва

Умовою безперервного виробничого процесу на підприємстві є створення певних запасів сировини, матеріалів, палива, комплектуючих, а також міжцехових і внутрішньо цехових запасів напівфабрикатів власного виготовлення. Всі ці запаси зберігаються на складах підприємства, сукупність яких утворює складське господарство. Окрім зберігання на складах підприємства виконується комплекс робіт по підготовці матеріалів до виробничого споживання.

Враховуючи на те, що більшість матеріальних ресурсів для здійснення виробного процесу проходить через склади, складське господарство є найважливішою частиною будь-якого підприємства, оскільки безпосередньо впливає на хід виробничих процесів.

До основних завдань складського господарства в організації виробничого процесу належать:

- ✓ організація постійного і безперервного постачання виробництва відповідними матеріальними ресурсами;
- ✓ забезпечення їх кількісної та якісної схоронності;
- ✓ максимальне скорочення витрат, пов'язаних зі здійсненням складських операцій;
- ✓ комплектування деталей та інших матеріальних цінностей, підбір, дозування та інші операції підготовчого або заключного характеру;
- ✓ виконання, для забезпечення ритмічного темпу виробничого процесу, необхідного обсягу вантажно-розвантажувальних робіт і робіт з переміщення матеріальних виробничих ресурсів.

Склади оснащуються різними стелажми й уніфікованою тарою, мостовими кранами, кран-балками, монорейками і тельферами, конвеєрами, штабелерами, автокарами і електрокарами, тощо. У гнучких виробничих системах використовуються спеціальні стелажі, призначені для розміщення плоских і ящиків піддонів. Такі стелажі є системою осередків по вертикалі і горизонталі, що дає змогу застосовувати кодову шифровку і засоби автоматизації вантажно-розвантажувальних робіт. Склади з цими стелажми є невід'ємною частиною автоматизовано-транспортної системи гнучкого автоматизованого виробництва.

Склади повинні бути оснащені вимірювальним устаткуванням: вагами, кружками, мірниками, лічильниками, лінійними мірами для виміру довжини, висоти і діаметрів (метрами, рулетками, штангенциркулями та ін.). Технічне оснащення складів залежить від виду, форми і кількості збережених матеріалів, типу, характеру і розташування складських приміщень, а також від існуючої системи позаскладського транспортування матеріалів.

Сукупність різноманітних складів формують складське господарство організації, структура якого формується під впливом кількох факторів, головними з яких є: номенклатура матеріалів, що споживаються; рівень виробничої спеціалізації та кооперації; обсяги виробництва.

Складське господарствоскладається з різних складів та комор, зокрема:

✓ *матеріальних складів*, що підпорядковуються відділові матеріально-технічного постачання та приймають і зберігають використовувані у виробництві матеріали і видають їх у виробництво;

✓ *збутових складів*, що підпорядковуються відділові збуту та приймають, зберігають і відпускають готову продукцію заводу для її реалізації;

✓ *виробничих складів*, що перебувають під керівництвом виробничо-диспетчерського відділу. Це різного роду цехові комори і загальнозаводські склади, що забезпечують виробничий процес предметами і засобами праці;

✓ *складів запасних частин*, які підпорядковуються відділові головного механіка, приймають, зберігають і відпускають деталі й інші матеріальні цінності для виробництва всіх видів ремонтів устаткування й інших видів виробничих фондів;

✓ *інструментальних складів*, які приймають, зберігають і відпускають цехам усі види інструментів та пристосувань;

✓ *складів, що підпорядковуються функціональним службам підприємства*, яким для здійснення покладених на них функцій потрібні запаси матеріальних цінностей.

Підрозділи, з яких складається складське господарство організації, підрозділяються також:

✓ *за видом і призначенням збережених матеріалів*: універсальні - для збереження різноманітних матеріальних цінностей та спеціальні - для збереження однорідних матеріалів, наприклад чорних, кольорових металів, пального та ін.;

✓ *за підпорядкуванням*: центральні (загальнозаводські) - обслуговують усе підприємство; прицехові - служать для збереження матеріальних цінностей групи підрозділів організації; цехові (склади та комори окремих структурних підрозділів) - обслуговують визначений підрозділ і, як правило, розташовуються на його виробничій площі;

✓ *за технічними пристроями* облаштування складів: механізовані, не механізовані;

✓ *за умовами зберігання* товарно-матеріальних цінностей залежно від їх властивостей: відкриті склади - облаштовані площадки; напівзакриті - площадки з навісами; закриті складські приміщення - опалювальні і неопалювані.

Матеріали, що надходять на зберігання у складському господарстві, обов'язково підлягають як кількісному (передбачає перевірку відповідності кількості, обсягів та номенклатури матеріалів записам у супроводжуючих документах), так і якісному прийманню, що має за мету встановлення

відповідності отриманих вантажів технічним умовам, стандартам, зразкам та іншим вимогам, що обумовлені договорами постачання.

Розміщення та зберігання матеріальних ресурсів на складах підприємства може здійснюватися наступними *способами*:

✓ *сортове розміщення* – передбачає закріплення за кожним видом матеріалів постійного, певного місця його зберігання;

✓ *партійний спосіб розміщення* – кожна партія матеріалів, що надійшла на підприємство, повинна зберігатися окремо від попередніх надходжень.

✓ *комплектне розміщення* – є різновидом сортового і передбачає розміщення матеріалів за комплектами, що відпускаються у виробництво.

Важливою функцією складського господарства є також *підготовка* товарно-матеріальних цінностей що зберігаються до їх подальшого виробничого використання, яка передбачає комплектування, нарізку та розкрій, тощо. Операції з підготовки матеріалів до їх подальшого виробничого використання виконуються як безпосереднє дільницями складів, так і спеціалізованими заготівельними організаціями.

Видача матеріалів зі складів здійснюється в обсягах, виходячи з виробничої програми та відповідних витрат матеріальних ресурсів. Основним методом періодичного контролю якості обліку складського господарства є *інвентаризація* – це перепис і звірка наявності матеріально-технічних ресурсів з документальними даними бухгалтерії.

Складські операції здійснюються за допомогою наступних *методів* :

✓ *за плановими картами* – шляхом використання документів, в яких по кожному виду матеріалів вказується строк подачі, число і розмір подачі та місце подачі. Згідно план-карти склад своїм транспортом доставляє матеріальні ресурси по цехах на кожен робоче місце. Відпуск матеріальних ресурсів оформляється за приймально-здавочними накладними. Цей метод відноситься до числа прогресивних і застосовується в масовому і крупносерійному виробництвах

✓ *за лімітними картами* – шляхом використання документів, в яких вказується ліміт випуску даного виду матеріалів за певний період часу. Відпуск матеріалів оформляється накладними або розписками – отримуючого в лімітних картах, які знаходяться на складах. Як правило доставка матеріалів до робочого місця не є функцією складів. Цей метод не є прогресивним і застосовується в одиничному і дрібносерійному виробництві.

Тема 20. Транспортні перевезення у виробничому циклі

§ 20.1 Призначення та склад транспортного господарства організації

Процес виготовлення продукції на підприємстві супроводжується переміщенням певної кількості різноманітних вантажів (сировини, матеріалів, палива, відходів виробництва, готової продукції), що потребує значних витрат на транспортне обслуговування виробництва, чітка організація якового забезпечує поєднання всіх елементів виробничого процесу.

Транспортне господарство організації утворюється за рахунок комплексу підрозділів, що займаються переміщенням вантажів та виконанням вантажно-розвантажувальними робіт, які забезпечують це переміщення. Призначенням транспортного господарства організації є здійснення безперебійного транспортування всіх вантажів відповідно з виробничим процесом, утримання транспортних засобів у справному та працездатному стані, зниження витрат на транспортні та вантажно-розвантажувальні роботи.

Залежно від особливостей технологічних процесів, типів виробництв на підприємстві, характеру вироблюваної продукції та обсягів її виробництва застосовуються різні транспортні засоби та різні структури транспортної служби підприємства. Наприклад, необхідність здійснення великих обсягів перевезень вантажів вимагає організацію створювати власні (або тісно пов'язані з нею) спеціалізовані підрозділи, які здійснюють залізничні, автомобільні та інші види транспортних перевезень. На середніх і невеликих підприємствах може створюватися єдиний транспортний підрозділ.

Раціональна організація функціонування транспортного господарства служить передумовою зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоспроможності. Це викликано тим, що питома вага транспортних і складських господарств на багатьох підприємствах складає 15-20% від загальної кількості працюючих. Таким чином, це пояснює, що рівень організації транспортних робіт від рівня основного виробництва. Продуктивність праці транспортних робітників у кілька разів менша від продуктивності праці основних цехів.

Транспортне господарство тісно пов'язане з виробничою службою підприємства, а в багатьох випадках навіть входить до її складу. До *функцій транспортної служби* підприємства з забезпечення виробництва належить:

- ✓ розробка нормативів, що застосовуються в транспортній службі;
- ✓ планування потреб у всіх видах транспорту на основі розрахунків вантажопотоків і вантажообігу;
- ✓ планування виконання планово-попереджувальних ремонтів транспортних засобів;
- ✓ планування потреби в запчастинах для транспортних засобів та їх придбання;
- ✓ оперативне планування та диспетчеризація забезпечення виробничого циклу необхідними видами транспортних перевезень;
- ✓ забезпечення виробничих процесів транспортними засобами;
- ✓ організація оглядів і ремонту транспортних засобів;
- ✓ організація безпеки руху;
- ✓ організація обслуговування транспортних засобів (заправка паливно-мастильними матеріалами, мийка тощо);
- ✓ організація придбання нових транспортних засобів, їх реєстрації в державних органах, отримання ліцензій на перевезення вантажів і людей, списання та утилізації транспортних засобів, тощо.

Планування роботи транспортного господарства полягає в розробці річних (квартальних) і календарних (місячних, добових) планів, а також у оперативному регулюванні перевезень. Календарні плани містять завдання на місяць (добу, зміну) і складаються за окремими транспортними маршрутами. В них зазначаються види вантажів, пункти відправлення та прийняття, час початку й закінчення перевезення.

§ 20.2 Види транспортного забезпечення процесу виробництва

Уся сукупність транспортних операцій в процесі здійснення виробничого циклу відбувається за допомогою наступних взаємопов'язаних видів транспортного забезпечення:

✓ *Зовнішнього транспорту* – транспорту, який забезпечує зв'язок організації з приймальними пунктами, транспортними системами загального користування (залізничними станціями, портами, аеропортами), а також зі складами місцевих контрагентів (сторона в договорі).

✓ *Міжцехового транспорту* – транспорту, який використовується для перевезень вантажів по території підприємства між його структурними підрозділами (цехами, службами, складами). Управління зовнішнім та міжцеховим транспортом покладено на керівництво функціонального підрозділу на якого покладено керівництво транспортним забезпеченням виробничого процесу (заступник директора, начальник транспортного департаменту, управління, цеху)

✓ *Внутрішньо цехового транспорту* – транспорту, який призначений для виконання транспортних операцій в межах окремого структурного підрозділу організації (цеху). Цей вид транспорту, в свою чергу, поділяється на: *загально цеховий* (перевезення вантажів між цеховими складами, дільницями, лініями) та *між операційний*, що забезпечує зв'язок між окремими робочими місцями. Управління внутрішньо цеховим транспортом є функцією керівників відповідних технологічних підрозділів організації (цехів).

Вибір видів транспортних засобів призначених для забезпечення процесу виробництва залежить від: фізико-хімічних властивостей вантажів та їх габаритів; відстані та обсягів перевезень, а також напрямків переміщення вантажів.

Перевезення вантажів в межах підприємства (внутрішньо цехові та між підрозділами організації) за **характером організації вантажоперевезень**, що забезпечують процес виробництва, поділяються на:

✓ *разові перевезення* - перевезення за окремими неповторюваним замовленнями – заявками;

✓ *маршрутні перевезення* - постійні або періодичні перевезення за задалегідь розробленими та визначеними маршрутами перевезення. Маршрутом перевезення називається цілеспрямовано вироблений шлях руху транспортного засобу від початкового пункту до повернення в нього.

Залежно від розміщення пунктів виробництва і споживання продукції, розмірів партії вантажів, вантажопідйомності рухомого складу, розміщення

(місцезнаходження) транспортних засобів залежить вибір *виду маршрутних перевезень*, які бувають у вигляді:

Маятникових маршрутів – маршрути, при яких рух транспортних засобів між двома пунктами багаторазово повторюються. Вони бувають як *односторонніми* (коли транспорт в одну сторону іде завантаженим, а назад – порожняком), так і *двосторонніми* (транспорт завантажено в обох напрямках) та *змішаними* (при русі з вантажем або без вантажу в обох напрямках).

Кільцевої маршрутної системи – передбачає послідовний регулярний зв'язок між пунктами прямування рухомого складу по замкнутому контуру, що з'єднує кілька пунктів навантаження і розвантаження. Застосування цієї системи визначається намаганням збільшення використання пробігу в разі неможливості організації маятникових маршрутів з просуванням вантажів в обох напрямках. Кільцева маршрутна система буває як *розвізною* (вантаж розвозиться по підрозділах з одного пункту (наприклад зі складів постачання ресурсів)), так і *зворотною* – з різних підрозділів організації вантаж перевозиться в одне місце, наприклад, на склад готової продукції.

§ 20.3 Показники транспортного обслуговування виробничого процесу

Транспортна послуга може бути визначена як транспортний товар, одиницю якого є цілісний відокремлений процес або окреме і закінчене перевезення, яке може бути охарактеризована рядом ознак, що відрізняють один товар від іншого.

Так, при вантажних перевезеннях в якості матеріального носія одиниці транспортної продукції застосовується *вантажна відправка або партія вантажу*, оформлена одним перевізним документом і спрямована на певну відстань. Тому обсяг транспортної продукції в натуральному вираженні вимірюється *кількістю перевезених тонн*. У пасажирському ж сполученні матеріальним носієм одиниці перевезення є окремий пасажир, а обсяг транспортної продукції вимірюється *числом перевезених пасажирів*. Але визначення транспортної продукції тільки кількістю відправлених або перевезених тонн вантажу або пасажирів є неповним, тому має доповнюватися показником, що характеризує відстань перевезення. Більш точними натуральними вимірювачами продукції транспорту є тонно-кілометрів і пасажиро-кілометрів.

Відмінними рисами транспортної продукції є також її *якісні характеристики*:

✓ при перевезеннях вантажів якість транспортної послуги визначається швидкістю, збереженням доставки рівнем і комплексністю транспортного обслуговування вантажовласників у початковому і кінцевому пунктах перевезення;

✓ при перевезеннях пасажирів переважне значення мають показники комфортності обслуговування (як в пунктах відправлення і прибуття, так і на шляху прямування), зручність розкладу руху транспортних засобів, безпеку, час переміщення та ін.

✓ важливою стороною якісної характеристики транспортної продукції (в більшості випадків навіть визначальною) є її ціна, тобто тариф за перевезення. Рівень оплати за перевезення та якість транспортної послуги мають вирішальний вплив на конкурентоспроможність того чи іншого виду транспорту.

У виробничому процесі організація транспортного обслуговування та управління транспортним господарством характеризується як забезпеченням ефективного здійснення виробничого циклу, так і ефективністю використання транспортних засобів, які, в першу чергу, визначаються вантажообігом підприємства і існуючими вантажопотоками. Ці кількісні показники, що впливають на вибір транспортних засобів та визначення їх необхідної кількості, методи оперативного регулювання транспортного обслуговування виробництва являють собою:

✓ *вантажопотік* - кількість вантажів (т, шт, кг), що переміщуються в певному напрямку між цехами і складами за певний проміжок часу. Вантажопотоки розраховуються з урахуванням: **а)** видів переміщуваних вантажів та обсягів їх переміщення; **б)** розміщення пунктів відправлення і доставки та відстаней між ними; **в)** частоти і регулярності здійснення перевезень;

✓ *вантажобіг* - це сума всіх вантажів, що переміщуються на підприємстві за певний проміжок часу (або сума всіх вантажопотоків підприємства).

Розміри і маршрути окремих потоків вантажів розраховуються на базі виробничої програми підприємства, норм витрат матеріальних ресурсів і відстані перевезень. Загальний обсяг перевезень вантажів складається з суми всіх вантажопотоків, здійснюваних усіма видами транспорту організації.

До кількісних показників, що характеризують транспортне обслуговування виробничого процесу, крім вищезгаданих, належать показники обсяг навантажувально-розвантажувальних робіт, виконуваних ремонтно-відновлювальних робіт, тощо. В вигляді додаткових якісних характеристик реалізації транспортного забезпечення виробництва використовують такі показники, як швидкість руху, вантажопідйомність, питома вага холостих пробігів, тощо.

Одним з основних методів визначення обсягів вантажопотоків і вантажообігу підприємства є складання *шахової відомості*–таблиці, в якій по вертикалі фіксують відправників, по горизонталі – отримувачів вантажу. Кожен цех та склад представлені відповідною графою і рядком. Підсумки граф показують загальне надходження вантажів у даний цех, підсумки рядків - величину відправлення вантажів. В точці перетину фіксується обсяг вантажу і номенклатура.

Глава 4. Комплексна організація виробництва

Тема 21. Організація енергозабезпечення виробництва та виконання ремонтних робіт

§ 21.1 Організація забезпечення виробництва енергетичними ресурсами

Енергогосподарство промислового підприємства – це сукупність технічних засобів, що забезпечують безперебійне постачання підприємства всіма видами енергії і енергоносіїв за встановленими параметрами. Завданнями енергетичного господарства є:

- ✓ забезпечення підприємств електроенергією, теплом, стислим повітрям, водою, киснем, природним газом та іншими необхідними для здійснення виробничих процесів енергоресурсами;
- ✓ спостереження за строгим виконанням правил експлуатації енергетичного устаткування та організація і проведення ремонтних робіт цього обладнання;
- ✓ організація роботи щодо раціонального використання енергоресурсів та їх економії;
- ✓ розробка і здійснення заходів щодо реконструкції і розвитку енергетичного господарства підприємства;
- ✓ зниження собівартості енергії, зростання енергоозброєності праці.

Сучасне промислове підприємство споживає енергію різних видів і параметрів. Тому до складу енергогосподарства підприємства входять численні приймачі енергії, цехові та заводські мережі, розподільні пристрої, перетворювальні та генеруючі енергоустановки.

У технологічному відношенні *структура енергогосподарства* є єдиним енергетичним комплексом, який складається з наступних взаємозв'язаних елементів:

- ✓ *генеруючої частини* - електростанції, котельні, газогенераторні та компресорні установки, насосні установки і таке інше;
- ✓ *передавально-розподільної частини* - мережі, розподільні пристрої і трансформаторні підстанції;
- ✓ *споживаючої частини* – енергоприймачі основного і допоміжного виробництва і невиробничі споживачі.

Виходячи з завдань, вирішення яких покладене на енергогосподарство підприємства, у складі його структури, крім підрозділів які забезпечують генерацію, передачу, розподіл та споживання енергії, мають бути:

- ✓ *технічне бюро*, яке організовує роботи з планово-запобіжного ремонту устаткування, здійснює контроль технічного стану енергогосподарства, перевіряє дотримання встановлених правил технічної експлуатації, розробляє заходи щодо економії палива і енергії;
- ✓ *енергетична лабораторія* забезпечує обслуговування, перевірку і ремонт контрольно-вимірювальних приладів, виробництво різних вимірювань і нескладних випробувань;

✓ *планово-облікове бюро*, що займається питаннями енергетичного обліку і контролю використання енергії, складає технічну звітність з її експлуатації і планує енергопостачання підприємства.

