МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Є.В. Маказан
Д.Т. Бікулов
А.М. Протас
О.М. Олійник
С.В. Маркова
О.О. Головань

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавр
спеціальності «D3 Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародного бізнесу»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №___ від ____

Запоріжжя
2025

УДК: 005 (075.8)
М502

Маказан Є. В., Бікулов Д. Т., Протас А. М., Олійник О. М., Маркова С. В., Головань О. О. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 103 с.

Навчальний посібник «Менеджмент» розроблено відповідно до силабуса навчальної дисципліни. У посібнику систематизовано теоретичний матеріал з ключових питань курсу. Увагу акцентовано на основних функціях менеджменту, зокрема плануванні, організації, мотивації та контролі. Розглянуто сучасні підходи до управління персоналом, прийняття управлінських рішень та стратегічного менеджменту. Окрему увагу приділено питанням лідерства, корпоративної культури та управління змінами. Також висвітлено роль комунікацій у менеджменті та методи підвищення ефективності управлінських процесів.

До кожної теми подано перелік базових понять та термінів, запропоновано питання та тести для самоконтролю, а також практичні завдання для розвитку навичок ефективного управління проектами, ресурсами та командою.

Для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу».

Рецензент

К. В. Петрова, кандидат наук з державного управління , доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск

Д. Т. Бікулов, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

ЗМІСТ

ВСТУП ……... 4
ТЕМА 1 СУТНІСТЬ, МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ…….. 6
ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ …….. 13
ТЕМА 3 ФУНКЦІЇ, МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ …… 22
ТЕМА 4 ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ …… 29
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ……. 38
ТЕМА 6 ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ……. 47
ТЕМА 7 КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ……... 54
ТЕМА 8 РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ 61
ТЕМА 9 ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ …….. 64
ТЕМА 10 ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ……. 71
ТЕМА 11 КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО …….. 78
ТЕМА 12 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ І ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ 85
ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ……. 90
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ…….. 95
ГЛОСАРІЙ…….. 97
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА ……. 101
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ……..… 102

ВСТУП

Менеджмент є ключовою складовою сучасного управління організаціями, що охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю для досягнення поставлених цілей. Він відіграє важливу роль у розвитку підприємств, впливає на ефективність використання ресурсів, формування корпоративної культури та прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидких змін у бізнес-середовищі менеджмент стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності організацій.

Навчальний посібник з дисципліни «Менеджмент» розроблений для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності D3 «Менеджмент», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу». Метою посібника є надання комплексного розуміння принципів і функцій менеджменту, формування управлінських компетенцій та розвиток навичок прийняття ефективних рішень.

У навчальному посібнику розглядаються основні категорії менеджменту, такі як функції управління (планування, організація, мотивація, контроль), управління персоналом, стратегічний менеджмент та прийняття управлінських рішень. Окрему увагу приділено питанням лідерства, корпоративної культури, управління змінами та комунікацій у менеджменті. Також висвітлено актуальні тенденції та виклики, з якими стикаються менеджери в умовах сучасної економіки та цифрових трансформацій.

Навчальний посібник з дисципліни «Менеджмент» допоможе студентам не лише засвоїти теоретичні знання, а й набути практичних навичок управління організаціями, прийняття ефективних рішень і формування лідерських якостей, що є важливим для їхньої майбутньої професійної діяльності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких компетентностей:

- здатність до проведення досліджень на відповідному рівні;
- здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- вміння визначати функціональні області організації та зв’язки між ними;
- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- здатність планувати діяльність організації та управляти часом;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

Вивчення дисципліни «Менеджмент» передбачає набуття програмних результатів навчання, що визначені освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу»:

- демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;

- описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;

- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;

- мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;

- ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;

- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;

- виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Послідовність подання програмного матеріалу в посібнику є логічною та відповідає змісту силабуса навчальної дисципліни. У посібнику систематизовано теоретичний матеріал із ключових тем курсу. До кожної теми подано перелік базових понять та термінів, запропоновано питання та тести для самоконтролю, а також практичні завдання для розвитку навичок ефективного управління проектами, ресурсами та командою.

ТЕМА 1
СУТНІСТЬ, МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: студенти повинні засвоїти основні засади менеджменту, функції менеджерів, знати основні характеристики сучасних організацій та процесу управління ними, мати поняття про критерії ефективного управління.

Основні поняття: менеджмент, організація, ресурси організації, зовнішнє середовище організації, процес управління, об'єкт управління, суб'єкт управління, планування, мотивація, контроль, горизонтальний та вертикальний розподіл праці, рівні управління, функціональні області.

План

1. Менеджмент як наука та мистецтво. Основні категорії менеджменту.
2. Організації та їх загальні характеристики. Формальні та неформальні організації.
3. Методи досліджень менеджменту.
4. Закони та закономірності менеджменту.
5. Принципи менеджменту
6. Процес управління. Функції процесу управління.
7. Управління, спрямоване на успіх. Критерії ефективного управління.

1. Менеджмент як наука та мистецтво. Основні категорії менеджменту.

Менеджмент визначається як:

- наука про управління організаціями;
- мистецтво управління;
- вид людської діяльності щодо управління людьми;
- апарат управління в організації;
- категорії людей, зайнятих управлінською працею;
- процес управління.

Менеджмент є наукою, оскільки має свої об’єкт і предмет, теорію, закони, принципи, а також певну методологію і понятійно-категоріальний апарат.

В той самий час менеджмент є мистецтвом, адже на діяльність організації впливають різноманітні фактори, врахування і вибір певних адекватних методів управління визначається мистецтвом певного керівника.

До основних категорій менеджменту відносяться: управління, організація, об’єкт і суб’єкт управління, функції, методи і принципи менеджменту, планування, організація, мотивація, контроль як функції менеджменту та інші.

2. *Організації та їх загальні характеристики. Формальні та неформальні організації.*

Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей.

Види організацій:

- формальні – організації, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується з метою досягнення певної мети;

- неформальні – організації, що виникають спонтанно, але працівники, що входять до її складу, постійно взаємодіють один з одними.

Характеристики:

- використання ресурсів (інформаційні, матеріальні, фінансові, трудові);
- залежність від зовнішнього середовища;
- необхідність управління;
- розподіл праці:

а) горизонтальний – розподіл праці в організації на її складові компоненти;

б) вертикальний – відокремлення праці по координації дій від самих дій.

<u>3. Методи досліджень менеджменту.</u>

Метод менеджменту – спосіб пізнання, дослідження об’єкта управління і прийом, спосіб практичної управлінської діяльності.

Методи управління ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління.

Мета методів – забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

За характером дії методи умовно (формально) можна поділити на

- методи матеріальної, соціальної і владної мотивації;
- економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Методи менеджменту формуються у наступній послідовності:

- оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямків і видів впливу;
- вибір методів і обґрунтування їх якісних і кількісних параметрів;
- забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

<u>4. Закони та закономірності менеджменту.</u>

Закон відображає внутрішній стійкий зв'язок та суттєву взаємозумовленість певних явищ об'єктивної дійсності.

Закономірність указує на достатньо стійку причинно-наслідкову повторюваність і послідовність у явищах.

Закони відрізняються від закономірностей більшою стійкістю зв'язків між явищами, їх причинами і наслідками та дають змогу розкрити логічний зв'язок між ними. Закони й закономірності управління базуються на об'єктивних економічних законах і не залежать від свідомості та волі людей. Використання законів і закономірностей допомагає досягти поставлених цілі.

Основні закони:

- демократії, інтеграції;
- спеціалізації управління, економія часу;
- поєднання централізації і децентралізації;
- безперервного вдосконалення систем.

- пропорційного розвитку систем управління;
- відповідності системи її цілям;
- еластичності систем;
- відповідності організації її зовнішньому середовищу.

Закономірностей є велика кількість і вони пов'язані з:

- процесом менеджменту;
- управлінськими рішеннями;
- функціями менеджменту;
- внутрішнім і зовнішнім середовищем;
- методами менеджменту;
- розвитком менеджменту.

5. Принципи менеджменту.

Принципи менеджменту – пізнані закони і закономірності, досвід управління, що виправдав себе. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління.

Вимоги до принципів менеджменту:

- визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;
- об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління;
- бути визнаними суспільством.

Основний вклад в розвиток і формулювання принципів менеджменту зробили представники шкіл наукового і адміністративного менеджменту. До цих принципів відносяться:

- розподіл праці;
- винагорода персоналу;
- повноваження;
- централізація;
- відповідальність;
- скалярний ланцюг;
- дисципліна;
- справедливість;
- єдиноначальність;
- стабільність персоналу;
- підпорядкованість інтересів;
- ініціатива;
- єдність дій;
- корпоративний дух.

До сучасних принципів менеджменту можна віднести такі: пріоритет споживача, надійність, швидкість і зручність обслуговування; висока якість; доступні ціни; опора на загальнолюдські цінності; моральність; допомога іншим підприємцям у досягненні успіху; високі стандарти діяльності; орієнтація на перспективу розвитку; орієнтація на кінцеві результати діяльності; усвідомлення відповідальності за результати справи фірми; розвиток умінь, творчих здібностей працівників.

6. Процес управління. Функції процесу управління.

Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю необхідний для того, щоб сформувати і досягти цілі організації.

Суб'єкт управління – управляюча підсистема організації.

Об'єкт управління – організаційна підсистема, на яку спрямовані управлінські дії.

Функції управління:

- планування – визначення цілей і способів їх досягнення;

- організація – здійснюється за допомогою горизонтального і вертикального розподілу праці і полягає в розподілі завдань, обов'язків і відповідальності між членами організації;
- мотивація – формування факторів, що спонукають персонал діяти для досягнення цілей організації;
- контроль – оцінка фактичних результатів діяльності, порівняння їх з запланованими і здійснення корегуючих дій в разі необхідності.

7. *Управління, спрямоване на успіх. Критерії ефективного управління.*

Бажання досягти успіху є характерною ознакою багатьох. Організація вважається такою, що досягла успіху, якщо вона досягла запланованих цілей.

Складові успіху організації:

Підходи до управління при орієнтації на успіх:
- узагальнення;
- необхідність ситуаційного підходу;
- необхідність інтегрованого підходу.

Ознаки ефективної діяльності:
- висока результативність;
- простота і раціональність технології і організації;
- точність, надійність всіх елементів (устаткування, матеріали);
- висока якість процесів і їх результатів;
- відповідність цілям організації;
- висока активність, працелюбство і наполегливість.

З метою забезпечення ефективної діяльності фірми необхідно:
- створювати необхідні умови, своєчасно розпочинати діяльність;
- забезпечувати свободу маневрування;
- створювати умови для індивідуальної спеціалізації, розширення кола трудових функцій працівників;
- працівникам ототожнювати цілі організації зі своїми власними цілями, тобто організовувати управління за цілями.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що слід розуміти під терміном «менеджмент»?

1) термін «менеджмент» означає керувати якоюсь системою;

2) під терміном «менеджмент» розуміють управління якоюсь економічною системою;

3) термін «менеджмент» означає керувати, управляти, завідувати, стояти на чолі;

4) під терміном «менеджмент» розуміють завідувати та керувати якоюсь системою.

2. Визначте, що таке об'єкт управління?

1) група людей, якими управляють; 3) люди, які займаються управлінням;

2) апарат управління; 4) люди, які виконують певні завдання

3. Що об'єднує суб'єкт та об'єкт управління?

1) партнерство та однодумство;
2) спільне місце їх діяльності;
3) спільна ціль діяльності;
4) бажання отримувати прибутки

4. Які організації слід вважати формальними?

1) діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується з метою досягнення певної мети;

2) діяльність яких свідомо планується і регулюється керівництвом з метою досягнення поставлених цілей;

3) діяльність яких не планується і не регулюється керівництвом;

4) діяльність яких організується керівником і регулюється ним свідомо.

5. Визначте характерні ознаки неформальної організації:

1) соціальне утворення, яке виконує певні завдання, і діє постійно на конкретно визначених умовах;

2) виникає спонтанно, її члени вступають у взаємовідносини один з одним досить регулярно, не завжди має визначену мету;

3) група однодумців, які мають спільну визначену мету, що виникає спонтанно;

4) соціальне утворення, що виникає спонтанно, визнане державою, а умови функціонування закріплені документально.

6. Які основні загальні риси має організація?

1) наявність всіх видів ресурсів, поділ праці, здійснення певних видів діяльності і залежність від зовнішнього середовища;

2) вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього середовища;

3) наявність всіх видів ресурсів, здійснення певних видів діяльності і незалежність від зовнішнього середовища;

4) наявність вертикального поділу праці, використання різних видів ресурсів, здійснення різних видів діяльності..

7. З чого складається організація?

1) керованої підсистеми;
2) керуючої та керованої підсистем;
3) керуючої системи;
4) керуючої та виробничої системи.

8. Що слід розуміти під організацією?

1) групу людей, які об'єднались для отримання прибутку;

2) групу людей, діяльність яких координується відповідним органом управління;

3) групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети;

4) групу людей, які об'єднались для спільного проводження вільного часу.

9. Які організації слід вважати складними?

1) ті, які мають багато взаємопов'язаних цілей та завдань;
2) ті, які мають одну мету і завдання;
3) ті, які мають багато завдань;
4) ті, які мають багато цілей.

10. Яким чином поділяються організації?

1) формальні, неформальні, прості, складні;
2) формальні, неформальні, складні;
3) формальні та неформальні, прості;
4) складні і формальні, виробничі

11. Що слід розуміти під методами менеджменту?

1) способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних завдань і досягнення поставлених цілей;

2) способи виконання функцій менеджменту і відповідно досягнення ефективності діяльності будь-якого підприємства на ринку;

3) способи здіснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей та задач;

4) способи виконання виробничих завдань, які стоять перед працівниками організації, як основної умови досягнення запланованих цілей організації.

12. Як умовно класифікуються методи менеджменту?

1) економічні, організаційно-розпорядчі та психологічні;
2) економічні, організаційно-розпорядчі, та соціально-психологічні;
3) соціальні, економічно-розпорядчі та економічні;
4) економічні, організаційні та соціально-психологічні.

13. Як слід розуміти термін «принцип»?

1) основні завдання;
2) основні функції;
3) основні методи впливу на людей;
4) начало, основне правило.

14. На чому базуються принципи менеджменту?

1) на законах, які діють в Україні;
2) на законах розвитку суспільства і закономірностях управління;
3) на положеннях про підрозділи організацій;
4) на підзаконних і нормативних актах українського законодавства.

15. Що повинні враховувати принципи менеджменту?

1) територіальні аспекти управління і мати правове оформлення;

2) стан та розвиток системи управління на певний момент часу і на певній території;

3) територіальні аспекти процесів управління, що не мають правового оформлення;

4) тимчасові і територіальні аспекти процесів управління і мати правове оформлення.

16. Як можна пояснити сутність принципу «підпорядкування особистого інтересу загальному»?

1) в організації завжди повинен враховуватися тільки особистий інтерес керівників організації;

2) інтерес одного працівника повинен переважати над інтересами організації в цілому;

3) інтерес окремих менеджерів повинен переважати над інтересами окремих груп працівників;

4) в організації інтерес одного працівника або групи не повинен переважати над інтересом організації в цілому.

17. Як слід розуміти принцип «винагорода персоналу»?

1) цей принцип передбачає, що всі працівники організації мають одержувати належну винагороду за свою працю;

2) цей принцип передбачає постійне підвищення заробітної плати управлінського персоналу;

3) цей принцип передбачає одержання премій за якісну роботу виробничим персоналом за результатами місяця;

4) цей принцип передбачає постійне підвищення заробітної плати менеджерам організацій.

18. Закономірність децентралізації й демократизації управління:

1) проявляється у освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств у багатогалузеві комплекси і, відповідно, диверсифіковане підприємство вимагає диверсифікації управління ним;

2) відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки країни.

3) передбачає передачу низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності при здійсненні управлінських процесів.

19. Закономірність визначальної ролі людського чинника у виробництві та управлінні:

1) визнає місце особи у виробництві й управлінні та створення відповідного механізму її активізації - основи культури сучасного менеджменту;

2) відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки країни;

3) передбачає передачу низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів.

20. Який принцип є характерним для горизонтального поділу праці:

1) централізація; 2) децентралізація; 3) спеціалізація; 4) ієрархічність.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

На основі наведеної нижче інформації проаналізуйте фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства.

Львівська кондитерська фабрика зіткнулася з труднощами. З одного боку, на результати її господарської діяльності негативно впливають загальна економічна криза (спад виробництва, інфляція, зниження рівня життя населення), з іншого – поява на українському ринку великої кількості кондитерських виробів з Польщі, Німеччини та інших країн створює жорстку конкуренцію.

Відсутність сучасного обладнання для виробництва та пакування продукції, що дозволило б продовжити термін зберігання, призвела до витіснення продукції Львівської кондитерської фабрики іншими українськими виробниками аналогічних товарів.

Зростання цін на енергоносії змушує підприємство підвищувати ціни на свою продукцію, що, своєю чергою, знижує попит на неї. Крім того, поява нових виробників кондитерських виробів приватної форми власності, а також рішення колишніх постачальників сировини самостійно займатися виробництвом та реалізацією солодощів, значно ускладнило роботу підприємства.

Завдання:

1. Визначте основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на роботу підприємства, згрупуйте їх у фактори прямої і непрямої дії.
2. Дайте характеристику впливу факторів прямої дії і вкажіть, якими можуть бути наслідки їх дії для підприємства.
3. Проранжуйте силу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Кращі менеджери XX століття.
2. Порівняльна характеристика підготовки менеджерів в США, Західній Європі та Японії.
3. Портрет сучасного менеджера XXI століття.

Рекомендована література: основна: 1, 3, 4; додаткова: 1-2, 7, 9.

ТЕМА 2
ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Мета: ознайомити студентів з основними факторами внутрішнього і зовнішнього середовища прямої і непрямої дії, та головними системними характеристиками цих змінних.

Основні поняття: місія, цілі, дерево цілей, задачі, організаційна структура, технологія, здібності, нахили, очікування, сприйняття, потреби, середовище прямої дії, середовище побічної дії, невизначеність, організаційний дарвінізм.

План

1. Організація як відкрита система. Керуюча та керована підсистеми.
2. Внутрішнє середовище організації.
   2.1 Цілі та задачі.
   2.2 Технології.
   2.3 Люди.
   2.4 Структури.
   2.5 Основні внутрішні змінні та їх взаємозв'язок.
3. Зовнішнє середовище організації:
   3.1 Фактори прямої дії, їх взаємозв'язок.
   3.2 Фактори побічної дії, їх взаємозв'язок.

1. Організація як відкрита система. Керуюча та керована підсистеми.

Існує два типи організацій як систем: відкриті і закриті.

Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Вона складається із взаємозалежних підсистем, які перебувають одна з одною в організаційних відносинах. Всі організації є відкритими системами. Модель існування організації як відкритої системи може бути представлена у вигляді схеми (рис. 2.1).

Основними підсистемами організації є керуюча і керована підсистеми, які співіснують одна з одною завдяки існуванню зворотного зв'язка.

Керуюча система – це сукупність працівників організації, які здійснюють управління її діяльністю.

Керована система – це система підприємства, сукупність працівників, які підпорядковуються керуючій системі і виконують її вказівки щодо діяльності організації.

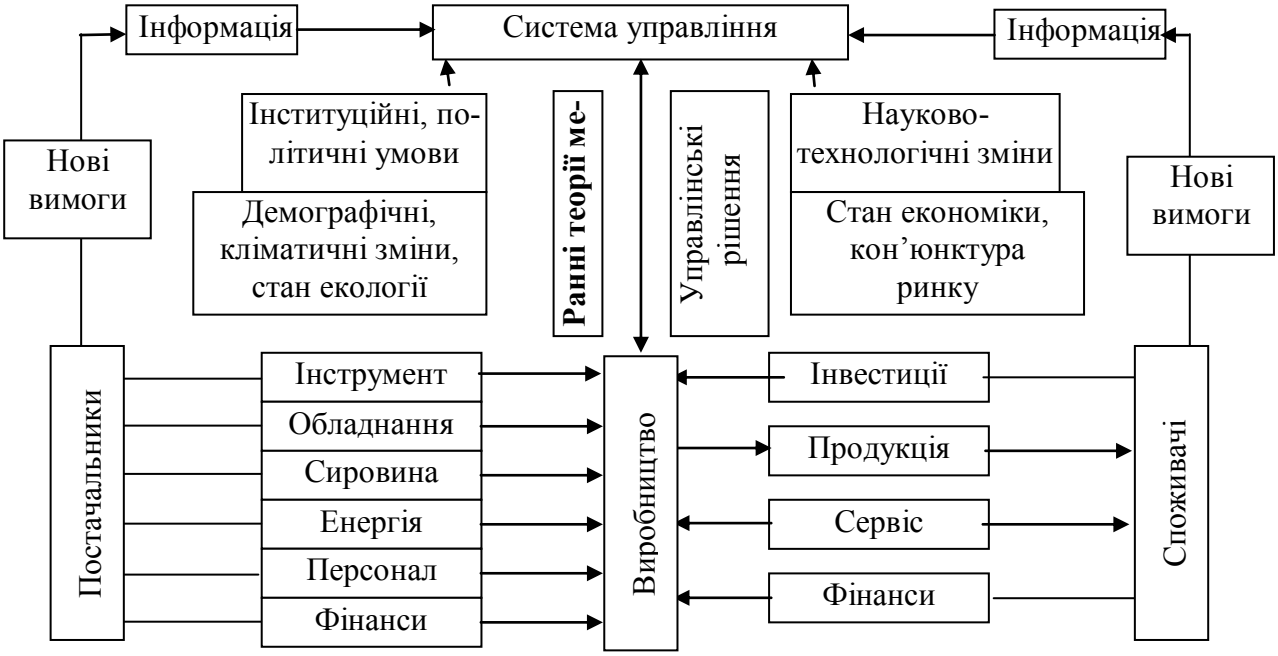

Рисунок 2.1 – Виробнича організація як відкрита система

Під зворотним зв'язком маються на увазі дані про отримані результати. Простим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальником підлеглих про те, що їх робота незадовільна, якщо він бачить, що вони роблять помилки. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити непередбачені проблеми і скоректувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від руху у вірному напрямку з метою досягнення поставлених цілей.

Всі системи зворотного зв'язку включають одні і ті ж основні елементи і працюють на одних принципах. Ці системи:

1) мають цілі;
2) використовують зовнішні ресурси;
3) перетворюють зовнішні ресурси для внутрішнього використання;
4) стежать за значними відхиленнями від намічених цілей;
5) коректують ці відхилення для того, щоб забезпечити досягнення мети.

2. Внутрішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище – це сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, яка здатна найбільшою мірою формувати конкурентні переваги фірми.

До факторів внутрішнього середовища відповідно відносяться: цілі, задачі, організаційна структура, технології, персонал, організаційна культура.

2.1 Цілі та задачі.

Організаційні цілі – конкретні кінцеві стани чи очікувані результати, яких прагнуть добитися члени організації в результаті спільної праці.

Організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, що дозволяє людям досягти колективною працею того, чого вони не можуть досягти наодинці.

Вимоги до встановлення цілей:

- реальність;
- можливість досягнення;
- орієнтація на результат;
- обґрунтованість;
- можливість вимірювання;
- однозначність;
- не суперечать одна одній;
- гнучкість.

Місія організації – основна мета організації, що відображає причину її існування. Цілі організації мають бути направленими на досягнення її місії.

Цілі в організації мають бути визначеними для всіх її підрозділів і окремих працівників.

Дерево цілей – графічне зображення ієрархії організаційних цілей.

Задача – розпорядження про виконання роботи, серії робіт чи частини роботи у встановлені строки наперед встановленим способом.

Задачі в організації традиційно поділяються на 3 категорії:

1. робота з людьми;
2. робота з інформацією;
3. робота з предметами.

Сукупність певних задач формують собою посадові обв'язки працівника певної посади, а не окремої особи. Цей принцип вперше було сформульовано Вебером. Історично відмінності в характері і складі задач пов'язані з розвитком спеціалізації. Великий вплив мав також розвиток виробництва.

2.2 Технології.

Технологія – сукупність спеціальних знань, кваліфікаційних навичок,

обладнання, інструментів та відповідної інфраструктури, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації або людях.

Класифікація технологій:

1. за Вудворд:
- одиничне, дрібносерійне чи індивідуальне виробництво;
- масове, крупносерійне виробництво;
- безперервне виробництво.
2. за Томпсоном:
- багатоланкові технології;
- посередницькі технології;
- інтенсивні технології.

Відмінності в термінології пояснюються областю спеціалізації авторів. Вудворд в основному займалася технологіями промислових підприємств, а Томпсона цікавила більш загальна схема, що охоплює всі види організацій різних областей.

2.3 Люди.

