

МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТУ
Кафедра "Менеджмент організацій транспорту"

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ

Методичні вказівки для самостійної роботи
за модулем «Основи менеджменту»
для студентів інженерних спеціальностей
денної та заочної форм навчання

Київ 2007

УДК 65.012.32:339.9(076.5)

Бойко О.В. методичні вказівки для самостійної роботи для студентів інженерних спеціальностей денної та заочної форм навчання з дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та логістики» за модулем «Основи менеджменту»: ДЕТУТ, 2007.- 101с.

Методичні вказівки для самостійної роботи студентів призначені для надання допомоги у доскональному опануванні теоретичного матеріалу з основ організації систем менеджменту, засвоєння сучасного управлінського інструментарію та набуття навичок кваліфікованого використання здобутків менеджменту в майбутній практичній роботі.

Методичні вказівки розглянуто та затверджено на засіданні кафедри "Менеджмент організацій транспорту" (протокол № 13 від 26 червня 2007 року) та на засіданні методичної комісії фінансово-економічного факультету (протокол № 6 від 26 червня 2007 року).

Призначені для студентів інженерних спеціальностей всіх форм навчання.

Укладач: Бойко О.В., к.е.н., доц. кафедри «Менеджмент організацій транспорту»

Рецензенти: Загорулько В.М., д.е.н., проф., завідувач кафедри «Маркетинг та ресурсозабезпечення» НАУ
Кислий В.М., к.е.н., доц.

Передмова.....	5
Вступ.....	7
Програма курсу «Основи менеджменту».....	9
Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту.....	9
1.1. План проведення практичного заняття.....	12
1.2. Теоретична частина.....	12
1.3. Контрольні запитання.....	16
1.4. Тести для самоперевірки.....	16
Тема 2. Організації та процес менеджменту.....	19
2.1. План проведення практичного заняття.....	19
2.2. Теоретична частина.....	20
2.3. Контрольні запитання.....	26
2.4. Тести для самоперевірки.....	27
Тема 3. Функції менеджменту. Планування як функція менеджменту.....	30
3.1. План проведення практичного заняття.....	30
3.2. Теоретична частина.....	30
3.3. Контрольні запитання.....	35
3.4. Тести для самоперевірки.....	35
Тема 4. Організація взаємодії як функція менеджменту.....	39
4.1. План проведення практичного заняття.....	39
4.2. Теоретична частина.....	39
4.3. Контрольні запитання.....	45
4.4. Тести для самоперевірки.....	46
Тема 5. Мотивація та контроль як функції менеджменту.....	49

5.1. План проведення практичного заняття.....	49
5.2. Теоретична частина.....	49
5.3. Контрольні запитання.....	60
5.4. Тести для самоперевірки.....	61
Тема 6. Методи менеджменту.....	67
6.1. План проведення практичного заняття.....	67
6.2. Теоретична частина.....	67
6.3. Контрольні запитання.....	74
6.4. Тести для самоперевірки.....	74
Тема 7. Комунікації та процес прийняття рішень у менеджменті.....	78
7.1. План проведення практичного заняття.....	78
7.2. Теоретична частина.....	79
7.3. Контрольні запитання.....	89
7.4. Тести для самоперевірки.....	89
Методика підготовки до практичних занять.....	93
Питання до заліку.....	94
Виконання контрольної роботи.....	95
Список літератури.....	98

ПЕРЕДМОВА

Перехід до ринкової економіки вимагає нових підходів до управління: на перший план виходять економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства перетворюватися в більш складні системи. Для забезпечення управління такими системами необхідні нові методи, які відповідають складності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств. Оперативна адаптація організації (підприємства, фірми) до змін ринкового середовища можлива на базі підвищення якості управління.

Як відомо, якість управлінського процесу зокрема і ефективність функціонування підприємств в цілому у значній мірі залежать від суб'єктивних факторів, а саме: рівня підготовки і економічної культури інженерних та управлінських кадрів, їх уміння раціонально мислити та проявляти творчий підхід до справи. Рішення цієї задачі обумовлює необхідність вивчення дисципліни, яка б сприяла формуванню у студентів технічних спеціальностей нового економічного мислення, засвоєння ними ефективних методів управління підприємствами в сучасних умовах господарювання.