Однією з основних особливостей енергопостачання, яка накладає свій відбиток на організацію роботи енергогосподарства в цілому, є збіг у часі і відповідність по величині виробництва і споживання енергії. Тобто режим виробництва та/або закупівель енергії в кожен відрізок часу залежить від режиму споживання енергії, що є чинником, який визначає умови експлуатації енергогосподарства.

Враховуючи на те, що перерва в енергопостачанні може призвести розладу технологічного процесу, виникнення аварійних ситуацій, виготовлення бракованої продукції і навіть до повної зупинки виробництва, надійність функціонування енергогосподарства і безперебійність постачання енергії є вирішальними чинниками, що визначають правильно організовану систему енергопостачання і рівень її технічної експлуатації.

Структура і об'єм енергопостачання промислового підприємства залежать від виду ряду факторів, зокрема від характеристики виготовлюваної продукції, особливостей технологічного процесу виробництва, виробничої потужності існуючих підрозділів енергогосподарства підприємства і надійності зв'язків цього підприємства з зовнішніми енергогенеруючими та енергопостачальними компаніями.

Забезпечення потреб виробництва енергією (необхідного виду, кількості та якості) може проводитися по одному з наступних варіантів енергопостачання:

✓ *Зовнішнього енергопостачання* побудовано на системі централізованого забезпечення виробництва необхідними енергоресурсами організаціями, що спеціалізуються виробленні та передачі енергоресурсів, які незалежні від здійснення технологічного процесу виробництва підприємства. Центральне зовнішнє енергопостачання спрощує структуру енергогосподарства підприємства, зменшуючи його капітальні вкладення та поточні витрати на забезпечення енергією виробничого процесу. Однак такий варіант енергозабезпечення має окремі недоліки, зокрема ризики порушення забезпечення окремими видами енергії, втрати енергоресурсів на магістралях, та таке інше.

✓ *Внутрішнє енергопостачання* передбачає повне забезпечення потреб виробництва енергією всіх видів за рахунок функціонування власних потужностей підрозділів енергогосподарства підприємства. Такий варіант енергозабезпечення, застосовується, як правило, в початковий період розвитку промислових районів, коли відсутня або недостатньо розвинена зовнішня енергетична інфраструктура, або недостатня її потужність.

✓ *Комбіноване енергопостачання* є найбільш раціональним та найбільш поширеним варіантом енергозабезпечення виробничого циклу для середніх та великих підприємств. У цьому випадку окремі види та/або певні обсяги енергоресурсів підприємство отримує зовні, а окремі – виробляє самостійно.

В організаційному відношенні енергогосподарство ділиться на дві частини:

✓ до *загальнозаводської частини* енергогосподарства відносяться генеруючі та перетворюючі установки і мережі загальнозаводського значення, які експлуатуються спеціальними енергетичними цехами, підлеглими головному енергетикові (або особі, що займає відповідну посаду в центральному апараті управління) підприємства.

✓ до *цехової частини* енергогосподарства відносяться всі первинні енергоприймачі та частково цехові перетворюючі установки, а також установки для використання вторинних енергоресурсів і внутрішньоцехові розподільні мережі.

§ 21.2 Визначення потреби виробництва в енергоресурсах та мінімізація їх витрат

Потреби підприємства в енергії і паливі визначаються на основі енергобалансу. *Енергобалансом* називається таблиця показників потреби в різних видах енергії і джерела їх покриття яка складається з двох частин:

✓ *дохідної частини* - отримання енергоресурсів (за їх видами) як зі сторони, так і за рахунок власного виробітку енергії

✓ *витратної частини* - витрати енергоресурсів (за їх видами) для виконання виробничої програми як організацією в цілому, так і по місцях виникнення витрат енергоресурсів зокрема.

Визначення потреби промислового підприємства в енергоресурсах базується на використанні витратних *норм енергоспоживання*, які встановлюють обсяги витрат відповідного виду ресурсу (сумарно і на одиницю продукції) по кожному операційному виду робіт та виробничому процесу. *Прогресивною нормою* витрат енергії вважається норма, яка визначає максимально допустиму кількість енергії, необхідної для виготовлення одиниці або виконанні одиниці роботи у раціональних умовах організації виробництва та експлуатації обладнання.

В залежності від використання енергії її норми підрозділяються на технологічні і норми на допоміжні потреби (опалювання, освітлення, вентиляцію та ін.).

Техніко-економічні показники, на яких базується планування діяльності і оцінювання роботи енергогосподарства можна угрупувати наступним чином:

✓ *показники виробництва енергії* - виробництво електроенергії (в кіловат/рік), виготовлення гарячої води і пари (в кум. м.), виготовлення стислого повітря (в кум. м), тощо;

✓ *показники споживання енергії* - питомі витрати енергії і палива на одиницю продукції, загальні витрати енергії і палива за звітний період, витрати енергії в енергомережах підприємства, коефіцієнт використання енергетичних потужностей і т.ін.;

✓ *економічні показники* - собівартість одиниці енергії, продуктивність праці енергетичних цехів і т.д...

Враховуючи на високу вартість енергоресурсів і вплив їх витрат на ефективність виробництва та його конкурентоспроможність, одну з ключових позицій у забезпеченні подальшого функціонування виробничих процесів та їх розвитку займають процеси енергозбереження. Серед основних напрямів подальшого розвитку енергогосподарства, з урахування необхідності заходів з енергозбереження, є:

- ✓ використання *альтернативних джерел енергії*;
- ✓ використання *енергозберігаючих технологій*;
- ✓ застосування *енергозберігаючих матеріалів*, що є практичною гарантією скорочення витрат на експлуатацію та обслуговування будь-яких об'єктів;
- ✓ *підвищення енергоефективності* як безпосередньо виробничих процесів, так і у побутовій сфері.

Енергоефективність передбачає ефективне та раціональне використання усіх видів енергетичних ресурсів, що полягає у використанні меншої кількості енергії для забезпечення того ж рівня енергетичного забезпечення технологічних процесів на виробництві. Енергоефективність, яка передбачає корисність використання процесів енергоспоживання, на відміну від *енергозбереження*, яке спрямоване на заощадження, зниження витрат та збереження енергії (на зменшення енергоспоживання), передбачає ефективне витрачання енергії. Таким чином, для оцінки енергоефективності технологічного процесу або виробництва продукції в цілому використовуються показники, які оцінюють не споживання або втрати енергетичних ресурсів в цілому, а витрати енергії відносно отриманих результатів виробництва, на що вона була спрямована.

Питання енергозбереження та енергоефективності не можуть не торкатися питань екологічної безпеки. Тому рішення щодо оптимізації та мінімізації енерговитрат не можливо розглядати без урахування можливих наслідків для екологічної сфери, що пов'язана з енергоспоживанням.

Формуючи *політику енергоефективності* виробництва, необхідно враховувати наступні *фактори*:

- ✓ необхідність розробки управлінських впливів, пов'язаних з енергозбереженням орієнтуючись на потреби та інтереси споживачів енергоресурсів – необхідне використання ініціативи підрозділів підприємства, які є споживачами енергії і які мають бути зацікавлені передусім у підвищенні корисної віддачі від енерговикористання, тобто у підвищенні енергоефективності виробництва;
- ✓ встановлення прямих грошових розрахунків з зовнішніми постачальниками енергоресурсів та зростання відповідальності споживачів енергоресурсів та послуг за своєчасність розрахунків;
- ✓ врахування існуючих аспектів, пов'язаних з державним регулюванням у сфері енергоефективності та зростанням впливу місцевого самоврядування у відношенні до ефективності використання енергоресурсів господарюючими суб'єктами.

§ 21.3 *Організація виконання ремонту засобів виробництва*

Ремонт і технічне обслуговування технологічного устаткування на підприємствах виконуються силами ремонтно-механічних підрозділів (цехів) та ремонтних служб виробничо-технологічних підрозділів (цехів) підприємства, а також силами залучених для виконання цих робіт спеціалізованих підрядних організацій. Залежно від частки робіт, виконуваних кожним з можливих учасників процесу виконання ремонтних робіт, виокремлюють три *форми* організації виконання ремонтних робіт:

✓ *децентралізовану форму*, що передбачає проведення повного комплексу поточних ремонтів і технічного обслуговування устаткування зусиллями ремонтних служб виробничо-технологічних підрозділів підприємства. При цьому змінні запасні деталі та відновлювані зношені деталі виготовляються централізовано, або закуповуються;

✓ *централізовану форму*, за якою всі види поточного та капітального ремонту, а іноді навіть й технічне обслуговування обладнання та устаткування проводяться за рахунок залучення ремонтно-механічних підрозділів підприємства та сторонніх спеціалізованих підрядних організацій;

✓ *змішану форму*, для якої організації ремонтних робіт характеризується тим, що найбільш складні й трудомісткі роботи (капітальний ремонт, модернізація устаткування, виготовлення запасних частин і відновлення зношених деталей) проводяться за централізованою формою, а технічне обслуговування, поточний та середні позапланові ремонти — за децентралізованою формою комплексними бригадами слюсарів виробничих підрозділів підприємства, що закріплені за певними їх ділянками.

Ремонт – це процес підтримання устаткування у робочому стані та відновлення його початкової діє спроможності, яка була втрачена в результаті виробничого використання. За характером здійснення ремонтів обладнання вони можуть бути:

✓ *плановий ремонт* - це ремонт, передбачений раціональною системою технічного обслуговування і ремонту обладнання який виконується після встановленої нормами кількості годин, відпрацьованих обладнанням.

✓ *неплановий ремонт* - це ремонт передбачений раціональною системою технічного обслуговування і ремонту обладнання, що здійснюється у неплановому порядку, при необхідності. Неплановий ремонт включає виконання таких робіт, як: заміна деталей, що випадково вийшли з ладу або відновлення їх працездатності, поновлення випадкових порушень регулювання спряжень або вузлів. Такі ремонти повинні виконуватися без перерв у роботі обладнання, наприклад, під час обідньої перерви, в нічну зміну, у вихідні дні.

Ремонт обладнання на підприємстві повинен здійснюватися завчасно, до остаточного зносу машини і втрати можливості подальшої експлуатації, а щоб запобігти прогресуючому зносу обладнання, підприємства запроваджують *систему планово-попереджувальних ремонтів* (ППР), яка включає ремонти та заходи, що направлені на попередження передчасного зношення обладнання. До складу системи ППР входять:

- ✓ періодичні огляди обладнанням та устаткуванням;
- ✓ догляд за дотриманням режимів роботи обладнанням та устаткуванням;
- ✓ міжремонтне обслуговування обладнанням та устаткуванням;
- ✓ періодичні ремонти обладнанням та устаткуванням.

За системою ППР відповідно до спланованого графіку (плану) заздалегідь визначається термін та обсяг ремонтів. Періодичність проведення ремонтів призначається у залежності від ресурсу часу, відпрацьованого обладнанням, що виключає виникнення аварійних ситуацій. Крім того, така система дозволяє ремонтним та експлуатаційним службам завчасно підготуватися до виведення верстата або агрегату з виробничого процесу.

Документ, в якому визначається процент зношення кожної деталі називається *відомістю дефектів*. Витрати праці (робочого часу ремонтників) на виконання ремонтних робіт, які вимірюється в годинах називаються *ремонтною складністю*. Відомість дефектів з урахуванням ремонтної складності є базою визначення обсягів ремонтів. За обсягом та складністю виконуваних робіт розрізняють наступні *види* ремонтів:

- ✓ *поточний ремонт* - це плановий ремонт, що виконується з метою гарантованого забезпечення працездатності обладнання протягом встановленої нормативами кількості годин роботи до наступного ремонту і полягає у заміні або відновленні окремих деталей чи окремих складальних одиниць та зв'язаних з цим демонтажу, складанні і регулюванні.

За обсягом виконуваних робіт поточні роботи можуть бути малими і середніми. *Малим поточним ремонтом* називається ремонт, при якому замінюються швидко зношені деталі зі строком служби рівним міжремонтному періоду без простою обладнання. *Середнім поточним ремонтом* називається ремонт, при якому проводиться заміна тільки зношених частин і поновлення малозношених. Ця заміна проводиться після розбирання обладнання і відбраковування на основі дефектної відомості.

- ✓ *капітальний ремонт* - це плановий ремонт, що виконується з метою відновлення експлуатаційних характеристик та гарантованого забезпечення працездатності обладнання протягом встановленої нормативами кількості годин роботи до наступного капітального ремонту.

При капітальному ремонті проводиться повна заміна всіх деталей, що замінюються незалежно від ступені зношення, ремонт базових частин обладнання, розбирають і визначають дефекти деталей та складальних одиниць, після чого здійснюється регулювання та випробування верстата.

Під час проведення капітального ремонту може здійснюватися *модернізація* обладнання та устаткування, метою якої може бути:

- а)** підвищення рівня механізації і автоматизації робіт, що виконуються на обладнанні, підвищення продуктивності і полегшення праці робітників;
- б)** розширення технологічних можливостей агрегату, підвищення терміну служби, точності, потужності, швидкості і режимів обробки;
- с)** покращення умов праці і дотримання вимог технічної безпеки;

d) спеціалізація агрегату для виконання певних операцій або виробництва конкретної продукції;

e) зниження витрат на експлуатацію і підвищення терміну служби агрегату.

Період часу між двома капітальними ремонтами називається *ремонтним циклом*. В кожній галузі для кожного виду обладнання існують свої формули ремонтного циклу, які приводяться в паспорті обладнання.

✓ *аварійний ремонт* - це неплановий ремонт, що зумовлюється дефектами конструкції або виготовлення верстата, дефектами попередніх ремонтів чи порушеннями правил експлуатації.

Серед *способів* виконання ремонтних робіт виокремлюють наступні:

✓ *вузловий* - спосіб ремонту, при якому окремі вузли замінюються запасними (оборотними), раніше відремонтованими або новими. Використання вузлового способу ремонту забезпечує можливість виконання великої частини ремонтних робіт до виводу обладнання в ремонт. При цьому створюються передумови концентрації ремонтних робіт і можливість їх виконання в спеціалізованому виробництві, що веде до скорочення ремонтного циклу. Але скорочення часу простою обладнання в ремонті можна досягнути, якщо тривалість ремонту окремих вузлів більша, ніж ремонт деталі найбільшої ремонтної складності. Впровадження цього методу потребує економічного обґрунтування, так як створення оборотного парку вузлів пов'язане з додатковими суттєвими витратами у виробництві. В загальному випадку використання такого методу буває доцільним при ремонті одномодельного обладнання, яке є на підприємстві у великій кількості, а також обладнання, вихід із ладу якого може порушити ритмічну роботу підприємства, знизити випуск продукції;

✓ *послідовно-вузловий* - спосіб ремонту, при якому вузли, які потребують ремонту, ремонтуються не одночасно, а послідовно в перервах роботи устаткування. Цей спосіб використовується для ремонту обладнання, що має конструктивно відокремлені вузли, які можна відремонтувати і випробувати окремо (агрегатні верстати, автомати і інші).

Процес *організації виконання ремонтних робіт* передбачає проведення системи заходів формування та реалізації:

✓ *плану ремонту обладнання та устаткування*, який має складатися як з планів ремонту в одиницях обладнання, так і відповідних планів в одиницях ремонтної складності, тобто в годинах, а також планів у вартісних одиницях виміру обсягів виконання ремонтних робіт;

✓ *організаційно-технічних заходів*, спрямованих на збільшення строку служби деталей, які підлягають заміні; подовження міжремонтних періодів роботи засобів виробництва, а також зниження вартості виконання ремонтних робіт, передбачених планами їх ремонту;

✓ *календарних графіків виконання ремонтних робіт* (добових, тижневих, декадних, місячних, кварталних, та річного) з урахування проведення модернізації обладнання (як правило під час капітальних ремонтів).

§ 21.4 Показники оцінки виконання ремонтних робіт та напрямки їх подальшого вдосконалення

Раціональна організація ремонтних робіт веде до скорочення простоїв обладнання в ремонті, що, в свою чергу, веде до підвищення коефіцієнту використання обладнання та збільшення обсягу виробництва, або зменшення кількості обладнання. Скорочення часу простою *досягається за рахунок*:

- ✓ зниження трудомісткості ремонту за умов упровадження прогресивної технології та форм організації робіт, комплексної механізації й автоматизації процесів;
- ✓ зниження ремонтної складності устаткування під час його модернізації;
- ✓ комплексної та матеріальної підготовки ремонтних робіт;
- ✓ розширення фронту робіт за кожним об'єктом і збільшення змінності під час виконання робіт наскрізними бригадами;
- ✓ спеціалізації робочих місць;
- ✓ упровадження вузлового й послідовно-вузлового методів ремонту;
- ✓ організації виконання ремонтів у неробочі дні та зміни.

Під час аналізу й оцінки ефективності виконання ремонтних робіт використовуються *техніко-економічні показники*, поліпшення яких досягається за допомогою більш ефективної організації ремонтних робіт і ефективного функціонування ремонтного господарства. Серед таких показників найбільш поширеними є:

- ✓ *час простою устаткування* в ремонті, що припадає на одну ремонтну одиницю обладнання та устаткування, що підлягає ремонту.

Цей показник визначається діленням сумарного простою устаткування в ремонті на кількість ремонтних одиниць устаткування, що підлягає ремонту в певному плановому періоді. Необхідно домагатися максимального скорочення цього часу;

- ✓ *кількість ремонтних одиниць* встановленого обладнання та устаткування, яка припадає на одного ремонтника, що є характеристикою продуктивності праці ремонтників, яка має постійно збільшуватися;
- ✓ *собівартість ремонту* однієї ремонтної одиниці, що зумовлена діленням усіх видатків (включаючи накладні) з ремонту протягом певного часу (наприклад, протягом року) на кількість ремонтних одиниць устаткування, ремонтваного за цей самий період.

Зниження цього показника є характеристикою підвищення ефективності функціонування ремонтної сфери виробництва;

- ✓ *оборотність парку запасних частин та деталей*, що дорівнює відношенню вартості витрачених запасних деталей до середнього залишку їх у коморах.

Цей показник має мати тенденцію до постійного зростання та бути максимально великим;

- ✓ *кількість аварій*, поломок і позапланових ремонтів за певний час, що припадає на одиницю відремontованого обладнання та устаткування за визначений проміжок часу.

Мінімізація цього показника також відображує підвищення ефективності роботи ремонтників.

Між наведеними показниками є певна залежність - скорочення часу простою устаткування в ремонті, що припадає на одну ремонтну одиницю, приводить як до збільшення числа ремонтних одиниць встановленого устаткування, що припадає на одного ремонтника (бо той самий обсяг ремонтних робіт при скороченні часу на нього може бути виконаний меншою кількістю робітників), так і до зниження собівартості ремонту однієї ремонтної одиниці.

Аналіз наведених показників проводиться як окрема по кожному учаснику виконання ремонту, так і в порівнянні з показниками, досягнутими централізованими ремонтними підрозділами підприємства та на спеціалізованих ремонтних підприємствах. На підставі цього порівняльного аналізу розробляються заходи що до вдосконалення організації проведення ремонту як в напрямку: покращення роботи ремонтних служб структурних підрозділів підприємства та підприємства в цілому, так і шляхом розвитку спеціалізованих ремонтних підприємств та удосконалення відносин з ними.

Серед прогресивних *напрямок подальшого вдосконалення системи організації проведення ремонтних робіт* є:

✓ *встановлення зв'язків та налагодження співпраці з підприємствами-виробниками функціонуючого обладнання та устаткування з точки зору створення ремонтних баз на них.* Це може спонукати підприємства-виробників засобів виробництва бути більш зацікавленими у вдосконаленні конструкцій виробів, підвищенні їх ремонтпридатності і зносостійкості окремих частин, вузлів машин. При цьому, найпрогресивніші технологічні процеси можуть бути перенесені на ремонтні підприємства.