Люди, персонал є головним фактором майже кожної моделі управління. В ситуаційному підході до управління існують наступні основні аспекти людського фактору: поведінка окремих осіб, поведінка в групах, характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера і вплив на його поведінку окремих осіб чи груп.

Головні індивідуальні особливості людини, як фактору внутрішнього середовища організації:

- здібності – можливості людини виконувати певну діяльність;
- нахили – потенційні здібності людини;
- сприйняття – інтелектуальне осмислення людиною стимулів, що отримуються від відчуттів;
- потреба – стан психологічного чи фізіологічного відчуття нестачі чогонебудь;
- соціальні установки та цінності – загальні переконання, групові та національні традиції, норми поведінки, мораль, звичаї, що їх розділяє людина;
- відношення – сприйняття особою тих чи інших предметів, дій;
- очікування – бажання отримати певні результати.

Кожна організація свідомо чи несвідомо встановлює певну систему цінностей. Ця система формує організаційну культуру чи етичний вигляд організації.

2.4 Структури.

Структура організації являє собою систему її підрозділів, рівнів управління і взаємовідносини між ними.

Структура організації утворюється в процесі вертикального (формування ієрархії управління, скалярний ланцюг) і горизонтального поділу праці (формування функціональних областей).

Функціональна область – блок організації, що відповідає певному виду діяльності в ній. Існує 5 основних областей: виробництво, маркетинг, фінанси, управління людськими ресурсами, науково-дослідна і дослідно-конструкторська діяльність.

Відповідно виділяться наступні види організаційних структур:

- технологічні;
- соціальні;
- виробничі;
- управлінські тощо.

Організаційні структури управління з невеликою кількістю рівнів ієрархії називаються пласкими, а ті, де виділяється багато рівнів ієрархії, – багаторівневими.

2.5 Основні внутрішні змінні та їх взаємозв'язок.

Системна модель внутрішніх чинників - це модель взаємовідношення внутрішніх чинників: цілей, структури, завдань, технології, людей, організаційної культури.

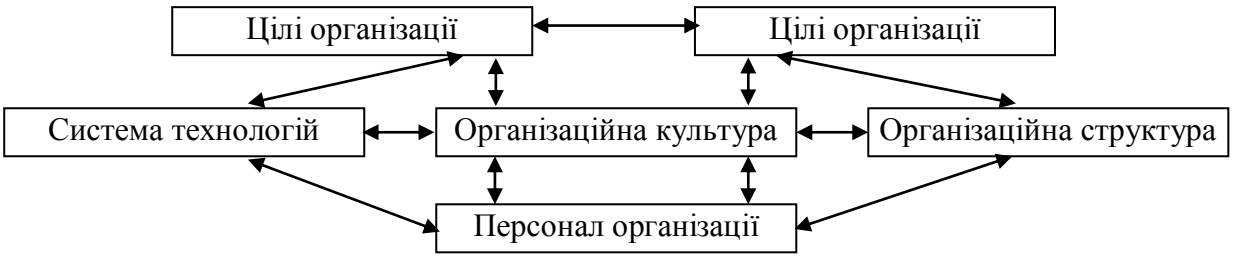

Рисунок 2.2 – Модель взаємодії складових внутрішнього середовища організації

3.Зовнішнє середовище організації.

Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Зовнішні чинники діляться на 2 групи: чинники середовища прямої дії і середовища непрямої дії.

Зовнішнє середовище прямої дії – сукупність факторів зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на операції організації та зазнають впливу цих операцій.

Зовнішнє середовище непрямої дії – сукупність факторів зовнішнього середовища, що не чинять негайного та прямого впливу на організацію, але через інші фактори впливають на неї.

Основні характеристики зовнішнього середовища:

- взаємозв'язок чинників – сила, з якою одні фактори діють на інші;

- складність зовнішнього середовища – велика кількість чинників;
- рухливість – швидкість змін в оточуючому середовищі;
- невизначеність - залежить від кількості і якості інформації, яку має в своєму розпорядженні організація про чинники, що впливають на неї.

<u>3.1 Фактори прямої дії, їх взаємозв'язок.</u>

Основні фактори зовнішнього середовища прямої дії:

1. Постачальники. Основна функція – забезпечення організації необхідними ресурсами (сировиною, матеріалами, фінансовими, трудовими ресурсами, інформацією).

2. Фактором зовнішнього середовища, що визначає місію і цілі організації, є споживачі. Успіх організації залежить від того, наскільки ефективно і успішно вона задовольняє потреби і запити споживачів, отримуючи при цьому прибуток. Для некомерційних установ споживачі також відіграють важливу роль. П.Друкер вказував на те, що: «Важливою метою будь-якого бізнесу – є створення споживача».

3. Державна влада і система законодавства. Вплив законодавства на діяльність підприємства є дуже важливим через його нестабільність, постійну зміну законів і інших нормативно-правових актів. Певним чином впливають також державні органи, які регулюють, перевіряють і контролюють діяльність підприємств різних форм власності і галузевого спрямування. До них відносяться 3 гілки влади в державі: законодавча, виконавча, судова.

4. Конкуренти являють собою важливий фактор. Ефективність діяльності організації залежить від рівня конкуренції в галузях, де вони працюють. Цей рівень визначається певною кількістю компаній, які пропонують на даному ринку товари, які є аналогічними за своїм функціональним призначенням. В процесі конкуренції компанії ведуть боротьбу за певну частку ринку. М.Портер виділив 5 сил конкуренції:

- існуючі конкуренти;
- потенційні конкуренти;
- сила постачальників;
- сила споживачів;
- вплив товарів-субститутів.

<u>3.2 Фактори побічної дії, їх взаємозв'язок.</u>

Основні фактори зовнішнього середовища непрямої дії:

- рівень розвитку технології в суспільстві є одночасно фактором і внутрішнього і зовнішнього середовища. Технологічні нововведення впливають на ефективність виробництва і реалізації продукції, на те, як збирають і розподіляють інформацію, як вивчають потреби споживачів;
- соціокультурні фактори – життєві цінності, традиції, які поступово можуть змінюватися, тому підприємствам необхідно під них підстроюватися;
- загальний стан економіки – необхідно вірно аналізувати наявний стан економіки, а також вміти робити певні прогнози на майбутнє з метою зменшення ризику;
- політичні фактори – наявність політичної стабільності;

- відносини з місцевим населенням – фінансування шкіл, благодійна діяльність, підтримка молодих талантів тощо;
- фактори міжнародного середовища, що також складаються з економічних, законодавчо-політичних і соціокультурних факторів, які є специфічними для кожного окремого закордонного ринку, на якому планує працювати фірма.

Розглянуті елементи утворюють зовнішнє середовище непрямої дії, бо вони впливають на діяльність будь-якої організації опосередковано, через середовище прямої дії.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Організація - це:

1) об'єднання людей для виконання певних робіт і досягнення прибутку організації;
2) свідоме об'єднання людей, яке діє на основі визначених процедур та правил і сумісно реалізує певну програму або цілі;
3) група людей, що сумісно реалізують певну програму, об’єднавшись на основі симпатії один до одного;
4) група людей, що об'єднуються на основі симпатії один до одного для реалізації власних цілей.

2. До факторів внутрішнього середовища організації належать:

1) постачальники, закони, державні органи, споживачі, конкуренти;
2) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, технології;
3) цілі, кадри, задачі, структура, технологія, організаційна культура;
4) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

3. До факторів зовнішнього середовища непрямої дії належить:

1) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
2) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
3) цілі, кадри, задачі, структура, технологія;
4) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

4. До факторів зовнішнього середовища прямої дії належить:

1) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси міжнародне середовище;
2) постачальники, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
3) цілі, кадри, задачі, структура, технологія;
4) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

5. Бажаний стан об’єкта або бажаний кінцевий результат діяльнос-

ті організації – це:

1) місія підприємства;
2) ціль підприємства;
3) технологія виробництва;
4) економічний ефект.

6. Цілі організації мають задовольняти такі основні вимоги:

1) досяжність, конкретність, орієнтація у часі;
2) досяжність, орієнтація у часі і дублювання;
3) орієнтація у часі і конкретність;
4) недосяжність, орієнтація на споживачів.

7. Що являє собою ціль організації?

1) кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань;
2) результат діяльності організації;
3) конкретний результат діяльності;
4) конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності фірми.

8. Під місією організації розуміють:

1) причину створення організації;
2) причину існування організації;
3) основні завдання організації;
4) політику організації.

9. Що являє собою завдання?

1) види робіт, які необхідно виконати певним способом та в зумовлений період для досягнення загальних цілей;
2) засіб перетворення вхідних елементів у вихідні;
3) робота з предметами праці;
4) робота, яку виконують робітники.

10. Що являє собою технологія?

1) процес побудови системи управління організацією;
2) перетворення вхідних елементів у вихідні;
3) процес використання ресурсів, які є в організації;
4) засіб перетворення вихідних елементів.

11. Які види технологій виділяє Дж. Вудворд:

1) безперервного виробництва;
2) багатоланкові;
3) посередницькі;
4) інтенсивні.

12. Складна композиція важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу – це:

1) організаційна структура;
2) організаційна культура;
3) дерево цілей;
4) організаційна технологія.

13. Можливості людини виконувати певну діяльність – це:

1) нахили; 2) очікування; 3) здібності; 4) можливості.

14. Яким чином елементи зовнішнього середовища непрямої дії впливають на організацію:

1) через виробничий персонал; 3) вони не впливають взагалі;
2) через середовище прямої дії; 4) здійснюють безпосередній вплив.

15. За допомогою аналізу зовнішнього середовища організації її керівники повинні:

1) вивчати стратегію і тактику своїх конкурентів, а також вивчати мінливі запити споживачів;
2) оцінювати зміни, які перешкоджають досягненню цілей організації і наслідувати поведінку конкурентів;
3) вивчати зміни, які відбуваються в діяльності постачальників і споживачів;
4) вивчати і оцінювати зміни, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації.

16. Який з перелічених елементів є одночасно елементом внутрішнього і зовнішнього середовища організації:

1) цілі; 2) задачі; 3) технології; 4) структура.

17. Які існують основні види організаційних структур в залежності від рівнів ієрархії:

1) однорівневі і дворівневі; 3) пласкі і розширені;
2) однорівневі і багаторівневі; 4) пласкі і багаторівневі.

18. До характеристик зовнішнього середовища не відноситься:

1) динамізм; 3) рухливість;
2) передбачуваність; 4) мінливість.

19. Що формує організаційну культуру організації:

1) система цінностей; 3) здібності персоналу;
2) система правил; 4) статут організації.

20. Управлінський персонал це є:

1) сукупність працівників, які мають спеціальну підготовку і виконують функції управління;
2) працівники, які керують робітниками, незалежно від наявності чи відсутності спеціальної підготовки;
3) працівники, які мають вищу освіту і займають керівні посади в державних органах влади;
4) сукупність працівників, які виконують певні функції, направлені на виконання цілей організації.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Задача 1

Керівництво компанії приймає рішення щодо будівництва нового підприємства. Можливі варіанти та прибутки підприємства наведено у таблиці.

Варіанти	Сприятливий ринок	Несприятливий ринок
Будувати великий завод	1200	-900
Будувати малий завод	500	-190
Відмовитися від будівництва	0	0

Побудувати дерево рішень, визначити кращу альтернативу.

Задача 2

Для фінансування проекту підприємцю потрібні на 1 рік додаткові кошти у розмірі 150 тис.грн.. Банк може надати йому кредит на цю суму під 15% річних, або вкласти ці кошти у безризикові цінні папери з гарантованим поверненням під 9% річних. Керівництву банку відомо, що 5% клієнтів такого рівня кредити не повертають.

Побудувати дерево рішень та вибрати оптимальну альтернативу розміщення банком цих коштів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Соціально-психологічні аспекти управління організацією в умовах ринкової економіки.
2. Системи організаційних цілей провідних корпорацій світу.
3. Вплив розвитку технологій на еволюцію систем управління.
4. Оперативне реагування на зміни в зовнішньому середовищі як необхідна умова успішної діяльності організації.
5. Вплив державного регулювання на ефективність діяльності організації.

Рекомендована література: основна: 1, 3, 5; додаткова: 2- 4, 8.

ТЕМА 3
ФУНКЦІЇ, МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: ознайомити студентів з основними принципами, методами, законами і закономірностями менеджменту, виявити взаємозв’язок, що існує між елементами процесу управління.

Основні поняття: функція, метод, принцип, закон, закономірність, управлінська процедура, управлінське рішення, процес, цикл.

План

1. Поняття та класифікація функцій менеджменту. Їх взаємозв‘язок.
2. Процес управління, як сукупність функцій, методів, управлінських рішень. Мета управлінського процесу.

3. Управлінський цикл та управлінські процедури.
4. Сутність та класифікація методів менеджменту.

1. Поняття та класифікація функцій менеджменту. Їх взаємозв'язок.

Функція менеджменту — це вид управлінської діяльності, що забезпечує формування способів управлінського впливу.

Головними ознаками класифікації функцій менеджменту є:

- вид управлінської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від іншої;
- направленість видів діяльності на об'єкт, яким управляють, або на зовнішнє середовище.

В менеджменті виокремлюють велику кількість класифікацій функцій управління, а найбільш уживаною є класифікація з позицій суб'єкта, за нею умовно виокремлюють загальні (основні) та конкретні (спеціальні) функції.

До загальних функцій належать:

1. планування,
2. організація,
3. мотивація,
4. контроль.

Спеціальні функції виокремлюють за формою поділу процесу управління на більш дрібні його складові:

1. Загальне лінійне керівництво.
2. Техніко-економічне планування.
3. Соціальне планування.
4. Розробка й формування місії організації.
5. Управління підготовкою виробництва.
6. Управління маркетингом.
7. Організація праці та заробітної плати.
8. Оперативне управління.
9. Бух. облік і фінансова діяльність.
10. Контроль за якістю праці та продукції.

2. Процес управління, як сукупність функцій, методів, управлінських рішень. Мета управлінського процесу

Процес менеджменту – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту для забезпечення функціонування організації

Крім наведеного, існують і інші визначення процесу управління:

1) сукупність елементів, які забезпечують реалізацію функцій управління;
2) конкретні взаємопов'язані системи, які на основі прийомів та концепцій із певними конкретними ситуаціями дають змогу знайти правильне рішення і досягти найефективнішого функціонування організаційних структур;
3) збір, обробка і передача інформації, що використовується для прийняття рішень, які є продуктом управлінської діяльності.

Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення цілей організації.

Мета процесу менеджменту – прийняття і реалізація управлінського рішення.

Управлінське рішення – дія, проведена на основі аналізу інформації і направлена на досягнення запланованого (прогнозованого) результату в роботі організації.

3. Управлінський цикл та управлінські процедури

Процес управління складається із різноманітних циклів, процедур та операцій.

Управлінська операція – закінчена дія чи сукупність дій, спрямованих на виконання певної задачі організаційного, економічного соціального чи іншого характеру.

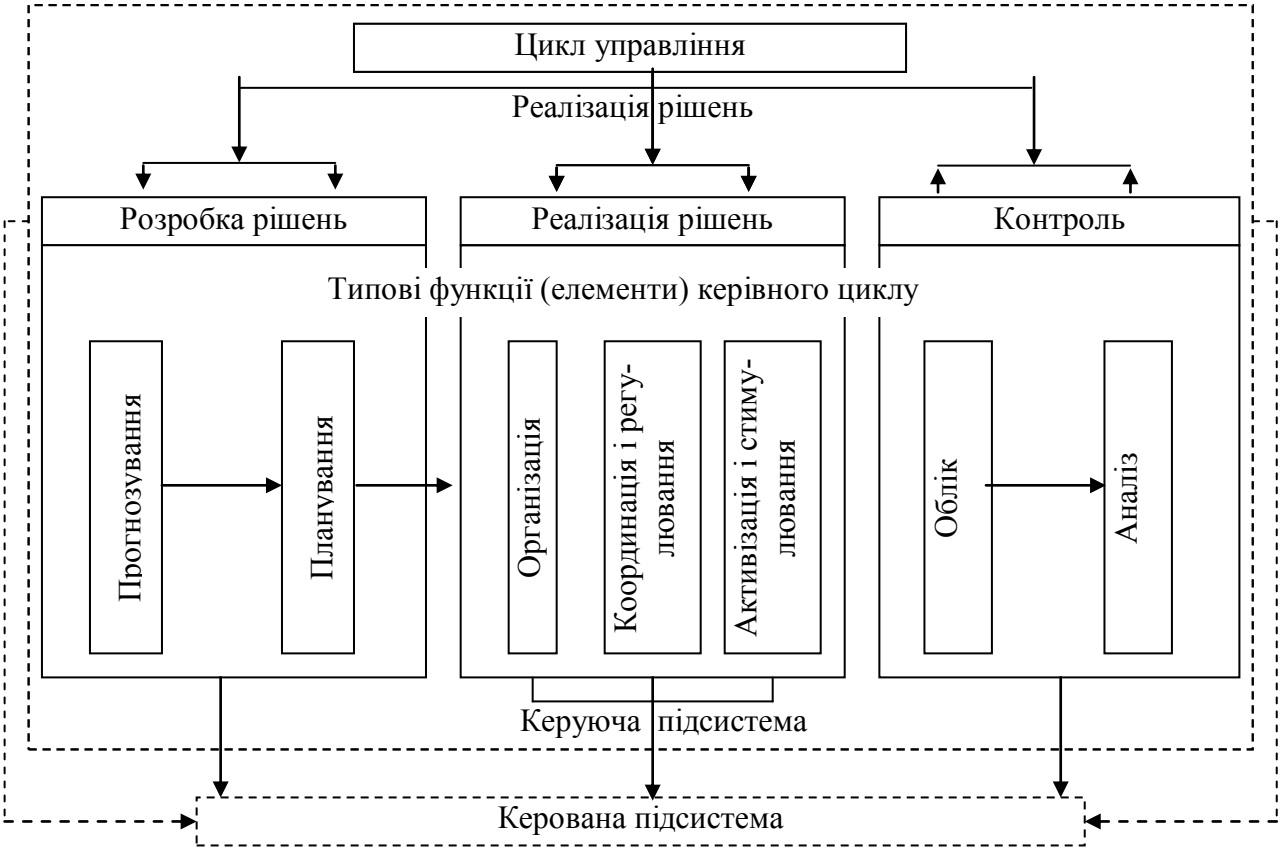

Рисунок 3.1 – Складові управлінського циклу організації

Управлінська процедура – сукупність різноманітних управлінських операцій, що виконуються за певною схемою (алгоритмом). До управлінських процедур належить:

- цілевизначення;
- інформаційне забезпечення;
- аналітична діяльність;
- вибір варіанта дій;
- реалізація рішень;
- зворотний зв'язок.

Управлінські операції і процедури поділяють на:

– творчі (найважчі для виконання, що вимагають здійснення таких дії, як аналіз, порівняння, синтез, розробка прогнозів);

– логічні, які виконують у певній послідовності;

– технічні – виконуються найчастіше: розмноження документів, проведення розрахунків, доставка пошти).

Управлінський цикл – це акт впливу управлінської системи на ту, якою управляють із постановкою чи коригуванням певних цілей (рис. 3.1). Оскільки процес управління має циклічний характер, що визначається часом і простором, то цикл управління характеризується двома видами змін: часом циклу та просторовими рамками.

Види циклів і відповідна їх структура:

- інформаційний – збір, обробка і передача інформації;
- логіко-аналітичний – розробка і прийняття рішення;
- організаційний – організація виконання рішень.

<u>4. Сутність та класифікація методів менеджменту.</u>

Методи менеджменту – це сукупність різноманітних способів і прийомів для впливу керуючої системи на керовану

Усі методи в практичній діяльності керівник має розглядати не як окремі самостійні способи впливу, а як цілісну систему, що складається із взаємопов'язаних і взаємодіючих груп методів.

Основні характеристики методів менеджменту:

- спрямованість методів означає їх орієнтацію на певний об'єкт управління;
- зміст методів – це сукупність специфічних прийомів і способів впливу;
- організаційна форма методів менеджменту – способи впливу на конкретно сформовану ситуацію.

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками.

- напрямком впливу на керований об'єкт (прямого та непрямого впливу);
- способом врахування інтересів працівників (методи матеріального, владного і морального впливу);
- формою впливу (кількісні та якісні методи);
- характером впливу (економічні, адміністративні, соціально-психологічні).

Відповідно до найбільш уживаної класифікації методів – за характером впливу, їх поділяють на:

- економічні – впливають на майнові інтереси організації та її персоналу, їх роль полягає в стимулюванні діяльності організації, направленої на задоволення потреб суспільства (система податків, банківські кредити), також полягає в мотивації роботи персоналу організації (зарплата, премії);
- адміністративні – методи базуються на певному порядку взаємодії між членами організації (розпорядчі, дисциплінарні, організаційно-стабілізуючі);
- соціально-психологічні – це сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, що відбуваються в них.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. У відповідності до концепції Мескона основні (загальні) функції управління реалізуються у наступному порядку:

1) планування, організація, мотивація, контроль;
2) організація, планування, контроль, мотивація;
3) планування, організація, контроль, мотивація;
4) мотивація, контроль, планування, організація.

2. Хто розподіляє функції управління в організації?

1) спеціалісти;
2) робітники;
3) керівник організації;
4) спеціалісти та робітники.

3. До числа основних загальних функцій менеджменту не відносяться:

1) планування; 2) кредитування; 3) організації, мотивації; 4) контроль.

4. Функція мотивації - це:

1) процес досягнення поставлених перед адміністрацією цілей;
2) спонукання себе до ефективної діяльності;
3) процес спонукання себе та інших до ефективної діяльності і досягнення поставлених перед організацією цілей;
4) спосіб впливу на персонал з метою досягнення цілей.

5. Функція планування - це:

1) встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення;
2) встановлення цілей організації;
3) визначення шляхів і засобів виконання завдань;
4) визначення способів досягнення цілей організації.

6. На що переважно спрямовані функції менеджменту?

1) на досягнення певної мети організації;
2) на виконання виробничих завдань;
3) на досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації;
4) на досягнення запланованих прибутків.

7. Що повинні відображати функції менеджменту?

1) основні закономірності управління системами;
2) відносини, які складаються між керуючою та керованою системами;
3) основні властивості, зв'язки та відносини управління;
4) основні завдання керуючої та керованої системи.

8. Процес створення умов, які діють на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її в потрібний для організації бік, зацікавити людину в активній

сумлінній роботі відносять до функції:

1) координації; 2) організації; 3) планування; 4) мотивації.

9. Які функції визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення:

1) загальні; 2) спеціальні; 3) окремі; 4) конкретні.

10. Наукою про управління управлінські функції розглядаються як:

1) незалежні один від одного види діяльності;
2) застосування методів наукового дослідження до виникаючих проблем;
3) серія безперервних взаємопов'язаних дій;
4) надання допомоги працівникові в усвідомленні власних можливостей щодо виконання дорученого завдання.

11. Що слід розуміти під організацією взаємодії, як функцією менеджменту?

1) стосунки, які складаються між керівниками вищої та середньої ланок;
2) вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством;
3) відносини, які складаються між органами управління та окремими працівниками;
4) поділ організації на окремі підрозділи відповідно до цілей та стратегії.

12. Методи менеджменту - це:

1) сукупність заходів щодо здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей і завдань;
2) способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних завдань та досягнення цілей;
3) спосіб впливу на підлеглих з метою забезпечення раціонального функціонування даної системи;
4) засоби впливу керівників на своїх підлеглих.

13. На які види можна умовно поділити методи менеджменту:

1) економічні, організаційно-розпорядчі та психологічні;
2) економічні, організаційно-розпорядчі, та соціально-психологічні;
3) соціальні, економічно-розпорядчі та економічні;
4) економічні, організаційні та соціально-психологічні.

14. Соціально-психологічні методи менеджменту - це:

1) засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними;
2) методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності;

3) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів;
4) засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

15. До соціально-психологічних методів не відносяться:
1) соціальне прогнозування розвитку персоналу;
2) гуманізація праці;
3) соціальне нормування;
4) комерційний розрахунок.

16. До економічних методів менеджменту не відносяться:
1) оподаткування та кредитування;
2) комерційний розрахунок та встановлення тарифів;
3) накази та розпорядження;
4) регулювання цін та встановлення акцизного збору.

17. До організаційно-розпорядчих методів не відносяться:
1) статути та положення;
2) регулювання цін та встановлення акцизного збору,
3) графіки, накази та розпорядження;
4) постанови та приписи.

18. Закінчена дія чи сукупність дій, спрямованих на виконання певної задачі організаційного, економічного соціального чи іншого характеру – це:
1) управлінське рішення;
2) управлінська процедура;
3) управлінська операція;
4) управлінський процес.