комплексний виклад курсу теорії та практики управління підприємством, як відкритої системи в ринковій економіці забезпечується міждисциплінарним характером дисципліни "Основи менеджменту, маркетингу та логістики", яка базується на теоретичних положеннях таких дисциплін як «Основи маркетингу», «Основи менеджменту», "Основи логістики" та пов'язана з усіма іншими дисциплінами, які характеризуючі, об'єкт управління в жорстких умовах конкуренції.

Предметом дисципліни є загальні закономірності формування, функціонування та розвитку системи управління організацією, умови та методи підвищення її ефективності. Тому *завданням даної дисципліни* є вивчення методичних основ організації систем менеджменту, маркетингу та логістики, тобто засвоєння студентами сучасного управлінського інструментарію та набуття

навичок кваліфікованого використання здобутків менеджменту, маркетингу та логістики в майбутній практичній роботі.

Однією з форм навчання є самостійна робота студентів, яка дає можливість набуття навичок самостійного і творчого мислення в процесі вивчення дисципліни. Слід зазначити, що специфіка курсу "Основи менеджменту, маркетингу та логістики", а саме міждисциплінарний характер дисципліни, зумовила розробку методичних рекомендацій для самостійної роботи, в яких застосовано структуру що складається з трьох розділів (модулів). Обраний підхід до викладання матеріалу підпорядкований меті - формування у студентів логіки прийняття управлінських рішень та надання більш широкої інформації з даної дисципліни. Так, у першому розділі методичних матеріалів розглядаються загальнотеоретичні основи управління - «Основи менеджменту», у другому - сучасні організаційні й методичні підходи маркетингу: «Основи маркетингу», а у третьому - концептуальні підходи до логістики: «Основи логістики».

Метою методичних рекомендацій для самостійної роботи є короткий огляд основних тем, передбачених програмою дисципліни. Програма курсу "Основи менеджменту, маркетингу та логістики" передбачає виконання студентами практичних та тестових завдань, виконання контрольних робіт, проведення поточного та модульного контролю знань студентів. Методичні рекомендації містять також методику підготовки до практичних занять, теми і плани семінарських занять, контрольні запитання, тести для перевірки базових знань з дисципліни. Завершує методичні розробки список посилань на літературу, яка рекомендується для поглибленого вивчення дисципліни, при підготовці до виконання контрольних робіт та складання заліку або іспиту з дисципліни. Огже, методичні матеріали допоможуть студентам технічних спеціальностей усіх форм навчання самостійно опрацювати теоретичні та практичні питання курсу "Основи менеджменту, маркетингу та логістики", поглибити свої знання з даної дисципліни та підготуватися до заліку.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найбільш ефективних важелів та інструментів здійснення виробничо-господарської діяльності. Посилення ролі приватної власності, розвиток фондового ринку, активізація зовнішньоекономічної діяльності вимагають удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська діяльність визначає: успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Однією з найголовніших складових успіху економічно розвинених країн світу (США, Японія, Великобританія, Німеччина, Франція, Канада, Швеція та ін.) є використання менеджменту, тобто науково обгрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією. Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно займає позиції на українських підприємствах. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає можливість досягнути стрункої побудови організації, зменшити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля усіх працівників на досягненні поставлених цілей.

Вивчення науки про менеджмент є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних та технічних спеціальностей у більшості країн світі. В Україні дисципліна „Основи менеджменту” входить у відповідні державні стандарти і є важливим чинником отримання вищої освіти.

Предметом вивчення науки про менеджмент є:

і. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).

2. Практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо).

3. Проектування систем менеджменту, тобто формування взаємопов'язаних взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив.