✓ *організація належного забезпечення устаткування та обладнання, що експлуатуються, запасними деталями і вузлами машин та механізмів, виготовлених на верстатобудівних підприємствах, або на підприємствах детальної спеціалізації.*

✓ *організація ремонту і відновлення зношених деталей, що може забезпечити мінімізацію витрати, бо вони, в більшості випадків, менші, ніж при виготовленні нових деталей, крім того, досягається значна економія матеріалів.*

Особливої уваги як в процесі організації проведення ремонтних робіт, так і в процесі організації виробництва в цілому потребує питання забезпечення виконавців робіт необхідним інструментом. Весь *інструмент, необхідний для здійснення виробничих функцій*, поділяється на:

✓ *універсальний* – це інструмент широкого застосування, виготовлений на спеціалізованих інструментальних заводах;

✓ *спеціальний інструмент* – це інструмент, призначений для виконання певної операції або виготовлення виробу.

Тема 22. Організація контролю якості та впровадження тотальної системи управління якістю

§ 22.1 Завдання і види технічного контролю виробничого процесу, об'єкти контролю

В організаціях будь-якого виду діяльності (на промислових підприємствах в першу чергу) невід'ємною частиною виробничого процесу, яка має за мету перевірку продукції на її відповідність встановленим вимогам, є технічний контроль якості. *Технічний контроль якості продукції* є однією з основних функцій організації виробництва та полягає в перевірці дотримання технічних умов і вимог, що ставляться до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення, а також виробничих умов і факторів, які забезпечують необхідну якість та конкурентоспроможність результатів бізнесової діяльності.

Процес здійснення технічного контролю якості є комплексом взаємопов'язаних контрольних операцій, що виконуються згідно з встановленим порядком, який охоплює систему методів, інструментів і заходів (включаючи процедуру їх планування), за допомогою яких ідентифікуються якість готової продукції, напівфабрикатів, сировини; всі стадії підготовки виробництва, виробничого процесу, проведення контролю та випробувань на їх відповідність системі стандартів та інших міжцехових норм.

До *завдань*, вирішення яких покладено на функцію технічного контролю належать наступні:

- ✓ контроль відповідності якості ресурсів, необхідних для здійснення виробничого циклу, встановленим нормам та нормативам;
- ✓ забезпечення, встановленого відповідними нормами та нормативами, техніко-технологічного режиму здійснення виробничого циклу;
- ✓ попередження впливу імовірнісних і суб'єктивних факторів на якість продукції, що випускається;
- ✓ встановлення якості готової продукції та напівфабрикатів і незавершеного виробництва та їх відповідності встановленим нормам та нормативам.

Крім того, розширення функції технічного контролю, що зумовлено посиленням конкурентної боротьби на світових ринках та підвищенням вимог до якості продукції (робіт та послуг), змусило розширити коло завдань, виконання яких пов'язано з реалізацією функції технічного контролю в процесі організації виробництва та керування ним. До таких розширених завдань технічного контролю, зокрема, можна віднести:

- ✓ планування і практична реалізація всіх процедур та інструментів *системи загального (тотального) управління якістю* (англ. *Total Quality Management, TQM*) на підприємстві в цілому та його структурних підрозділах, зокрема, що безпосередньо стосуються виробничої діяльності;
- ✓ постійна реалізація покрокового підходу до *вдосконалення виконуваних бізнес-процесів* на основі розробленого Е. Демінгом циклічно повторюваного

процесу прийняття управлінських рішень: *плануй-роби-перевірйай-впливай* (англ. *Plan- Do- Check- Act*, PDCA).

Таким чином, *об'єктами* контролю мають бути усі компоненти виробничої системи та її взаємозв'язаних елементів: **а)** вхід (ресурси), **б)** сам виробничий процес, **в)** вихід (результат виробничої діяльності).

Необхідність контролю ресурсів (матеріалів, енергії, знарядь праці, інформації, персоналу) *на вході системи* обумовлено тим, що їх якість у значній мірі визначає конкурентоспроможність готового продукту праці. Використання у виробничому процесі бодай частини ресурсів неналежної якості може призвести до непродуктивних витрат доброякісних ресурсів. Саме вхідний контроль ресурсів має попереджувати і не допускати витрат непродуктивного характеру.

Об'єктами контролю на вході виробничої системи організації в цілому, чи її окремих виробничих блоків (цехів, дільниць, тощо) мають бути:

- ✓ якість початкових основних і допоміжних матеріалів, заготовок, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, окремих деталей і вузлів;
- ✓ справність устаткування, пристроїв, робочого інструменту і контрольно-вимірjuвальних приладів, за допомогою яких виготовляється рівень її якості;
- ✓ технічна документація, за якою здійснюється технологічний процес;
- ✓ відповідність рівня кваліфікації персоналу вимогам, що забезпечують якісне виконання певної роботи.

Якість продукції визначальною мірою формується упродовж безпосередньо *здійснення виробничого процесу*. Це викликає необхідність ретельного контролю перебігу технології її виготовлення. Об'єкти контролю тут - повне дотримання усіх складових виробничого циклу, зокрема виробничо-трудова дисципліна, технологічних режимів обробки та складання виробів, тощо.

При цьому контрольні операції здійснюються стосовно не лише якості, але й кількості, оскільки порушення технологічної, виробничої і трудової дисципліни може спричинювати псування сировини, матеріалів, окремих деталей і навіть готових виробів, а позаяк невиконання завдань виробничої програми підприємства.

Контроль на *виході виробничої системи* (підприємства і його підрозділів) має за основну мету попереджувати передачу бракованої продукції споживачу або на наступні технологічні фази (стадії) на тому ж підприємстві з відповідними до цього наслідками. Окрім того, такий контроль уможлиблює визначення ступеню виконання виробничих завдань економічних результатів виробництва.

Рівень витрат на контроль якості та його загальна ефективність істотно залежить від обґрунтованого вибору і застосування певних методів його здійснення. Залежно від конкретних завдань, які поставлені перед технічним контролем, розрізняють такі його *види*:

- ✓ *профілактичний контроль* – має за мету попереджати появу браку в процесі виробництва продукції;

✓ *приймальний контроль* – здійснюється з метою виявлення та ізоляції браку;

✓ *комплексний контроль* – вирішує обидва завдання: профілактику і приймання;

✓ *спеціальний контроль* – відповідає за спеціально визначенні окремі завдання (наприклад, контроль експлуатації виробів, інспекційний контроль, і т. под.);

✓ *поопераційний та груповий контроль*, що виконується після декількох операцій та інші види контролю.

Серед великого різноманіття **видів технічного контролю** найбільш ефективнішими відокремлюють наступні:

✓ за впливом на перебіг технологічного процесу – *активний контроль якості* безпосередньо у ході технологічного процесу виготовлення виробу та режимів його обробки за допомогою спеціальних контрольних технічних пристроїв, вмонтованих безпосередньо у технологічне устаткування (автоматичних індикаторів, вимірювальних головок, ізотопних індукційних та інших приладів). Застосування активного контролю дозволяє попереджувати появу та вихід з технологічного процесу напівфабрикатів і готових видів продукції;

✓ за використовуваними засобами – *автоматизований контроль*, при якому перевірка якості здійснюється шляхом прямого застосування автоматичних пристроїв (включаючи промислові роботи) без участі людини як у ході технологічного процесу, так і після завершення обробки чи складання виробу. Такий метод контролю є одним з головних напрямків зменшення витрат на контроль на операції і підвищення ефективності особливо у безперервних та масових типах виробництва, де часто трудомісткість контролю якості перевищує витрати на виготовлення продукції в автоматичному режимі;

✓ за організаційною формою – *статистичний контроль якості* – це особливий науково обґрунтований метод вибіркового контролю, що ґрунтується на застосуванні теорії ймовірностей та математичній статистиці. Він дозволяє не лише фіксувати фактичний рівень якості масової продукції, але й активно впливати на перебіг технологічного процесу, тобто забезпечувати його регулювання (управління). Основна його ідея зводиться до того, що в будь-якому сталому процесі, коли відсутні непередбачені відчутні збурення, фактичні показники якості окремих екземплярів продукції завжди матимуть незначні відхилення від середніх величин;

✓ за способом проведення контролю перевага надається комбінуванню декількома способами проведення контролю з постійним їх чергуванням. Серед таких способів можна виділити:

а) летючий спосіб, яким прийнято називати раптовий (без попередження) і швидкоплинний контроль якості виробів (роботи виконавців, якості надаваних послуг) на окремих ділянках виробництва;

b) інспекційний спосіб - є запланований чи здійснюваний за критичними сигналами метод контролю переважно у вигляді державного або внутрішньо-вибіркового нагляду;

с) стаціонарний контроль – спосіб контролю що здійснюється у спеціально обладнаних приміщеннях (лабораторіях) шляхом проведення відповідних випробувань, аналізів тощо;

d) змінний спосіб – контроль на тих чи інших робочих місцях самими виконавцями або контрольними майстрами (контролерами) відділу технічного контролю підприємства.

§ 22.2 Рівні якості, їх показники та методи визначення, принципи раціональної організації контролю якості

Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання.

Оцінка **рівня якості** передбачає визначення декількох її рівнів:

✓ **абсолютний рівень якості** того чи іншого виробу, який знаходять шляхом обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Визначення абсолютного рівня якості є недостатнім, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь його відповідності сучасним вимогам;

✓ **відносний рівень якості** окремих видів вироблюваної (проектованої) продукції, визначають додатково до абсолютного рівня, шляхом порівняння його показників з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів;

✓ **оцінки якості виробів, виходячи з її перспективного рівня** і враховуючи пріоритетні напрямки й темпи розвитку науки і техніки, вимог споживачів;

✓ **оптимальний рівень якості**, тобто такий рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво й використання продукції в певних умовах її споживання була б мінімальною.

Усі **показники** рівнів якості виробів можна групувати в наступні групи:

✓ **загальні показники** якості всього обсягу вироблюваної підприємством продукції (наданих послуг, виконуваних робіт);

✓ **диференційовані (поодинокі) показники**, з яких відокремлюється найбільш розгалужена низка одиничних показників якості;

✓ залежно від призначення деякі види продукції мають свої **специфічні показники** рівня якості.

Найбільш складна за кількістю система показників застосовується для **оцінки якості знарядь праці** (їх технічного рівня). Вона охоплює більшість груп диференційованих показників і майже всі комплексні вимірники якості. Поряд із специфічними показниками, властивими лише певному виду виробів, якість знарядь праці характеризується також рядом загальних показників, зокрема, таких як:

✓ *надійність*, під якою розуміють властивість вибору виконувати свої функції при збереженні експлуатаційних показників у встановлених межах протягом певного проміжку часу. Кількісно надійність характеризується тривалістю безвідмовної роботи, тобто середнім часом роботи між двома несправностями;

✓ *довговічність* – це властивість виробу тривалий час зберігати свою працездатність у певних умовах експлуатації. Їх оцінюють двома головними показниками: **а)** строком служби – календарною тривалістю експлуатації до певного граничного стану, **б)** технічним ресурсом – можливим напрацюванням у годинах;

✓ *ремонтпридатність техніки* – характеризує її спроможність до швидкого виявлення й усунення несправностей;

✓ *продуктивність* – можливість виробляти продукцію за одиницю часу;

✓ *показник патентної чистоти виробу* – відображає використання при його розробці запатентованих винаходів і можливість безперешкодного продажу на світовому ринку.

До *комплексних показників* якості (технічного рівня) знарядь праці відносяться: **а)** коефіцієнт готовності обладнання, що характеризує одночасно його безвідмовність і ремонтпридатність; **б)** структура витрат на одиницю продукції (питомі витрати, що зумовлені знаряддями праці).

Якість предметів праці оцінюють також за допомогою *показників технологічності* їх обробки і переробки. Більшість з них відображають фізико-механічні властивості та хімічний склад предметів праці.

Показники для *оцінки якості споживчих товарів* диференціюють залежно від їх конкретного призначення. Зокрема, якість продуктів харчування характеризують показники: калорійності, консистенції, смаку, запаху, терміну зберігання придатності для споживання тощо, а одягу та взуття – міцність, зовнішній вигляд, колористика, силует тощо.

Для визначення рівня якості застосовують ряд *методів*:

✓ *Об'єктивний метод* означає оцінку рівня якості продукції за допомогою стендових випробувань, контрольних вимірювань, лабораторного аналізу. Такий метод є найбільш вірогідним і застосовується для вимірювання абсолютного рівня якості засобів виробництва та деяких властивостей споживчих товарів. Зокрема його використовують для визначення більшості техніко-експлуатаційних показників: **а)** засобів праці – продуктивність, потужність, точність обробки матеріалів; **б)** предметів праці – вміст матеріалу у руді, міцність фарбування тканини; **в)** споживчих товарів – еластичність та вологостійкість взуття, вміст цукру або жиру у харчових продуктах.

✓ *Органолептичний метод* ґрунтується на наслідках аналізу сприймання органами почуттів людини (зором, слухом, смаком, нюхом, дотиком) без застосування технічних вимірювальних та реєстраційних засобів. При цьому методі застосовують балову систему оцінки показників якості, виходячи з визначеного переліку ознак (властивостей), які найповніше охоплюють основні

якісні характеристики виробу. Кожній оцінці (відмінно, добре, задовільно, погано) надають певну кількість балів (наприклад, відповідно 5, 4, 3, і 0).

✓ *Диференційований метод* оцінки рівня якості передбачає порівняння одиничних показників з відповідними показниками виробів-еталонів або ж базовими показниками стандартів (технічних умов). Оцінка рівня якості цим методом зводиться до обчислення значень відносних показників, які за абсолютною величиною менше одиниці (при зіставленні з еталонними показниками), повинні бути більшими або дорівнювати одиниці (при порівнянні з вимогами стандартів чи технічних умов).

✓ *Комплексний метод* полягає у визначенні узагальнюючого показника рівня якості оцінюваного виробу. Одним із варіантів комплексної оцінки якості може бути інтегральний показник, який обчислюється шляхом зіставлення корисного ефекту від споживання (експлуатації) певного виробу і загальної величини витрат на його створення і використання. В окремих випадках для комплексної оцінки якості застосовують середньозважену арифметичну величину з використанням при її обчисленні коефіцієнтів вагомості усіх розрахункових показників.

До *загальних принципів* раціональної організації технічного контролю відносяться наступні:

✓ технічний контроль повинен *охоплювати всі елементи і стадії* виробничого процесу;

✓ техніка, методи й організаційні форми контролю *мають повністю відповідати особливостям* техніки, технології та організації виробництва;

✓ ефективність раціональної організації технічного контролю слід *обґрунтовувати відповідним економічним розрахунком*;

✓ система контролю має чітко й виважено *розподіляти обов'язки і відповідальність* між окремими виконавцями та різними підрозділами підприємства;

✓ система контролю має *базуватися на ефективних методах* контролю якості.

§ 22.33 Міст та мета впровадження тотальної системи управління якістю продукції та виробництва

Організація системи управління якістю на підприємстві полягає у створенні організаційної структури в межах підприємства, яка охоплює всі сфери його діяльності й підрозділи в сукупності з відповідними функціями, процесами та ресурсами, що забезпечують здійснення ефективного функціонування даної системи на всіх етапах її життєвого циклу і в кожному її елементі. Таким загальноорганізаційним методом безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, що спирається на бізнес стратегію підприємства, націлену на підвищення якості всіх організаційних процесів є *система загального (тотального) управління якістю* (англ. *TotalQualityManagement, TQM*).

Дана технологія за своєю суттю представляє зосереджений на якості та сфокусований на замовниках керований командний процес, який базується на

фактах. Цей процес спрямований на постійне паралельне удосконалення 3-х складових:

- ✓ якості ресурсів і результатів бізнес діяльності;
- ✓ якості організації бізнес-процесів, що складають виробничий цикл;
- ✓ якості робочої сили (рівня кваліфікації персоналу та ін.).

Реалізація даної технології дозволяє досягти більш швидкого і ефективного розвитку бізнесу за рахунок підвищення ступеня реалізації вимог, як клієнтів (постачальників, споживачів), так і соціального оточення (працівників і населення (громадських організацій) в місцях базування бізнесу).

Концепція TQM передбачає цілеспрямоване й належно скоординоване використання методів управління якістю на всіх етапах виробничої діяльності – від досліджень та розроблень до післяпродажного обслуговування за цільності системи управління і сфери реалізації при раціональному використанні технічних та інших можливостей.

Концепція загальної (тотальної) системи управління якістю передбачає 3 складові, що впливають з її назви, а саме:

- ✓ *загальність (тотальність) системи* – охоплює: клієнтів (споживачів та постачальників); суспільство; членів організації; усіх процесів, що відбуваються в організації та всіх її підрозділів;

- ✓ *якість, на яку спрямована система* – охоплює: якість керівництва організацією; якість процесів, що відбуваються в організації; якість продукції та послуг; якість здійснення підприємницької діяльності.

- ✓ *управління, що здійснюється системою* – включає: стратегію і політику організації в галузі якості; здатність до комплексного вирішення задач; наполегливість та цілеспрямованість; відповідність стандартам, призначенню та експлуатаційним вимогам; відповідність фактичним вимогам ринку та клієнтів; відповідність прихованим потребам та вимогам споживачів.

Можна виділити основні *принципи*, на яких базується TQM:

- ✓ *орієнтація на клієнтів* – аналіз ринку і потреб споживачів та постачальників;

- ✓ *командне лідерство в управлінні* – керівники забезпечують єдність мети й наряду діяльності організації;

- ✓ *залучення більшості працівників* – можливість кожного співробітника брати участь у прийнятті та реалізації управлінських рішень;

- ✓ *процесний підхід* – усі види діяльності в організації розглядаються як процеси;

- ✓ *системний підхід* – представлення організації як системи взаємодіючих динамічних процесів;

- ✓ *постійне поліпшення* – при систематичному поліпшенні процесів поступово з'являється можливість зниження витрат і, відповідно, ціни продукції;

- ✓ *прийняття рішень на основі фактів* – ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних і інформації;

- ✓ *взаємовигідні відносини* з постачальниками та споживачами.

Якість залежить від численних і різноманітних факторів, які необхідно врахувати при втіленні системи TQM за рахунок застосування трьох основних груп *методів* її реалізації:

- ✓ навчання персоналу методам визначення та підвищення якості;
- ✓ розробку та впровадження методів та інструментів роботи з підвищення рівня якості та її контролю;
- ✓ мотивація усіх зацікавлених в підвищенні якості та тих що впливають на цей процес.

Реалізація тотальної системи управління якістю забезпечує отримання конкурентоспроможної продукції. Однією з провідних процедур цієї системи є виконання циклу PDCA („плануй-виконуй-перевірй-впливай”). Воно здійснюється у вигляді розроблення й реалізації загального плану неперервного вдосконалення якості.