19. Що являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту, що є необхідними для забезпечення функціонування організації:
1) управлінський цикл;
2) управлінська процедура;
3) управлінська операція;
4) управлінський процес.

20. Комплекс взаємопов'язаних операцій, що складають управлінський процес і спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставлених цілей, повинні виконуватися:
1) послідовно;
2) одночасно;
3) порядок не має значення;
4) порядок залежить від ситуації.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє широкий асортимент продукції та має два альтернативні джерела постачання сировини. Однак виникла критична ситуація:

- перший постачальник припинив постачання через закінчення терміну контракту;
- другий постачальник не може виконати доставку через аварію залізничної колії.

Через це зупинилися кілька дільниць у цехах, що використовували цю сировину.

Завдання:

1. Який менеджерський підхід – системний, ситуаційний або обидва разом – ви застосуєте для розв'язання цієї проблеми? Обґрунтуйте свою відповідь.
2. Поясніть, як обраний підхід допоможе відновити виробництво.
3. Опишіть можливі коротко- та довгострокові заходи для запобігання подібним кризам у майбутньому.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Техніка і технологія управління.
2. Використання методу моделювання в управлінській діяльності.
3. Еволюція принципів управління організацією.

Рекомендована література: основна: 2, 4, 5; додаткова: 1, 3, 7-9.

ТЕМА 4
ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ

Мета: ознайомити студентів з основними принципами тактичного та стратегічного планування в процесі управління організаціями, типами організаційних стратегій, основними підходами до формування стратегії фірми.

Основні поняття: стратегія, тактика, управлінське обстеження, аналіз зовнішнього середовища, аналіз конкуренції, конкурентна стратегія, стратегічні криві, галузевий кластер, стратегії диференціації, фокусування, мінімізації витрат, інновації, оперативного реагування, диверсифікація.

План

1. Сутність планування, його види та їхній взаємозв’язок.
2. Поняття стратегічного планування.
3. Визначення місії та цілей організації.
4. Оцінки та аналіз зовнішнього середовища.
5. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін фірми.
6. Аналіз стратегічних альтернатив.
7. Тактика, політика, процедури, правила.
8. Бюджети як засіб реалізації стратегії.
9. Управління по цілям (МВО).

1. Сутність планування, його види та їхній взаємозв’язок.

Планування як функція передбачає визначення місії, цілей, стратегій і тактики організації.

Планування – процес вибору мети і рішень, необхідних для їх досягнення.

Планування дає відповіді на наступні питання:

1. Яке становище організації на даний момент?
2. Якими мають бути цілі організації?
3. Яким чином організація може досягти цих цілей?

Плани поділяються на кілька взаємопов'язаних видів.

Стратегічні плани – довгострокові плани, визначають дії на період понад 2 роки. Вони розробляються менеджерами вищого рівня після консультації з менеджерами нижчої ланки управління.

Тактичні плани передбачають дії, спрямовані на досягнення тактичної мети і на підтримку стратегічних планів. Вони розробляються менеджерами середньої ланки, які обговорюють плани з менеджерами нижчої ланки, а потім подають їх вищому керівництву.

Оперативні плани передбачають дії, спрямовані на виконання оперативної мети і підтримку тактичних планів. Оперативні плани, як правило, охоплюють період часу менше року. Вони розробляються менеджерами нижчої ланки при консультування з менеджерами середньої ланки.

Виділяють також внутрішньофірмове планування, що включає такий комплекс планів:

- виробничі;
- фінансові;
- капітальних вкладень;
- збуту;
- НДДКР;
- організаційного розвитку.

2. Поняття стратегічного планування

Основу для управління організацією забезпечує стратегічне планування.

Стратегічне планування – є набором дій і рішень, зроблених керівництвом для досягнення організацією своїх цілей (рис. 4.1).

Рисунок 4.1 – Основні складові моделі стратегічного планування

Основою здійснення стратегічного планування на підприємстві є його місія. Він відповідно є основою для ухвалення управлінських рішень в організації. Стратегічний план повинен забезпечувати організації можливість адаптації своєї діяльності до умов, що змінюються. В рамках процесу стратегічного планування виділяються 4 основних види управлінської діяльності:

1. Розподіл ресурсів.
2. Адаптація до зовнішнього середовища.
3. Внутрішня координація.
4. Організаційне стратегічне прогнозування.

Стратегія – всебічний комплексний план, призначений для здійснення місії організації і досягнення її мети, що в основному розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління.

Саме по собі стратегічне планування ще не гарантує успіху, самий довершений план може потерпіти невдачу із-за помилок при здійсненні функцій управління. Стратегічне планування дає основу для ухвалення рішень.

Для сучасного стратегічного планування характерні наступні положення:

1. Невеликий плановий відділ (менше 6 чоловік), що займається додатковим плануванням на нижчих рівнях.
2. Стратегічні плани розробляють на щорічних нарадах вищого керівництва корпорації.
3. Річний стратегічний план об'єднується з річним фінансовим планом.

3. Визначення місії та цілей організації

Перше і найбільш важливе рішення при стратегічному плануванні - вибір цілей організації.

Місія - основна загальна мета організації, причина її існування.

Місія визначає напрям і орієнтири для формування цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. У формулювання місії організації включаються:

- тип підприємницької діяльності фірми (основні послуги, вироби, основні ринки, технології);
- зовнішнє середовище, що визначає робочі принципи фірми;
- культура організації.

Для вибору місії керівництво повинне відповісти на 2 питання:

1) Хто наші клієнти?
2) Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?

Цілі організації розробляються для здійснення її місії. Вони служать як критерії для ухвалення подальших управлінських рішень. Цілі організації повинні бути:

1. конкретними і вимірними;
2. орієнтованими в часі (довгострокові - 5 і більше років, середньострокові - від 1 до 5 років, короткострокові – до 1 року);
3. досяжними;
4. такими, що не суперечать одна одній.

Цілі повинні бути встановлені для кожного виду діяльності, який, на думку компанії, є важливим, і виконання якого вона бажає спостерігати і вимірювати.

4. Оцінки та аналіз зовнішнього середовища

Після встановлення своєї місії і цілей керівництво розпочинає діагностичний етап стратегічного планування, першим кроком якого є вивчення зовнішнього середовища. Керівники оцінюють зовнішнє середовище по трьом параметрам:

1. Оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії.
2. Визначення чинників, що представляють загрозу для поточної стратегії фірми.
3. Визначення чинників, які збільшують можливості досягнення мети фірми.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні чинники, щоб визначити можливості і погрози для фірми.

Чинники зовнішнього середовища, які являють собою погрози і можливості для організації, можна виділити в 4 групи – ПЕСТ-фактори:

П – політики-правові; С – соціально-демографічні;
Е – економічні; Т - технологічні.

5. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін фірми

Після аналізу зовнішнього середовища керівництво повинне провести оцінку сильних і слабких сторін діяльності організації, так зване управлінське обстеження організації. Воно є методичною оцінкою функціональних зон організації, призначеною для виявлення її сильних і слабких сторін. Зазвичай проводять аналіз 5 основних функціональних зон - маркетинг, фінанси, операції (виробництво), людські ресурси, культура і управління організацією.

Після проведення внутрішнього обстеження, виявлення сильних і слабких сторін, керівництво може визначити ті зони функціонування підприємства, які вимагають негайної уваги, ті, які можуть почекати, і ті, на які можна спиратися, щоб скористатися можливостями в зовнішньому середовищі. З цією метою можна скласти матрицю SWOT (рис. 4.2).

Макросередовище Мікросередовище	Можливості	Загрози
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ

Рисунок 4.2 – Матриця SWOT діяльності підприємства

Відповідно за допомогою складання матриці відбувається приведення внутрішніх сил і слабостей підприємства у відповідність із зовнішніми погрозами і можливостями, що дає можливість керівництву оптимально поєднати їх шляхом вибору певної стратегічної альтернативи.

6. Аналіз стратегічних альтернатив.

Після аналізу зовнішніх і внутрішніх змінних керівництво повинно вибрати одну із стратегічних альтернатив розвитку організації. Перед організацією стоять 4 основних економічних альтернативи:

1. Обмеженого зростання. Для неї характерним є встановлення цілей від досягнутого, скорегованих з урахуванням інфляції. Застосовується в зрілих областях промисловості із статичною технологією.

2. Зростання. Щорічне значне підвищення рівня цілей в порівнянні з показниками попереднього року. Застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологією, що швидко змінюється. Цієї стратегії часто дотримуються керівники, прагнучі до диверсифікації (розширення номенклатури продукції).

3. Скорочення. Рівень цілей встановлюється нижче досягнутого у минулому. Для багатьох фірм скорочення – розумний шлях раціоналізації і переорієнтації операцій. В рамках цієї альтернативи виділяється декілька варіантів:

а) ліквідація; б) відшукування зайвого; в) скорочення і переорієнтація.

4. Поєднання трьох попередніх стратегій. Дотримуються крупні фірми, що активно діють в декількох галузях.

Керівництво повинне вибрати альтернативу, що максимально підвищує довгострокову ефективність організації.

На стратегічний вибір керівників впливають наступні основні чинники:

1. Рівень ризику.
2. Знання минулих стратегій.
3. Реакція на власників.
4. Чинник часу.

В результаті вибору певної стратегічної альтернативи відбувається її реалізація на підприємстві.

<u>7. Тактика, політика, процедури, правила.</u>

Реалізація будь-якої стратегії здійснюється за умов виконання чітко розроблених тактики, політики, процедур, правил.

Тактика – короткострокова стратегія для досягнення мети, це короткостроковий план, який уточнює засіб реалізації стратегії для короткострокового періоду.

Основні характеристики тактичних планів:

1. розробляються відповідно до стратегії.
2. розробляються на вищому і на середньому рівні управління
3. розраховані на коротший період часу, ніж стратегія.
4. тактичні результати (на відміну від стратегічних) виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями.

Після складання довгострокових і тактичних планів керівництво повинне приступити до вироблення додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення цих планів. Таким етапом в процесі реалізації стратегії є вироблення політики.

Політика – у менеджменті виявляється як конкретизована філософія діяльності фірми стосовно певних ситуацій. Виявляється як сукупність певних принципів, норм, які виступають основою для прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях.

Для керівництва управлінськими діями однієї політики буває недостатньо. В цьому випадку розробляються процедури. Коли ситуація при ухваленні рішення має тенденцію повторюватися, керівництво вважає за правильне наново застосувати спосіб дії, випробуваний раніше і виробляє стандартизовані вказівки – процедури.

Процедури – розпорядження щодо того, які дії слід вжити в конкретній ситуації.

Людина, що діє згідно процедурі, володіє малою свободою дій і невеликим числом альтернатив. Коли успішна реалізація планів залежить від точного виконання завдання, керівництво може вважати за необхідне виключити всяку свободу вибору, для цього використовуються правила.

Правила – точне визначення того, що варто робити в конкретній унікальній (специфічній, одиничній) ситуації.

8. Бюджети як засіб реалізації стратегії

Одним з основних завдань планування є задача ефективного розподілу ресурсів. Одним з методів розподілу ресурсів є бюджет.

Бюджет є методом розподілу ресурсів, представлених в кількісній формі, для досягнення мети, яка також представлена кількісно.

Перший крок в складанні бюджету – представлення в числовій формі ресурсів організації і формульованих цілей. Весь процес складання бюджету можна розділити на 4 етапи. На першому етапі цілі і ресурси виражаються в кількісній формі. На другому етапі відбувається підготовка відділами або підрозділами оперативних кошторисів, що розраховуються на певний період часу. На третьому етапі вище керівництво проводить аналіз і перевірку пропозицій по бюджету, потім відділи переробляють свої пропозиції на основі вказівок вищого керівництва. На цьому етапі керівництво розподіляє ресурси усередині організації. На четвертому етапі здійснюється підготовка бюджетів, де ведеться постатейний облік ресурсів і використання фондів. Остаточно ці докладні розрахунки зіставляються з продуктивністю кожного відділу, щоб визначити можливості виконання контрольних показників.

9. Управління по цілям (МВО)

Популярним методом управління, що володіє можливостями об'єднати планування і контроль у області людських ресурсів, є управління по цілях (МВО). Першим опублікував концепцію цього методу П.Друкер.

Основна ідея – в процесі управління спочатку повинні бути сформульовані цілі, а потім у відповідності до них, повинен розроблятися механізм їх реалізації.

Характерні риси управління по цілям:

- чітке встановлення і формулювання цілей для всіх рівнів управління;
- розробка реалістичних планів досягнення цілей;
- всі учасники, які реалізують цілі, приймають участь у процесі їх розробки і встановлення;
- систематичний контроль, оцінка і визначення результатів виконаної роботи;
- застосування корегуючих дій.

Процес МВО можна розділити на 4 етапи:

1. Вироблення чітких, коротких формулювань цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.

2.1 Визначення основних завдань і заходів, необхідних для досягнення мети.

2.2 Встановлення взаємозв'язків між основними видами діяльності.

2.3 Уточнення ролей, взаємин і делегування відповідних повноважень для

виконання кожного виду діяльності.

2.4 Оцінка витрат часу для кожної операції.

2.5 Визначення ресурсів, необхідних для виконання кожної операції, їх розподіл.

2.6 Перевірка термінів і корекція плану дій.

3. Систематичний контроль, вимірювання, оцінка результатів.

4. Проведення корегуючих заходів для досягнення запланованих результатів.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації - це:

1) ціль підприємства; 3) процес планування;
2) перспектива розвитку; 4) стан організації.

2. Один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрямок зусиль членів організації щодо досягнення її цілей - це є:

1) організація; 2) мотивація; 3) планування; 4) контроль.

3. Організаційне планування здійснюється:

1) на вищому рівні управління; 3) на середньому рівні управління;
2) на нижчому рівні управління; 4) на всіх рівнях управління.

4. Який вид планів затверджується виключно на вищому рівні управління організації:

1) стратегічні; 2) тактичні; 3) оперативні; 4) короткострокові.

5. Всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей – це:

1) політика; 2) тактика; 3) стратегія; 4) процедура

6. В ході здійснення планування керівництво підприємства не повинно відповідати на запитання:

1) де ми знаходимося в даний час? 3) де ми знаходилися півроку тому?
2) куди ми хочемо рухатися? 4) яким чином необхідно рухатися?

7. Останнім етапом стратегічного планування є:

1) вибір стратегії; 3) розробка альтернатив;
2) оцінка стратегії; 4) формування місії організації.

8. Для розробки стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:

1) можливості і слабкі сторони зовнішнього середовища;
2) внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації;
3) можливості і сильні сторони зовнішнього середовища;

4) загрози і слабкі сторони своєї організації.

9. Для якої з основних базових стратегій можливі такі стратегічні альтернативи: економія ресурсів, селективність, балансування на ринках, пошук нових стратегічних зон:

1) зростання; 2) стабілізації; 3) виживання; 4) скорочення.

10. Який метод управління дозволяє одночасно поєднувати планування і контроль в області людських ресурсів:

1) бюджетування; 2) моделювання; 3) екстраполяція; 4) орієнтація на цілі.

11. Для практичної реалізації стратегічних планів організації розробляють:

1) тактику, правила, бюджети; 3) бюджети, кошториси, завдання;
2) тактику і правила, завдання; 4) прогнози, правила і цілі.

12. Процес оцінки стратегії організації - це є:

1) аналіз фактично досягнутих результатів роботи;
2) порівняння виконання запланованих робіт з фактичними результатами;
3) механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії,
4) аналіз поточних результатів роботи.

13. Тактика організації - це є:

1) короткострокові плани, які конкретизують стратегію;
2) завдання, які треба виконувати виробничому персоналу;
3) види робіт по досягненню цілей в довгостроковому періоді;
4) плани робіт, які слід виконувати управлінському персоналу.

14. Стратегія скорочення полягає в здійсненні заходів щодо:

1) інтенсифікації ринку; 3) перепрофілювання організації;
2) балансування на ринках; 4) відмови від окремих видів бізнесу.

15. Визначення місії, методів, аналіз середовища й стану організації, оцінка стратегічних альтернатив, вибір стратегії – це етапи планування:

1) стратегічного; 2) тактичного; 3) оперативного.

16. Стратегічне планування полягає у розробці:

1) стратегій; 2) цілей; 3) місії; 4) політики.

17. Стратегія організації це є:

1) всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей;
2) комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді,
3) план реалізації цілей організації незалежно від строку;
4) поточні плани для досягнення цілей організації.

18. Метод розподілу ресурсів, поданий у кількісній формі, з метою досягнення певних цілей являє собою:

1)кошторис виробництва; 3)бюджет організації;
2)звіт про фін. результати; 4)баланс підприємства

19. Загальне керівництво для дії і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей підприємства являють собою:

1) тактику організації; 3) процедури організації;
2) політику організації; 4) правила організації.

20. Розпорядження щодо того, які дії слід вчинити в конкретній ситуації являють:

1) тактику організації; 3) процедури організації;
2) політику організації; 4) правила організації.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Заповнити таблицю, визначивши місію бізнесу в різних сферах діяльності відповідно до виробничого та маркетингового підходів (так, як це визначено для бізнесу ресторан й інші послуги): кав'ярня, магазин спортивного харчування, центр йоги, пункт обміну валют, фітнес-клуб, кінотеатр, магазин одягу, пекарня, салон краси, поштовий сервіс, агенція нерухомості, автосервіс, студія веб-дизайну, турагентство, музичний магазин, салон татуажу. (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Місії бізнесу в різних сферах діяльності

Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
1	2	3
Ресторан	Приготування та подача страв	Створення атмосфери та задоволення гастрономічних потреб клієнтів

Завдання 2

Ви вирішили відкрити сітку ресторанів для: вищого класу; середнього класу; студентів.

Запитання.

1. Де буде їх місце розташування?
2. Який рівень цін Ви встановите?
3. Яку місію і стратегію Ви визначите для своїх ресторанів? Відповіді поясніть.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Аналіз конкуренції за М.Портером.
2. Роль стратегічного планування в умовах переходу до ринкової економіки.
3. Аналіз стратегій провідних корпорацій світу.

4. Стратегії управління якістю товару.

Рекомендована література: основна: 2, 3, 5; додаткова: 2, 3, 7.

ТЕМА 5
ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Мета: ознайомити студентів з основними типами організаційних структур управління, умовами їх ефективності, основними принципами проектування організаційних структур.

Основні поняття: бюрократія, департаментолізація, функціональні, адаптивні, механістичні, дивізіональні, матричні структури, організація конгломератного типу, централізація, децентралізація.

План

1. Сутність організаційної діяльності.
2. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Типи повноважень
3. Сутність і види координації.
4. Побудова організації, організаційне проектування.
5. Класифікація організаційних структур.
6. Централізація та децентралізація.

1. Сутність організаційної діяльності.

Організація – це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, речей) у ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система.

Організаційний підхід до дослідження будь-якої системи як об'єкта управління означає вивчення її з погляду її внутрішньої структури і відношень з усіма зовнішніми системами. Необхідність організації визначається наявністю в елементах (частинах) системи (цілого) таких протилежних властивостей як адаптивність один до одного та опір. Ступінь організованості цілого (систем) визначається поєднанням цих елементів.

Організація як процес включає:

- визначення раціональних форм поділу праці;
- розподіл праці між працівниками, групами, підрозділами;
- розробку структури органів управління;
- регламентацію функцій, робіт, операцій;
- встановлення прав, обов'язків органів управління, посадових осіб
- підбір та розстановку кадрів.

2. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Типи повноважень.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не людині, яка займає її в певний момент часу. Існує дві концепції повноважень:

1. концепція делегування повноважень (класична) – повноваження передаються від вищих до нижчих рівнів організації;

2. концепція прийняття повноважень – визнає існування такої влади, яка часто зменшує можливості керівників застосовувати свої повноваження.

Існують також лінійні і штабні повноваження.

Лінійні повноваження – це повноваження, що передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і потім до іншого підлеглого.

Штабні повноваження:

- рекомендаційні – повноваження адміністрації, які обмежуються консультаціями, що надаються лінійному керівництву;
- обов'язкового узгодження – лінійний апарат має обговорювати ситуації з апаратом, перш ніж вчинити певні дії чи надати пропозиції вищому керівництву;
- паралельні повноваження – вище керівництво розширює обсяг повноважень апарату, надає йому право відхиляти рішення лінійного керівництва;
- функціональні повноваження – надання права апарату пропонувати і відхиляти будь-які дії в межах своєї компетенції.

Обов'язки – необхідність виконувати покладені функції та реалізовувати мету та завдання, пов'язанні з посадою в організації.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати завдання й звітувати за результати діяльності перед вищим керівництвом і пояснювати невдачі.

Делегування повноважень спричиняє розподіл відповідальності:

- відповідальність виконувача;
- відповідальність керівника.

<u>3. Сутність і види координації.</u>

Координація – складова частина процесів управління, що полягає в узгодженні, впорядкуванні дій різних частин керованої системи.

Об'єктом функції координація є як управляюча система, так і система, якою управляють.

Призначення діяльності органів управління – забезпечити єдність дій усіх управлінських підрозділів, працівників управління та спеціалістів для найбільш ефективного впливу на процес виробництва.

Координація означає синхронізацію зусиль усього колективу, інтеграцію їх у єдине ціле, тобто це процес розподілу діяльності в часі, приведення окремих елементів у таке поєднання, яке дало б змогу найбільш ефективно та оперативно досягати мети.

Координація – це головна функція процесу управління, яка забезпечує, по-перше, його єдність та безперервність і, по-друге, взаємозв'язок усіх функцій.

<u>4. Побудова організації, організаційне проектування.</u>

Проектування організації – пошук найраціональнішого поєднання внутрішніх організаційних складників, що дає змогу побудувати таку систему взаємовідносин між окремими ланками фірми, яка створюватиме реальні умови для виконання планів і реалізації вибраної стратегії розвитку, тобто забезпечуватиме можливість ефективного управління фірмою.

На стадії проектування організаційної структури виділяються наступні етапи:

1. Здійснення поділу організації по горизонталі на широкі блоки у відповід-

ності з найважливішими напрямками діяльності. На цьому етапі також визначають, які види діяльності виконуються лінійними підрозділами, а які - штабними.

2. Встановлення співвідношення повноважень різних посад. При цьому вище керівництво встановлює скалярний ланцюг, при необхідності здійснюється поділ на дрібніші підрозділи.

3. Визначення посадових обов'язків як сукупності конкретних завдань і функцій, доручення їх виконання конкретним особам.

Принципи побудови організації:

- розвиток демократичних основ;
- управління;
- системного підходу;
- керованості;
- адаптації (гнучкості);
- відповідальності об’єкта і суб’єкта
- управління;
- спеціалізації;
- професійної регламентації;
- правової регламентації.

Чинники, що впливають на формування організаційної структури:

- зовнішнє середовище;
- технологія роботи в організації;
- стратегічний вибір керівництва фірми щодо її цілей;
- поведінка працівників.

<u>5. Класифікація організаційних структур.</u>

Виділяють такі типи організаційних структур управління (рис. 5.1):

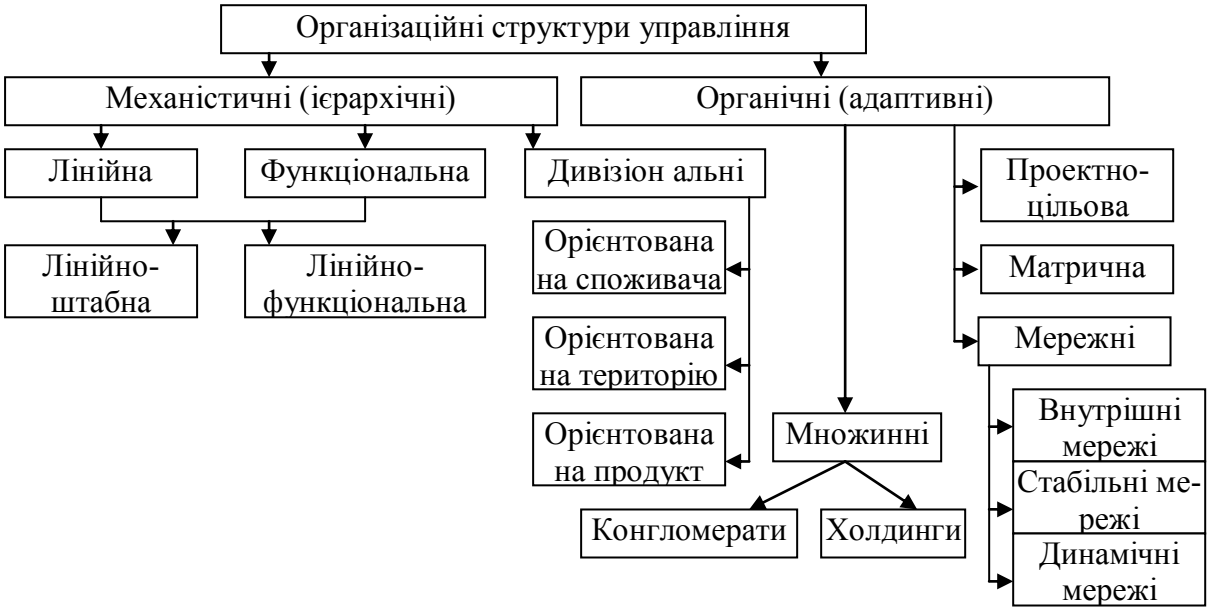

Рисунок 5.1 – Типи і види організаційних структур управління

1) механістичні (ієрархічні, бюрократичні, традиційні, класичні) – характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об’єктивними критеріями добору кадрів, об’єктивною системою винагороди, функціонують як чітко злагоджений механізм. До них належать: лінійні, функціональні, їх поєднання.