Об'єктом вивчення менеджменту є процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Дослідження процесу менеджменту, виділення його окремих етапів дають можливість послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню у майбутніх економістів та менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

Суб'єктом вивчення менеджменту є працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

РОЗДІЛ 1. «Основи менеджменту»

Програма курсу «Основи менеджменту»

Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту,

Зміст понять «управління» та «менеджмент». Основні категорії менеджменту. Менеджери та підприємці, роль менеджера, відмінності між менеджером та підприємцем (бізнесменом). Рівні управління, групи менеджерів (управлінців). Історія формування науки про менеджмент, розвиток управлінської науки в Україні. Предмет курсу «Основи менеджменту».

Тема 2. Організації та процес менеджменту.

Поняття організації, формальні та неформальні, прості та складні організації. Організації як система, керуюча та керована підсистеми. Загальні риси організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Зовнішнє середовище організації, фактори прямої та непрямой дії. Значення фактора міжнародного оточення, способи проникнення на міжнародні ринки. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Види організацій в Україні

Тема 3. Функція менеджменту - планування.

Поняття функцій менеджменту, їхня роль в управлінні. Класифікація функцій менеджменту. Сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок. Поняття стратегічного планування, схематична модель стратегічного планування. Визначення місії та цілей організації. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища. Управлінське дослідження сильних та слабких сторін організації. Аналіз стратегічних альтернатив. Вибір стратегії. Планування реалізації стратегії на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Бюджет, формування систем показників, управління за цілями. Характеристика окремих аспектів реалізації стратегій в СІ Іі А та Японії. Оцінка стратегії. Бізнес-планування,

Тема 4. Організація взаємодії як функція менеджменту.

Поняття організації взаємодії, поділ організації на підрозділи,

визначення взаємовідносин, повноважень. Делегування, відповідальність, повноваження. Класична концепція передачі повноважень, концепція обмежених повноважень. Лінійні та функціональні повноваження, скалярний ланцюг. Ефективність лінійних повноважень. Види функціональних повноважень, типи апарату управління. Побудова організації, організаційне проектування. Види організаційних структур управління, склад організаційної структури. Класифікація організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління: лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні (раціональної бюрократії, дивізійно-продуктивні, споживчі, територіальні), адаптивні (проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні), конгломератні. Принципи побудови різноманітних структур управління. Централізація і децентралізація. Організаційні структури управління підприємством, товариством та іншими формами підприємницької діяльності. Організаційні структури управління цехом, виробничою дільницею, відділом.

Тема 5. Мотивація та контроль - функції менеджменту.

Поняття мотивації, вклад українських вчених у розвиток теорій мотивації. Потреби і винагороди. Класифікація мотиваційних теорій. Змістовні та процесійні теорії. Теорія потреб Туган-Барановського. Ієрархія потреб Масаюу. Теорія потреб Мак-Клеланда. Двофакторна теорія Герцбсрга. Теорія очікувань Врума. Теорія справедливості. Комплексна прецесійна теорія Портера—Лоулера. Матеріальне стимулювання праці. Тарифна станка. Форми та системи оплати праці. Преміювання. Формування та управління системами матеріальних стимулів праці.

Поняття, зміст та види контролю. Об'єктивність та необхідність контролю, мета контролю. Попередній, поточний та остаточний контроль. Зворотний зв'язок при контролі. Процес контролю. Забезпечення ефективності контролю, впровадження інформаційно-управлінської системи контролю. Система контролю виробничих процесів.

Тема 6. Методи менеджменту.

Сутність методів менеджменту та їх класифікація. Економічні методи менеджменту: довго-, середню- та короткострокові техніко-економічні плани, економічні стимули, податки, фінанси, кредит, бюджет, ціни. Адміністративні методи менеджменту: організаційні, розпорядчі, дисциплінарні дії. Соціально-психологічні методи менеджменту: соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату у колективі. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.

Тема 7. Комунікації та процес прийняття рішень у менеджменті.