§ 22.4 Інструментарій тотальної системи управління якістю

На практиці система тотального управління якістю реалізується шляхом використання її інструментарію. Зарубіжна практика тотального управління якістю напрацювала цілий ряд ефективних інструментів, які успішно використовуються при забезпеченні якості продукції. До таких *інструментів* відносять:

- ✓ *блок-схеми процесу* - графічні відображення послідовних стадій процесу, дозволяє наочно уявити програму процесу й може бути корисною для розуміння взаємозв'язків між стадіями процесу. Представлена у вигляді послідовності виконання операцій, маршрутних карт і таке інше;
- ✓ *контрольні карти* (або таблиці перевірок) – висвітлюють інформацію у динаміці про різні дефекти для аналізу кількості та частоти бракованих виробів;
- ✓ *гістограми* – це криві, яка побудовані за крайніми верхніми точками розкиду статистичних даних відносно середнього значення (медіани). Гістограми характеризують нормальність розподілу даних та їх відхилення з використанням окремих показників (середнє квадратичне відхилення, коефіцієнти варіації та кореляції та ін.);
- ✓ *часові ряди* (або ряди динаміки) використовуються в тих випадках, коли потрібно простим способом показати хід процесу в часі та сутність відхилення показника від середньої лінії;
- ✓ *діаграми розсіювання* (кореляційні поля) використовуються для виявлення сили впливу одного фактора на інший і на пряму взаємодії будують кореляційні поля, що висвітлюють зв'язок як прямолінійний, так і гіперболічний;
- ✓ *мозкові атаки* використовуються для того, щоб допомогти групі працівників розробити найбільшу кількість ідей із будь-якої проблеми за можливо найкоротший час;
- ✓ *причинно-наслідкові діаграми* є графічним відображенням результатів структуризації проблеми на причини і наслідки відповідно до впливу різних факторів один на другого.

На підприємствах України реалізація концепції загального управління якістю (TQM) здійснюється у впровадженні міжнародних стандартів ISO серії 9000, які на сьогоднішній день увібрали в себе кращий міжнародний досвід по створенню конкурентоспроможного підприємницького середовища.

Сертифікація системи якості підприємства на її відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000 здійснюється спеціальними міжнародно визнаними аудиторськими фірмами, які визначені Міжнародною організацією стандартизації ISO та її відповідним комітетом СЕРТИКО ISO. Отримання підприємством сертифікатів міжнародного зразка дає йому право на реалізацію продукції майже у 100 країнах світу, що є членами ISO.

Усі заходи, які пов'язані зі стандартизацією і сертифікацією систем якості підприємств, дозволяють створювати конкурентоспроможне виробництво та ефективно реалізовувати конкурентоспроможну продукцію на основі організації тотального управління цими процесами.

Тема 23. Організація матеріального забезпечення виробничого процесу

§ 23.1 Сутність системи постачання матеріально-технічних ресурсів для забезпечення виробництва

У своїй діяльності підприємство використовує різноманітні матеріально-технічні ресурси (сировину, матеріали, паливо, енергію, комплектуючі вироби тощо). Вони в процесі виробництва перетворюються на продукцію (послуги) і підлягають постійному поповненню. Для цього зорганізується *матеріально-технічне забезпечення виробництва*, яке є формою розподілу коштів виробництва з метою забезпечення виробничого циклу необхідними матеріально-технічними ресурсами на основі організаційних зв'язків та угод між постачальниками і споживачами безпосередньо або через посередника.

Система матеріально-технічне постачання, що функціонує на підприємстві, *зобов'язана*:

- ✓ своєчасно забезпечувати і регулювати *поставки* для виробничого процесу сировини, напівфабрикатів, комплектуючих деталей;
- ✓ організувати забезпечення *надання послуг* в обсязі, номенклатурі та в терміни, що встановлені господарськими угодами;
- ✓ впорядити *складування і зберігання* матеріалів, палива, сировини і готової продукції, яке забезпечується складським господарством, що є виробничо-технічною базою системи постачання;
- ✓ забезпечити *виробничо-технічну комплектацію* готової продукції у відповідності до вимог, що передбачені господарськими угодами.

Ефективність функціонування системи постачання матеріально-технічних ресурсів, необхідних виробництву значною мірою визначає як результативність виробництва в цілому, так і виявляючи безпосередній вплив на використання виробничих фондів, ритмічність виробництва, собівартість, продуктивність праці, тривалість виробництва та інші показники, що характеризують здійснення виробничого процесу

Матеріально-технічні ресурси підприємство купує на ринку, де продавцями і постачальниками є:

✓ *безпосередньо підприємства-виробники* необхідного ресурсу — купівля ресурсів безпосередньо у яких є організацією постачання за прямими зв'язками, має ті переваги, що вона забезпечує можливість оперативного врахування спеціальних вимог покупця до продукції, конкретних побажань щодо її складу, конструкції, оформлення, планування тощо. За прямими зв'язками поставляються передусім ті матеріально-технічні ресурси, які потрібні постійно та у великій кількості, а також вироби за індивідуальними замовленнями й складне устаткування.

✓ *організації - посередники* — ресурси, які потрібні в невеликій кількості, періодично або нерегулярно, економніше буває купувати через оптові магазини та організації, що здійснюють оптову торгівлю. Вони комплектують певний асортимент товарів для продажу і територіально розміщуються неподалік від підприємств та організацій споживачів. Такий метод матеріально-технічного забезпечення особливо прийнятний коли вся номенклатура матеріально-технічних ресурсів, потрібних у виробництві сягає іноді десятків тисяч найменувань і типорозмірів, не може поставлятися за прямими зв'язками. Нерегулярна або періодична купівля матеріально-технічних ресурсів, передовсім з однорідними стандартизованими властивостями, може здійснюватися також і на товарних біржах, де концентрується інформація про продаж продукції та рівень поточних цін.

Коло основних постачальників підприємства є досить стабільним, особливо за умов масового та серійного виробництва, коли існує постійна потреба у великій кількості тих самих матеріалів. Але періодично виникають нові завдання, які потребують нових матеріально-технічних ресурсів і нових постачальників (освоєння нової продукції, заміна та вдосконалення технологічних систем, нове будівництво тощо). Проте і без цього може виявитися потреба замінити окремих постачальників, розширити їхнє коло. Тому важливою є проблема *вибору постачальників*. Вибираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, слід урахувувати низку характеристики постачальників та інших чинників, які треба ретельно проаналізувати й вибирати того партнера, який зможе забезпечити найліпші умови постачання за мінімальних витрат. Серед таких *показників*, зокрема такі як:

✓ *відповідність виробничої потужності* постачальників потребі підприємства в матеріалах, якість і ціну останніх;

✓ *репутацію постачальника*, його територіальну віддаленість та оперативність поставок;

✓ *швидкість реакції* постачальника на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту тощо.

Між постачальником і споживачем матеріально-технічних ресурсів укладається договір, що регламентує всі умови постачання: кількість, якість, ціну товарів, термін доставки, форму розрахунків, відповідальність за порушення договору.

Матеріально-технічні ресурси поступають на центральні склади підприємства, з якого далі подаються в його структурні підрозділи (цехи, дільниці й на робочі місця).

Об'єкти техніки (машини, устаткування, пристрої тощо), які потрібні епізодично, зберігаються на складі підприємства до моменту введення в експлуатацію. Щодо матеріалів, то постачання таких на робочі місця є регулярним і вважається завершальним етапом матеріально-технічного забезпечення.

Однієї з найпоширеніших систем матеріального забезпечення робочих місць є *встановлення лімітів витратресурсів(лімітування)* на підставі норм витрат і планового обсягу робіт. У межах ліміту матеріали видаються зі складу цехам. Залежно від типу виробництва застосовуються *різні системи лімітування* та забезпечення структурних підрозділів матеріалами:

- ✓ на підприємствах і одиничного і дрібносерійного виробництва поширено *децентралізовану (пасивну) систему постачання* – з центрального складу видаються матеріали на підставі разових вимог цехів, які самостійно їх одержують і транспортують;

- ✓ за умов масового та великосерійного виробництва зі стабільною номенклатурою продукції й ритмічним споживанням матеріалів застосовується *централізована (активна) система забезпечення робочих місць*- зі складу доставляється матеріали в цех безпосередньо на робочі місця в потрібній кількості й у належний час згідно з календарним графіком у межах встановленого ліміту. Централізована система дає змогу ефективніше використовувати складські приміщення, транспортні засоби, успішніше механізувати та автоматизувати транспортно-складські операції.

Вищої форми набуває централізоване постачання матеріалів у цехи й на робочі місця за *інтегрованої системи виробництва й постачання* в якості японського варіанту *системи ощадливого виробництва* (англ. *Leanproduction*) «канбан», що визначається як «точно за часом» (англ. *Justintime*) — коли всі процеси та їхнє забезпечення здійснюються згідно з чітким календарним графіком. В єдиний графік роботи включаються також і постачальники, які забезпечують виробничий процес часто прямо «з коліс», зводячи запаси матеріалів масового споживання до мінімуму.

§ 23.2 Функції системи матеріально-технічного забезпечення виробництва

Основною метою функціонування системи матеріально-технічного постачання є *забезпечення потреби* виробництва в необхідних матеріальних та технічних ресурсах. При цьому розрізняють:

- ✓ *потребу до видатку* — показує кількість матеріалів, яка необхідна підприємству для ритмічного виконання виробничої програми та інших робіт (будівництво, ремонт, тощо);

- ✓ *потребу до завезення* — встановлює кількість матеріалів, яку підприємство повинно одержати із зовнішніх джерел, яка визначається в

результаті розробки балансу матеріально-технічного забезпечення з урахування залишків на початок і кінець планового періоду.

Обчислення потреби в матеріально-технічних ресурсах визначається по-різному, залежно від їхнього призначення:

✓ кількість необхідних для виробництва *технічних засобів* (машин, обладнання, устаткування) обчислюється епізодично за проектування виробничих систем;

✓ розрахунки потреби в *матеріалах* для забезпечення основних процесів є регулярними і здійснюються на єдиній методичній основі. Кількість матеріалів певного різновиду, яка потрібна підприємству в розрахунковому періоді в натуральному вимірі. Витрати матеріалів обчислюються множенням обсягу продукції (послуг, робіт) на норму витрати матеріалу. Цей засадний принцип конкретизується відповідно до того чи того об'єкта нормування. Так підраховуються витрати на виробництво продукції основних матеріалів, напівфабрикатів, комплектувальних виробів і тих допоміжних матеріалів, які нормуються на окремі вироби;

✓ витрати *матеріалів на допоміжні й обслуговуючі процеси* обчислюються множенням обсягу робіт або кількості об'єктів обслуговування на норму витрат. Об'єктами нормування витрат матеріалів у цьому разі можуть бути час роботи устаткування (мастильні, охолоджуючі матеріали, енергія), тонно-кілометри перевезень (матеріали для обслуговування транспортних засобів), одиниця ремонтоскладності устаткування (матеріали для ремонту, запасні частини), кількість працівників (спецодяг, спецхарчування тощо).

Придбані безпосередньо у підприємств-виробників та/або у організацій – посередників й на товарних біржах матеріальні ресурси необхідно **доправити до споживачів** цих ресурсів та забезпечити отримання їх. *Організація отримання матеріальних ресурсів* здійснюється шляхом:

✓ *транзитного забезпечення* — забезпечення, при якому матеріали поступають від постачальника до споживача безпосередньо, обходячи постачальні бази та комплектувальні склади;

✓ *складського забезпечення* — постачання, при якому матеріали передаються від постачальників на постачально-комплектуючі бази, а потім вже до споживачів.

Отримавши придбані ресурси, перед системою матеріально-технічного забезпечення постає завдання реалізації функції зі зберігання та видачі цих ресурсів для задоволення потреб виробничого процесу.

З урахуванням наявності інтервалів поставок матеріалів і інтервалів їх використання у виробничому циклі, а також і їх неспівпадіння, що визначаються особливостями технологічного процесу виробництва на підприємств, виникає потреба у **запасах матеріалів**, які за своїм призначенням поділяються на:

✓ *поточні* — запаси, що забезпечують роботу підприємства у період між двома черговими надходженнями партій матеріалів. Вони є величиною змінною: досягають максимуму в момент надходження партії матеріалів,

поступово зменшується внаслідок їх використання і стають мінімальним безпосередньо перед черговою поставкою. Різновидом поточного запасу є *сезонний запас*, який утворюється за умов сезонного використання матеріалів, їх сезонної заготівлі або сезонного транспортування;

✓ *підготовчі* — запаси, що створюються у тих випадках, коли перед використанням матеріали потребують спеціальної підготовки (сушіння, розкрою, правки тощо);

✓ *страхові* — запаси, які потрібні на випадок ймовірної затримки надходження чергової партії матеріалів.

Важливе значення для підтримки поточних запасів на належному рівні має система їх регулювання, на вибір якої впливає ряд факторів і в першу чергу величина потреби в матеріалах, регулярність запуску у виробництво, форма постачання, тощо.

Суттєвою функцією системи постачання матеріально-технічних ресурсів є здійснення контролю за правильним використанням цих ресурсів.

§ 23.3 Організація матеріально-технічного забезпечення виробництва та її показники

Організаційна система матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу передбачає реалізацію наступних *елементів*:

✓ *планування забезпечення* потреб виробництва у матеріально-технічних ресурсах на основі балансу обґрунтованої сукупної потреби і покриття її ресурсами з різних джерел;

✓ *встановлення раціональних господарських зв'язків*, що забезпечують своєчасну закупівель та постачання необхідних ресурсів;

✓ *організацію постачання* підприємства в цілому, та його підрозділів (цехів, дільниць, тощо) зокрема, необхідними матеріально-технічними ресурсами з додержанням визначених кількісних та якісних їх параметрів;

✓ *здійснення оперативного регулювання та координації* руху матеріальних ресурсів на основі контролю за їх просуванням, обліку їх наявності та витрат, аналізу стану забезпечення виробництва потрібними матеріальними ресурсами;

✓ *організація контролю за використанням матеріальних ресурсів* і розробка заходів по підвищенню ефективності цього процесу;

✓ *удосконалення організації процесів* матеріально-технічного постачання.

Розробка *плану матеріально-технічного забезпечення* виробничого процесу здійснюється на підставі затверджених в установленому порядку:

✓ *виробничої програми* з визначеними потребами в ресурсах як кількісно, так і в номенклатурі;

✓ *норм витрат і запасів матеріалів*, строків зносу інструменту, запасних частин та інших ресурсів, а також завдань з економії матеріалів;

✓ *заявок і розрахунків потреб* структурних підрозділів у різноманітних допоміжних матеріалах;

✓ *даних про фактичні залишки* матеріально-технічних ресурсів на центральних складах, в структурних підрозділах, а також в незавершеному

виробництві на початок і кінець періоду, а також про витрати їх в минулому періоді та інші дані про стан матеріально-технічного постачання.

✓ *даних про ціни, тарифи на перевезення, умови поставки, інші нормативні документи.*

До **показників**, що характеризують *рівень організації матеріально-технічного забезпечення* виробничого процесу, можна віднести наступні:

- ✓ кількісні і якісні показники завозу і розвантаження ресурсів;
- ✓ ступінь рівномірності і відсутності перебоїв у постачанні ресурсів;
- ✓ рівень обороту складських запасів;
- ✓ відсутність понаднормативних запасів ресурсів і їх неліквідів;
- ✓ розмір економічних санкцій, пов'язаних з матеріально-технічним забезпеченням виробництва.

Тема 24. Маркетинг-менеджмент в системі організації виробництва

§ 24.1 Основні цілі, функції та принципи організації маркетингової діяльності

Маркетинг —це комплексна система організації виробництва й збуту, орієнтована на можливо більше повне задоволення швидко мінливих і усе більше різноманітних потреб конкретних груп покупців за допомогою ринку й одержання на цій основі стійкого прибутку й конкурентних переваг.

Маркетингова діяльність охоплює:

- ✓ *області ринку:* товарна, грошово-фінансова, трудова;
- ✓ *види товарів:* матеріальні блага й послуги (види діяльності);
- ✓ *типи споживачів:* кінцеві споживачі, підприємства-посередники;
- ✓ *галузі підприємництва:* промисловість, сільське господарство, торгівля, будівництво, транспорт, банки, страхування, побутові послуги, спорт, культура та ін..;
- ✓ *сфери ринку:* внутрішня, зовнішня.

В якості **мети маркетингу** можна розглядати чотири альтернативні його цілі, щодо *максимізації*:

- ✓ споживання товарів та послуг;
- ✓ ступеня задоволення споживачів товарів та послуг;
- ✓ вибору споживачів товарів та послуг;
- ✓ платоспроможності та якості життя споживачів товарів та послуг.

Функції маркетингу наступні:

- ✓ вивчення зовнішнього середовища з метою виявлення попиту на товар;
- ✓ вивчення споживача як головної дійової особи для виробника;
- ✓ планування маркетингової діяльності;
- ✓ розробка маркетингової товарної політики;
- ✓ розробка маркетингової цінової політики;
- ✓ розробка маркетингової політики розподілу та поставок;
- ✓ розробка маркетингової політики комунікацій та просування;
- ✓ управління маркетинговою діяльністю.

Здійснення функцій маркетингової діяльності реалізується через вирішення наступних стратегічних та тактичних задач.

До **стратегічних задач** маркетингу належить:

- ✓ визначення *стратегії поведінки* організації на ринку;
- ✓ вибір і освоєння *цільових ринків*;
- ✓ *створення нових* товарів, збутових і комунікаційних маркетингових систем.

Серед **основних тактичних завдань** маркетингової діяльності підприємства належать:

- ✓ *виявлення існуючих і потенційних бажань споживачів* та попиту на товар і на цій основі обґрунтування доцільності їх виробництва;
- ✓ *організація науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт* з урахуванням вимог ринку для створення *нової продукції*, її модифікації, узгодження її споживчих властивостей з потребами ринку;
- ✓ *планування й координація виробничої, збутової й фінансової діяльності* ринку з урахуванням умов ринку;
- ✓ *організація та вдосконалення системи й методів збуту продукції*;
- ✓ *реалізація маркетингової політики* ціноутворення;
- ✓ здійснення заходів щодо *маркетингових комунікацій та просування*;
- ✓ *аналіз маркетингової діяльності*.

Процес організації маркетингової діяльності має спиратися на наступні **основні принципи**:

- ✓ виробництво й продаж товарів повинні *відповідати потребам покупців, ринковій ситуації й можливостям компанії*;
- ✓ *повне задоволення потреб* покупців і відповідність сучасному технічному й художньому рівню;
- ✓ *присутність на ринку* на момент найбільше ефективно можливої реалізації продукції;
- ✓ *постійне відновлення продукції* що випускається та/або реалізується;
- ✓ *єдність стратегії й тактики* для швидкого реагування на попит, що змінюється.

§ 24.2 Вплив на виробничий процес концепцій розвитку маркетингової діяльності

Концепція маркетингу—це система поглядів, які визначають орієнтацію підприємницької діяльності на певних етапах її розвитку.

Серед найбільш розповсюджених концепцій маркетингу, впровадження яких залежать від економічної ситуації, є наступні:

- ✓ **Виробнича концепція**—маркетингу ставить в основу збільшення обсягів виробництва існуючих асортиментів товарів. Виробнича концепція маркетингу виходить із того, що попит перевищує пропозицію. При вдосконалюванні виробництва з'являється можливість збільшити випуск товарів і знизити їхню собівартість, а значить і ціну для споживача, що у свою чергу приведе до збільшення попиту. Головною метою, на яку орієнтується менеджер, керуючий

підприємством, є вдосконалювання виробництва, що сприяє збільшенню випуску продукції й практично «автоматично» веде до росту продажів, а, отже, до збільшення прибутку.

✓ *Товарна(продуктоорієнтована) концепція маркетингу* — в основі лежить припущення про те, що споживач завжди доброзичливо поставиться до товару, якщо він має гарну якість і продається за помірною ціною. Акцент робиться на розробку нових моделей товарів, і модернізацію існуючих, з метою поліпшення якісних характеристик продукції. При цьому передбачається, що споживач зацікавлений у таких товарах, знає про наявність виробів-аналогів і здійснює свій вибір шляхом порівняння якості й цін на аналогічні товари інших виробників.