2) органічні (адаптивні) – мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил чи процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відпо-

відальністю, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать матричні, проектні, множинні і інші структури.

Класифікація видів організаційних структур:

1. Лінійна – структура співпідлеглості, в якій чітко визначено напрямок реалізації повноважень від вищого рівня керівництва до нижчого (рис. 5.2).

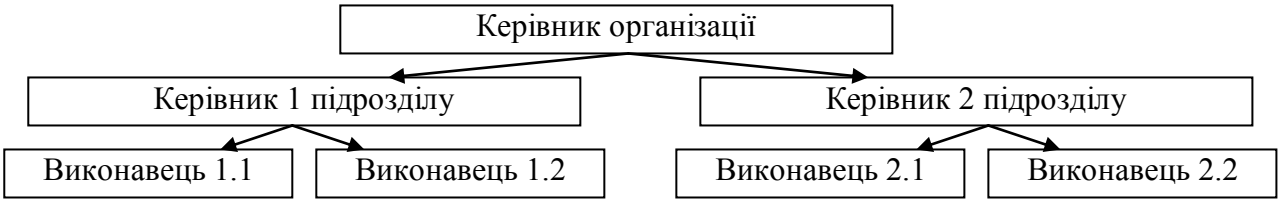

Рисунок 5.2 – Лінійна структура управління

2. Функціональна – процес поділу організації на окремі елементи, кожний з яких має свої конкретно визначені завдання і обов'язки (рис. 5.3).

Рисунок 5.3 – Функціональна структура управління

3. Лінійно-штабна – організаційна структура, що має чітку співпорядкованість зверху донизу, але включає водночас функціональні групи людей, що перебувають у безпосередньому під порядкуванні адміністративному апарату.

4. Дивізіональна структура – поділ організації на елементи і блоки відбувається за певними ознаками і відповідно виділяються: продуктова, регіональна структури, структура, орієнтована на споживача (рис. 5.4).

5. Механістичні бюрократичні структури – проблеми і завдання, які вирішує організація в цілому, розбиваються на безліч складових за окремими спеціальностями.

6. Адаптивні структури – структури, в яких працівники мають вирішувати свої конкретні завдання в розрізі завдань організації в цілому.

7. Проектна організація – тимчасова структура, що створюється для вирішення конкретної проблеми.

8. Матрична структура відрізняється тим, що члени проектної групи підпорядковуються як керівникам проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно (рис. 5.5).

9. Організація конгломератного типу – організація може набувати такої форми, яка найбільш підходить для конкретної ситуації. В одному відділі організації може використовуватися продуктова структура, в іншому – функціональна, в третьому – проектна тощо.

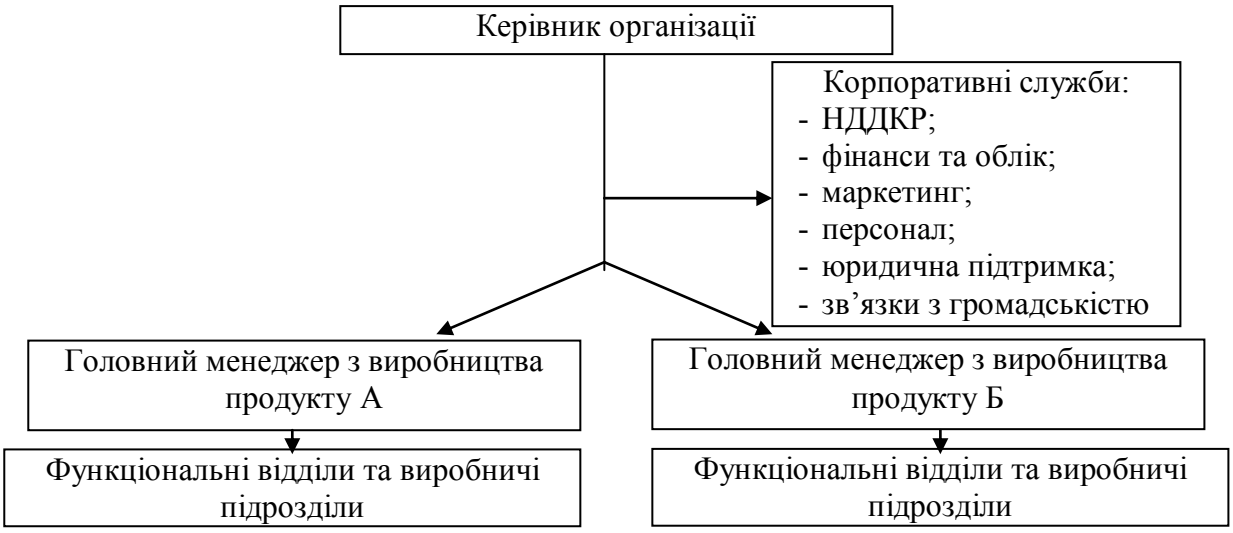

Рис. 5.4 – Дивізіональна структура управління з продуктовою спеціалізацією

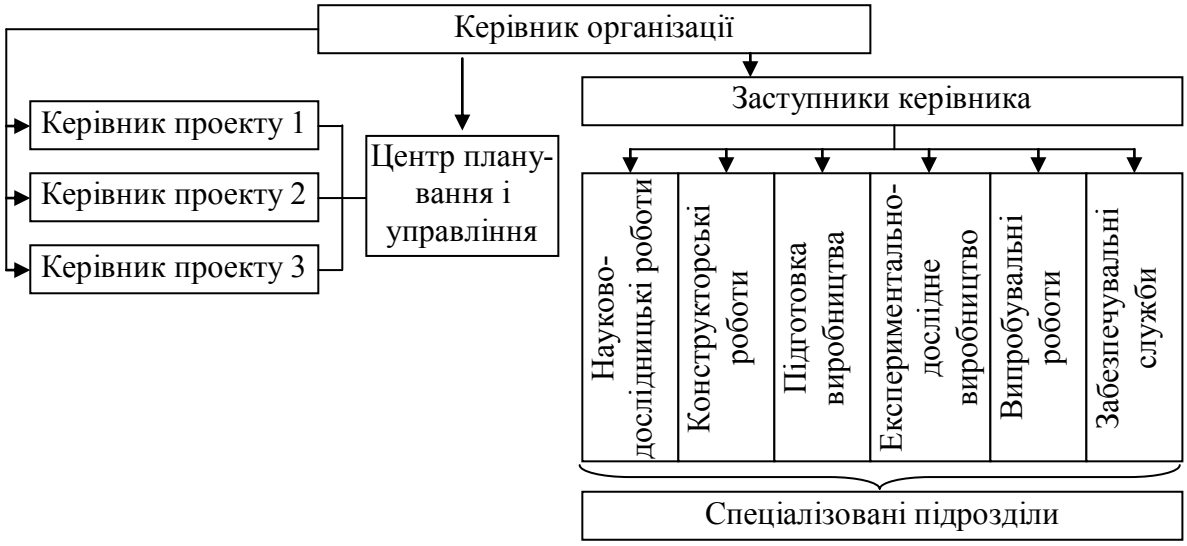

Рисунок 5.5 – Матрична структура управління

6. Централізація та децентралізація

Централізація – концентрація повноважень і відповідальності на вищому рівні керування.

Оцінити ступінь централізації можна, за допомогою характеристик:

- кількість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління;
- важливість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління;
- наслідки рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління;
- ступінь контролю за роботою підлеглих.

Централізація сприяє:

- підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій;
- зменшенню кількості помилкових рішень;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Децентралізація – організаційна структура, у рамках якої право ухвалювати рішення розподіляється аж до нижчих управлінських структур.

При децентралізації за вищим керівництвом залишається вирішення питань

щодо ефективного планування, координації і оцінки діяльності відділів. Керівникам середнього рівня делеговано право приймати рішення відносно продукції і послуг, за виробництво яких вони відповідають. Вищий рівень децентралізації в організації означає, що:

- більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;
- зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Збільшення автономності в децентралізованих організаціях підвищує відповідальність підрозділів за їхню прибутковість чи збитковість, сама організація стає гнучкішою й динамічнішою.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Вид управлінської діяльності, що полягає у формуванні структури управління та встановленні взаємовідносин між підрозділами та працівниками підприємства – це:

1) планування; 2) організація; 3) мотивація; 4) контроль.

2. Впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів і стійких зв'язків між ними, що забезпечують функціонування об'єкта управління - це:

1) організаційна культура управління; 3) організаційна структура управління;
2) організаційна система управління; 4) організаційний процес управління.

3. На чому ґрунтується створення рівнів управління в організації?

1) горизонтальному поділі управлінської праці;
2) вертикальному поділі управлінської праці;
3) вертикальному та горизонтальному поділі управлінської праці;
4) необхідності контролювати діяльність персоналу.

4. Що слід розуміти під делегуванням?

1) передача керівниками своїх прав і обов'язків всім підлеглим;
2) передача керівниками організацій своїх обов'язків окремим спеціалістам;
3) передача повноважень і відповідальності керівниками організацій своїм підлеглим;
4) надання владних повноважень, обов'язків та відповідальності нижчим працівникам.

5. Що створює делегування лінійних повноважень в організації?

1) виробничі підрозділи; 3) ланки управління;
2) ієрархію рівнів управління; 4) підсистеми управління.

6. Класична концепція делегування повноважень полягає в тому, що:

1) повноваження передаються від вищих рівнів управління до нижчих;

2) повноваження передаються від нижчих рівнів управління до вищих;
3) підлеглий має право відхиляти вимоги керівника;
4) керівник не може вільно виконувати свої повноваження.

7. Чим визначаються повноваження в організації?

1) політикою, правилами, посадовими інструкціями, які є однаковими на всіх рівнях управління;
2) процедурами та операціями, які повинні виконувати працівники нижчого і середнього рівня управління;
3) політикою, процедурами, правилами, які мають властивість розширятися в напрямі вищих рівнів управління;
4) правилами, які існують на підприємстві, і посадовими інструкціями, відповідно до яких працює апарат управління.

8. Згідно з продуктовою структурою конкретному керівникові організації делегують повноваження:

1) з управління певним типом продукції;
2) з управління певним підрозділом;
3) з управління певними спеціалістами;
4) з управління певними групами працівників.

9. Складова частина процесів управління, що полягає в узгодженні, впорядкуванні дій різних частин керованої системи – це:

1) організація; 2) регулювання; 3) координація; 4) синхронізація.

10. Що з переліченого не повинно забезпечуватися при виконанні функції координації:

1) безперервність процесу управління;
2) єдність процесу управління;
3) взаємозв’язок функцій;
4) незалежність дій працівників.

11. Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

1) органи управління організацією;
2) порядок підпорядкування органів управління;
3) рівень управління;
4) порядок розташування окремих ланок в організації.

12. Що відноситься до елементів організаційних структур управління?

1) органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними;
2) система взаємозв'язків між органами управління;
3) ланки управління організацією;
4) сукупність різних підрозділів органів управління.

13. Що слід розуміти під органом управління в організації?

1) сукупність ланок керованої системи;

2) ланку або сукупність ланок керуючої системи;
3) окремі ланки управління організацією;
4) осіб, які здійснюють управлінський вплив на трудовий колектив.

14. Що створює організаційну структуру управління організацією?
1) сукупність лінійних органів управління;
2) сукупність функціональних служб;
3) сукупність лінійних і функціональних служб (органів);
4) сукупність різних підрозділів (органів) управління.

15. Яка організаційна структура вважається найбільш ефективною для організацій, які мають філіали в різних регіонах?
1) функціональна;
2) лінійна;
3) змішана;
4) дивізіонна.

16. Де переважно застосовується лінійна структура управління?
1) в управлінні великими фірмами;
2) в управлінні малими фірмами;
3) в управлінні об'єднаннями фірм;
4) в управлінні окремими фірмами.

17. Проектна структура управління – це різновид:
1) механістичних структур;
2) органічних структур;
3) лінійних структур;
4) функціональних структур.

18. Де переважно застосовується функціональна організаційна структура управління?
1) в управлінні середніми за розміром та чисельністю працюючих фірмами;
2) в управлінні великими за розміром та чисельністю працюючих фірмах;
3) в управлінні об'єднанням організацій різного розміру і незалежно від кількості персоналу;
4) в управлінні середніми і малими організаціями, незалежно від чисельності персоналу.

19. Де переважно застосовуються матричні організаційні структури управління?
1) в управлінні багатопрофільними організаціями;
2) в управлінні спільними організаціями;
3) в управлінні середніми за розмірами організаціями;
4) в управлінні великими організаціями.

20. Де переважно застосовується лінійно-функціональна структура управління?
1) в управлінні середніми за розміром організаціями;
2) в управлінні малими організаціями;
3) в управлінні великими сучасними організаціями;

4) в управлінні великими і малими організаціями.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

У структурі цеху де ви працюєте менеджером є дільниця, яка має велике значення для підприємства. Директор неодноразово давав розпорядження щодо роботи цієї дільниці, однак повідомляв про них не безпосередньо вам, а через начальника дільниці. Під час наради директор різко критикує вас за незадовільну роботу цієї дільниці і нагадує, що його розпорядження не були виконані.

Запитання:

1. Скільки рівнів управління є на підприємстві і до якого типу структури це відноситься?
2. Який принцип організації управління порушив директор?
3. Як би ви себе поводили на місці начальника цеху в такій ситуації?

Завдання 2

Штатний розклад компанії включає 16 посад, серед яких є керівники різних підрозділів і фахівці, які займаються специфічними задачами. Найвищу посаду займає директор, підпорядковані якому комерційний директор, технічний директор та начальники цехів. Кожен з підрозділів має певну кількість працівників, що відповідають за різні етапи виробництва та обліку. Всі посадові особи підпорядковуються вищому керівництву, а звітність та прийняття рішень відбуваються через визначені канали.

Таблиця 5.4 - Штатний розклад компанії має

№	Посада	Кількість
1	Директор	1
2	Комерційний директор	1
3	Головний бухгалтер	1
4	Начальник ремонтного цеху	1
5	Бухгалтер	2
6	Технічний директор	1
7	Начальник складального цеху	1
8	Менеджер по закупівлях та продажу	1
9	Майстер цеху ремонтного цеху	1
10	Майстер складального цеху	1
11	Слюсар-складальник	2
12	Токар ремонтного цеху	1
13	Касир	1
14	Головний економіст	1
15	Начальник фінансового відділу	1
16	Економіст	2

Завдання:

1. Побудувати схему організаційної структури управління підприємством.
2. Скоротити чисельність управлінського персоналу на 15%.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Вибір організаційної структури управління підприємством.
2. Організаційні структури провідних корпорацій світу.
3. Ситуативна теорія організаційних структур управління.
4. Порівняльна характеристика організаційних структур управління.

Рекомендована література: основна: 1, 3, 5; додаткова: 1-3, 5, 9.

ТЕМА 6
ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

Мета: познайомити студентів зі змістом та еволюцією функції мотивації в управлінні, сучасними змістовними та процесуальними теоріями мотивації, їх практичним застосуванням.

Основні поняття: змістовні та процесуальні теорії мотивації, потреби, ієрархія потреб по Маслоу, теорія потреб Мак-Клелланда, двофактор-на теорія Герцберга, теорія очікувань, теорія справедливості, модель Портера-Лоулера.

План

1. Поняття мотивації. Потреби. Первинні та вторинні потреби.
2. Внутрішні та зовнішні винагороди.
3. Класифікація теорії мотивації.
3.1 Змістовні теорії мотивації.
3.2 Процесуальні теорії мотивації.
4. Стимулювання праці.

1. Поняття мотивації. Потреби. Первинні та вторинні потреби.

Основною з головних засад ефективного досягнення цілей організації є обов’язок керівника координувати роботу і примушувати людей виконувати її. Керівники утілюють свої рішення в завданнях, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Мотивація – це процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення особистої мети або цілей організації.

Нужди і потреби. Людина має певну нужду, коли вона фізіологічно або психологічно відчуває нестачу чого-небудь. Відповідно до культурного устрою нужда може набути характеру конкретної потреби. Більшість психологів погоджуються, що потреби можна класифікувати як первинні і вторинні.

Первинні потреби є за своєю природою вродженими, вони закладені генетично. Це потреби в їжі, воді, потребі дихати, спати, потребі в спілкуванні.

Вторинні потреби за своєю природою пов'язані з культурним устроєм і усвідомлюються з досвідом. Серед них важливе місце займають соціально-психологічні, наприклад, потреба в успіху, пошані, прихильності, власті і потреба в приналежності кому або чому-небудь. Люди мають різний життєвий досвід, тому вторинні потреби значно розрізняються.

2. Внутрішні та зовнішні винагороди.

Винагорода – це те, що людина вважає цінною для себе. Поняття цінності у людей значно розрізняється, як і оцінка винагороди.

Внутрішня винагорода – це те задоволення, яке приносить сама робота. Так, внутрішньою винагородою є відчуття досягнення результату, змістовності і значущості виконуваної роботи, самоповаги. Дружба і спілкування, що виникають в процесі роботи, також є елементами внутрішньої винагороди. Найбільш простий спосіб внутрішньої винагороди – створення відповідних умов роботи і точна постановка завдання.

Зовнішню винагороду забезпечує організація. Приклади зовнішніх винагород – зарплата, просування по службі, символи службового престижу, похвала і визнання, а також додаткові виплати і відпустки.

3. Класифікація теорії мотивації

Дослідження поведінки людини в трудовому процесі дає загальні пояснення мотивації і дозволяє створити моделі мотивації співробітника на робочому місці Теорії мотивації підрозділяють на дві категорії:

1. Змістовні - ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх мотивів, званих потребами, які примушують людей діяти так, а не інакше. Цьому присвячені роботи А. Маслоу, Д. Макклелланда і Ф. Герцберга.

2. Процесуальні – ґрунтуються на уявленнях про те, як поводяться люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання. Основні процесуальні теорії - це теорія очікування, теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лоулера.

Не дивлячись на відмінності цих теорій, вони не виключають одна одну, а ефективно використовуються з метою ефективного мотивування персоналу.

3.1 Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації, в першу чергу, прагнуть визначити потреби, що спонукають людей до дії. Основи сучасних концепцій мотивації були закладені в роботах А. Маслоу, Д. МакКлеланда і Ф. Герцберга. Ці вчені були представниками біхевіорізма – напрямку американської психології, що вважає предметом психології поведінку, а не свідомість. А. Маслоу в своїй теорії розділив людські потреби на 5 основних категорій (рис. 6.1).

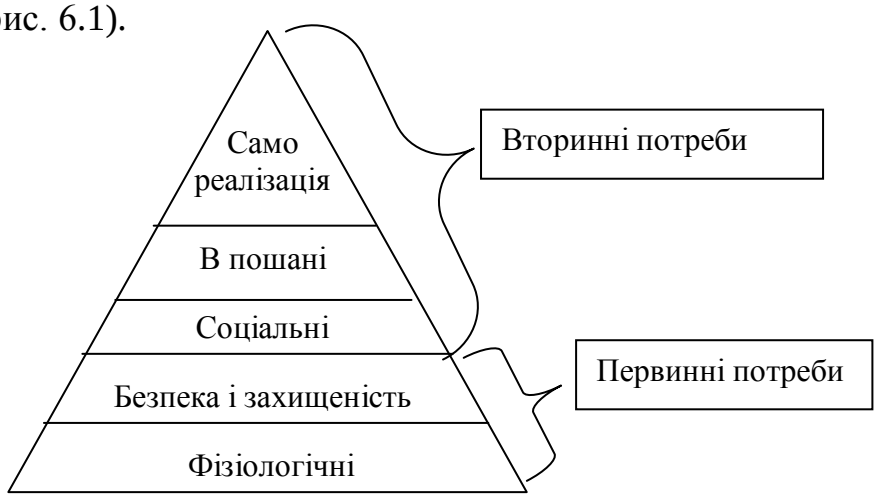

Рисунок 6.1 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Іншою моделлю мотивації, що надає особливого значення потребам вищих рівнів була теорія Д. МакКлеланда. Він вважав, що людям властиві 3 потреби: влади, успіху і причетності. Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей, в рамках ієрархічної структури Маслоу потреба влади знаходиться між потребами в пошані і самовираженні. Приблизно там же можна розташувати потребу в успіху. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху людини, а процесом доведення праці до успішного завершення. Люди з розвиненою потребою успіху ризикують помірно, люблять ситуації, в яких вони можуть узяти на себе особисту відповідальність за вирішення проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно. Люди, в яких мотивація заснована на потребі в причетності, зацікавлені в компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги іншим. Такі люди будуть займатися такою роботою, що дає їм можливості соціального спілкування.

Однією з популярних теорій у межах змістовного підходу до мотивації праці є двохфакторна модель Ф. Герцберга (друга половина 50-х років XX ст.). Одним із нових висновків, які зробив автор, було те, що мотивацією на практиці є не лише задоволення, а й незадоволення тих або інших потреб.

Герцберг поділив потреби на дві групи: мотиваційні, пов'язані з характером та сутністю роботи, та гігієнічні, пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота

Згідно з теорією мотивації Ф. Герцберга наявність мотиваційних факторів значно стимулює результативність праці, але при задоволенні потреб цей вплив зникає. Разом із тим незадоволення цих потреб не є демотивуючим фактором. Настає період нейтральності, байдужого ставлення працівника до стимулу, мотивація зникає, тому що задовольняється потреба, яка не відтворюється.

Щодо гігієнічних факторів, то тут усе навпаки, їхня наявність або недостатній розвиток викликає в людей значну незадоволеність роботою та різко знижує стимули до активної діяльності. Проте їхня наявність ще не означає появи задоволеності, тому що цим лише створюються передумови для неї. Таким чином, Ф. Герцберг зробив, на перший погляд, парадоксальний висновок, що заробітна плата не належить до фактора мотивації.

Двохфакторна модель Ф. Герцберга зробила суттєвий внесок у розуміння мотивації та її факторів, але в цій теорії не враховано чимало обставин, необхідних для пояснень її механізму, і в першу чергу – аспектів поведінки різних людей під впливом одних і тих же факторів навколишнього середовища, що враховано представниками процесуальних теорій мотивації.

3.2 Процесуальні теорії мотивації.

Процесуальні теорії мотивації аналізують розподіл людиною зусиль для досягнення певної мети і вибору конкретного виду поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреби, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними, але залежить також від сприйняття і очікувань людини, пов'язаних з даною ситуацією. Є 3 основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань, основи якої закладені в роботах В.Врума, базується на по-

ложенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини досягнення певної мети. Людина також повинна сподіватися на те, що вибраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення або отримання бажаного. У цій теорії очікування розглядаються як оцінка даною особою вірогідності певної події.

- очікування відносно витрат праці і результатів – це співвідношення між витраченими силами і отриманими результатами.

- очікування відносно результатів-винагород – це очікування певної винагороди у відповідь на досягнутий рівень результатів.

- очікувана цінність заохочення. Якщо цінність одержуваної винагороди для людини не дуже велика, то мотивація слабшає. Якщо значення будь-якого з 3 перерахованих чинників буде малим, то буде слабкою мотивація і низькими результати праці.

Інше пояснення того, що люди розподіляють і направляють свої зусилля для досягнення поставленої мети, дає теорія справедливості. Вона стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення одержаної винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує несправедливість в результаті, виникає психологічна напруга. Люди відновлюють відчуття справедливості, змінюючи рівень зусиль, що витрачаються, або намагаючись змінити рівень одержуваної винагороди. Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що до тих пір, доки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони прагнутимуть зменшувати інтенсивність праці.

Американські дослідники Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікування і теорії справедливості – теорію Портера-Лоулера (рис. 6.2).