✓ *Збутова концепція маркетингу* — є концепцією маркетингу, орієнтованого на продажі припускає, що споживач буде купувати будь-які товари, якщо компанія активно їх просуває. Просування зводиться до використання агресивних методів збуту, активної рекламної політики й до використання комплексу методів по стимулюванню збуту (знижки, уцінки, виставки, лотереї й т.п.). Більшу роль грає впакування, що використовується виробником для додання своєї продукції відмітних ознак від продукції конкурентів. Акцент робиться на активну збутову політику компанії. Концепція припускає, що споживача можна змусити купувати товари за допомогою різних методів продажу. При цьому передбачається, що споживач має можливість купити товар, але «не хоче» це робити.

✓ *Традиційна концепція маркетингу* — концепція традиційного маркетингу, яка орієнтує компанію на покупців. Для задоволення існуючиху покупця потреб компанія використовує кошти оперативного маркетинг – комплекс 4P (англ. *Product, Price, Place, Promotion*) доповнюючи їхніх меж функціональною координацією. Акцент робиться на комплексну маркетингову діяльність, спрямовану на задоволення потреб цільового ринку. Концепція припускає, що вивчаючи споживача можна виявити його існуючі незадоволені потреби й, використовуючи комплекс оперативного маркетингу, розробити й запропонувати йому такий продукт, що найкращим способом задовольняє наявні потреби.

✓ *Концепція соціально-етичного маркетингу* — концепція, що покликана замінити традиційну концепцію маркетингу, з метою раціоналізації споживання й екологічної захищеності суспільства від небажаних процесів виробництва. Акцент робиться на комплексну маркетингову діяльність, спрямовану на задоволення потреб цільового ринку й одночасно враховуючу соціальну й етичну потреби суспільства в цілому. У рамках концепції соціально-відповідального маркетингу, компанія поряд з дослідженням потреб потенційних і реальних покупців, виявляє суспільні інтереси й прагнути до їхнього задоволення.

✓ *Концепція маркетингу взаємодії(маркетингу відносин)* — концепція, що затребувана компаніями, які не можуть одержати конкурентні переваги тільки за рахунок комплексу маркетингу. У цьому випадку конкурують уже не

стільки компанії виробники, скільки системи взаємодії в цілому. *Акцент робиться на комунікації*, спрямовані на встановлення довгострокових відносин з покупцями й партнерами в процесі комерційної й некомерційної взаємодії з ними. Основна ідея маркетингу взаємодії полягає в тому, що об'єктом керування маркетингом стає не сукупне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем і іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Маркетинг взаємодії підвищує значимість особистості, особистих контактів у системі ефективних комунікацій. Більше того, він розподіляє відповідальність за прийняття рішень в області маркетингу на весь персонал підприємства, оскільки вимагає участі в маркетинговій діяльності не тільки фахівців служби маркетингу, але й працівників інших підприємницьких одиниць, включаючи менеджерів верхньої ланки. Саме апарат керування підприємством стає відповідальним за формування й розвиток довгострокових взаємовигідних відносин у процесі взаємодії організації із клієнтами й покупцями.

§ 24.3 Система засобів маркетингу

Система засобів маркетингу – це сукупність прийомів і методів, конкретний інструментарій, який використовується фірмою для досягнення поставленої мети, вирішення відповідних завдань.

З кінця 70-х рр. 20 століття систему засобів маркетингу називають "*комплекс маркетингу*" (marketing-mix) – це набір змінних факторів маркетингу, що піддаються контролю, сукупність яких фірма використовує в прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку.

Функція маркетинг-мікс полягає в тому, щоб сформувавши набір (англ. *mix*), що не тільки б задовольняв потреби потенційних клієнтів у рамках цільових ринків, але й максимізувати ефективність організації.

Комплекс маркетингу в його канонічному виді включає 4 складових (система «4P»):

✓ *Продукт* (англ. *Product*) – це набір «виробів і послуг», які фірма пропонує цільовому ринку.

✓ *Ціна* (англ. *Price*) – грошова сума, що споживачі повинні сплатити для одержання товару.

✓ *Дистрибуція* (англ. *Place*) – усіляка діяльність, завдяки якій товар стає доступним для цільових споживачів.

✓ *Просування* (англ. *Promotion*) – усіляка діяльність фірми по поширенню відомостей про достоїнства свого товару й переконанню цільових споживачів купувати його

Концепція маркетинг-мікс визначається набором основних маркетингових інструментів, що включаються в програму маркетингу й відповідному комплексу маркетингу «4P», складається з:

1. товарна політика;
2. цінова політика;
3. збутова політика;

4. комунікаційна політика або політика просування.

Сучасні дослідники постійно розширюють цей список, завдяки чому виникають нові концепції – 5P, 6P, 7P,...12P і контролюватися маркетингологом.

Маркетинг-менеджмент – процес прийняття управлінських рішень в організаціях з метою задоволення потреб клієнтів у пропонованому товарі, який являє собою аналіз і планування, так і реалізацію й контроль за проведенням різних заходів, щоспрямовані на встановлення, підтримку й постійне вдосконалення обміну зі споживачами заради досягнення конкретних цілей компанії. Здійснення маркетинг – менеджменту є процес керування маркетингом, який можна розділити на наступні *основні напрямки*:

✓ *Аналіз ринку* — являє собою збір і оцінку інформації про маркетингове середовище компанії.

✓ *Пошук і відбір цільових ринків* — являє собою сегментування ринку, вибір цільових сегментів і присохлий товару або послуги на ринку.

✓ *Розробка комплексу маркетингу* — являє собою розробку товару, ціноутворення, вибір каналів розподілу й просування певного товару або послуги на ринку.

✓ *Проведення маркетингових заходів*— являє собою розробку стратегії й контроль її виконання.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. *Василенко В.Н., Мороз О.С.* Управленческий труд на металлургическом предприятии: организация, обособление, мотивация /монография/.-Донецк: Юго-Восток, 2006.- 174с.– 1 прим.;

2. *Гоберман В. А., Гоберман Л. А.* Основы производственного менеджмента: моделирование операций и управленческих решений /учебное пособие/. – М.: Юристъ, 2002. - 333 с. – 3прим.;

3. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента / учебное пособие : пер. с англ. /. – М. : Вильямс, 2000. - 398 с. –2прим.;

4. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основы менеджменту. Підручник. – К. : Академвидав, 2003. – 414 с. –10прим.;

5. *Лафта Дж. К.* Менеджмент. Учебник/пер. с англ. /. – М. : Издательский дом "Кнорус", 2002. – 262 с. –13прим.;

6. Менеджмент організацій. Підручник / за ред. *Л. І. Федулова*.– К.: Либідь, 2003. – 446 с. – 60прим.;

7. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента /пер. с англ. /. - М.: Дело, 1997. - 701 с. –19прим.;

8. *Мороз О.С.* Управління людськими ресурсами. Навчальний посібник.– Запоріжжя: ЗДІА, 2015.– 324с.–10 прим.;

9. *Мороз О.С.* Основы менеджменту: навчально–методичний посібник для бакалаврів ЗДІА на пряму підготовки «Металургія. - Запоріжжя: Вид-во ЗДІА,

2011.–75с. –20 прим.;

10. *Соснин А. С., Мельниченко Л. В.* Основы теории и практики менеджмента / конспект лекций / 4-те изд. - К. : Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 211 с. – 4прим;

11. *Туленков М. В.* Сучасні теорії менеджменту. Навчальний посібник. – К.: Каравела, 2007. – 303 с. – 7прим.;

12. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту. Підручник. – К. : Академвидав, 2003. – 607 с. – 10прим.;

Допоміжна

13. *Васильков В. Г.* Організація виробництва: навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2003. – 500 с.;

14. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика /пер. с англ. /. - СПб.: Питер, 1999. – 559 с. – 3прим.;

15. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие/пер. с англ./-. – М. : Вильямс, 2000. – 272 с.–1прим.;

16. *Дункан Джек У.* Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М.: Дело, 1996. – 271 с. – 1прим.;

17. *Грейсон Дж., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. – 319 с. – 2прим.;

18. *Кожескин Г. Я., Синица А. М.* Организация производства: учебное пособие. – Минск: Эко-перспектива, 2003. – 334 с.;

19. *Курочкин А.С.* Организация производства: учебное пособие. – К.: МАУП, 2011. – 216 с.;

20. *Кожескин Г. Я., Синица А. М.* Организация производства: учебное пособие. – Минск: Эко-перспектива, 2003. – 334 с.;

21. *Мороз О.С.* Система управління корпорацією та ефективність її функціонування / Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія / за ред. К.С. Шапошникова та ін., розд.2, с.231-245. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. – 536 с.;

22. *Новицкий Н. И.* Организация и планирование производства: учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 392с.;

23. Организация производства на предприятии. Серия «Экономика и управление». Учебник /Под ред. О. Г. Туровца и Б. Ю. Сербиновского.– Ростов-н/Д: Мар-Т, 2010.– 464с.;

24. *Плоткін Я. Д., Пащенко І. Н.* Виробничий менеджмент: навчальний посібник. – Львів: Державний ун-т «Львівська політехніка», 2009. – 258с.;

25. *Сачко Н. С.* Теоретические основы организации производства. – Минск: Дизайн ПРО, 2007. – 320с.;

26. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством /пер. с англ./.– М.: Лаборатория базовых знаний: БИНОМ, 2008. – 928 с.;

27. Управління виробничою інфраструктурою /за ред. М. А. Белова. – К.: КНЕУ, 2012. – 208 с.;

28. *Фархутдинов Р.А.* Организация производства. Учебник. –М.:ИНФРА-

М,2010. – 672с.;

29. Чейз Р.Б., Эквілайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. /пер.сангл./9-еизд. – М.:Вильямс, 2011.– 704с.;

Інформаційні ресурси

1. www.audit.iatp.by/aduc/economist/management.htm;
2. www.bc.kiev.ua/management/;
3. www.management.com.ua;
4. www.seven.com.ua/system_management;
5. www.unibiztv.ru/info/manag.p

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Питання для підсумкового контролю знань (включені до екзаменаційних білетів)

Питання з загальних основ менеджменту

1. *Управління організацією як суб'єктом ринку. Сутність менеджменту.*
2. *Моделі й системи управління. Основний зміст загальних цілей та обмежень в менеджменті.*
3. *Поняття організації і її організаційної структури. Типи організаційних структур управління.*
4. *Ієрархія управління. Положення про підрозділи й посадові інструкції.*
5. *Поняття й класифікація функцій менеджменту. Основний зміст функцій управління організацією.*
6. *Ефективність роботи менеджерів. Підходи до визначення ефективності функціонування систем управління організацією.*
7. *Організаційно-розпорядницькі методи управління. Формалізація процесів управління.*
8. *Соціально-психологічні методи управління. Особливості управлінського впливу на індивіда, групу та колектив.*
9. *Економічні методи управління. Ключові показники ефективності та їх використання в економічних методах управління.*
10. *Мотивація, як метод управління. Матеріальні та не фінансові форми мотивації.*
11. *Зміст роботи керівника. Стилі управління.*
12. *Формування команди менеджерів. Лідер і менеджер.*
13. *Система комунікації в менеджменті. Методи й принципи організації комунікацій.*
14. *Корпоративна культура в організації. Вплив корпоративної культури на організацію комунікаційних зв'язків.*
15. *Місце рішення в процесі управління. Зміст основних фаз прийняття й реалізації управлінського рішення.*
16. *Розподіл повноважень при прийнятті й реалізації управлінських рішень. Переваги та недоліки делегування повноважень.*
17. *Методи прийняття управлінських рішень. Ризики, що виникають при прийнятті управлінських рішень.*
18. *Місце прогнозування й планування в менеджменті. Стратегія і тактика в формуванні планів.*

19. Класифікація планів за спрямованістю та строками їх реалізації. Комплексний підхід до розробки виробничої програми організації.
20. Зміст практичної діяльності по реалізації планів та організації виконання запланованих завдань. Роль нормативів в здійсненні управління.
21. Координація й регулювання в процесі управління по ситуаціях. Роль відповідальності в процесі управління.
22. Поняття, види й стадії контролю. Типи систем технічного контролю.
23. Поняття й задачі обліку в організації. Формування державної та управлінської звітності.
24. Поняття аналізу господарської діяльності організації. Зміст і форми проведення аналізу господарської діяльності організації.
25. Поняття ризик – менеджменту. Методи антикризового управління при різних рівнях нестабільності ринку.

Питання з організації виробництва

(основ виробничого менеджменту)

1. Сутність процес виробництва та його організації. Роль виробничого процесу в управлінні.
 2. Виробничі процеси і виробничі системи. Складові елементи виробничого процесу.
 3. Основні, допоміжні і обслуговуючі елементи технологічного процесу.
- Характеристика організаційного процесу.*
4. Типи організації виробництва і виробнича структура підприємства. Загальні принципи раціональної організації виробничого процесу.
 5. Поточний метод організації виробництва. Не потоковий метод організації виробництва в умовах одиничного і серійного виробництв.
 6. Характеристика й класифікація робочих місць. Роль організації робочого місця в здійсненні виробничого процесу.
 7. Планування робочого місця. Види й показники оснащення робочого місця.
 8. Система обслуговування робочого місця – склад і функції. Регламентація режимів праці й відпочинку.
 9. Вимоги до організації процесу нормування праці. Принципи нормування праці.
 10. Характеристика і склад витрати часу працівника на здійснення виробничого процесу. Види норм праці й трудових нормативів.
 11. Сутність та структура виробничого циклу. Визначення тривалості виробничого циклу при різноманітних способах сполучення технологічних операцій.
 12. Виробнича потужність – сутність, фактори, що її визначають та показники її використання. Незавершене виробництво.
 13. Сутність оперативного планування виробничого процесу. Роль внутрішньоцехового та міжцехового оперативно-календарного планування в організації виробництва.
 14. Системи оперативного планування та регулювання виробництва. Регламентація виробничих процесів.
 15. Конструкторсько-документаційна та технологічна підготовка. Роль складського господарства в системі організації виробництва.
 16. Сутність та види транспортного забезпечення процесу виробництва. Склад транспортного господарства організації.
 17. Організація забезпечення виробництва енергетичними ресурсами. Визначення потреби виробництва в енергоресурсах та мінімізація їх витрат.
 18. Організація виконання системи планово-попереджувальних ремонтів засобів виробництва. Роль системи організації ремонтів та функціонування ремонтного господарства в виробництві.

19. Завдання і види технічного контролю виробничого процесу. Об'єкти технічного контролю на процесі виробництва.

20. Рівні якості, їх показники та методи визначення. Принципи раціональної організації контролю якості.

21. Зміст та мета впровадження тотальної системи управління якістю продукції та виробництва. Інструментарій тотальної системи управління якістю.

22. Сутність системи постачання матеріально-технічних ресурсів для забезпечення виробництва. Функції системи матеріально-технічного забезпечення виробництва.

23. Організація матеріально-технічного забезпечення виробництва. Показники ефективності матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу.

24. Основні цілі та функції організації маркетингової діяльності. Принципи організації маркетингової діяльності.

25. Вплив на виробничий процес концепцій розвитку маркетингової діяльності. Система засобів маркетингу.

ДОДАТОК Б

Тести для здійснення проміжного контролю знань

(знань з загальних основ менеджменту)

1. Об'єктом менеджменту є:

- а) теорія керівництва, мистецтво управління і практичний досвід;
- б) певні структурні об'єднання та окремі підприємці;
- в) функціонування господарюючих суб'єктів.

2. Порядок взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління відображає:

- а) зміст процесу управління;
- б) структуру процесу управління;
- в) технологію процесу управління.

3. Лінійний тип організаційної структури управління виробництвом має такі переваги:

- а) можливість і чіткість розпорядництва;
- б) відповідність структури до її стратегії;
- в) особиста відповідальність лінійного керівника за кінцеві результати діяльності всієї організації.

4. До якій належить організаційна структура управління, при якій відділення має свободу діяльності, а контрольний пакет акцій належить головній дирекції:

- а) територіальна;
- б) холдингова;
- в) продуктова.

5. Сукупність та послідовність цілеспрямованих дій керівника й апарату управління для налагодження спільної діяльності людей це:

- а) процес управління;
- б) стадії управління;
- в) функції управління;

6. Права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність це:

- а) право прийняття управлінських рішень;*
- б) умови прийняття управлінських рішень;*
- в) процес прийняття управлінських рішень.*

7. Вид управлінської діяльності, що полягає у впливі керівників на підлеглі їм колективи чи окремих осіб, це:

- а) влада;*
- б) лідерство;*
- в) керівництво.*

8. Сукупність повноважень, які має керівник, це:

- а) влада;*
- в) лідерство;*
- г) керівництво.*

9. Здатність впливати на окремі групи осіб і спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей організації, це:

- а) влада;*
- б) лідерство;*
- в) керівництво.*

10. Орієнтація керівника на кінцеву мету і єдність цільового призначення, це:

- а) функції керівника;*
- б) принципи керівництва;*
- в) завдання керівника.*

11. Система постійно застосовуваних певним керівником методів, форм, правил і прийомів управління, це:

- а) стиль керівництва;*
- б) фактори управління;*
- в) обов'язки керівника.*

12. Сукупність відомостей про різні події, явища та факти, це:

- а) інформація;*
- б) комунікації;*
- в) управління.*

13. Процес передачі інформації від однієї особи до іншої, це:

- а) інформація;*
- б) комунікації;*
- в) управління.*

14. До комунікаційних бар'єрів належить:

- а) конкуренція/ суперечливість між інформацією у повідомленнях;*
- б) способи забезпечення уваги адресату;*
- в) статус особи, яка надсилає повідомлення.*

15. Економічні методи менеджменту реалізуються через:

- а) сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи;*
- б) вплив на виробництво і на апарат управління;*
- в) об'єктивні економічні закони і інтереси, які властиві конкретному способу виробництва.*

16. Способи впливу на колективи людей, які ґрунтуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні виробництвом це:

- а) соціальні методи менеджменту;
- б) психологічні методи менеджменту;
- в) соціально-психологічні методи менеджменту.

17. Принцип планування роботи полягає в:

- а) раціональній організації виконання найменшої кількості рухів при найкращому виконанню роботи;
- б) складанні графіка роботи, який показує зв'язок між запланованою і завершеною роботою та витратами часу на виконання роботи;
- в) наборі принципів, які визначають можливість досягнення ефективного використання ресурсів.

18. Наведіть визначення організації як функції менеджменту:

- а) це процес створення структури підприємства і формування мети та стратегії;
- б) це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети;
- в) це визначене право використовувати ресурси організації для досягнення спільної мети.

19. Найбільш повно суть поняття «мотивація» відображає таке визначення:

- а) це процес координації роботи людей і забезпечення її виконання;
- б) це процес спонукання до діяльності для досягнення цілей;
- в) це процес матеріального винагородження.

20. Система контролю передбачає наявність таких елементів:

- а) норми контролю;
- б) селектор;
- в) детектор.

ДОДАТОК В

Словник – довідник (Глосарій)

А

АВТОКРАТИЧНИЙ КЕРІВНИК (AUTOCRATIC LEADER) — керівник, що має достатній обсяг влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Якщо буде потреба він зробить це, не коливаючись.

АСУ — АВТОМАТИЗОВАНА СИСТЕМА КЕРУВАННЯ (CAM — COMPUTER-ASSISTED MANUFACTURING) — ряд технологій виробництва, що дозволяють здійснювати керування роботою устаткування й контроль над роботою устаткування за допомогою ЕОМ.

АВТОМАТИЗОВАНЕ ПРОЕКТУВАННЯ (CAD — COMPUTERASSISTED DESIGN) — застосування ЕОМ для проектування нової продукції. Відмова від креслення вручну заощаджує час і дозволяє легко змінювати проект.