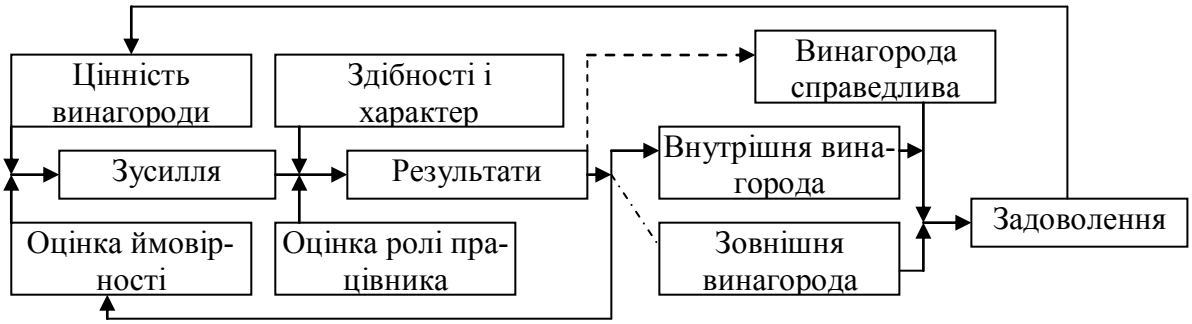

Рисунок 6.2 – Модель Портера-Лоулера

Відповідно до цієї моделі, отримані результати залежать від доданих співробітником зусиль, його здібностей і характеру, а також усвідомлення їм своєї ролі. Один з найбільш важливих висновків цієї моделі полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Згідно Портеру і Лоулеру, висока результативність є причиною задоволення, а не наслідком його. Ця теорія описує наскільки важливо об’єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволеність і сприйняття, в межах єдиної системи мотивації персоналу фірми.

4. Стимулювання праці

Мотиви, що формуються у людини під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів приводяться в дію під впливом стимулів. Як стимули можуть виступати матеріальні блага, дії інших людей, які дають можливості, надії тощо. Благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність, котра дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними. Неекономічні поділяються на організаційні та моральні. Однак чіткої межі між ними не існує. На практиці вони часто поєднуються і взаємозумовлюють один одного. Наприклад, підвищення в посаді та пов'язана з ним грошова винагорода дають можливість набути не лише додаткових матеріальних благ, а й поваги, шани і можливості стати відомим

Стимулювання є своєрідним механізмом, за допомогою якого реалізуються мотиви. Співвідношення різноманітних мотивів зумовлює поведінку людей, створює її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна та зумовлюється багатьма факторами, зокрема: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами.

Від гармонізації стимулювання як системи багато в чому залежить і гармонізація діяльності всієї організації, бо стимулювання – це своєрідна стратегія, принцип управління.

Стимулювання як система являє собою сукупність таких блоків:

- виробничі умови (нормування, характер, зміст праці, стиль тощо);
- умови життєдіяльності (матеріальні, духовні, соціальні, політичні);
- стимули (економічні, моральні, колективні, індивідуальні, ідеологічні, естетичні);
- результати (економічні, соціально-економічні, соціальні).

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Коли історично виникли питання мотивації праці?

1) з часів виникнення грошей;
2) з часів виникнення організацій;
3) з часів виникнення керівника організації;
4) з часів зародження організованого виробництва.

2. Що слід розуміти під терміном «потреба»?

1) відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь,
2) відчуття нестачі чого-небудь;
3) відчуття психологічної нестачі чого-небудь;
4) відчуття фізіологічної та матеріальної нестачі чого-небудь.

3. До первинних потреб відносяться:

1) психологічні; 2) фізіологічні; 3) економічні; 4) матеріальні.

4. Потреби бувають:

1) первинні, вторинні і внутрішні;
2) внутрішні, зовнішні і вторинні;
3) первинні, вторинні, внутрішні і зовнішні;
4) внутрішні і зовнішні, людські і тваринні.

5. До засобів мотивації праці не відносяться:

1) зовнішні і внутрішні винагороди;
2) проведення виробничих нарад;
3) підвищення кваліфікації персоналу;
4) забезпечення умов для самовираження.

6. На впевненості в тому, що за певну виконану роботу людина отримає винагороду ґрунтується наступна теорія мотивація:

1) справедливості; 2) потреб; 3) винагород; 4) очікування.

7. Мотивація базується на:

1) потребах і самовираженні;
2) потребах і винагородах;
3) винагородах і задоволенні;
4) задоволенні всіх людей.

8. Основною формою матеріального стимулювання персоналу організації є:

1) премії;
2) премії та цінні подарунки;
3) цінні подарунки та зарплата;
4) заробітна плата.

9. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

1) змістовні і організаційні;
2) змістовні і процесуальні;
3) процесуальні і матеріальні;
4) змістовні і грошові

10. Процесуальні концепції мотивації працівників організацій враховують:

1) групову поведінку людей в процесі виконання своїх функцій;
2) індивідуальну поведінку людей в процесі виконання своїх функцій;
3) поведінку окремих працівників в процесі виконання своїх функцій;
4) поведінку всіх працівників організації.

11. Цінність винагороди працівника організації – це є:

1) передбачення поведінки працівника, який дістав певну винагороду;
2) передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій;
3) передбачення ступеня задоволення працівника, який дістав певну винагороду;
4) передбачення поведінки працівника в залежності від умов праці.

12. До змістовних теорій мотивації не відносяться:

1) теорія Мак-Клелланда;
2) теорія Маслоу;
3)теорія очікувань Врума;
4) теорія Герцберга.

13. До змістовних теорій мотивації відносяться:
1) теорії Герцберга, Маслоу і Портера-Лоулера;
1) теорії Тейлора, Маслоу і Портера;
2) теорії Тейлора, Врума і Маслоу;
3) теорії Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга.

14. До процесуальних теорій мотивації відносяться:
1) теорія очікувань Врума і ієрархія потреб Маслоу;
2) теорія очікувань, теорія справедливості, теорія Портера-Лоулера;
3) теорія Тейлора і двохфакторна модель Герцберга;
4) теорії потреб Маслоу, МакКлелланда, теорія очікувань Врума.

15. Згідно з двохфакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:
1) гігієнічні та економічні;
2) економічні та психологічні;
3) гігієнічні та психологічні;
4) гігієнічні та мотиваційні.

16. Теорія мотивації Мак-Клелланда враховує такі основні потреби:
1) влади і причетності;
2) успіху і влади;
3)влади, успіху, причетності;
4)влади, зацікавленості.

17. До процесуальних теорій мотивації не відносяться:
1) теорія очікувань Врума;
2) теорія Маслоу;
3)теорія Портера і Лоулера;
4)теорія справедливості.

18. Задоволення, яке отримує працівник від виконання своєї роботи - це:
1) внутрішня винагорода;
2) зовнішня винагорода;
3) матеріальна винагорода;
4) моральна винагорода.

19. Ступінь задоволеності, отриманий при досягненні встановленої цілі, впливає на поведінку людини в подібних ситуаціях в майбутньому – це:
1) закон ситуації;
2) закон синергії;
3) закон результату;
4) закон очікування.

20. У формі якої геометричної фігури представлено теорію потреб Маслоу:
1) квадрат; 2) прямокутник; 3) трикутник; 4) циліндр

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Вкажіть, яку форму та систему заробітної плати призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливатимуть на розмір заробітної плати:

- заступник начальника відділу збуту на підприємстві з виробництва меблів;
- бухгалтер на невеликому сільському заводі;
- токар на підприємстві з виробництва металевих виробів;
- керівник відділу досліджень у компанії з розробки програмного забезпечення;
- майстер на ремонтному підприємстві, що спеціалізується на побутовій техніці;
- майстер будівельного підряду на великому будівництві;
- маляр на заводі з виробництва меблів, який працює в екстремальних умовах;
- заступник директора з фінансів на підприємстві з виробництва автомобілів;
- водій на підприємстві з перевезення вантажів;
- заступник директора з продажу на підприємстві з виробництва текстилю;
- охоронець на складі великої торгової мережі.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Ефективна мотивація персоналу в умовах ринкової економіки.
2. Практичне застосування теорії мотивації.
3. Порівняльна характеристика системи мотивації персоналу на підприємствах США, Західної Європи та Японії.

Рекомендована література: основна: 2, 4, 5; додаткова: 2- 4, 6.

ТЕМА 7
КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Мета: ознайомити студентів з сутністю та змістом функції контролю в управлінні, основними типами управлінського контролю, методами здійснення та забезпечення ефективності контролю.

Основні поняття: стандарти, показники результативності, суб'єкт та об'єкт контролю, принцип виключення, поведінка, орієнтована на контроль, системи контролю з зворотним зв'язком.

План

1. Поняття, зміст, мета, об’єктивність та необхідність контролю.
2. Види контролю.
3. Етапи процесу контролю.
4. Системи контролю з зворотним зв’язком.
5. Поведінкові аспекти контролю.
6. Характеристики ефективного контролю. Економічність контролю.

1. Поняття, зміст, мета, об’єктивність та необхідність контролю.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Контроль включає встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і проведення корегуючих дій в тому випадку, коли досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Необхідність контролю пояснюється такими чинниками, як:

- невизначеність в діяльності організації;

- необхідність попередження кризових ситуацій (завчасне виявлення можливих проблем і корегування діяльності до того, як проблема переростає в кризу);

- необхідність підтримки успіху організації (підтримка всього того, що є успішним в діяльності організації);

- всеосяжність (контроль сприймається як невід'ємна частина посадових обов'язків керівників).

Планування, створення організаційних структур, мотивація є невід'ємними частинами загальної системи контролю в організації.

Стратегічна направленість є однією з головних умов ефективності контролю. Контролюватися мають результати діяльності організації за стратегічними напрямками на основі кількісних оцінок. Діяльність в областях, що не мають стратегічного значення, слід вимірювати не так часто, а про відхилення доповідати співробітникам в тих випадках, коли вони будуть достатньо великими. Контроль за дрібними операціями на має сенсу і тільки відволікатиме сили від важливіших цілей. Він часто приводить до відкритої непокори вимогам вести детальний облік.

2. Види контролю.

1. Попередній контроль – етап процесу контролю, що здійснюється до фактичного початку робіт, під час якого відпрацьовуються правила та процедури контролю, включає введення в практику певних правил, процедур і ліній поведінки.

Об'єктами попереднього контролю є людські, фінансові та матеріальні ресурси.

Людські ресурси – одна з сфер попереднього контролю. Контроль здійснюється за рахунок ретельного аналізу тих ділових і професійних знань і навичок, які необхідні для виконання посадових обов'язків і відбору найбільш підготовлених і кваліфікованих людей.

Матеріальні ресурси – здійснюється шляхом розробки стандартів мінімально допустимих рівнів якості і проведення перевірок відповідності матеріалів, що надходять до організації, цим вимогам. До методів попереднього контролю матеріальних ресурсів відноситься також забезпечення їх запасів в організації на рівні, що є достатнім для того, щоб уникнути дефіциту.

Фінансові ресурси піддаються попередньому контролю шляхом складання бюджету – поточного фінансового плану. Бюджети встановлюють межу витрат і не дозволяють вичерпати засоби, не досягнувши поставлених цілей.

2. Поточний контроль – етап процесу контролю, що здійснюється одночасно з проведенням робіт та полягає в вимірюванні одержуваних в ході робіт результатів.

Об'єктом є підлеглі співробітники. Поточний контроль традиційно є прерогативою їх безпосереднього начальника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення виникаючих проблем і пропозицій щодо удосконалення роботи дозволяє не відхилятися від намічених планів і інструкцій. Поточний контроль ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів роботи, направленої на досягнення бажаної мети.

3. Заключний контроль – етап процесу контролю, що здійснюється після завершення робіт та полягає в порівнянні одержуваних результатів з запланованими.

Такий контроль має дві важливі функції:

- дає організації інформацію, необхідну для планування подальших дій;
- забезпечує вимірювання результативності і визначає необхідну винагороду співробітників.

3. Етапи процесу контролю

Виділяють наступні етапи в процесі контролю:

1. Встановлення стандартів – визначення конкретних цілей, ступінь наближення до яких піддається контролю (мають часові рамки і конкретний критерій оцінювання).

2. Співставлення досягнутих результатів з запланованими. При цьому важливо враховувати рівень допустимих відхилень.

2.1 вимірювання результатів;

2.2 передача і розповсюдження інформації;

2.3 оцінка інформації про результати.

3. Здійснення певних дій. Можливі три варіанти:

3.1 нічого не робити;

3.2 усунути відхилення;

3.3 переглянути стандарти.

4. Системи контролю з зворотним зв'язком.

Системи контролю з зворотним зв'язком. Під зворотним зв'язком в процесі контролю маються на увазі дані про отримані результати. Простим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальником підлеглих про те, що їх робота незадовільна, якщо він бачить, що вони роблять помилки. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити непередбачувані проблеми і скоректувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від найбільш ефективного шляху руху до поставлених перед нею цілей.

Всі системи зворотного зв'язку включають одні і ті ж основні елементи і працюють на одних принципах. Ці системи:

1) мають цілі;

2) використовують зовнішні ресурси;

3) перетворюють їх для внутрішнього використання;

4) стежать за значними відхиленнями від намічених цілей;

5) коректують ці відхилення для того, щоб забезпечити досягнення мети.

Організаційні системи із зворотним зв'язком впливають на «входи», щоб досягти необхідних характеристик на «виході». «Входом» для організаційних систем із зворотним зв'язком є всі види ресурсів: матеріальні, фінансові і людські. «Виходом» таких систем є товари або послуги. Більшість організаційних систем контролю із зворотним зв'язком відносяться до відкритих, або незамкнутих систем. Зовнішній для таких систем елемент – це менеджер, який регулярно впливає на цю систему, вносячи зміни як до її цілей, так і в процес функціонування.

5. Поведінкові аспекти контролю

Невід'ємним елементом контролю є люди, тому при розробці процедури кон-

тролю менеджер повинен приймати до уваги поведінку людей. Поведінка, орієнтована на контроль, формується у зв'язку з тим, що працівники організації зазвичай знають, що їх помилки і досягнення в тих областях, де керівництво встановило стандарти і послідовно виконує процедури контролю, є основою для розподілу винагород і покарань. Тому підлеглі зазвичай роблять те, що керівники бажають бачити при перевірці.

Отримання непотрібної інформації є наслідком того, що контроль може спонукати людей надавати організації непотрібну інформацію. Наприклад, коли пропонується новий проект, менеджери переоцінюють обсяг необхідних ресурсів. Якщо вище керівництво зменшує обсяг фінансування в порівнянні із заявкою, то підвищення обсягу замовлення підвищує ефективність отримати ресурси в потрібній кількості. Проблема полягає в некомпетентності тих, хто займається контролем.

6. Характеристики ефективного контролю. Економічність контролю.

Рекомендації щодо проведення ефективного контролю:

1. потрібно встановлювати об'єктивні стандарти;
2. потрібно налагоджувати двосторонній зв'язок;
3. необхідно уникати надмірного контролю;
4. необхідно встановлювати жорсткі стандарти, але досяжні;
5. потрібно здійснювати винагороду за досягнення стандартів.

Характеристики ефективного контролю:

- стратегічна направленість;
- своєчасність контролю;
- орієнтація на результат;
- гнучкість і простота;
- відповідність виду діяльності;
- економічність.

Економічність контролю полягає в тому, що вдосконалення контролю, підвищення рівня затрат на його проведення є доцільним до того моменту, доки це призводить до збільшення переваг і доходів організації, які перевищують зростання витрат на контроль. В іншому випадку необхідно змінювати систему контролю чи проводити менш ретельний контроль. Для реальної оцінки співвідношення витрат і прибутку, пов'язаних з системою контролю, необхідно розглядати як поточні, так і довгострокові результати їх використання.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Основна мета контролю - це:

1) достовірність звітних даних;
2) дотримання законодавства;
3) забезпечення виконання управлінських рішень;
4) перевірка стану об'єкта на відповідність заданим параметрам.

2. Процес контролю складається з наступних етапів:

1) визначення мети, встановлення нормативів, співставлення фактичної діяльності з нормативами;

2) встановлення нормативів, корегування відхилень від планів і нормативів, розробка подальшої стратегії діяльності;

3) встановлення стандартів, співставлення досягнутих результатів з плановими, здійснення дій.

3. Контроль має бути:

1) об'єктивним, всебічним, гласним, випадковим;
2) гласним, дійовим, витратним, своєчасним, жорстким, негнучким
3) об'єктивним, діловим, ефективним, систематичним і гласним;
4) ефективним, орієнтованим на результати, складним, негнучким.

4. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

1) до початку виконання робіт;
2) після виконання планових робіт;
3) в ході проведення певних робіт;
4) тоді, коли зручно керівникові.

5. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

1) після виконання певних робіт;
2) до початку виконання робіт;
3) в ході проведення робіт;
4) тоді, коли зручно керівникові.

6. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

1) в період виконання планових робіт;
2) до початку виконання робіт;
3) після виконання запланованих робіт;
4)в період виконання окремих робіт

7. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

1) тому, що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків;
2) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів;
3) щоб виконавці боялись контролю і добре виконували поставлені перед ними завдання;
4) щоб виконавці своєчасно виконували завдання керівників.

8. Які існують види контролю?

1) попередній і заключний;
2) попередній і поточний;
3) поточний і заключний;
2) попередній, поточний, підсумковий.

9. Основними завданнями контролю є:

1) забезпечення виконання відповідних виробничих завдань;
2) забезпечення досягнення місії і цілей організації;
3) забезпечення досягнення запланованого прибутку,
4) забезпечення постійного розвитку організації.

10. До форм і методів контролю відносяться:

1) аналіз, аудит та ревізія;
2) аналіз, перевірка, ревізія, обстеження;

3) аудит, поточна перевірка, ревізія та обстеження;
4) перевірка, спостереження та обстеження.

11. Виявлення проблем і корегування діяльності до того, як проблеми переростають в кризу – це:

1) закон контролю; 3) принцип контролю;
2) мета контролю; 4) закономірність контролю.

12. Визначення конкретних цілей, ступінь наближення до яких піддається контролю являє собою етап процесу контролю:

1) встановлення стандартів; 3) порівняння фактичних результатів з плановими;
2) вживання певних дій. 4) до попереднього етапу контролю.

13. Які наслідки контролю є побічними результатами його впливу на поведінку людей:

1) позитивні; 2) негативні; 3) попередні; 4) остаточні.

14. До яких видів ресурсів не застосовується попередній контроль:

1) людських; 2) фінансових; 3) матеріальних; 4) інформаційних.

15. До якого з перелічених видів контролю відноситься така функція, як диспетчеризація:

1) фінансового; 2) виробничого; 3) маркетингового; 4) за якістю.

16. Який вид контролю здійснюється до фактичного початку виконання робіт:

1) стратегічний; 2) тактичний; 3) поточний; 4) попередній.

17. Який вид контролю включає наступні функції – маршрутизація, завантаженість, попереднє оцінювання вартості робіт, диспетчеризація:

1) фінансовий; 2) виробничий; 3) маркетинговий; 4) за якістю.

18. При проведенні якого виду контролю аналізують новизну, технічний рівень, відсутність дефектів, надійність експлуатації:

1) фінансового; 2) виробничого; 3) маркетингового; 4) за якістю.

19. Зі скількох етапів складається процес контролю:

1) 3; 2) 4; 3) 5; 4) 6.

20. До якого етапу контролю відноситься функція передачі і розповсюдження інформації:

1) встановлення стандартів;
2) здійснення певних дій
3) співставлення досягнутих результатів з запланованими.
4) до попереднього етапу контролю.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Приватна мережа кафе, що працює на ринку вже понад п'ять років, за цей час здобула популярність завдяки своїм унікальним рецептам та демократичним цінам. Спочатку бізнес розвивався стабільно: кафе відвідували як місцеві жителі, так і туристи. Молодий керівник, який вивчав кулінарну справу в університеті, швидко зрозумів потреби ринку та запропонував привабливі акції.

Співробітники працювали з великим ентузіазмом, а високі зарплати сприяли збереженню мотивації. Проте з часом, коли кілька кухарів сформували свою групу лояльних клієнтів, частина доходів йшла «в тінь». Оскільки закупівля продуктів не завжди здійснювалась через перевірених постачальників, іноді продукція була не найвищої якості. Відсутність чіткої організації роботи та контролю за тривалістю робочих змін почала впливати на загальну ефективність. Зростаюча конкуренція на ринку відзначалася низьким рівнем обслуговування у деяких точках мережі. За кілька років прибутки впали на 50%, знизили зарплати на 30%, а також довелося скоротити 15% персоналу.

Запитання:

1. Вказати, які і де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах?
2. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

Завдання 2

Ви директор автосервісу. Останнім часом на виконану роботу почали надходити скарги від клієнтів, а також збільшилась кількість рекламацій щодо якості обслуговування. Щоб з'ясувати реальний стан справ, ви плануєте провести контроль використання матеріальних та трудових ресурсів.

Завдання:

Опишіть використання відповідних видів контролю для вказаних ресурсів, використовуючи таблицю.

Таблиця 8.1 – Види контролю

Види контролю	Характеристика процесу контролю щодо ресурсів	
	Матеріальні ресурси	Трудові ресурси
Попередній		
Поточний		
Заключний		

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Сучасні системи контролю.
2. Організація та стратегічна спрямованість контролю у провідних корпораціях світу.
3. Інформаційне забезпечення контролю в організації.
4. Система контроллінгу на вітчизняних підприємствах.

Рекомендована література: основна: 1-3, 5; додаткова: 1-3, 8.

ТЕМА 8
РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: ознайомити студентів з сутністю та змістом функції регулювання в менеджменті, основними етапами процесу регулювання, а також усвідомлення різниці між функціями контролю і регулювання.

Основні поняття: регулювання, облік діяльності, аналіз діяльності, нормативи, оперативне регулювання, соціальне регулювання.

План

1. Поняття регулювання та його види.
2. Етапи процесу регулювання.

1. Поняття регулювання та його види.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на ліквідацію (усунення) відхилень у діяльності організації, полягає в підтримці в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів.

Завдання регулювання – зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління.

Мета регулювання – забезпечення узгодженості в роботі всіх ланок організації через встановлення раціональних зв’язків між ними.

Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання. Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва.

Види регулювання:

- превентивне, коли прогнозують проблеми і способи їх подолання;
- усуваюче (знищуюче), направлене на ліквідацію збоїв у діяльності фірми;
- координуюче, призначене для підтримання встановленої схеми взаємодії елементів системи управління;
- стимулююче, що підвищує ефективність діяльності за відсутності певних відхилень.

2. Етапи процесу регулювання.

Процес регулювання охоплює такі етапи (рис. 8.1).

Рисунок 8.1 – Процес регулювання

Основними завданнями процесу регулювання є:

1. облік діяльності – здійснюється для одержання інформації про стан діяльності (виробничої, комерційної, фінансової і тощо). Виконується шляхом вимірювання, реєстрації й групування даних, що характеризують об'єкт управління. Розрізняють оперативний, бухгалтерський і статистичний облік.

2. аналіз діяльності – полягає в комплексному вивченні діяльності за допомогою аналітичних і економіко-математичних методів для об'єктивної оцінки діяльності; виявленні причин наявного стану, динаміки і закономірностей розвитку об'єкта управління; виявленні взаємозв'язків цього об'єкта з різними факторами; кількісній оцінці ефективності діяльності; визначенні вузьких місць у розвитку об’єкта управління і можливих шляхів поліпшення його стану.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Вид управлінської діяльності, спрямований на ліквідацію відхилень у діяльності організації:

1) координація; 2) організація; 3) контроль; 4) регулювання.

2. Повсякденна діяльність менеджера з регулювання ходу господарських процесів об'єкта управління, виконання ним запланованих завдань та прийнятих рішень – це:

1) оперативне регулювання; 3) фінансове регулювання;
2) соціальне регулювання; 4) економічне регулювання.

3. Заходи з підтримки соціальної справедливості у колективах та удосконалення соціальних відносин між працівниками; - це:

1) соціальне регулювання; 3) фінансове регулювання;
2) організаційне регулювання; 4) економічне регулювання.

4. Комплексне вивчення результатів діяльності підприємства за допомогою величезного арсеналу аналітичних і економіко-математичних методів для отримання об'єктивної оцінки являє собою:

1) аналіз діяльності; 3) дослідження операцій;
2) облік діяльності; 4) планування діяльності.

5. Збереження стану упорядкованості, який задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління – це:

1) метод функції регулювання; 3) принцип функції регулювання;
2) завдання функції регулювання; 4) мета функції регулювання.

6. Забезпечення узгодженості в роботі всіх ланок організації – це:

1) фуекція регулювання; 3) завдання регулювання;
2) мета регулювання; 4) етап регулювання.

7. Який вид регулювання призначений для підтримання встановленої схе-

ми взаємодії елементів системи управління:

1) превентивне регулювання;
2) усуваюче регулювання;
3) координуюче регулювання;
4) стимулююче регулювання.

8. Який вид регулювання підвищує ефективність діяльності за відсутності певних відхилень:

1) превентивне регулювання;
2) усуваюче регулювання;
3) координуюче регулювання;
4) стимулююче регулювання.

9. Основними завданнями регулювання є:

1) облік і аналіз;
2) облік і контроль;
3) контроль і прогнозування;
4) аналіз і контроль.

10. Які сфери діяльності організації охоплює регулювання:

1) виробничі; 2) фінансові; 3) всі сфери; 4) невиробничі.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Фірма «Декоратор» функціонує на ринку Запорізької області більше 5 років. За даний період фірма добре зарекомендувала себе, розширила кількість клієнтів. Фірма працює в 3 зміни. На даний момент керівництво вирішило здійснити організаційні зміни на підприємстві, відповідно до результатів аналізу ефективність здійснення управління.

Завдання:

1. Визначити загальний діапазон управління.
2. Діапазони управління на кожному рівні.
3. Розрахувати кількість рівнів лінійного керівництва для компанії «Декоратор», використовуючи наступні дані:

- загальна кількість працівників – 100 осіб, з них управлінський персонал складає – 15 осіб.
- норма керованості для керівників вищих ієрархічних рівнів – 5.
- норма керованості для керівників ланок нижчих ієрархічних рівнів – 25.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Управлінський контроль: сутність, види і форми.
2. Система контроллінгу на українських підприємствах.

Рекомендована література: основна: 2, 3, 5; додаткова: 2, 5, 7.

ТЕМА 9
ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета: ознайомити студентів з комунікаційним процесом в організації, характеристиками його складових частин, шляхами підвищення ефективності організаційних комунікацій

Основні поняття: організаційні, вертикальні, горизонтальні комунікації, комунікаційні бар'єри, вербальні бар'єри, невербальні бар'єри, системи зворотного зв‘язку, шум.

План

1. Інформація, її класифікація і роль в управлінні. Вимоги до інформації.
2. Характеристика та види комунікацій.
3. Комунікаційний процес, його елементи, етапи та ефективність.
4. Удосконалення організаційних комунікацій.

1. Інформація, її класифікація і роль в управлінні. Вимоги до інформації.

Інформація – дані, що знижують рівень невизначеності наших знань про об’єкт управління і його зовнішнє оточення. Вона виступає невід’ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами взагалі і підприємницькою діяльністю зокрема.

З одного боку, вона відбиває умови, властивості, закономірності, особливості функціонування як об’єкта, так і системи його управління. З іншого – опосередковує трудову діяльність людей, конкретні форми відносин між ними, постійно використовується в управлінні виробництвом, розподілом, обміном та використанням виготовленого продукту.

В практиці часто ототожнюють поняття інформація і дані. Відмінності між даними і інформацією полягають в тому, що дані – це, як правило, сирі факти, які стають інформацією лише тоді, коли вони оброблені і придатні для контролю і прийняття рішення.

Виділяють наступні види інформації:

1. за змістом: директивна, науково-технічна, економічна, виробнича тощо;
2. за джерелом утворення: зовнішня, внутрішня;
3. за стабільністю надходження: постійна, змінна;
4. за тривалістю використання: стратегічна, тактична, оперативна;
5. за ступенем обробки: первинна, вторинна;
6. по відношенню до об’єкта: релевантна, використана, бюрократична.

Вимоги до інформації:

- повнота;
- адаптивність;
- своєчасність;
- зрозумілість;
- об’єктивність;
- достовірність;
- корисність;
- регулярність.

2. Характеристика та види комунікацій

Комунікації – обмін інформацією між двома і більше людьми, це спілкування, передача інформації від людини до людини в процесі діяльності.

Неефективні комунікації – одна з головних причин виникнення проблем в управлінні. Без комунікацій не може бути організації, тому що без них неможливо

забезпечити координацію діяльності людей.

Передача інформації від одних людей до інших здійснюється за допоїмо-гою засобів комунікації: жестів, мови, приладів чи в письмовій формі.

Види комунікацій:

1. зовнішні (між організацією і середовищем) – засобами таких комунікацій можуть бути реклама, опитування споживачів, паблік рілейшнз;

2. внутрішні комунікації (між рівнями і підрозділами) – всередині організації і направлені на її ефективне функціонування:

2.1 зверху-вниз – керівники підприємства сповіщають своїх підлеглих про поточні завдання, зміни пріоритетів, рекомендовані процедури;

2.2 знизу-вверх – оповіщення верхнього рівня управління про те, що відбувається на нижчих рівнях;

2.3 між різними підрозділами – використовуються для координації завдань і дій, що виконують працівники спеціалізованих підрозділів;

2.4 керівник – підлеглий – можуть складатися з:

- пояснення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів;
- забезпечення залучення в вирішення завдань підрозділів;
- обговорення проблем ефективної роботи;
- визнання і винагорода з метою мотивації;
- удосконалення і розвиток здібностей підлеглих;
- збору інформації про проблеми, що існують чи можуть бути;
- отримання інформації про ідеї, нововведення і пропозиції.;

2.5 між керівником і його робочою групою (в обміні беруть участь усі члени групи, кожен має можливість думати про нові завдання і пріоритети групи, про те, як потрібно працювати разом, про можливі зміни і наслідки, про проблеми, що раніше існували, досягнення, можуть вносити пропозиції);

2.6 неформальні комунікації (розповсюдження чуток);

3. міжособистісні комунікації – між працівниками всередині організації, можуть бути неефективними через неякісний зворотний зв'язок, неуважність, бар'єри в семантиці, сприйнятті, обміні невербальною інформацією.

3. Комунікаційний процес, його елементи, етапи та ефективність.

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією між двома чи більше людьми (рис. 9.1).

Рисунок 9.1 – Комунікаційний процес

Основна мета – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Головне завдання комунікаційного процесу – забезпечення ефективного обміну інформацією.

У комунікаційному процесі виділяють як правило 4 базових елементи:

1. відправник – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;
2. повідомлення – власне інформація, закодована за допомогою символів;
3. канал – засіб передачі інформації;
4. одержувач – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

Етапи комунікаційного процесу:

1. зародження ідеї;
2. кодування і вибір каналу;
3. передача;
4. декодування.

Ефективність інформаційного забезпечення управління значною мірою залежить від спроможності організаційної системи долати інформаційні бар'єри: комунікаційні, мовні, часові, екологічні, психологічні, організаційні, методичні. В багатьох випадках інформація, що передається, може бути прийнята невірно, відповідно обмін буде неефективним.

Важлива роль у комунікаціях приділяється зворотному зв'язку. Він необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле. У комунікаціях існує шум, що може спотворити зміст інформації.

Шум – це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом ін формації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі (стенографічні помилки, помилки друкарок, телетайпа, неправильне тлумачення проголошеної фрази тощо).

4. Удосконалення організаційних комунікацій

Існують три типи проблем в комунікаціях:

1. технічна – пов'язана з точністю передачі комунікаційних символів;
2. семантична – пов'язана з вибором таких символів, які б найбільш точно виражали бажаний зміст;
3. проблема ефективності – ступінь впливу одержаного повідомлення на поведінку об'єкта.

Для того, щоб організаційні комунікації були більш ефективними, необхідно намагатися подолати існуючі бар'єри, такі як:

- існування можливостей спотворення сутності повідомлень;
- інформаційне перенавантаження каналів і засобів комунікацій;
- незадовільна структура організації.

Можливі заходи вдосконалення комунікацій в організації:

- регулювання інформаційних потоків;
- використання сучасних управлінських прийомів;
- налагодження системи зворотного зв'язку;
- створення спеціальних інформаційних бюлетенів;
- використання сучасних інформаційних технологій.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Форма обміну інформацією між двома або кількома особами у «вузькому колі»:

1) нарада;
3) прийом відвідувачів;

2) збори; 4) ділова бесіда.

2. Форма колективного обміну інформацією, яка закінчується прийняттям колективного рішення, має значне коло учасників, вирішує загальні питання, що накопичились за певний період, а саме: підбиття підсумків, розробка планів на майбутнє:

1) нарада; 2) семінар спеціалістів; 3) семінар керівників; 4) збори.

3. Якщо Вам доведеться пояснювати, що представляє собою управлінська інформація, то Ви скажете, що це є:

1) відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств, діяльність його конкурентів;
2) сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств, споживачів;
3) сукупність відомостей, повідомлень про господарську діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище;
4) сукупність відомостей про діяльність підприємства та його персоналу.

4. Які є види інформації в залежності від джерела її утворення:

1) первинна і вторинна; 3) постійна і змінна;
2) внутрішня і зовнішня; 4) стратегічна і тактична.

5. Визначте етапи комунікаційного процесу:

1) відправник, повідомлення, канал, отримувач;
2) зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування;
3) збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови;
4) відправник, отримувач, передавач.

6. Визначте елементи комунікаційного процесу:

1) зародження ідеї, кодування, вибір каналу, передача, декодування
2) збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови тощо;
3) відправник, повідомлення, канал, отримувач (споживач);
4) відправник, отримувач, передавач.

7. Інформація, що передається від вищого управлінського рівня до нижчого або від нижчого до вищого рухається такими каналами комунікацій:

1) між організацією і зовнішнім середовищем; 3) між рівнями управління;
2) між керівником та робочою групою; 4) неформальними.

8. Як називається інформація, що повністю відноситься лише до окремого питання, що розглядається:

1) релевантна; 2) використана; 3) бюрократична; 4) постійна.

9. Яку інформацію слід називати плановою?

1) яка використовується для планування виробничої господарської діяльності у всіх ланках народного господарства;

2) яка використовується для планування окремих видів діяльності в організаціях;

3) яка використовується для планування діяльності окремих підрозділів;

4) яка використовується для планування комерційної діяльності.

10. Що слід розуміти під економічною інформацією?

1) сукупність даних про виробничу і адміністративну діяльність фірми;

2) сукупність певних даних про комерційну діяльність організації;

3) сукупність даних про виробничу та невиробничу діяльність організації;

4) сукупність відомостей про виробничо-господарський процес у суспільстві.

11. Яку економічну інформацію слід називати оперативною?

1) яка характеризує стан об'єкта впродовж якогось періоду;

2) яка характеризує стан об'єкта управління на даний момент;

3) яка характеризує стан об'єкта на даний момент та впродовж періоду;

4) яка характеризує стан суб'єкта управління.

12. Що слід розуміти під носіями інформації?

1) нематеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірів;

2) матеріальні та нематеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювальних робіт;

3) матеріальні і фонетичні засоби, на яких фіксуються результати вимірювальних робіт;

4) нематеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювань.

13. Що слід розуміти під масовою інформацією?

1) друковану інформацію, яка розміщена у певних газетах;

2) публічно оголошувану, друковану, аудіовізуальну інформацію;

3) аудіовізуальну інформацію, рекламу, пропаганду;

4) друковану інформацію, та таку, що передається в новинах.

14. Які операції здійснюються на етапі декодування інформації?

1) перевід символів відправника в думки отримувача інформації;

2) перевід символів відправника в думки передавача інформації;

3) перевід символів отримувача в думки відправника інформації;

4) перевід символів передавача в думки відправника інформації.

15. Що слід розуміти під шумом в комунікаційному процесі?

1) те, що деформує зміст інформації;

2) те, що вносить помилки в деякі види інформації;

3) те, що вносить корективи в певні види інформації;

4) те, що заважає збирати необхідну інформацію.

16. Що слід розуміти під каналом в комунікаційному процесі?

1) збирач інформації;
2) відправник інформації;
3) засіб збирання інформації;
4) засіб передачі інформації.

17. Що слід розуміти під комунікаційним процесом?

1) обмін інформацією між двома чи трьома людьми для виконання виробничих і невиробничих завдань;
2) обмін інформацією між керівником та його підлеглими з приводу виконання поточних виробничих завдань;
3) обмін інформацією між керівниками з приводу вирішення поточних і перспективних планів;
4) процес обміну інформацією між двома чи групою людей з метою вирішення певних проблем**.**

18. В чому полягає основна мета комунікаційного процесу?

1) забезпечення керуючої системи інформацією для прийняття рішень;
2) забезпечення органів управління певною інформацією;
3) забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну;
4) забезпечення виконання виробничих завдань.

19. Що являє собою комунікація?

1) обмін інформацією між декількома підрозділами;
2) обмін інформацією між керівниками та їх підлеглими;
3) обмін будь-якою інформацією;
4) обмін інформацією між двома і декількома людьми.

20. Що слід розуміти під інформацією довідково-енциклопедичного характеру?

1) документовані відомості про суспільне життя та навколишнє середовище, в якому функціонує підприємство;
2) систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє середовище;
3) систематизовані та публічно оголошені відомості про навколишнє середовище, в якому функціонує підприємство;
4) відомості про суспільне, державне життя і навколишнє середовище, в якому планує працювати підприємство.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Персонал лісового господарства часто використовує контрольовану пожежу для зменшення небезпеки природних пожеж і розширення зон мешкання дикої живої природи. Для певного місця випалювання існує 2 основні альтернативи. Менеджери лісництва можуть або призначити ресурси для випалювання, або відкласти його проведення.

Головними для прийняття цього рішення є 2 невизначеності. Перша – фактичні погодні умови в день випалювання: імовірність того, що погода буде несприятливою, дорівнює 80%, і в цьому випадку випалювання прийдеться скасувати. Друга невизначеність складається з відповіді на питання: чи буде досягнуто мету, чи успіх випалювання виявиться частковим?

Імовірність успішного випалювання в цій ситуації оцінюється в 70%, а імовірність незначного успіху в 30%. Якщо все пройде успішно, то дохід лісової служби складе $4700. Якщо успіх випалювання буде незначним, то втрати складуть $1050. Якщо випалювання буде скасовано після відправлення ресурсів, втрати складуть $2800. При відкладанні випалювання на невизначений термін, втрати, пов'язані з витратами на менеджмент, складуть$900.

Через ці невизначеності, менеджери Національної лісової служби, побудувавши дерево рішень, повинні прийняти рішення: направляти ресурси чи відкласти випалювання і почекати одержання більш достовірної інформації?

Завдання 2

Під час конференції, у якій брали участь менеджери відділів одного рівня, стриманий менеджер І. Ковальчук використав офіційну інформацію, закріплену в документах, а емоційний менеджер С. Яковенко користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників.

Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. С. Яковенко, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, у порівнянні з І. Ковальчуком, який оперував професійними термінами.

Завдання:

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та шум у формах отримання інформації.
3. З’ясуйте тип і вид комунікації між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера Яковенка над Ковальчуком.
5. Чи були невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б заважити сприйняттю інформації?

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Організація комунікаційного процесу в провідних компаніях світу.
2. Застосування неформальних каналів для підвищення ефективності комунікаційного процесу.
3. Методи боротьби з комерційним шпигунством. Сучасні методи захисту інформації.
4. Роль інформаційних систем в забезпеченні функціонування підприємств

Рекомендована література: основна: 1- 3, 5; додаткова: 2- 4, 6.

ТЕМА 10
ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета: студенти мають оволодіти методикою раціонального прийняття управлінського рішення, виявлення основних факторів, що впливають на процес прийняття рішення.

Основні поняття: управлінське, запрограмоване і раціональне рішення, детерміновані і випадкові умови прийняття рішення, критерії прийняття рішень.

План

1. Сутність та значення управлінських рішень, вимоги, що висуваються до управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Умови прийняття управлінських рішень.
4. Розробка управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
5. Моделі прийняття управлінських рішень.
6. Якість управлінських рішень.

1. Сутність та значення управлінських рішень, вимоги, що висуваються до управлінських рішень

Поняття «управлінське рішення» можна в 4 аспектах:

1) це вибір виду діяльності, пов'язаний з виробленням адекватної реакції організації на чинники зовнішнього середовища.

2) це варіант дії менеджера щодо об’єкту управління.

3) це організаційно-практична діяльність менеджера нижчого рівня по виконанню рішення менеджера вищого рівня.

4) це діяльність керівника, пов'язана із знаходженням варіантів дій, викликаних ініціативними пропозиціями виконавців по вирішенню певних ситуацій.

Отже, управлінське рішення – це вибір альтернативи, проведений керівником у межах його посадових повноважень, компетентності та спрямований на досягнення цілі організації.

Вимоги до управлінських рішень:

- здійсненність;
- своєчасність;
- справедливість;
- оптимальність;
- наукова обґрунтованість;
- правомочність і законність;
- простота, ясність, стислість виконання;
- несуперечливість і спадкоємність.

2. Класифікація управлінських рішень

1. за характером і способом дії на об’єкт управління:

- економічні;
- соціальні;
- політичні;
- технічні.

2. за технологією розробки:

- запрограмовані – в результаті виконання певних дій;
- незапрограмовані – за неслужбовою інструкцією, в нестандартних ситуаціях з незапланованими факторами;

3. рішення, що приймають менеджери нижчого рівня:
- задані; - виробничо-ситуаційні; - ініціативні;
4. рішення, що приймаються на вищому рівні:
- стратегічні; - тактичні;
5. в залежності від типу інформації, що використовується:
- інтуїтивні; - раціональні;
6. в залежності від організації підготовки:
- індивідуальні; - колегіальні; - колективні;
7. за ознакою врахування змін в умовах реалізації:
- гнучкі; - негнучкі.

3. Умови прийняття управлінських рішень

В залежності від повноти і достовірності наявної інформації умови, в яких відбувається прийняття управлінських рішень діляться на:

- детерміновані – умови прийняття рішення, в яких точно відомий результат кожного з альтернативних варіантів вибору;
- стохастичні (умови ризику) – умови прийняття рішень, в яких є можливість визначити ймовірність одержання можливих результатів для кожного з альтернативних варіантів вибору;
- невизначеності – мають місце у випадках, коли неможливо оцінити наслідки реалізації альтернатив чи рівень ймовірності появи певних наслідків.

4. Розробка управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень складається з наступних етапів:

1. діагностика проблеми – основний елемент процесу прийняття управлінських рішень, що являє собою невідповідність між фактичним і бажаним станом об’єкта чи процесу;
2. формулювання обмежень і критеріїв;
3. визначення альтернатив;
4. вибір альтернатив;
5. реалізація альтернативи – обов’язковою умовою є наявність зворотного зв’язку.

Етапи процесу прийняття управлінських рішень можуть відбуватися як послідовно, так і паралельно.

Процес підготовки та прийняття рішення схематично можна зобразити на рис. 10.1.

Основні фактори, які впливають на прийняття управлінських рішень:

- наявність мети;
- наявність альтернативних ліній поведінки;
- наявність обмежень (економічних, соціальних, технічних);
- наявність певних критеріїв – певні стандарти, які необхідно оцінити перш ніж прийняти певне управлінське рішення.

Рис. 10.1 – Блок-схема підготовки та прийняття управлінського рішення

5. ***<u>Моделі прийняття управлінських рішень</u>***

Якість управлінських рішень прямо залежить від якості інформації, що використовується в процесі прийняття управлінських рішень.

До основних параметрів, що визначають якість прийнятого управлінського рішення, відносяться:

1. Своєчасність рішення – визначається тим, на якій стадії воно приймається:

- на самому початку, коли конфлікт тільки ще зароджується і його можна усунути без великого клопоту і витрат;
- в період, коли він назрів і отримав гострі, відкриті форми. В цьому випадку вже неминучі крупні втрати і витрати;
- на стадії, коли вже нічого не змінити, залишається тільки підрахувати збитки і покарати винних.

2. Обґрунтованість рішення – це всебічна збалансованість за термінами, ресурсами, цілями.

3. Економічність рішення – це високі результати при найменших витратах, матеріалізація передової управлінської концепції і інших досягнень людського інтелекту у виборі стратегічних напрямків, рушійних сил і термінів.

4. Дієвість – рішення повинне виконуватися.

5. Ефективність – результати від реалізації певного управлінського рішення мають перевищувати витрати, понесені в процесі його розробки і впровадження.

<u>6. Якість управлінських рішень</u>

У процесі розробки і прийняття управлінських рішень використовуються різні наукові методи:

1) методи експертних оцінок – використовуються у питаннях, що не підлягають кількісному аналізу;

2) методи прогнозування – передбачення, що засноване на певних даних:

- евристичні методи – підходи, що використовуються не сформульовані в яв-

ній формі і не можуть бути відокремлені від особи, що робить прогноз;

- економіко-математичні методи (статистичні);

- методи сценаріїв (модель майбутнього, в якій описуються можливий розвиток подій і їх ймовірність).

3) методи моделювання – розробка моделей (уявлення об'єкта системи чи ідеї в певній формі, яка є відмінною від самої цілісності, тобто спрощене зображення певної життєвої чи управлінської ситуації).

Виділяють такі типи моделей:

1. фізичні – збільшена чи зменшена копія об'єкта чи системи;

2. аналогові – зображує об'єкт, що досліджується, у вигляді аналогу, який поводить себе як реальний об'єкт, але не виглядає як такий;

3. математичні – описування властивостей об'єкта чи системи за допомогою математичних символів.

В ході моделювання в якості перешкод можуть виступати наступні фактори: недостовірність даних, страх користувачів, наявні інформаційні обмеження, висока вартість.

Найбільш вживаними на практиці є такі види моделей:

1) модель теорії ігор – метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів;

2) модель теорії черг (оптимального обслуговування) – для визначення оптимального числа каналів обслуговування з огляду на потреби в них;

3) модель управління запасами – визначення часу розміщення замовлення на ресурси та їх кількості, а також маси готової продукції на складах;

4) модель лінійного програмування – визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб;

5) імітаційне моделювання – використовують в ситуаціях, занадто складних для математичних методів, на зразок лінійного програмування;

6) економічний аналіз – охоплює майже всі методи оцінювання витрат і економічних вигод, а також відносної рентабельності діяльності підприємства;

7) моделі системного аналізу:

- дерево цілей – аналіз цілей і задач підприємства;

- дерево аналізу проблеми – структуризація складних проблем зі складними взаємозв'язками;

- дерево рішень – схематичне подання проблеми прийняття рішення, дає можливість керівнику врахувати різні напрямки дій, співвіднести їх до фінансових результатів, скорегувати їх відповідно до описаної їх ймовірності, а потім порівняти альтернативи;

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Діяльність керівника, пов'язана із знаходженням варіантів дій, викликаних ініціативними пропозиціями виконавців по вирішенню певних ситуацій – це:

1) організаційне рішення;
2) алгоритмічне рішення;
3) управлінське рішення;
4) компроміс.

2. Які основні фактори впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень?

1) особисті якості менеджера та наявність відповідної інформації у керівника і виробничого персоналу підприємства;

2) особисті якості менеджера, наявність необхідної повної систематизованої інформації, зрілість спеціалістів апарату управління;

3) ділові якості менеджера та зрілість спеціалістів апарату управління, наявність інформації про стан зовнішнього середовища;

4) зрілість управлінського і виробничого персоналу підприємства, які приймають безпосередню участь в процесі прийняття рішення.

3. За технологією розробки виділяють рішення:

1) економічні та технічні; 3) інтуїтивні та раціональні;
2) запрограмовані та незапрограмовані; 4) задані та ініціативні.

4. За способом прийняття управлінські рішення класифікуються на:

1) одноособові та колективні; 3) одноособові, колегіальні, колективні;
2) колективні та колегіальні; 4) колегіальні та особові.

5. На яких умовах базується успішне прийняття рішень в організаціях?

1) відповідальність, повноваження і компетентність;
2) право, відповідальність, повноваження та обов'язковість;
3) повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність;
4) відповідальність, обов’язковість та компетентність.

6. Що собою являють певні стандарти, за якими відбувається оцінка альтернатив при прийнятті управлінських рішень:

1) критерій; 2) обмеження; 3) результат; 4) ймовірність.

7. Як можна класифікувати управлінські рішення за сферою охоплення?

1) загальні та індивідуальні; 3) перспективні і колективні;
2) поточні і стратегічні; 4) загальні та часткові.

8. Що є результатом реалізації певної послідовності кроків чи дій, подібних до тих, що приймаються при розв’язанні математичних завдань:

1) організаційне рішення; 3) управлінське рішення;
2) алгоритмічне рішення; 4) компроміс.

9. Середовище прийняття управлінських рішень, поведінкові обмеження, інформаційні обмеження, негативні наслідки – це:

1) етапи, які відбуваються в процес;
2) підходи, що використовуються при прийнятті рішення;
3) методи, що використовуються при прийнятті рішення;
4) фактори, що впливають на прийняття рішення.

10. Які існують види обмежень в процесі прийняття рішення:

1) інформаційні, матеріальні, духовні; 3) економічні, соціальні, технічні;
2) поведінкові, інформаційні, духовні; 4) фізичні, фінансові, ділові;

11. Як можна класифікувати рішення за рівнем прийняття?

1) на середньому і вищому рівнях управління;
2) на вищому, середньому і нижчому рівнях управління;
3) на найвищому і вищому рівнях управління;
4) на найвищому і середньому рівнях управління.