АВТОМАТИЗОВАНІ СКЛАДСЬКІ СИСТЕМИ (AS/RS — AUTOMATED STORAGE AND RETRIEVAL SYSTEMS) - керовані ЕОМ вантажно-транспортні пристрої для складування й видачі виробів по команді. ЕОМ також стежить за місцезнаходженням кожного виробу на складі. Ці системи також називають автоматизованими складами.

АДАПТИВНА СТРУКТУРА (ADAPTIVE STRUCTURE) — організаційна структура, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в навколишньому

середовищі, і тим самим принципово одмінна від механістичної (або бюрократичної) структури. Називається також органічною структурою.

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОВНОВАЖЕННЯ (*STAFF AUTHORITY*) — форма повноважень, передана адміністративним функціям і керівникам, на відміну від лінійних повноважень, коли останні передаються підлеглим.

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (*ENVIRONMENTAL ANALYSIS*) — процес стратегічного планування, призначений для контролю факторів, зовнішніх стосовно організації, з метою визначення можливостей і небезпек.

АНАЛІЗ ТИМЧАСОВИХ РЯДІВ (*TIME-SERIES ANALYSIS*) — аналіз, заснований на пропозиції, згідно з яким те, що трапилося в минулому служить досить надійною вказівкою на те, що відбудеться в майбутньому. Називається також проектуванням тенденцій.

АНАЛІЗ НА БЕЗЗБИТКОВІСТЬ (*BREAK-EVEN ANALYSIS*) — метод, використовуваний при прийнятті розв'язків, для визначення стану справ, при якому загальний дохід дорівнює сукупним витратам.

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧИХ ОПЕРАЦІЙ (*JOB ANALYSIS*) — визначення виробничих завдань, соціальних і особистих характеристик роботи з метою підвищення ефективності праці.

АНАЛІЗ ЗМІСТУ РОБОТИ (*JOB ANALYSIS*) — визначення завдань, які повинні бути виконані, а також індивідуально-соціальні характеристики такої роботи для забезпечення більш ефективного й доцільного наймання працівників.

Б

БАГАТОНАЦІОНАЛЬНА КОРПОРАЦІЯ (*MULTINATIONAL CORPORATION*) — фірма, що володіє й керуюча підприємствами, які розташовані більш ніж в одній країні.

БАЗИСНІ (ОСНОВНІ, ПЕРВИННІ) ПОТРЕБИ (*PRIMARY NEEDS*) — звичайно вроджені потреби, такі, наприклад, як потреба вижити.

БЮДЖЕТ (*BUDGET*) — план, що відображає очікувані результати, що й розподіляються ресурси в кількісній формі. Служить у якості контрольного еталона.

БЮРОКРАТІЯ (*BUREAUCRACY*) — тип організації, для якої характерно спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила й стандарти, показники оцінки роботи, принципи наймання, що ґрунтуються на компетенції працівника.

В

ВЕРТИКАЛЬНИЙ ПОДІЛ ПРАЦІ (*VERTICAL DIVISION OF LABOR*) — поділ і координації зусиль і виконання складових роботу компонентів (керування й проведення). Вертикальний поділ праці створює рівні управління.

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (*INTERRELATEDNESS, ENVIRONMENTAL*) — чинність, з якої зміна одного фактору впливає на інші фактори.

ВІДБІРКОВИЙ ЦЕНТР ОЦІНЮВАННЯ (*ASSESSMENT CENTER*) — іспитовий заклад, у якому здатності до виконання трудових навичок оцінюють методами моделювання.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (*RESPONSIBILITY*) — зобов'язання виконувати завдання й забезпечувати їхнє задовільне завершення.

ВІДМІТНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ (*DISTINCTIVE COMPETENCE*) — завдання або процес, реалізовані організацією набагато краще, чим її конкурентами.

ВИВЧЕННЯ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ (*METHODS STUDY*) — аналіз усіх складових виробничих операцій для визначення можливості їх удосконалювання.

ВИРОБНИЧА ФУНКЦІЯ (*OPERATIONS FUNCTION*) — види діяльності, які здійснюють товари або послуги, що поставляються організацією в зовнішнє середовище.

ВЛАДА (*POWER*) — можливість діяти або здатність впливати на ситуацію або поведінку інших людей.

ВЛАДА В ОРГАНІЗАЦІЇ (*AUTHORITY, ORGANIZATIONAL*) — обмежене право використовувати ресурси організації й направляти зусилля частини людей в організації на виконання завдань.

ВЛАДА, ЗАСНОВАНА НА ВИНАГОРОДІ (*REWARD POWER*) — влада, заснована на переконаності виконавця, що персона, яка виказує вплив, має можливість задовольнити його активну потребу або зробити йому приємність.

ВЛАДА, ЗАСНОВАНА НА ПРИМУСІ (*COERCIVE POWER*) — вплив, заснований на вірі виконавця, що персона яка виказує вплив може покарати його або її, утруднивши задоволення насущних потреб виконавця.

ВПЛИВ (*INFLUENCE*) — діяльність якої-небудь людини, яке змінює відношення й почуття до нього інших людей.

ВТРУЧАННЯ В ХІД РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ (*OD INTERVENTION*) — один з видів заходів, здійснюваних організацією, підрозділом або робочою групою в ході організації програми розвитку організації.

ВНУТРІШНЯ ВИНАГОРОДА (*INTRINSIC REWARD*) — цінності, приписувані людиною процесу здійснення роботи, наприклад, задоволення від досягнення поставлених цілей. Внутрішні винагороди задовольняють потреби вищого порядку.

ВНУТРІШНІ ЗМІННІ (*INTERNAL VARIABLES*) — ситуаційний фактор усередині організації. До основних внутрішнім перемінним відносяться цілі, структури, завдання, технології й люди.

ВПЛИВ ЕКСПЕРТА (*EXPERT POWER*) — вплив, заснований на переконанні послідовників у тому, що їх лідер має особливі знання, що дозволяють задовольнити виниклу потребу.

ВИНАГОРОДА (*COMPENSATION*) — у рамках теорії мотивації — це все, що людині може показатися коштовним.

ВТОРИННІ ПОТРЕБИ (*SECONDARY NEEDS*) — потреби, що мають психосоціальну природу, такі як оцінка, прихильність і влада.

ВИБІРКОВИЙ КОНТРОЛЬ ПРИ ПРИЙМАННІ (ACCEPTANCE SAMPLING) — метод контролю якості, при якому рішення про приймання великої партії ухвалюється за результатами контролю невеликої кількості зразків даної партії.

Г

ГНУЧКІ ВИРОБНИЧІ СИСТЕМИ (FMS-FLEXIBLE MANUFACTURING SYSTEMS) — процеси проведення, що реалізують усі гідності високому ступеню автоматизації без втрати гнучкості.

ГІГІЄНИЧНІ ФАКТОРИ (HYGIENE FACTORS) — згідно дво-факторної теорії Герцберга — це фактори, що лежать у середовищі, що оточує сферу діяльності індивіда. Їхня відсутність може викликати незадоволеність, але не може активно мотивувати поведінку.

ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ПРАЦІ (HORIZONTAL DIVISION OF LABOUR) — поділ роботи в організації на складові компоненти.

ГРУПА (GROUP) — дві особи або більш, які взаємодіють один з одним таким чином, що кожна особа впливає на інший (інших) і випробовує на собі його вплив.

ГРУПА КЕРІВНИКА (COMMAND GROUP) — група, що полягає з керівника й підлеглих, що перебувають у зоні його контролю.

ГРУПОВЕ МИСЛЕННЯ (GROUPTHINK) — тенденція окремих особистостей пригнічувати свою власну точку зору на ту або іншу проблему, щоб не порушувати гармонію групи.

Д

ДЕЛЕГУВАННЯ (DELEGATION) — передача доручень і прав одержувачеві, який бере на себе відповідальність за них.

ДЕМОКРАТИЧНИЙ КЕРІВНИК (DEMOCRATIC LEADER) — керівник, який намагається не нав'язувати свою волю підлеглим і виходить із передумови, що люди мотивовані потребами вищого рівня. Сам він мотивує своїх підлеглих, створюючи клімат, де люди мотивують себе самі.

ДЕРЕВО РІШЕНЬ (DECISION TREE) — схематичне відображення складного процесу ухвалення рішення по якому-небудь завданню.

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА ОРГАНІЗАЦІЯ (DECENTRALIZED ORGANIZATION) — організаційна структура, у рамках якої право ухвалювати рішення розподіляється аж до нижчестоящих управлінських структур.

ДВО ФАКТОРНА МОДЕЛЬ ГЕРЦБЕРГА (HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY) — модель, згідно з якою вся мотивація розпадається на дві великі категорії: гігієнічні фактори й мотиви.

ДЕВІЗІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (DIVISIONAL DEPARTMENTATION) — тип організаційної структури, розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже перестають бути ефективними. Основними типами структур з відділеннями є регіональні й продуктові структури, а також структури, орієнтовані на покупця.

ДИСФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ (DYSFUNCTIONAL CONFLICT) — конфлікт, який приводить до зменшення ступеня задоволеності роботою,

ослабленню співробітництва між групами, зниженню ефективності діяльності організації.

ДОДАТКОВІ ПІЛЬГИ (*SUPPLEMENTAL BENEFITS*) — види компенсації понад заробітну плату, що включають оплату лікарняних аркушів, медичне страхування й т.п. Їхнім також називають додатковими виплатами.

ДРІБНОСЕРІЙНЕ ВИРОБНИЦТВО (*JOB SHOP CONVERSION SYSTEM*) — тип організації виробничого процесу, при якому підрозділи або обробні центри спеціалізуються на певних операціях. Оброблювані вироби (або клієнт, що обслуговується) невеликими партіями проходять через систему.

Е

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ (*ECONOMIC ANALYSIS*) — численні методи для оцінки витрат і вигід, а також відносної прибутковості діяльності.

ЕТАЛОННА ВЛАДА (*REFERENT POWER*) — вплив, засноване на особистих властивостях, що виявляє вплив. Такий вплив приводить до того, що виконавець тягнеться до керівника або навіть ототожнює себе з ним.

ЕТИКА (*ETHICS*) — принципи, що відокремлюють правильну поведінку від неправильної.

ЕТИЧНІ НОРМИ (*CODE OF ETHICS*) — система загальних цінностей і правил етики, дотримання яких організація вимагає від своїх співробітників.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ (*OPERATIONS PERFORMANCE*) — ринкова вартість зробленої продукції, ділена на сумарні за витрати ресурсів організації.

ЕФЕКТ ХОТОРНА (*HAWTHORNE EFFECT*) — умова, у якому новизна, інтерес до експерименту або підвищення уваги до досліджуваного питання приводить до викривлення, занадто сприятливого результату під час експерименту.

Є

ЄДИНОНАЧАЛЬНІСТЬ (*UNITY OF COMMAND*) — принцип побудови організації, згідно з яким підлеглий повинен ухвалювати повноваження тільки від одного начальника й бути відповідальним тільки перед ним.

З

ЗАЛЕЖНИЙ ПОПИТ (*DEPENDENT DEMAND*) — тип попиту, який залежить від намірів організації реалізувати інші вироби. Характерний насамперед для ринку компонентів, які використовуються у складі більш складних виробів.

ЗАВДАННЯ (*TASKS*) — запропонована робота, серія робочих функцій, які повинні бути завершені в певній формі в рамках обмеженого періоду часу.

ЗАКОННА ВЛАДА (*LEGITIMATE POWER*) — вплив, засноване на традиції. Виконавець вірить, що керівник має споконвічне право віддавати наказу.

ЗАКОН ЕФЕКТУ (*LAW OF EFFECT*) — концепція теорії мотивації, згідно з якою люди прагнуть повторювати той тип поведінки, який, по їхніх оцінках, дозволяє задовольнити їхній потреби, і уникати поведінки такого типу, яке не приводить до задоволення потреб.

ЗАПОВЗЯТЛИВИЙ КЕРІВНИК (*ENTREPRENEURIAL MANAGER*) — менеджер, який вишукує можливості і йде на навмисний ризик, здійснюючи зміни й уводячи вдосконалення на своєму підприємстві.

ЗАПРОГРАМОВАНЕ РІШЕННЯ (*DECISION, PROGRAMMED*) — вибір, шлях до якого веде через конкретну послідовність етапів або дій. Число можливих альтернатив у цьому випадку, як правило, обмежене.

ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК (*FEEDBACK*) — реакція на повідомлення, яка допомагає відправникові, джерелу інформації визначити, чи сприйнята відправлена їм інформація.

ЗМІСТОВНІСТЬ РОБОТИ (*JOB DEPTH*) — відносний ступінь того впливу, який робітник може виявити на саму роботу й на виробниче середовище.

ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ (*CONTENT THEORY OF MOTIVATION*) — теорія мотивації, заснована на спробі визначити в першу чергу ті потреби, які змушують людей діяти. До таких теорій належать теорії Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга й Девіда Макклеланда.

ЗОВНІШНІ ЗАОХОЧЕННЯ (*EXTRINSIC REWARD*) — сюди відноситься все, що в рамках мотивації має яку-небудь цінність для співробітників організації й може бути запропоноване їм у якості стимулу до роботи. Найбільш типовими прикладами такого роду заохочень є: заробітна плата, соціальні блага, престижне приміщення для роботи й т.п.

ЗОВНІШНЯ НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ (*UNCERTAINTY, ENVIRONMENTAL*) — це функція обсягу доступної інформації відносно фактору навколишнього середовища й відносної впевненості в точності цієї інформації.

I

ІЄРАРХІЧНА СТРУКТУРА (*TALL STRUCTURE*) — організаційна структура, яка має характеристику багаторівневого керування і незначного обсягу управління на кожному рівні.

ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ МАСЛОУ (*MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS*) — підрозділ усіх потреб людей на п'ять груп, здійснене Абрахамом Маслоу. Їм описані наступні групи потреб: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги й самовираження.

ІМІТАЦІЯ (*SIMULATION*) — процес розробки моделі реальної ситуації й виконання експериментів з метою зрозуміти, як буде реально змінюватися ситуація.

ІМОВІРНІСТЬ (*PROBABILITY*) — рівень імовірності конкретної події.

ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ ВМІНЬ І НАВИЧОК (*SKILLS INVENTORY*) — письмовий облік навичок робітників та службовців із вказівкою кількості осіб, що володіють ними.

ІНСПЕКТОРИ (*SUPERVISORS*) — керівники нижчої ланки, що безпосередньо контролюють діяльність рядових виконавців.

ІНТЕГРАЦІЯ (*INTEGRATION*) — процес об'єднання зусиль різних підсистем (підрозділів) для досягнення цілей організації.

ІНФОРМАЦІЙНО-КЕРУЮЧА СИСТЕМА (*MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS)*) — формальна система забезпечення керівників інформацією, необхідної для прийняття рішень.

К

КАНАЛ ЗВ'ЯЗКУ (*CHANNEL*) щодо до обміну інформацією — засіб передачі інформації: письмової, усної, формальної, неформальної, придатної для електронних засобів зв'язку.

КАРТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО КОНТРОЛЮ (*PROCESS CONTROL CHART*) — інструмент контролю якості, що дозволяє контролювати якість продукції або послуг у ході проведення або надання послуг. Коригувальні заходи ухвалюються відразу ж при виявленні яких-небудь відхилень.

КВАЛІФІКАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА (*JOB DESCRIPTION*) — короткий виклад основних завдань, навичок і вмінь, прав і обов'язків, пропонувані до різних спеціальностей в організації.

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ (*TOP MANAGER*) — керівник, відповідальний за розв'язки для організації в цілому або для значної частини цієї організації.

КЕРІВНИКИ НИЖЧОЇ ЛАНКИ (ЛІНІЙНІ КЕРІВНИКИ) (*SUPERVISORS*) — керівники в організації на рівні, що перебуває безпосередньо над рівнем не управлінського персоналу.

КЕРІВНИК, ПІДПРИЄМЕЦЬ (*ENTREPRENEURIAL MANAGER*) — керівник, який активно шукає нові можливості й добровільно ухвалює на себе ризик, уводячи зміни й удосконалення.

КЕРІВНИК, ЗОСЕРЕДЖЕНИЙ НА ПРАЦІ (*JOB-CENTERED MANAGER*) — керівник, що займається насамперед організацією роботи й розробкою системи винагород з метою підвищення продуктивності праці.

КЕРІВНИК, ЗОСЕРЕДЖЕНИЙ НА ЛЮДИНІ (*EMPLOYEE-CENTERED MANAGER*) — керівник, який опікується в першу чергу про людей і підвищує продуктивність праці шляхом удосконалювання людських відносин. У континуумі керівництва Лайкерта такий тип керівника розташовується на протилежному кінці від керівника, зосередженого на праці.

КЕРІВНИЦТВО ОРГАНІЗАЦІЇ (*LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL*) — здатність впливати на окремих осіб і на групи, спонукуючи їх працювати на досягнення цілей організації.

КЛАСИЧНА ШКОЛА УПРАВЛІННЯ (*CLASSICAL SCHOOL OF MANAGEMENT*) — підхід до управління, який було сформовано на ранньому етапі формування науки управління й заснований на ідентифікації загальних принципів для їхнього раціонального використання в організації. Теоретики класичної школи вважали, що можна відшукати кращу систему організації шляхом визначення основних функцій даного бізнесу.

КОМУНІКАЦІЯ, СПІЛКУВАННЯ (*COMMUNICATION*) — обмін інформацією й змістом інформації між двома й більш людьми.

КОМПЕНСАЦІЯ (*COMPENSATION*) — грошова винагорода, яка виплачується організацією своїм співробітникам за виконану ними роботу.

КОМПЕНСАЦІЯ ЗА ПРИНЦИПОМ "КАФЕТЕРІЮ" (*CAFETERIA SYSTEM OF COMPENSATION*) — система компенсації, відповідно до якої співробітникам дозволяється вибирати в припустимих межах пакет додаткових винагород, у найбільшій мірі, що відповідають їхнім потребам.

КОМП'ЮТЕРИЗОВАНЕ ІНТЕГРОВАНЕ ВИРОБНИЦТВО (*CIM — COMPUTER-INTEGRATED MANUFACTURING*) — застосування гнучких виробничих систем, керованих інтегрованою системою управління виробництвом.

КОНВЕРСІЙНА СИСТЕМА МАСОВОГО ВИРОБНИЦТВА (*MASS PRODUCTION CONVERSION SYSTEM*) — тип конверсійного процесу, у ході якого виробляються більші кількості щодо стандартизованої продукції.

КОНКУРЕНТНА НЕСХОЖІСТЬ (*COMPETITIVE ADVANTAGE*) — висока компетентність організації в якій-небудь галузі, яка дає організації найкращі можливості залучати й зберігати клієнтуру.

КОНТРОЛЬ (*CONTROLLING*) — процес, що забезпечує досягнення організацією поставлених цілей.

КОНФЛІКТ (*CONFLICT*) — незгода між двома або більш сторонами (особами або групами), коли кожна сторона намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або мети й перешкодити іншій стороні зробити те ж саме.

КРИТЕРІЇ ДЛЯ УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ (*DECISION CRITERIA*) — норми, з якими можна співвіднести альтернативні варіанти рішення.

КРИТИЧНИЙ ШЛЯХ (*CRITICAL PATH*) — сама тривала послідовність подій при виконанні проекту. Послідовність подій, що забезпечує завершення проекту в можливо найкоротший час.

КРУЖОК ЯКОСТІ (*QUALITY CIRCLE*) — група працівників підрозділу, які на добровільних початках збираються для того, щоб обговорити проблеми якості й виробити ідеї, спрямовані на підвищення якості. Звичайно члени групи одержують спеціальну підготовку, що дозволяє їм виявляти проблеми, пов'язані з якістю.

КУЛЬТУРА КОРПОРАЦІЇ (*CORPORATE CULTURE*) — атмосфера або соціальний клімат в організації.

Л

ЛАНЦЮЖОК "ВИРОБНИЦТВО — ПОТРЕБИ СПОЖИВАЧА" (*OPERATIONS-TO-CUSTOM NEEDS CHAIN*) — основне призначення організації, що характеризує завдання виробництва — випуск тих товарів або послуг, які призначаються для задоволення основних потреб споживача.

ЛАНЦЮГ КОМАНД (*CHAIN OF COMMAND*) — ієрархія рівнів управління, створювана делегуванням повноважень для здійснення вертикального поділу координованих зусиль. Відома також як "скалярна підпорядкованість" або "скалярний ланцюг".

ЛІБЕРАЛЬНИЙ КЕРІВНИК (*LAISSEZ-FAIRE LEADER*) — керівник, який дає своїм підлеглим майже повну волю у виборі робочих завдань і контролю над своєю роботою.

ЛІДЕР ОРГАНІЗАЦІЇ (*ORGANIZATIONAL LEADER*) — особа, що ефективно здійснює формальне й неформальне керівництво й лідерство.

ЛІНІЙНА АБО ПОТОКОВЕ ПЛАНУВАННЯ (*PRODUCT LAYOUT*) — метод розміщення устаткування масового виробництва, де виробничі операції майже аналогічні для всієї продукції, що випускається. Виробничі ресурси розташовуються у вигляді послідовності робочих станцій відповідно до виробничих операцій.

ЛІНІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ (*LINE AUTHORITY*) — повноваження, які передаються від начальника безпосередньо підлеглому й далі іншим підлеглим.

М

МАСШТАБ ВІДХИЛЕНЬ (*RANGE OF DEVIATION*) — заздалегідь встановлена величина, на яку реально досягнуті результати можуть відрізнятись від запланованих; при цьому не потрібно вживання заходів для коректування.

МАТРИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ (*MATRIX ORGANIZATION*) — тип адаптивної структури, у якій члени сформованої групи відповідають за свою діяльність і перед керівником даного конкретного проекту, де вони працюють постійно.

МЕТИ (*OBJECTIVES*) — в організації — це конкретні кінцеві стани або шукані результати, яких прагла б добитися група, працюючи разом. формальні організації визначають мети через процес планування.

МІЖОСОБИСТІСНИЙ СТИЛЬ РІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ (*INTERPERSONAL STYLES FOR CONFLICT RESOLUTION*) — класифікація підходів до розв'язання конфліктів: недопущення конфліктних ситуацій, згладжування конфліктів, штучне форсування, використання компромісів, розв'язання суті конфліктної проблеми.

МЕТОД КРИТИЧНОГО ШЛЯХУ (*CRITICAL PATH METHOD*) — техніка здійснення керівництва проектом, основною метою, якої є забезпечення дотримання графіків проведення й кінцевих строків робіт. В основі її лежить допущення того, що тривалість подій піддається досить точній оцінці.

МЕТОД ПЕРТ — МЕТОД ОЦІНКИ Й ПЕРЕГЛЯДУ ПЛАНІВ (*PROJECT EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE —PERT*) — система керування роботами із проектів, основна мета якої складається в тому, щоб забезпечити дотримання графіків проведення й встановлених строків. Система враховує невизначеність тривалості подій.

МЕТОД ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК (*DELPHI TECHNIQUE*) — метод прогнозування, заснований на досягненні згоди групою експертів.

МЕХАНІЗАЦІЯ (*MECHANIZATION*) — використання машин замість людей.

МЕХАНІСТИЧНА СТРУКТУРА (*MECHANISTIC STRUCTURE*) — традиційно-бюрократична форма організації, на противагу органічній або адаптивній структурі.

МІСІЯ (*MISSION*) — основна загальна мета або завдання організації.

МОДЕЛЬ (*MODEL*) — відображення предмета, системи або ідеї у формі, відмінної від форми цілого, тобто самого предмета. Моделі відіграють корисну

роль, тому що вони спрощують реальність і тим самим полегшують можливість побачити внутрішні відносини.

МОДЕЛЬ ЛІНІЙНОГО ПРОГРАМУВАННЯ (*MODEL LINEAR PROGRAMMING*) — модель, використовувана для оптимізації розподілу дефіцитних ресурсів між конкуруючими потребами.

МОДЕЛЬ МАСОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ (*QUEUING MODEL*) — модель, використовувана для визначення оптимального числа підприємств обслуговування, виходячи з потреби в них. Називається також моделлю черги.

МОДЕЛЬ ПОРТЕРУ-ЛОУЛЕРА (*PORTER-LAWLER MODEL*) — ситуаційна теорія мотивації, що поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Вона включає п'ять змінних величин: зусилля, очікування, результативності, винагороди й задоволення.

МОДЕЛЬ СПОЖИВЧИХ ОЧІКУВАНЬ (*MODEL CUSTOMER EXPECTATION*) — прогноз, заснований на вивченні споживачів організації.

МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ВРУМА - ЙЕТТОНА (*VROOM-JETTON LEADERSHIP DECISION MODEL*) — імовірнісна модель управління, що робить упор на процесі прийняття рішень і визначальна п'ять типів керівництва, що утворюють безперервний континуум: від автократичного до демократичного.

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ (*MODEL, INVENTORY*) — модель, використовувана для оптимізації графіка розміщення й розміру замовлень на ресурси, а також розміру необхідних запасів.

МОДЕЛЬ ХОМАНСА (*HOMANS'S MODEL*) — теорія групової поведінки, що допомагає пояснити, як у робочій обстановці утворюються неформальні групи, які впливають на поведінку людей під час роботи. Її елементами є взаємодія, почуття й дії.

МОТИВАТОРЫ (*MOTIVATORS*) — у дво факторній теорії Герцберга це — фактори мотивації, які на відміну від гігієнічних факторів, виникають із сутності самої роботи.

МОТИВАЦІЯ (*MOTIVATING*) — процес стимулювання самого себе й інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

МОТИВАЦІЯ ЗА ПРИНЦИПОМ БАТОГА Й ПРЯНИКА (*CARROT — AND STICK-MOTIVATION*) — навмисне й інтенсивне використання зовнішніх заохочень і покарань для мотивації співробітників, подібне з легендарним методом, що змушували рухатися осла.

Н

НАВЧАННЯ НОРМАМ ЕТИКИ (*ETHICS TRAINING*) — процес формування в середовищі рядових працівників і керівників віддзеркалення про етику ведення справи.

НАПРУГА (*STRESS*) — ситуація в управлінні, що характеризується підвищеною психологічною або фізіологічною напруженістю.

НЕЗАЛЕЖНИЙ ПОПИТ (*INDEPENDENT DEMAND*) — тип попиту, який не залежить від намірів організації провадити інші вироби.

НЕЗАПРОГРАМОВАНЕ РІШЕННЯ (*DECISION, NONPROGRAMMED*) — вибір, який доводиться робити в новій або невизначеній ситуації, або в ситуації з невідомими факторами впливу.

НЕОБХІДНІСТЬ КООРДИНАЦІЇ (*NEED FOR COORDINATION*) — ситуація, що виникає при вертикальному й горизонтальному поділі праці. Без відповідної координації люди не зможуть працювати разом.

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (*UNCERTAINTY, ENVIRONMENTAL*) — функція кількості інформації з конкретного фактору зовнішнього середовища й відносної впевненості в точності такої інформації.

НЕПРЯМІ ФАКТОРИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (*INDIRECT ENVIRONMENT*) — фактори навколишнього середовища, які можуть не виявляти негайного й безпосереднього впливу на діяльність організації, але проте впливають на її діяльність.

НЕСТАБІЛЬНЕ ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (*TURBULENT ENVIRONMENT*) — зовнішнє оточення з високим рівнем взаємозв'язку факторів, що тягне за собою складність, рухливість і невизначеність середовища.

НЕФОРМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ (*INFORMAL ORGANIZATION*) — спонтанно виникаючі групи людей, які регулярно вступають у взаємодію для досягнення певної мети.

О

ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ ПО ВЕРТИКАЛІ (*COMMUNICATION, VERTICAL*) — рух інформації з рівня на рівень управління у межах організації.

ОБМІН НЕВЕРБАЛЬНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ (*COMMUNICATION, NONVERBAL*) — обмін утримуючими інформацію знаками без використання слів.

ОБРАЗ КОРПОРАЦІЇ (*CORPORATE IMAGE*) — враження, яке організація проявляє на співробітників, клієнтів і громадськість у цілому.

ОБСЯГ РОБОТИ (*JOB SCOPE*) — кількість різних операцій, виконуваних одним робітником, і частота їх повторення.

ОБСЯГ КЕРУВАННЯ (*SPAN OF MANAGEMENT*) — число людей, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника.

ОБОВ'ЯЗКОВІ УЗГОДЖЕННЯ (*COMPULSORY CONSULTATION*) — форма адміністративних повноважень, при якій лінійні керівники ЗОБОВ'ЯЗАНІ обговорювати відповідні питання з персоналом, перш ніж почати дії або представити пропозиція вищому керівництву.

ОТОЧЕННЯ ПРЯМОГО ВПЛИВУ (*DIRECT-ACTION ENVIRONMENT*) — зовнішнє середовище, фактори якого безпосередньо впливають на організацію, а сама організація безпосередньо впливає на ці фактори.

ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА (*OPERATING SYSTEM*) — загальна система виробничої функції організації, що складається із трьох підсистем: підсистеми забезпечення, переробної підсистеми та планово-контрольної підсистеми.

ОПИТУВАННЯ ЕКСПЕРТІВ (*JURY OF OPINION*) — метод прогнозування, при якому думки експертів у різних областях зводяться воедино й визначається середнє значення.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (*STRUCTURE, ORGANIZATIONAL*) — логічні співвідношення рівнів управління й функціональних областей, організовані таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ОРІЄНТОВАНА НА ПОКУПЦЯ (*CUSTOMER DEPARTMENTATION*) — тип організаційної структури, де відділення формуються відповідно до основних груп покупців.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТИПУ КОНГЛОМЕРАТУ (*CONGLOMERATE ORGANIZATION*) — один з видів адаптивної структури, використовуваний дуже великими підприємницькими організаціями, що діють у різних областях. Конгломерати в цілому не мають єдиної структури організації; в окремих частинах використовують структури різних типів.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО (*LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL*) — здатність впливати на окремих людей і групи в їхній діяльності для досягнення цілей організації.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ РІШЕННЯ (*DECISION, ORGANIZATIONAL*) — вибір, який робить підприємець для виконання зобов'язань, пов'язаних з положенням організації для того, щоб досягти цілей, які визначені перед організацією.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДАРВІНІЗМ (*ORGANIZATIONAL DARWINISM*) — концепція, згідно з якою організація, щоб вижити, повинна пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ УСПІХ (*SUCCESS, ORGANIZATIONAL*) — досягнення поставленої мети.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ (*PROJECT ORGANIZATION*) — тимчасова структура, утворена для виконання конкретної, точно певної мети.

ОРГАНІЗАЦІЯ ДОВІЛЬНОЇ ФОРМИ (*FREE-FORM ORGANIZATION*) — організація, що полягає з ряду різних структур на протиположності послідовної, (логічно) устояній структурі.

ОРГАНІЗАЦІЯ ФОРМАЛЬНА (*ORGANIZATION, FORMAL*) — група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

ОЦІНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТІ (*PERFORMANCE APPRAISAL*) — формальна процедура оцінки роботи співробітника в основному шляхом збору інформації про виконання поставлених завдань.

ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО АСПЕКТУ ДІЯЛЬНОСТІ (*SOCIAL AUDIT*) — оцінка соціального впливу діяльності й програм організації зі складанням відповідного звіту.

II

ПАРАЛЕЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ (*CONCURRENT AUTHORITY*) — форма адміністративних повноважень, при якій персонал має право накладати вето на рішення лінійного керівництва.

ПЕРВИННІ ПОТРЕБИ (*PRIMARY NEEDS*) — психологічні, звичайно вроджені потреби, такі, наприклад, як потреба самозбереження.

ПЕРЕДАЧА ІНФОРМАЦІЇ ПО ГОРИЗОНТАЛІ (*COMMUNICATION, HORIZONTAL*) — рух інформації з одного підрозділу в інше в межах організації.

ПЕРЕДАЧА ІНФОРМАЦІЇ ЗВЕРХУ ДО НИЗУ (*COMMUNICATION, DOWNWARD*) — рух інформації з верхніх рівнів організації на нижні.

ПЕРЕДАЧА ІНФОРМАЦІЇ ЗНИЗУ НАГОРУ (*COMMUNICATION, UPWARD*) — рух інформації з нижніх рівнів організації на верхні.

ПЕРЕРОБНА ПІДСИСТЕМА (*CONVERSION SUBSYSTEM*) — підрозділ в організації, яке виконує виробничу роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вступників ресурсів у вихідну продукцію.

ПЕРЕБУДОВА РОБОТИ (*WORK REDESIGN*) — у прогресивних організаціях — це процес пере формулювання цілей і завдань шляхом розширення посадових інструкцій і функціональних обов'язків для забезпечення більших внутрішніх винагород.

ПЛАНУВАННЯ (*PLANNING*) — процес вибору цілей, завдань та рішень, необхідних для їхнього досягнення.

ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИХ ПОТРЕБ (*MATERIAL REQUIREMENTS PLANNING-MRP*) - система керування матеріально-технічними запасами, націлена на те, щоб мати про запас лише те, що потрібно для виконання найближчих планів виробництва.

ПОКАЗНИК РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ (*PERFORMANCE INDICATOR*) — спеціальний показник, що характеризує рівень досягнень на шляху реалізації поставлених цілей. Використовується в процесі контролю.

ПОСАДОВІ ІНСТРУКЦІЇ (*JOB DESCRIPTION*) — короткий виклад основних завдань, що вимагаються навичок і повноважень різних посад в організації.

ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ (*HUMAN RESOURCE PLANNING*) — застосування методів планування кадрів і робочої чисельності. Три етапи цього планування передбачають оцінку наявних трудових ресурсів, оцінку майбутніх потреб і розробку програми для задоволення цих потреб.

ПЛАНУВАННЯ З ФІКСОВАНИМ МІСЦЕМ РОЗТАШУВАННЯ (*FIXED POSITION LAYOUT*) — система, яка в основному використовується при здійсненні проектів. При цьому об'єкт роботи залишається нерухливим, а виробничі ресурси доставляються на місце робіт з мері необхідності.

ПЛАТІЖНА МАТРИЦЯ (*PAYOFF MATRIX*) — статистичний метод прийняття рішень, що допомагає керівникові вибирати з можливих альтернатив.

ПЛОСКА СТРУКТУРА (*SHORT STRUCTURE*) — структура організації, яка характеризується малим числом рівнів управління й широким обсягом функцій керування.

ПОВЕДІНКА,ОРІЄНТОВАНА НА КОНТРОЛЬ (*CONTROL- ORIENTED BEHAVIOR*) — прагнення службовців вкладати більше зусиль у ті області

діяльності, які контролюються й перевіряються керівництвом, і зневажати діяльністю в тих областях, які об'єктом пильного контролю не є.

ПІДРОЗДІЛ (*SUBUNIT*) — формальна група в організації, відповідальна за виконання конкретного набору завдань для організації в цілому.

ПІДСИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ (*SUPPORT SUBSYSTEM*) — підрозділ організації, який виконує функції, необхідні для роботи виробничої підсистеми.

ПІДСИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ Й КОНТРОЛЮ (*PLANNING AND CONTROL SUBSYSTEM*) — підрозділ, який одержує інформацію з виробничої підсистеми про стан системи й незавершеному виробництві. На основі комплексної інформації, отриманої із зовнішнього й внутрішнього середовища, підсистема планування й контролю ухвалює рішення щодо перспективних цілям і функціям.

ПОЛІТИКА (*POLICY*) — загальні орієнтири для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.

ПОВНОВАЖЕННЯ (*AUTHORITY, ORGANIZATIONAL*) — обмежене право використовувати ресурси організації й направляти зусилля її співробітників на виконання завдань.

ПООПЕРАЦІОННЕ ПЛАНУВАННЯ (*PROCESS LAYOUT*) — групування виробничих ресурсів за принципом виконуваної роботи.

ПОСТІЙНО ДІЮЧИЙ КОМІТЕТ (*STANDING COMMITTEE*) — сформована в організації й постійно діюча група, яка спрямована на рішення якого-небудь конкретного завдання.

ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ (*DEPARTMENTATION*) — процес формування структури організації.

ПОТРЕБИ (*NEEDS*) — психологічний або фізіологічний дефіцит чого-небудь, відбитий у сприйнятті людини.

ПРАВИЛА (*RULES*) — точне визначення того, що слід робити в конкретній унікальній ситуації.

ПЕРЕДУМОВА (*PREMISE*) — припущення, розглянуте як дійсне. Використовується в якості відправної крапки в процесі прийняття рішень.

ПЕРЕКОНАННЯ (*PERSUASION*) — приймання ефективного повідомлення точки зору однієї людини іншим.

ПІДПРИСМЕЦЬ (*ENTREPRENEUR*) — людина, яка йде на ризик при створенні нової організації або при впровадженні нової ідеї, продукту або послуги.

ПОГЛИБЛЕННЯ РОБОТИ (*JOB ENRICHMENT*) — реорганізація праці з поглибленням утримування виконуваних робіт.

ПОДІЯ ПРОЕКТУ (*PROJECT ACTIVITY*) — будь-який елемент проекту, що вимагає певного часу виконання, відсутність якого може затримати початок інших подій. Події не обов'язково містять у собі завдання, що ставляться до виконання робіт.

ПОПЕРЕДНІЙ КОНТРОЛЬ (*PRELIMINARY CONTROL*) — фаза процедури контролю, здійснювана до початку безпосередньо роботи. На цій фазі

відбувається оцінка планів, розробка процедур і правил роботи, а також складання посадових інструкцій у писемній формі.

ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ (CONCURRENT CONTROL) — етап процедури контролю, здійснюваний безпосередньо в ході проведення робіт.

ПРИНЦИП ВИКЛЮЧЕНЬ (EXCEPTION PRINCIPLE) — концепція, згідно з якою тільки значні відхилення від стандартів і правил повинні спонукувати спрацьовувати систему контролю.

ПРИНЦИП ВІДПОВІДНОСТІ (PARITY PRINCIPLE) — принцип, згідно з яким керівництво повинне делегувати індивідові досить повноважень, щоб він міг виконувати ті завдання, за які несе відповідальність.

ПРИЧИНО-НАСЛІДКОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ (MODELING, CAUSAL) — спосіб пробного прогнозування майбутнього за результатами статистичного аналізу залежності між розглянутим і іншими факторами.

ПРОГНОЗУВАННЯ (FORECASTING) — метод планування, у якому передбачення майбутнього опирається на накопичений досвід і поточні припущення відносно майбутнього.

ПРОДУКТОВА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (PRODUCT DEPARTMENTATION) — структура, основним елементом якої є відділення, відповідальні за випуск основних типів продукції.

ПРОЕКТНА КОНВЕРСИЙНА СИСТЕМА (PROJECT CONVERSION SYSTEM) — тип конверсійного процесу, у якому кожний виріб, що випускається, або послуга унікальні по своїй суті, розв'язуваних завданнях, області застосування й т.п.

ПРОЕКТНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (PROJECT ORGANIZATION) — тимчасова організаційна структура, формована для досягнення конкретної, чітко обкресленої мети.

ПРОДУКТИВНІСТЬ (PRODUCTIVITY) — у кількісному вираженні — це обсяг випуску, ділений на обсяг спожитих ресурсів. У широкому змісті — відносна ефективність і економічність організації.