12. Порядок підготовки, розгляду, обговорення, виконання ряду послідовних і паралельних операцій у процесі управління - це:

1) алгоритм; 2) процедура; 3) процес; 4) система.

13. Проблема – це:

1) розрив між фактичним і минулим станом тієї або іншої системи;
2) розрив між плановим і минулим станом тієї або іншої системи;
3) розрив між бажаним і фактичним станом тієї або іншої системи
4) розрив між теперішнім і плановим станом тієї або іншої системи

14. Який вид рішень відповідає рутинним проблемам:

1) стандартні; 2) програмовані; 3) творчі; 4) непрограмовані.

15. Формулювання вимоги до менеджера приділити увагу або почати дії щодо конкретної ситуації - це

1) ситуація; 2) проблема; 3) завдання; 4) обов’язок.

16. Такі методи прийняття управлінських рішень, як дерево аналізу проблем, дерево цілей, дерево рішень є різновидами моделей:

1) математичного програмування; 3) теорії масового обслуговування;
2) імітаційного моделювання; 4) системного аналізу.

17. Які існують проблеми використання методів моделювання при прийнятті управлінських рішень:

1) матеріальні обмеження, нестача знань, навичок користувачів;
2) інформаційні обмеження, страх користувачів, висока вартість;
3) інформаційні, матеріальні обмеження, відсутність часу;
4) складність використання, необхідність залучення спеціалістів ззовні.

18. Які існують типи моделей прийняття управлінських рішень:

1) фізичні, аналогові, математичні;
2) інформаційні, потокові, універсальні;
3) стратегічні, тимчасові, аналогові;
4) фізичні, хімічні, математичні.

19. Систематичне використання наукових методів до проблем управління являє собою:

1) управління на основі якісних методів;
2) управління на основі кількісних методів;
3) управління на основі фізичних методів;
4) управління на основі мате мат. методів.

20. Середовище, в якому відбувається прийняття рішень може характеризуватися:

1) визначеністю, невизначеністю, рівнем ризику;
2) рівнем ризику, детермінованістю, постійністю;
3) стохастичністю, невизначеністю, постійністю;
4) прогнозованістю, передбачуваністю, невизначеністю.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Менеджери Сандерс Индастріс бажають збільшити фонди на фінансування будівництва і закупівлю сучасного механічного обладнання для нового заводу, який буде розміщено в канадській провінції. Вони визначили, що можуть звернутися до трьох альтернативних джерел фінансування: випуску звичайних акцій, облігацій і привілейованих акцій.

Бажаний результат рішення – чистий дохід, який можна залучити за допомогою кожного з цих фінансових інструментів. Станом природи, що впливає на рішення, є ставка відсотка в момент випуску цінних паперів, тому що процентні ставки впливають на здатність фірми залучати інвестиційні долари. Якщо ставки відсотків високі, інвестори віддають перевагу облігаціям; якщо вони низькі, привабливіше акції.

Фінансові експерти повідомили менеджерів, що якщо ставки відсотка будуть високі, то випуск звичайних акцій принесе 9 млн.дол., випуск облігацій - 5 млн.дол., а привілейовані акції дадуть 7 млн.дол. Якщо ставки відсотка будуть знаходитися на середньому рівні, звичайні акції й облігації дадуть 6 млн.дол., а привілейовані акції – 3 млн.дол. При низьких процентних ставках звичайні акції принесуть 4 млн.дол., облігації – 2 млн.дол., привілейовані акції – 1 млн.дол. Фінансові експерти оцінили також імовірність низьких ставок у 10%, помірних - у 70% і високих - у 20%.

Яке рішення варто прийняти менеджерам?

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Аналіз альтернатив при розробці управлінського рішення.
2. Методи розробки управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику.
3. Управління ризиками як передумова забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Рекомендована література: основна: 2, 4, 5; додаткова: 1-3, 7-9.

ТЕМА 11
КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Мета: ознайомити студентів з основними формами влади та впливу, концепціями і стилями лідерства, способами їх оцінки.

Основні поняття: лідер, влада, експертна влада, еталонна влада, традиційна влада, харизма, стиль лідерства, авторитарний керівник, демократичний керівник, ліберальний керівник, теорія «Х», теорія «У», чотири системи Лайкерта, ситуативна модель Фідлера, теорія «шлях-мета», теорія життєвого циклу, модель Врума - Йєттона.

План

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Види керівництва. Керівництво і влада.
3. Теорії лідерства.
   3.1 Поведінковий підхід – стилі лідерства.
   3.2 Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.
4. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

1. Поняття та загальна характеристика керівництва

Керівництво – це вид управлінської діяльності, що полягає у впливі керівників на підлеглі їм колективи чи окремих осіб.

Основні фактори керівництва сучасною організацією:

- підтримка підлеглих, спрямована на виховання в них почуття власної гідності;
- гармонізація ефективних зв'язків між персоналом фірми;
- акцент на досягнення групової мети і досконалості в роботі;
- сприяння ефективній роботі колективу за допомогою програмування, координації та планування, а також забезпечення необхідними ресурсами.

Ефективне керівництво має одночасно поєднувати в собі такі поняття, як:

- управління – розумовий і фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують обов'язки, покладені на них, і вирішують певні завдання (документально закріплені обов'язки);
- лідерство – спроможність здійснювати вплив на окремих людей чи групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації (ніде документально обов'язки не закріплені).

Отже керівник підприємства повинен прагнути стати і тим, хто управляє організацією, і лідером.

2. Види керівництва. Керівництво і влада

Основними характеристиками керівництва є:

- вплив – поведінка одного індивіда, яке вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда;
- влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Види керівництва можна виділити в залежності від видів влади:

1. влада, заснована на примусі, – спирається на віру в те, що керівник має можливість карати підлеглого;

2. влада, заснована на винагороді, – спирається на віру виконавця в те, що той, хто впливає, може задовольнити потреби виконавця;

3. влада заснована на традиціях (законна) – спирається на віру виконавця в те, що той, хто впливає, має право наказувати, і що виконавець зобов'язаний підкорюватися;

4. еталонна влада (влада приклада) – заснована на тому, що риси керівника є настільки привабливими, що їх хочеться наслідувати;

5. експертна влада – спирається на віру в те, що керівник має спеціальні знання, які дозволять задовольнити потребу;

6. харизматична – влада, побудована не на логіці, а на силі особистих якостей та можливостей..

Існує цілком визначена залежність між силою влади і повноваженнями керівника: що більша залежність від певної особи, то більша її влада.

Закон балансу влади: рівень впливу владної особи А на особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від А.

Вплив, який має керівник, ґрунтується на його авторитеті і буває:

- формальним – визначений посадою;
- реальним – визначений підлеглими і керівництвом.

<u>3. Теорії лідерства</u>

Лідерство – це здатність впливати на окремі групи осіб, спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей організації.

Існують такі підходи до визначення стилів лідерства

1. Особистісний підхід – кращі керівники мають певний набір особистіс-них якостей, які є загальними для всіх (рівень інтелекту і знань, приваблива зовнішність, чесність, ініціативність, високий ступінь самовпевненості тощо).

2. Поведінковий підхід – ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а його манерою поведінки по відношенню до підлеглих.

3. Ситуаційний підхід – ефективність лідерства визначається ситуацією, тому керівник-лідер має вміти поводитися по-різному в різних ситуаціях, зумовлених завданням, середовищем, особистими якостями підлеглих тощо.

<u>3.1 Поведінковий підхід – стилі лідерства.</u>

Стиль керівництва – це система постійно застосовуваних певним керівником методів, форм, правил і прийомів керівництва.

1). Автократичний стиль – лідер має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю виконавцям, і робить це – «Теорія Х»:

- люди не люблять працювати і тому уникають її за всякої можливості;
- у людей немає честолюбства і вони прагнуть позбавитися відповідальності, вважаючи за краще, щоб ними керували;
- більш за все люди хочуть захищеності;
- щоб примусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль і загрозу покарання.

2). Демократичний стиль – «теорія У»:

- праця – процес природний. Якщо умови сприятливі, люди не тільки приймуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до неї;

- якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль;

- залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети;

- здібність до творчого рішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

3). Класифікація Лайкерта – передбачає наявність 4 базових систем стилів лідерства, що відрізняються ступенем зменшення їх авторитарності:

- експлуататорсько-авторитарна;
- консультативно-демократична;
- прихильно-авторитарна;
- заснована на участі.

4). Управлінська решітка стилів лідерства за Р.Блейком і Д.Мутоном – ґрунтується на співвідношенні в керівника прагнень до турботи про людину і турботу про виробництво (рис. 11.1).

За перебуванням керівника у визначеній зоні визначають його стиль:

1 (1.1) – страх перед бідністю. З боку керівника потрібне лише мінімальне зусилля, щоб добитися такої якості роботи, яка дозволить уникнути звільнення.

Рисунок 11.1 – Управлінська решітка стилів лідерства

2 (1.9)– будинок відпочинку. Керівник зосереджується на хороших, теплих людських взаєминах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.

3 (5.5) – організація. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності і хорошого морального настрою.

4 (9.1) – авторитет-підпорядкування. Керівник піклується про ефективність виконуваної роботи, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих.

5 (9.9) – команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих і ефективності, керівник досягає того, що його керівництво забезпечує і високий моральний настрій працівників, і високу ефективність роботи організації.

3.2 Ситуаційні підходи до ефективного лідерства

Ситуаційні підходи до лідерства виділяють наступні стилі керівництва:

1). Ситуаційна модель Фідлера – виділяються 3 фактори:

- відносини між керівником і членами колективу (гарні чи погані);
- структура завдань (звичні, чітко сформульовані, структуровані чи ні);
- посадові повноваження (великий чи малий обсяг влади).

2). Підхід «шлях – мета» до лідерства Мітчела і Хауса – керівник може вплинути на підлеглих, як шляхом збільшення особистої вигоди досягнення підлеглими цілі, так і зробивши цей шлях більш легким.

3). Теорія життєвого циклу стиля лідерства Херсі і Бланшара (рис. 11.2) – ефективність стиля лідерства залежить від «зрілості» виконавців (спроможність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставлені цілі, рівень освіти і досвіду).

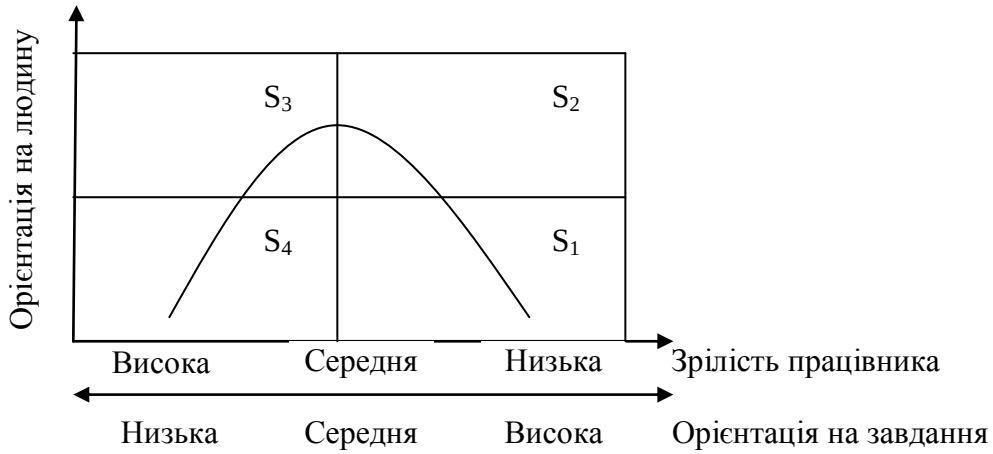

Рисунок 11.2 – Залежність стилю лідерства від зрілості виконавців

4). Модель прийняття рішень керівником Врума – Йеттона – концентрує увагу на процесі прийняття рішень.

Виділяються 5 стилів керівництва:

- автократичний – керівник особисто приймає рішення;
- майже автократичний – підлеглі лише надають необхідну інформацію;
- консультативно-автократичний – до прийняття рішення керівник вислуховує пропозиції окремих підлеглих;
- консультативний – керівник вислуховує пропозиції всієї групи своїх підлеглих і потім приймає рішення;
- повна участь – рішення приймається в групі колективно.

<u>4. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера</u>

Менеджер – член організації, який проводить управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. Його робота полягає в організації та управлінні підприємством для досягнення поставлених цілей.

Менеджери повинні мати певні якості, знання та навички, що відповідають завданням, характеру і змісту їх діяльності.

Існують різні моделі сучасного менеджера

- модель, заснована на врахуванні трудового і особистісного потенціалу менеджера;
- модель сучасного менеджера «тричі – сім» Я.В. Михайлова включає 3 основні рівні (функціональний, сервісний основний і сервісний додатковий), кожний з яких включає по сім вимог до сучасного менеджера.

Основні вимоги до менеджерів можна також поділити на наступні види:

- знання: управлінські, економічні, адміністративно-правові, психологічні;
- навички: комунікативні, аналітичні, організаторські, технічні.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що слід розуміти під діловими якостями менеджера?

1) здатність вирішувати оперативно поставлені завдання;
2) здатність організовувати своїх підлеглих для виконання поставлених завдань;
3) здатність досягати найкращих кінцевих результатів діяльності;
4) здатність знаходити кращі підходи до вирішення поставлених завдань.

2. Вид управлінської діяльності, що полягає у впливі керівників на підлеглі їм колективи чи окремих осіб – це:

1) контролювання; 2) регулювання; 3) координування; 4) керівництво.

3. Що слід розуміти під вольовими якостями, якими повинен володіти менеджер?

1) цілеспрямованість, наполегливість, ініціативність, залежність від менеджерів середньої ланки;
2) рішучість, цілеспрямованість, залежність від думки власників підприємства та ініціативність;
3) цілеспрямованість, наполегливість, витримка, рішучість, ініціативність, самостійність, сміливість;
4) чесність, справедливість, об'єктивність, принциповість, комунікабельність, скромність, інтелігентність.

4. Досконале знання своєї справи, складних зв'язків явищ та процесів, можливих засобів та методів досягнення мети:

1) професіоналізм; 2) компетентність; 3) кваліфікація; 4) спеціалізація

5. Якими основними діловими якостями повинен володіти менеджер?

1) компетентність і організаторські здібності;
2) високий рівень професійних знань;
3) високі організаторські здібності.
4) ділові та особисті якості.

6. Якими основними морально-психологічними якостями повинен володіти менеджер?

1) чесність, справедливість, об'єктивність, принциповість, комунікабельність, скромність, інтелігентність;
2) рішучість, цілеспрямованість, залежність від думки власників підприємства та ініціативність;
3) справедливість, мужність, адаптивність, гнучкість, орієнтація на минуле та інтелігентність;
4) наполегливість, творчий підхід, оптимізм, орієнтація на минулі досягнення, нерішучість та витримка.

7. Кількість влади менеджера організації визначається:

1) ступенем його кваліфікації;
2) ступенем залежності підлеглих;
3) рівнем компетентності;
4) практичним досвідом.

8. Узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка справляє на них вплив і спонукає до досягнення цілей організації являє собою:

1) модель керівництва;
2) стиль керівництва;
3) метод керівництва;
4) тип керівництва.

9. Що таке наказ:

1) розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації;
2) документ, який видається заступником керівника підприємства;
3) розпорядчо-правовий документ, що видається тільки керівником фірми;
4) правовий документ, що видається керівниками структурних підрозділів організації.

10. Що таке розпорядження:

1) розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації;
2) документ, який видається заступником керівника підприємства;
3) розпорядчо-правовий документ, що видається тільки керівником фірми;
4) правовий документ, що видається керівниками структурних підрозділів організації.

11. Влада – це:

1) передача завдань та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання;
2) зобов'язання виконувати завдання та відповідати за їх задовільне вирішення і виконання;
3) обмежене право використовувати ресурси організації та направляти зусилля персоналу на виконання завдань;
4) сукупність повноважень, які має керівник.

12. Розробниками теорії життєвого циклу лідерства є:

1) Мітчел і Хаус; 2) Лайкерт і Персі; 3) Херсі і Бланшар; 4) Врум і Йеттон.

13. Які існують теорії лідерства:

1) поведінкова, системна, ситуаційна;
2) поведінкова, ситуаційна, особистісна;
3) структурна, системна, поведінкова;
4) структурна, системна, ситуаційна.

14. Влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей або здібностей лідера – це влада:

1) харизматична; 2) компетентна; 3) приваблива; 4) еталонна

15. Спроможність здійснювати вплив на окремих людей чи групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації – це:

1) керівництво; 2) управління; 3) лідерство; 4) влада.

16. Поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда – це:

1) керівництво; 2) вплив; 3) лідерство; 4) влада.

17. До якого стилю керівництва відноситься «теорія У»:

1) автократичного; 3) експлуататорсько-авторитарного;
2) демократичного; 4) консультативно-демократичного;

18. Хто виділив наступні стилі керівництва: експлуататорсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний, заснований на участі:

1) Лайкерт; 2) Фідлер; 3) Врум; 4) Йеттон.

19. Керівник, який має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю виконавцям, і робить це є:

1) демократом; 2) лібералом; 3) автократом; 4) лідером.

20. Який вид влади, побудовано на авторитеті керівника:

1) законна; 2) еталонна; 3) експертна; 4) традиційна.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Існує безліч інструментів для того, щоб допомогти керівникам ефективно управляти своїми командами. Проте іноді управлінський стиль може спричиняти труднощі. Одним із найбільш поширених стилів, що викликає проблеми, є авторитарний, жорсткий підхід. Задаючи питання, можна визначити власний стиль керівництва.

1. Чи прагнете Ви впливати на людей під час розмови з колегами?
2. Чи відчуваєте потребу в абсолютному контролі над ситуацією?
3. Чи часто робите зауваження під час зустрічей?
4. Чи важливі для Вас обговорення та дискусії?
5. Чи прагнете здобути позиції влади та поваги?
6. Чи не бояться підлеглі обговорювати з Вами проблеми?
7. Як швидко Ви реагуєте на критику?
8. Чи готові Ви надати іншим те, що маєте самі?
9. Чи сприймають Вас як людину, що тримає дистанцію та не надто емоційна?
10. Коли Ви відчуваєте себе більш кваліфікованим за свого керівника або підлеглих, чи показуєте це?

Більше ніж сім «так» можуть свідчити про наявність жорсткої особистості.

Запитання:

1. Які додаткові питання можна поставити для визначення жорсткого характеру?
2. Які тренінги чи програми можна організувати для пом'якшення авторитарних рис у керівників?
3. Як можна змінити управлінський стиль, щоб підвищити ефективність роботи команди?
4. Які методи можна застосувати для покращення комунікації між керівником і підлеглими?

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Харизматичні лідери XX століття.
2. Лідери сучасного бізнесу.
3. Психологічні аспекти проблеми лідерства.
4. Порівняльний аналіз ефективності стилів лідерства.
5. MBA – сучасна школа підготовки висококваліфікованих лідерів.

Рекомендована література: основна: 1, 3-5; додаткова: 1, 5, 9.

ТЕМА 12
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ І ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: ознайомити студентів з основними напрямками організаційних змін, що відбуваються в процесі управління організаціями, а також методами аналізу їх ефективності.

Основні поняття: криза лідерства, криза автономії, криза бюрократії, криза синергії, результативність, ефективність.

План

1. Поняття організаційного розвитку. Сутність та основні параметри організаційних змін.
2. Результативність та ефективність менеджменту.
3. Комплексний підхід до удосконалення процесу управління фірмами.

1. Поняття організаційного розвитку. Сутність та основні параметри організаційних змін.

Організаційний розвиток – це довгостроковий процес відновлення організації, її структури, комунікаційних зв’язків відповідно до нових цілей і завдань. Відбувається за допомогою організаційних змін кожні 1 – 5 років: помірна реорганізація відбувається раз на рік, докорінна – раз на 4-5 років.

Фактори, що сприяють розвитку організаційних змін базуються на змінах:

- цілей організації;
- структури роботи;
- технології виробництва;
- методів вирішення завдань;

- структури управління; - кадрової політики.

Обґрунтування організаційних змін пов'язане із необхідністю подолання криз, які виникають на певних стадіях розвитку організацій (табл. 12.1).

Таблиця 12.1 – Характеристика фаз розвитку компанії за Л. Грейнером.

Фаза розвитку	Характеристика фази розвитку компанії	Тип кризи
Фаза 1 Створення бізнесу	Концентрація зусиль на розвитку технології бізнесу й ринку; очікування винагород у майбутньому; контроль ґрунтується на швидкому зворотному зв'язку.	криза лідерства
Фаза 2 Управління	Побудова формальних управлінських систем: організаційна структура, системи звітності й контролю, стандарти зація бізнес-процесів, процедур і правил, формалізація зв'язків, розвиток управлінських кадрів	криза автономії
Фаза 3 Делегування	Виникає необхідність у децентралізації функцій, делегуванні повноважень. Створюються центри прибутку, система мотивації ґрунтується на результатах роботи; централізоване управління зосереджено на розробці стратегії.	часткова втрата контролю
Фаза 4 Координація	Запровадження процедур корпоративного планування. Нові продуктові групи розглядаються як центри інвестицій; технічні функції (логістика, автоматизація), а також PR зміщуються до центру	криза бюрократії
Фаза 5 Співробітництво	Створення структури на основі самостійних бізнес- одиниць, перерозподіл функцій та ролей між підрозділами й центром. Виникають підвищені вимоги до менеджерів, мотивація орієнтована на результат.	криза синергії у групі

2. Результативність та ефективність менеджменту.

Результативність – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління або рівнем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання.

Фактори, що впливають на результативність: потенціал системи організації; збалансованість складових організацій; рівень розвитку всіх підсистем; раціональність співвідношення між результативністю господарської та фінансової діяльності; оптимальна залежність між активною та пасивною адаптивними реакціями системи; потенціал конкурентного статусу організації.

Основне завдання керівника та системи менеджменту – досягати результатів.

Ефективність управління організацією – результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії системи, яка управляє й якою управляють, або інтегрований результат взаємодії компонентів управління.

Для визначення ефективності управління на різних рівнях (організації і макроекономічному) оцінюються певні категорії (табл. 12.2).

Таблиця 12.2 – Категорії ефективності управління

Економічні	Соціальні	Організаційні	Суспільні
Рівень організації			Макроекономічний
- прибуток; - рентабельність; - витрати на розвиток; - інвестиції.	- ступінь свободи в діях і контактах; - плинність кадрів; - задоволеність роботою	- швидкість прийняття управлінських рішень; - централізація та децентралізація управління	- задоволення потреб суспільства; - рівень кваліфікації персоналу.

В загальному вигляді ефективність управління визначають за формулою:

$$E = \frac{P}{B}$$

де, Е – ефективність системи управління;

Р – кінцевий результат (чистий прибуток);

В – витрати на управління (валові витрати).

<u>3. Комплексний підхід до удосконалення процесу управління фірмами.</u>

Ускладнення структури, впорядкування зв'язків між елементами, зміна їх просторового розташування та надання нових властивостей – все це характерне для організації, що розвивається. Приймаючи рішення про коригування оргструктури, треба пам'ятати: краща оргструктура та, яка найбільше відповідає поточній стратегії.

П. Друкер рекомендує під час розробки стратегії організаційних змін користуватися наступними принципами:

- організаційна структура має забезпечувати високу ефективність роботи всієї компанії.
- структура організації повинна мати мінімальну кількість рівнів управління й формувати найкоротший ієрархічний ланцюг.
- організаційна структура має сприяти підготовці й перевірці наступного покоління топ-менеджерів.

<u>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ</u>

1. Довгостроковий процес відновлення організації, її структури, комунікаційних зв'язків відповідно до нових цілей і завдань – це:

1) організаційний контроль;
2) організаційний контроллінг;
3) організаційний розвиток;
4) організаційний план.

2. На якій фазі розвитку організації можлива криза бюрократії:

1) управління; 2) делегування; 3) координації; 4) співробітництва.

3. Під час якої фази, можливим є настання кризи автономії:

1) управління; 2) делегування; 3) співробітництво; 4) координація

4. Світовий досвід свідчить, що для здійснення змін в організації доцільно залучати:

1) менеджерів всіх підрозділів;
2) менеджерів середньої ланки;
3) всіх працівників;
4) окремих спеціалістів.

5. Які загальні показники визначення ефективності організаційної структури управління найчастіше використовуються?

1) рівень виконання виробничих завдань;
2) рівень виконання запланованих прибутків;

3) рівень досягнення цілей організації;
4) рівень виконання основних завдань та цілей організації.

6. Які з перелічених категорій ефективності управління визначаються на макроекономічному рівні:
1) економічні; 2) соціальні; 3) суспільні; 4) організаційні.

7. Міра точності управління, що характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління або рівнем наближення до неї – це:
1) результативність; 2) ефективність; 3) продуктивність; 4) виробіток.

8. Відповідно до рекомендацій П.Друкера щодо розробки стратегії організаційних змін, організаційна структура не повинна:
1) забезпечувати високу ефективність роботи всієї компанії;
2) мати мінімальну кількість рівнів;
3) сприяти підготовці й перевірці наступного покоління топ-менеджерів;
4) формувати якомога довший ієрархічний ланцюг.

9. Основне завдання керівника та системи менеджменту – це:
1) недовиконання планів; 3) досягнення результатів;
2) зменшення прибутків; 4) збільшення витрат.

10. З якою періодичністю найчастіше відбуваються помірні зміни в організаціях:
1) щомісяця; 2) раз на рік; 3) кожні 4 роки; 4) раз на 4-5 років.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Компанія «Планета Паперу», що займається виготовленням канцелярських виробів, протягом останніх двох років зіткнулася зі зниженням рівня прибутковості. У зв’язку з цим виникла необхідність скоротити масштаб діяльності, аби уникнути фінансових втрат.

Менеджеру підприємства доручено знайти найбільш ефективний спосіб оптимізації кількості робочих місць.

Для розв’язання цієї ситуації керівник має ретельно проаналізувати кадровий склад, врахувати всі важливі аспекти та обрати оптимальне рішення, розглянувши такі варіанти:

– звільнити працівників, які досягли пенсійного віку або не мають належного досвіду роботи;

– скоротити передусім тих співробітників, які мають додаткові джерела доходу;

– провести конкурс серед персоналу та залишити на посаді найефективніших працівників;

– сприяти працевлаштуванню звільнених співробітників на інші робочі міс-

ця;

– зберегти посади для тих працівників, які мають законодавчо закріплені привілеї залишитися.

Завдання 2

Мале підприємство прагне розширити свою ринкову частку. Для цього необхідно придбати сучасне виробниче обладнання. Однак власних коштів для купівлі недостатньо. Банк відмовляє у кредиті через низький рівень щорічного прибутку, що унеможливлює повернення позики на взаємовигідних умовах. Якщо обладнання не буде придбане, застаріла база може призвести до банкрутства.

Для збільшення прибутку менеджер може обрати одну зі стратегій:

- перша стратегія – впровадити нову маркетингову стратегію, підвищивши обсяг продажів на 45%. проте це складно та ризиковано;

- друга стратегія – застосувати нову фінансову стратегію, яка дозволить скоротити фінансові витрати на 55% завдяки ефективному управлінню;

- третя стратегія – оптимізувати виробничі витрати, знизивши їх на 25% через впровадження нових технологій.

Фінансові показники підприємства такі:

- обсяг реалізації продукції – 120 тис. грн.;

- витрати на виготовлення – 90 тис. грн (з них 65 тис. грн — прямі матеріальні витрати);

- фінансові витрати –7 тис. грн.;

- податок на прибуток –20%.

Менеджеру потрібно обрати найбільш ефективну стратегію для максимізації прибутку та отримання позитивного рішення банку щодо кредитування.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Створення та реорганізація структурних підрозділів фірми.
2. Методи побудови та вдосконалення організаційних структур.
3. Впровадження екологічного менеджменту на підприємствах України.

Рекомендована література: основна: 2, 4, 5; додаткова: 2-4, 6, 8.

ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ

Задача 1

Після проведення аукціону у грудні 2024 р. приватною особою було придбано магазин «Продтовари» (торговельна площа 750 м^2) та підприємство роздрібної торгівлі «Культтовари» (торговельна площа 780 м^2), які розташовані в окремій будівлі і знаходяться у досить сприятливих геоекономічних умовах. Власник прийняв рішення організувати приватне торговельне підприємство "Торговельний центр «Злагода» і звернувся до консультаційної фірми з проханням розробити структуру підприємства, яка відповідає вимогам сучасності та специфіки діяльності підприємства.

Власник висунув вимогу про зменшення апарату управління нового підприємства на 40%, а торговельно-оперативного персоналу - на 10% з урахуванням відсоткового співвідношення структури працівників. Витяг із штатного розкладу наведено у табл. 1, 2.

Таблиця 1 – Витяг зі штатного розкладу магазину «Продтовари»

№	Посада	Чисельність	№	Посада	Чисельність
1.	Директор	1	15.	Економіст 1 категорії	2
2.	Юрисконсульт	1	16.	Головний бухгалтер	1
3.	Секретар-референт	1	17.	Заступник головного бухгалтера	1
4.	Заступник з комерційної діяльності .	1	18	Завідувач відділу збуту та постачання	1
5.	Продавець 1 категорії	18	19.	Бухгалтер з реалізації	2
б.	Продавець 2 категорії	25	20.	Бухгалтер з тари	1
7.	Контролер-касир	10	21.	Старший касир	1
8.	Бухгалтер з сировини	2	22.	Касир	3
9.	Товарознавець 1 категорії	2	23.	Інженер технічної служби	1
10.	Товарознавець 2 категорії	2	24.	Електромеханік	2
11.	Експедитор	3	25.	Електрик	3
12.	Завідувач складу	2	26.	Спеціаліст з обладнання	3
13.	Комірник	4	27.	Вантажник	8
14.	Менеджер	1	28.	Прибиральниця	б

Вартість консультаційних послуг складала 500 грн.

Після двох років праці власник та директор підприємства вирішили проаналізувати діючу оргструктуру й оцінити ефективність від співробітництва з консультаційною фірмою і самостійно провели оцінку структури підприємства.

Завдання:

1. Скласти штатний розклад приватного підприємства та побудувати схему організаційної структури управління підприємства та навести необхідні обґрунтування.

2. Прийняти рішення щодо ефективності співпраці з консультаційною фірмою і оформити у вигляді Доповідної записки заступника директора підприємства на ім'я директора.

Таблиця 2 – Витяг зі штатного розкладу торговельного підприємства «Культтовари»

№	Посада	Чисельність	№	Посада	Чисельність
1	Завідувач магазину	1	18	Енергослужба	3
2	Заступник завідувача магазину	1	19	Касир	2
3	Орисконсульт	1	20	Начальник відділу	1
4	Головний товарознавець	1	21	Головний касир	1
5	Начальник комерційного відділу	1	22	Бухгалтер І категорії	2
6	Головний бухгалтер	1	23	Бухгалтер П категорії	1
7	Заст. головного бухгалтера	1	24	Бухгалтер	1
8	Начальник відділу планування та збуту	1	25	Служба з обслуговування сантехніки, вентиляції та кондиціонерів	2
9	Товарознавець І категорії	2	26	Завідувач комплексу	3
10	Товарознавець ІІ категорії	4	27	Заступник зав. комплексу	3
11	Торговий інспектор І категорії	1	28.	Завідувач складу	1
12	Торговий інспектор	1	29.	Комірник	2
13	Інспектор з кадрів	1	30.	Завідувач секції	7
14	Економіст І категорії	1	31.	Зам. зав. секції	5
15	Економіст П категорії з праці	1	32.	Продавці	44
16	Економіст	1	33.	Вантажник	5
17	Декоратори	1	34.	Прибиральниця	4

Алгоритм розв'язання задачі

Побудуйте робочу таблицю (табл. 1)

№	Посада	Чисельність			
		Продтовари	Культтовари	Розрахунок	Злагода
1					
...					
	Апарат управління	АУпрод	АУкульт		АУзл
	Торговельно-оперативний персонал	ТОпрод	ТОкульт		ТОзл
	Усього	УСпрод	УСкульт		УСзл

1. Перепишіть до таблиці умови (витяги зі штатних розкладів).
2. Поряд з кожною посадою визначте, до якої категорії вона належить.
3. Окремо для кожного з підприємств підрахуйте кількість посад у кожній з категорій і по підприємству в цілому.
4. Визначте, скільки відсотків посад кожної категорії залишиться у новому об'єднанні «Злагода». Формули для розрахунків:

АУ = 100% – 40% = 60%; ТО = 100% – 10% = 90%.

5. Розрахуйте абсолютну кількість посад кожної категорії, яка залишиться у новому об'єднанні «Злагода». Формули для розрахунків:

АУ зл = ((АУпро + АУкульт) * 60%) /100%

ТО зл = ((ТОпро + ТОкупьт) * 90%) / 100 %

6. У межах визначеної кількості сформуйте штатний розклад об'єднання «Злагода» (працюйте у колонці «Розрахунок»). Перевірте, чи відповідає кількість посад вимогам бізнес-плану.

7. Побудуйте схему організаційної структури об'єднання «Злагода».

Задача 2

Персонал лісового господарства часто використовує контрольовану поже- жу для зменшення небезпеки природних пожеж і розширення зон мешкання дикої живої природи.

Для певного місця випалювання існує 2 основні альтернативи. Менеджери лісництва можуть або призначити ресурси для випалювання, або відкласти його проведення. Головними для прийняття цього рішення є 2 невизначеності. Перша – фактичні погодні умови в день випалювання: імовірність того, що погода буде несприятливою, дорівнює 50%, і в цьому випадку випалювання прийдеться скасувати. Друга невизначеність складається з відповіді на питання: чи буде досягнуто мету, чи успіх випалювання виявиться частковим? Імовірність успішного випалювання в цій ситуації оцінюється в 60%, а імовірність незначного успіху в 40%. Якщо все пройде успішно, то дохід лісової служби складе $2800. Якщо успіх випалювання буде незначним, то втрати складуть $200. Якщо випалювання буде скасовано після відправлення ресурсів, втрати будуть рівними $1200. При відкладанні випалю- вання на невизначений термін, втрати, пов'язані з витратами на менеджмент, складуть $300.

Через ці невизначеності, менеджери Національної лісової служби, побудувавши дерево рішень, повинні прийняти рішення: направляти ресурси чи відкласти випалювання і почекати одержання більш достовірної інформації?

Розв’язок:

1. Визначимо ймовірний дохід при здійсненні випалювання за умов сприятливої погоди:

$$\sum_1 = \$2800 \cdot 0{,}6 + (\$(-200) \cdot 0{,}4) = \$1680 - \$80 = \$1600$$

Дохід при здійсненні випалювання за умов сприятливої погоди складе $1600.

2. Визначимо ймовірні доходи підприємства при призначення ресурсів на випалювання:

$$\sum_2 = \$1600 \,.\, 0{,}5 + (\$(-1200) \,.\, 0{,}5) = \$800 - \$600 =$$

Дохід при здійсненні випалювання не залежно від стану погоди складе $200.

3. Витрати, яке матиме підприємство у випадку відкладення випалювання, складають $300. тобто $\sum_3 = \$(-300)$

4. Порівняємо обидві альтернативи $\sum_2$ і, маємо: $\sum_2 > \sum_3$ ($200 > $(- 300))

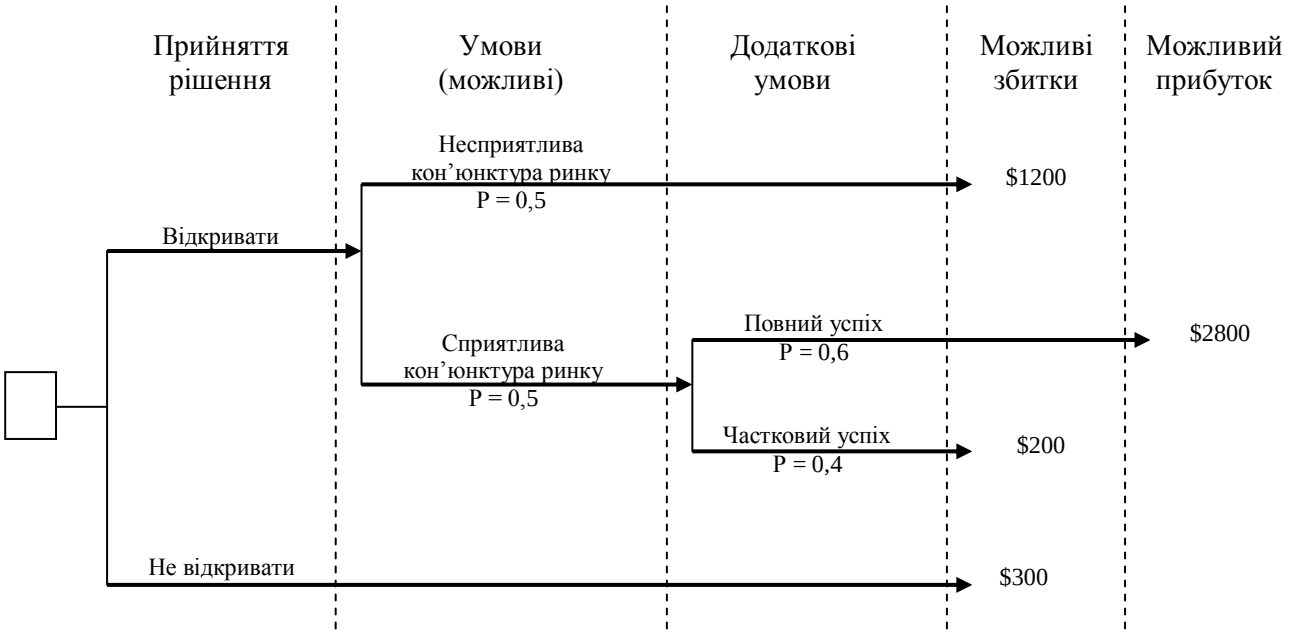

Рисунок 1 – Дерево рішення

Висновок

Менеджерам Національної лісової служби доцільно готуватися до контрольованої пожежі та призначити для цього ресурси, оскільки в даному випадку вони зможуть отримати дохід у розмірі $200. Якщо ж випалювання не біде проведене, то Національна лісова служба понесе збитки в розмірі $300.

Задача 3

Менеджери Сандерс Индастріс бажають збільшити фонди на фінансування будівництва і закупівлю сучасного механічного обладнання для нового заводу, який буде розміщено в канадській провінції. Вони визначили, що можуть звернутися до трьох альтернативних джерел фінансування: випуску звичайних акцій, облігацій і привілейованих акцій. Бажаний результат рішення – чистий дохід, який можна залучити за допомогою кожного з цих фінансових інструментів.

Основною умовою, що впливає на рішення, є ставка відсотка в момент випуску цінних паперів, тому що процентні ставки впливають на здатність фірми залучати інвестиції. Якщо ставки відсотків високі, інвестори віддають перевагу облігаціям; якщо вони низькі, привабливіше акції.

Фінансові експерти повідомили менеджерів, що якщо ставки відсотка будуть високі, то випуск звичайних акцій принесе 1млн.дол., випуск облігацій - 5 млн.дол., а привілейовані акції дадуть 3 млн.дол. Якщо ставки відсотка будуть знаходитися на середньому рівні, звичайні акції й облігації дадуть 3,5 млн.дол., а привілейовані акції - 3 млн.дол. При низьких процентних ставках звичайні акції принесуть 7,5 млн.дол., облігації - 2,5 млн.дол., привілейовані акції - 4 млн.дол. Фінансові експерти оцінили також імовірність низьких ставок у 10%, помірних - у 40% і високих - у 50%.

Яке рішення варто прийняти менеджерам?

Розв'язок:

Прийняття рішення	Низькі ставки 10%	Середні ставки 40%	Високі ставки 50%
Звичайні акції, млн.дол.	7,5	3,5	1
Облігації, млн.дол.	2,5	3,5	5
Привілейовані акції, млн.дол.	4	3	3

1. Розрахуємо дохід менеджерів Сандерс Индастріс у випадку випуску звичайних акцій:

$$\sum_{А} = 7{,}5 \cdot 0{,}1 + 3{,}5 \cdot 0{,}4 + 1 \cdot 0{,}5 = 2{,}65 \text{ (млн.дол.)}$$

2. Розрахуємо дохід менеджерів Сандерс Индастріс у випадку випуску облігацій:

$$\sum_{О} = 2{,}5 * 0{,}1 + 3{,}5 * 0{,}4 + 5 * 0{,}5 = 4{,}15 \text{ (млн.дол.)}$$

3. Розрахуємо дохід менеджерів Сандерс Индастріс у випадку випуску привілейованих акцій:

$$\sum_{ПА} = 4 * 0{,}1 + 3 * 0{,}4 + 3 * 0{,}5 = 3{,}1 \text{ (млн.дол.)}$$

4. Порівняємо можливі альтернативи $\sum_{А,}$ $\sum_{О,}$ $\sum_{ПА}$. За результатами розрахунків найбільш вигідним є варіант $\sum_{О,}$ який в майбутньому принесе менеджерам Сандерс Индастріс найбільший дохід в розмірі 4,15 млн.дол.

Висновок:

Менеджерам Сандерс Индастріс доцільно прийняти рішення щодо збільшення фондів на фінансування будівництва і закупівлю сучасного механічного обладнання для нового заводу, за рахунок випуску облігацій.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ

1. Менеджмент як наука і мистецтво.
2. Організації та їх загальні характеристики.
3. Методи, принципи, закони і закономірності менеджменту.
4. Управління, спрямоване на успіх. Критерії ефективного управління.
5. Кількісний підхід в науці управління.
6. Сутність системного підходу до управління організацією.
7. Процесний підхід в управлінні.
8. Ситуаційний підхід в управлінні.
9. Сучасна управлінська парадигма.
10. Розвиток управлінської науки в Україні.
11. Внутрішнє і зовнішнє середовища організації, їх характеристики, взаємозв'язок.
12. Цілі і задачі організації.
13. Організаційні структури. Розподіл праці в організації.
14. Людський фактор в діяльності організації.
15. Зовнішнє середовище організації, його характеристики.
16. Постачальники, споживачі і конкуренти організації.
17. Законодавство та державні органи влади.
18. Основні фактори середовища побічної дії.
19. Фактори міжнародного середовища в менеджменті.
20. Поняття та класифікація функцій менеджменту. Їх взаємозв'язок.
21. Управлінський процес. Управлінський цикл. Управлінські процедури.
22. Сутність та класифікація методів менеджменту.
23. Сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок.
24. Поняття стратегічного планування.
25. Процес стратегічного планування.
26. Бюджет як засіб реалізації стратегії.
27. Тактика, політика, процедури і правила.
28. Управління по цілям.
29. Поняття мотивації. Потреби і винагороди.
30. Змістовні теорії мотивації.
31. Процесуальні теорії мотивації.
32. Стимулювання праці.
33. Поняття, зміст та види контролю. Системи контролю з зворотним зв'язком.
34. Етапи процесу контролю.
35. Поведінкові аспекти контролю.
36. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Види повноважень.
37. Побудова організації, організаційне проектування.
38. Класифікація організаційних структур.
39. Централізація та децентралізація.

40. Поняття, характеристики та види комунікацій.
41. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
42. Організаційні комунікації, їх типи і роль в управлінні.
43. Міжособові комунікації.
44. Міжрівневі комунікації. Комунікації між підрозділами.
45. Комунікації між організацією і її середовищем.
46. Бар’єри в комунікаційному процесі.
47. Удосконалення організаційних комунікацій.
48. Сутність, значення та класифікація управлінських рішень.
49. Умови прийняття управлінських рішень.
50. Фактори, що впливають на прийняття рішень.
51. Якість управлінських рішень.
52. Поняття та загальна характеристика керівництва.
53. Лідерство, вплив, влада.
54. Види керівництва.
55. Сучасні підходи до лідерства.
56. Юридична і соціальна відповідальність

ГЛОСАРІЙ

Альтернатива – 1) необхідність вибору між взаємовиключними можливостями; 2) кожна з можливостей, що виключає одна одну.

Апарат управління – сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників. Є складовою керуючої системи організації.

Бюрократія *(*букв. панування канцелярії) – 1) тип організації, для якої характерний спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила і стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму, що ґрунтуються на компетенції працівника; 2) орган держави, організаційно оформлений у вигляді апарату чиновництва.

Винагорода – те, що людина вважає цінним для себе та прагне отримати за затрачені зусилля та виконану роботу.

Вплив – поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

Група **(*колектив*)** – дві і більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під їхнім впливом.

Делегування – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Економічні стимули – чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки на вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до мети організації.

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

Закони менеджменту –сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо.

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події виробничо-господарської діяльності.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.

Контроль – вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань та досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Культура організації – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.

Лідерство – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Матеріальне стимулювання праці – процес формування й використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Менеджер – управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

Місія – чітко виражена причина існування організації, яка може охоплювати такі напрями, як: турбота про працівників; турбота про виробництво; політика зростання та фінансування фірми; технології, які використовуватимуться у виробництві; методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне проголошення переконань та цінностей тощо.

Мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Оптимізація управлінських рішень – вибір найефективнішого варіанта рішення (найраціональнішого рішення) із можливих альтернатив.

Організаційна структура управління – впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління та їх взаємозв’язки.

Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети.

Планування – вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

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

Поділ управлінської праці вертикальний – формування рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи.

Поділ управлінської праці горизонтальний – призначення конкретних

менеджерів для управління підрозділами в межах відповідного рівня управління.

Політика – загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які сприяють досягненню цілей організації.

Постачальник – особа, яка забезпечує замовників, споживачів, покупців продукцією (товарами, роботами, послугами).

Потреба – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі людиною чого-небудь, що викликано існуванням певних традицій, рівнем розвитку суспільства тощо.

Премії – грошові винагороди за успіхи або заслуги в певній галузі діяльності, виконання та перевиконання планових показників, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

Прибуток – сума, на яку сукупні доходи перевищують сукупні витрати в організації за певний період.

Принципи менеджменту – основні положення, що формують засади менеджменту. Найпоширенішими є принципи цілеспрямованості, врахування потреб та інтересів, ієрархічності, взаємозалежності, динамічної рівноваги, економічності, активізації, системності, єдиновладдя тощо.

Продуктивність праці – показник ефективності використання трудових ресурсів, який вимірюється кількістю продукції (в натуральному або грошовому вираженні), виробленою одним працівником за певний час (годину, день, місяць, рік тощо).

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Рентабельність – відносний показник прибутковості, що характеризує ефективність діяльності підприємства загалом чи його окремих сфер.

Ресурси – природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані організаціями для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

Ризик – небезпека виникнення непередбачуваних втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами.

Рівні управління – ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний (директор та його заступники; президент і віце-президенти та інші); середній рівень управління – управлінський (начальник відділу, декан та інші.); найнижчий рівень управління – технічний (начальник дільниці, старший майстер тощо).

Синергія – зростання сукупної ефективності діяльності в результаті поєднання зусиль окремих частин цілого, їх злиття, інтеграції.

Система – сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку.

Собівартість – грошове вираження загальної суми витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції (робіт, послуг).

Споживач – фізична чи юридична особа, яка використовує, споживає

продукцію (товари, роботи, послуги) виробничої діяльності як інших виробників, так і власні.

Стиль керівництва – сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Стратегія – напрям розвитку організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення місії, досягнення цілей.

Структура – відносини рівнів управління і видів робіт (функціональних областей), які виконують служби або підрозділи.

Структура організації – схема розміщення організації (підприємства) на площині з урахуванням можливостей використання багатоповерхових приміщень (будівель)

Теорії мотивації – сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

Управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин.

Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Фактори внутрішнього середовища організації – основні внутрішні змінні організації (цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси), які впливають на її діяльність із середини.

Фактори впливу на організацію – рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори зовнішнього середовища організації – рушійні сили, що визначають функціонування організації у зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища організації поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); непрямої дії (впливають не безпосередньо, а через фактори зовнішнього середовища прямої дії).

Функції менеджменту – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

Централізація управління – зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

Цілі – конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи).

Юридична відповідальність – дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Адізес І. К. Стилі хорошого і поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.

2. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.

3. Козирєва О. В., Зоідзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.

4. Менеджмент : практикум: навч. посіб. / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.

5. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.; за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с

6. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 104 с.

7. Самойленко І. О. Менеджмент організацій : підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2020. 279 с

8. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 403 с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 598 с.
2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.
3. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
4. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.
5. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль : Університетська думка, 2022. 256 с. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi70/0050908.pdf.

Додаткова:

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Кн. 1. Київ : ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК", 2023. 276 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058823.pdf.
2. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
3. Буняк Н. М. Менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 140 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056482.pdf.
4. Костецька І., Ольхівська М., Ольхівський В. Бізнес-планування у системі менеджменту : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів; Дрогобич : Посвіт, 2019. 271 с.
5. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с
6. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.
7. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 208 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059578.pdf.
8. Основи менеджменту: конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054703.pdf.
9. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Дніпро : Середняк Т. К., 2019. 451 с.

Навчально-методичне видання

Навчальне видання
(українською мовою)

Маказан Євгенія Василівна
Бікулов Дамір Тагірович
Протас Антом Михайлович
Олійник Олександр Миколайович
Маркова Світлана Вікторівна
Головань Ольга Олексіївна

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавр
спеціальності «D3 Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародного бізнесу»

Рецензент К.В. Петрова
Відповідальний за випуск Д.Т. Бікулов
Коректор О.О. Головань