ПРОВЕДЕННЯ ПО ПРИНЦИПУ "ТОЧНО ВО-ЧАС" (JUST-IN-TIME PRODUCTION) — система керування матеріально-технічними запасами, у якій продукція виробу, що комплектують, і матеріали надходять тільки тоді й у такій кількості, коли й скільки їх потрібно. Основна мета системи укладається в тому, щоб скоротити витрати капіталу й витрати зберігання.

ПРОМІЖНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС (INTERVENING MANAGEMENT PROCESS) — важливий аспект діяльності, що перекриває і єднальний чотири основні функції: планування, організація, мотивація й контроль. Його часто називають сполучним процесом.

ПРОЦЕДУРИ (PROCEDURE) — приписи щодо того, які дії почати в конкретній ситуації.

ПРОЦЕС ОБМІНУ ІНФОРМАЦІЄЮ (COMMUNICATION PROCESS) — обмін інформацією між двома або більшим числом людей.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ (MANAGEMENT PROCESS) — загальний обсяг безперервних взаємозалежних дій або функцій у рамках організації.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ (PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT) — підхід до управлінської теорії, що ґрунтується на концепції, згідно з якою керування є безперервна серія взаємозалежних дій або функцій.

Р

РОБОЧА ГРУПА (WORK TEAM) — група, що полягає з осіб, що працюють разом.

РІВНІСТЬ КІНЦЕВОГО РЕЗУЛЬТАТУ (EQUIFINALITY) — принцип, згідно з яким той самий результат може бути отриманий різними способами при різних початкових умовах.

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ (ORGANIZATION DEVELOPMENT (OD)) — довгострокова програма вдосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми й здатностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності керування культурою організації. При цьому активно використовуються теоретичні й технологічні новинки, досягнення прикладних наук про поведінку, у т.ч. і теорії операцій.

РОЗУМНА ВІРА (RATIONAL FAITH) — вплив, засноване на вірі виконавця в те, що, виявляє вплив має відповідний досвід. Знання керівника ухвалюються на віру.

РОЗШИРЕННЯ ОБСЯГУ РОБОТИ (JOB ENLARGEMENT) — реорганізація праці з розширенням обсягу виконуваних робіт.

РАЦІОНАЛЬНІЕ РІШЕННЯ (DECISION, RATIONAL) — вибір, підкріплений результатами об'єктивного аналізу. Раціональне рішення на відміну від заснованого на судженні не залежить від досвіду, накопиченого в минулому.

РЕГІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (TERRITORIAL DEPARTMENTATION) — тип дивізіональної структури, у якій використовує географічний принцип побудови організації.

РЕЗЕРВ ЧАСУ (SLACK) — різниця між самим раннім можливим часом завершення проекту й самим пізнім припустимим часом його завершення. Резерв часу дає волю при плануванні виконання тих подій, які не лежать на критичному шляху.

РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ (ADVISORY AUTHORITY) — форма адміністративних повноважень, що припускає, що лінійні керівники звертаються за адміністративними рішеннями й рекомендаціями, але не зобов'язані їх ухвалювати.

РЕЛЕВАНТНА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ (RELEVANT INFORMATION, FOR DECISION MAKING) — дані, що відбираються під конкретні завдання, особу, ціль і період часу.

РЕОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ (WORK REDESIGN) — у передових організаціях зміна умов праці шляхом розширення обсягу або поглиблення змістовності робіт з метою підвищення внутрішньої задоволеності працівників.

РІШЕННЯ (DECISION) — вибір альтернативи.

РИЗИК (RISK) — рівень невизначеності в прогнозуванні результату.

РОБОТ (ROBOT) — програмувальний устрій для виконання операцій з матеріалами й інструментами, які інакше довелося б виконувати робітником. Роботи особливо корисні при виконанні монотонних повторюваних операцій.

РУХЛИВІСТЬ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ (*VOLATILITY, ENVIRONMENTAL*) — відносна швидкість зміни зовнішнього середовища організації.

С

СКЛАДАЛЬНИЙ КОНВЕЄР (MOVING ASSEMBLY LINE) — устрій, який переміщає деталі або оброблювані вироби від робітника до робітника. Кожний робітник виконує закріплену за ним роботу.

СПОЛУЧНИЙ ПРОЦЕС (LINKING PROCESS) — в управлінні — це процес, необхідний для здійснення планування, організації, мотивації й контролю. Основні сполучні процеси — це прийняття розв'язків і спілкування (комунікація). Керівництво теж можна розглядати як сполучний процес.

СЕМАНТИКА (SEMANTICS) — вивчення способу використання слів і переданих ними значень.

СІТКА КЕРУВАННЯ (MANAGERIAL GRID) — дво- розмірний підхід до оцінки ефективності керівництва. Згідно із цим підходом у керівництві різняться 5 основних стилів: вертикальна вісь сітки представляє "турботу про людей", а горизонтальна — "турботу про виробництво".

СИСТЕМА (SYSTEM) — єдність, що полягає із взаємозалежних частин, кожна з яких привносить щось конкретне в унікальні характеристики цілого. Організації вважаються відкритими системами, тому що вони динамічно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

СИСТЕМА ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ (FEEDBACK SYSTEM) — в управлінні — будь-який механізм, що забезпечує одержання даних про результати, які можуть бути використані керівниками для коректування відхилень від наміченого плану.

СИСТЕМА ПРОВЕДЕННЯ ПО ТИПУ ПРОЕКТІВ (PROJECT CONVERSION SYSTEM) — вид виробничого процесу, у якому кожна одиниця, що випускається, продукції унікальна по своїй конструкції, виконуваних завданнях, місці розташування або по яких-небудь інших важливих ознаках.

СИСТЕМА З БЕЗПЕРЕРВНИМ ПРОЦЕСОМ ПЕРЕРОБКИ (CONTINUOUS PROCESS CONVERSION SYSTEM) — вид процесу з випуском більших кількостей однорідного продукту.

СИСТЕМА З ФІКСОВАНОЮ ПЕРІОДИЧНІСТЮ (FIXED PERIOD SYSTEM) — метод періодичного відновлення рівня матеріально-технічних запасів, наприклад, раз у два тижні. Обсяг замовлення при цьому залежить від обсягу наявності на момент замовлення.

СИСТЕМА З ФІКСОВАНОЮ КІЛЬКІСТЮ (FIXED QUANTITY SYSTEM) — метод, при якому здійснюється постійний контроль рівня матеріально-технічних запасів. Замовлення розміщуються тільки тоді, коли цей рівень падає нижче заданої й незмінної величини. Обсяг замовлення завжди залишається тим самим.

СИТУАТИВНА МОДЕЛЬ ФІДЛЕРА (FIEDLER'S CONTINGENCY MODEL OF LEADERSHIP) — модель, у якій виділено три фактори, що впливають на ефективність керівництва: відносини між керівником і членами колективу, структура завдання й посадова влада, тобто законна влада, дана керівникові за посадою.

СИТУАЦІЙНА ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ (PROCESS THEORY OF MOTIVATION) — модель мотивації, заснована на припущенні, що поведінка людини є функцією не тільки його потреб, але й сприйняття їм тієї або іншої ситуації й можливих результатів вибору того або іншого типу поведінки.

СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД (CONTINGENCY APPROACH) — концепція, що затверджує, що оптимальне рішення є функція факторів середовища в самій організації (внутрішні змінні) і в навколишньому середовищі (зовнішні змінні). У даному підході зроблена спроба інтегрувати окремі аспекти історично попередніх шкіл керування шляхом комбінації певних приймань. Концепція управління в конкретних ситуаціях для більш ефективного досягнення цілей організації. Відомий за назвою "конкретний підхід".

СЛУХИ (GRAPEVINE) — інформація, передана по неформальних каналах повідомлення.

СУКУПНА ДУМКА ТОРГОВЕЛЬНИХ АГЕНТІВ (SALES FORCE COMPOSITE) — метод прогнозування попиту по "передчуттях" персоналу відділу збуту й на думку керуючого збуту й деяких торговельних агентів.

СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ (ORGANIZING) — процес створення структури організації, яка дає можливість її співробітникам ефективно працювати разом для досягнення цілей організації.

СПІВВІДНОШЕННЯ ЦІЛЕЙ І КОШТІВ (PATH — GOAL APPROACH) — модель управління, згідно з якою керівники повинні реалізовувати той тип керівництва, який найбільше підходить для даної ситуації.

СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ (ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION) — процес знайомства нових працівників із правилами, практикою й культурою організації в ході офіційної підготовки й неофіційного спілкування.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (SOCIAL RESPONSIBILITY) — дії організації, що вживають у благо суспільства добровільно, а не на вимогу закону.

СОЦІОТЕХНІЧНА СИСТЕМА (SOCIO TECHNICAL SYSTEM) — система, що представляє людей і технологічні компоненти. Усі формальні організації являють собою соціотехнічні системи.

СОЦІОТЕХНІЧНІ ПІДСИСТЕМИ (SOCIO TECHNICAL SUBSYSTEM) — внутрішні змінні організації, що представляють людей і технічні компоненти.

СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ ПОДІЛ ПРАЦІ (SPECIALIZED DIVISION OF LABOR) — з погляду технології - це ситуація, при якій особи, які кращим чином справляються з даною роботою, виконують її для всієї організації.

СЕРЕДОВИЩЕ НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ (INDIRECT ENVIRONMENT) — зовнішнє середовище, фактори якої можуть не виявляти негайного й прямого впливу на організацію, але, проте, впливають на неї.

СТАНДАРТ (STANDARD) — конкретна мета, просування до якої піддається виміру.

СТАНДАРТИЗАЦІЯ (STANDARDIZATION) — використання в процесі виробництва й складання однорідних взаємозамінних деталей і вузлів.

СКЛАДНІСТЬ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ (COMPLEXITY, ENVIRONMENTAL) — визначається числом зовнішніх факторів, на які організації доводиться реагувати, а також ступенем мінливості кожного такого фактору.

СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ (LEADERSHIP STYLE) — узагальнені види поведінки керівника у відносинах з підлеглими в процесі досягнення поставлених цілей (автократичний, демократичний).

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ (STRATEGIC PLANNING) — набір дій і рішень, запроваджених керівництвом, які ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

СТРАТЕГІЯ (STRATEGY) — загальний, всебічний план досягнення цілей.

СТРАТЕГІЯ ОБМЕЖЕНОГО РОСТУ (LIMITED-GROWTH STRATEGY) — стратегічна альтернатива, яка характеризується цілями, установленими на рівні минулих досягнень із урахуванням інфляції. Найчастіше використовується в добре розвинених галузях зі статичним зовнішнім середовищем.

СТРАТЕГІЯ РОСТУ (GROWTH STRATEGY) — стратегія, при якій рівень короткострокових і довгострокових цілей кожного року значно збільшується стосовно показників попереднього року.

СТРАТЕГІЯ СКОРОЧЕННЯ (RETRENCHMENT STRATEGY) — стратегічна альтернатива, яка характеризується встановленням цілей нижче досягнутого рівня або виключенням деяких напрямків діяльності.

СТРУКТУРНІ МЕТОДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ (STRUCTURAL TECHNIQUES FOR CONFLICT RESOLUTION) — чотири методи розв'язання конфліктів: уточнення перспектив, пов'язаних з посадовими обов'язками; використання механізмів координації й інтеграції; встановлення нових, більш складних цілей; використання механізму заохочень.

Т

ТАКТИКА (TACTIC) — короткострокова стратегія для досягнення мети, розроблювальна звичайно на рівні керівників середньої ланки.

ТЕОРІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ (LIFE CYCLE THEORY) — ситуаційна теорія поведінки керівників, заснована на концепції, згідно з якою найбільш ефективна поведінка досягається тоді, коли воно міняється залежно від "зрілості" підлеглих, тобто від їхньої здатності брати на себе відповідальність, від їхнього прагнення досягти яких-небудь цілей, рівня їх утвору і якості професійної підготовки.

ТЕОРІЯ ІГОР (GAME THEORY) — метод моделювання, використовуваний для оцінки впливу рішення на конкурентів.

ТЕОРІЯ "X" (THEORY X) — термін Дугласа Мак Грегора, що відноситься до оцінки автократичного керівника його виконавців. Такий керівник вважає, що люди не люблять працювати, позбавлені всякого честолюбства, віддають перевагу, щоб ними керували, прагнуть захищеності, головний висновок — людей треба примушувати працювати.

ТЕОРІЯ "Y" (THEORY Y) — термін Дугласа Мак Грегора. Відповідно до цієї теорії при відповідних умовах люди будуть прагнути до роботи, тоді як відданість цілям організації є функцією винагород, пов'язаних з досягненням мети. Згідно із цією теорією більша частина населення має творчий потенціал.

ТЕОРІЯ ОЧІКУВАННЯ (EXPECTANCY THEORY) — концепція, згідно з якою наявність у людини активних потреб не є єдиною й достатньою умовою мотивації його поведінки на досягнення якої-небудь мети. Людей повинен очікувати при цьому, що його дії обов'язково приведуть до досягнення цієї мети.

ТЕОРІЯ ПОТРЕБ МАККЛЕЛЛАНДА (McCLELLAND'S THEORY OF NEED) — модель мотивації, яка описує поведінку людей через три категорії потреб: влади, досягнень, приналежності.

ТЕОРІЯ СИСТЕМ (SYSTEMS THEORY) — концепція, відповідно до якої менеджери повинні розглядати організацію як відкриту систему взаємозалежних частин, яка намагається досягти різноманітних цілей у мінливому зовнішньому середовищі.

ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ (EQUITY THEORY) — ситуаційна теорія мотивації, згідно з якою люди суб'єктивним образом визначають відношення очікуваного заохочення до витрачених для цього зусиль і зіставляють отримане відношення з відносинами, одержуваними іншими людьми, що виконують аналогічну роботу. Якщо людей у цій ситуації вважає, що його колега одержує більшу винагороду, то він буде прагнути ліквідувати цей дисбаланс.

ТЕХНОЛОГІЧНІ КАТЕГОРІЇ ВУДВОРД (WOODWARD'S TECHNOLOGY CATEGORIES) — широко відома система типів класифікації технологій. Типи технологій включають мало серійне, крупно серійне й безперервне виробництво.

ТЕХНОЛОГІЧНІ КАТЕГОРІЇ ТОМПСОНА (THOMPSON'S TECHNOLOGY CATEGORIES) — система класифікаційних технологій. Вони включають стійкі або довгочасні, середньострокові й інтенсивні типи технологій.

ТЕХНОЛОГІЯ (TECHNOLOGY) — будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів, будь те люди, інформація або фізичні матеріали — для одержання бажаних продукції або послуг.

Ф

ФІЛЬТРАЦІЯ (FILTERING) — тенденція відхилення повідомлень у міру їх руху нагору, униз або на якому-небудь рівні в межах організації.

ФОРМАЛЬНА ГРУПА (FORMAL GROUP) — група, спеціально сформована керівництвом за допомогою організаційного процесу. Її метою звичайно є виконання якого-небудь конкретного завдання.

ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (FUNCTIONAL DEPARTMENTATION) — тип організаційної структури, побудованої відповідно до видів робіт, виконуваними окремими підрозділами.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБЛАСТІ (FUNCTIONAL AREAS) — області діяльності, у яких функціонують підрозділи в інтересах організації в цілому. Сюди ставляться маркетинг, проведення, навчання кадрів, планування фінансових ресурсів.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ (FUNCTIONAL AUTHORITY) — форма адміністративних повноважень, при якій персонал може почати дії по вказівках керівника, але може також і накладати на них вето в межах своєї компетенції.

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ (FUNCTIONAL CONFLICT) — конфлікт, який веде до підвищення ефективності діяльності організації.

Х

ХАРИЗМА (CHARISMA) — вплив, засноване на властивостях особистості керівника або його здатності залучати прихильників.

Ц

ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES) — процес, що полягає із чотирьох незалежних етапів: 1) вироблення ясного стислого формулювання цілей; 2) розробка реалістичних планів їх досягнення; 3) систематичний контроль і вимір якості роботи й результатів; 4) вживання коригувальних заходів для досягнення планованих результатів.

ЦІЛЬОВИЙ КОМІТЕТ (AD HOC COMMITTEE) — тимчасова група, створена для досягнення певної мети.

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ (CENTRALIZATION) — умова, при якому право ухвалювати найбільш важливі рішення залишається за вищими рівнями керування.

ЦИКЛ ЖИТТЯ ПРОДУКТУ Й ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ (PRODUCT-PROCESS LIFE CYCLE) — ситуація, коли цикл життя виробничого процесу йде нога в ногу із циклом життя продукту, тобто розробка й виробництво даного виду продукту відповідає попиту споживачів на даний конкретний тип продукту.

Ч

ЧОТИРИ СИСТЕМИ ЛАЙКЕРТА (LIKERTS FOUR SYSTEMS) — постулат Рэнсиса Лайкерта, згідно з яким існує чотири системи управлінського стилю: диктаторсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний і залучено-демократичний.

Ш

ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ (SCIENTIFIC MANAGEMENT SCHOOL) — перший формальний підхід до управління. Заснований на тому, що ручна праця може бути змінений, перепрофільований через спостереження, виміри, логіку й аналіз так, щоб він став більш ефективним.

ШКОЛА ПОВЕДІНКОВИХ (БІХЕВІОРИСТИЧНИХ) НАУК (BEHAVIORAL SCIENCE SCHOOL) — концептуальний підхід до управління, який виріс із руху за людські відносини, що склалися після другої світової війни. Він заснований на передових концепціях психології й соціології. Поведінкова школа займалася тим, що допомагала співробітникам повністю реалізувати свій потенціал, застосовуючи концепції поведінкових наук до проектування організації й керуванню ними, підвищуючи тим самим їхню ефективність.

ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ (MANAGEMENTSCIENCE SCHOOL) — підхід до управління, для якого характерні застосування наукового методу, моделей і системної орієнтації. Іноді називається кількісним підходом.

ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН (HUMAN RELATIONS SCHOOL) — історично існуючий концептуальний підхід, у центрі якого перебуває людський фактор, що включає й відносини між людьми в процесі роботи. Відомими дослідниками цього напрямку були Мэри Паркер Фоллет і ЕлтонМэйо.

ШУМ (NOISE) — усе, що спотворює значення при обміні інформацією.

Я

ЯКІСТЬ ВИКОНАННЯ (*QUALITY OF PERFORMANCE*) — концепція якості, що відображає той ступінь, у якому товари або надавані організацією послуги фактично задовольняють потреби клієнтів.

ЯКІСТЬ КОНСТРУКЦІЇ (*QUALITY OF DESIGN*) — концепція якості, що відображає рівень якості самої конструкції.

ЯКІСТЬ ВІДПОВІДНОСТІ (*QUALITY OF CONFORMANCE*) — концепція якості, що відображає той ступінь, з якого продукція або послуги, надавані організацією, відповідають внутрішнім специфікаціям організації.

ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ (*QUALITY OF WORK LIFE*) — ступінь задоволення важливих особистих потреб через діяльність у трудовій організації.

О.С. Мороз
к.е.н., професор ЗДІА

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА

Навчально–методичний посібник

для студентів ЗДІА

галузі знань 0504 – «Металургія та матеріалознавство»
13 – «Механічна інженерія»

напряму підготовки 6.050401 – «Металургія»
спеціальність 136 – «Металургія»

Підписано до друку 02.02. 2017р. Формат 60x84 1/32. Папір офсетний.
Умовно друк. арк. 9,1. Наклад ___ прим.
Замовлення № 15/17

Запорізька державна інженерна академія
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 2958 від 03.09. 2007 р.

Віддруковано друкарнею
Запорізької державної інженерної академії
з оригінал – макету автора

69006, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 226
ЗДІА
тел. 2238 - 240