Сутність комунікацій та їхні види (за Месконом, Альбертом та Хедоурі). Інформація, її види та роль у менеджменті (підходи Ігора Ансоффа). Документація та діловодство, документообіг. Графіки та їхня роль у менеджменті. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Схематична модель комунікаційного процесу. Удосконалення міжособових комунікацій. Удосконалення організаційних комунікацій. Сутність та класифікація управлінських рішень за такими ознаками, як: сфера охоплення, тривалість дії, рівень прийняття, характер розв'язуваних задач, способи обґрунтування, способи прийняття. Умови прийняття управлінських рішень: право, повноваження, відповідальність, обов'язковість, компетентність. Напрацювання управлінських рішень. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Середовище прийняття рішень. Інформаційні обмеження при прийнятті рішень.

Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту.

1.1. План проведення практичного заняття

1. Зміст понять «управління» та «менеджмент».
2. Основні категорії менеджменту.
3. Менеджери та підприємці, роль менеджера, відмінності між менеджером та підприємцем (бізнесменом).
4. Рівні управління, групи менеджерів (управлінців).
5. Історія формування науки про менеджмент, розвиток управлінської науки в Україні.

1.2. Теоретична частина

У процесі ринкових перетворень в Україні в усіх сферах виробничо-господарської діяльності почали використовувати термін „менеджмент”. Необхідно знати різницю між поняттями „менеджмент” та „управління”, оскільки дуже часто їх ототожнюють.

Управління є цілеспрямованою дією на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп’ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. *Менеджмент* є різновидом управління та означає управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією та ін.). *Менеджмент* — це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Застосування терміну "управління" правомірне щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, а "менеджмент" - щодо змісту, форм і методів конкретного управлінського впливу суб’єкта на об’єкт управління в умовах ринкових відносин.

У спрощеному розумінні менеджмент - це вміння досягати поставлені цілі, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент розглядається як серія безперервних дій. кожна з яких є

I певним процесом. Менеджмент, як особлива управлінська праця, спрямований на гнучке пристосування виробничо-збутової діяльності фірми до ринкових умов, що постійно змінюються та регулюються законами розвитку ринкової системи господарювання. Менеджмент можна розглядати як організацію роботи людей, співробітників, колективу для досягнення поставленої мети найраціональнішим способом. Менеджмент можна розглядати також як управління будь-якою організацією незалежно від цілей її діяльності: державним закладом, церквою, армією тощо.

З функціональних позицій менеджмент — це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації (під організаціями розуміють підприємства, товариства, банки, асоціації тощо, їх відділи, бюро, сектори, цехи). За напрямком здійснення менеджмент можна поділити на три види: виробничий менеджмент, фінансовий менеджмент та маркетинг.

У менеджменті використовується і термін „управління”, але з обов’язковою орієнтацією на об’єкт (процес). Наприклад, управління кредитним відділом банку, управління виробництвом, управління зовнішньоекономічною діяльністю.

До основних *категорій менеджменту* слід віднести поняття організації, функцій управління; рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, комунікацій, управлінських рішень тощо.

В управлінській /щільності керуються такими *законами менеджменту*: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо.

Важливу роль також відіграють *принципи менеджменту*: цілеспрямованості, врахування потреб та інтересів, ієрархічності, взаємозалежності, динамічної рівноваги, економічності, активізації, системності, єдиновладдя тощо.

Центральною фігурою сучасного менеджменту є менеджер. *Менеджер* - це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови

Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту.

1.1. План проведення практичного заняття

1. Зміст понять «управління» та «менеджмент».
2. Основні категорії менеджменту.
3. Менеджери та підприємці, роль менеджера, відмінності між менеджером та підприємцем (бізнесменом).
4. Рівні управління, групи менеджерів (управлінців).
5. Історія формування науки про менеджмент, розвиток управлінської науки в Україні.

1.2. Теоретична частина

У процесі ринкових перетворень в Україні в усіх сферах виробничо-господарської діяльності почали використовувати термін „менеджмент”. Необхідно знати різницю між поняттями „менеджмент” та „управління”, оскільки дуже часто їх ототожнюють.

Управління є цілеспрямованою дією на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп’ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. *Менеджмент* є різновидом управління та означає управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією та ін.). *Менеджмент* — це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Застосування терміну "управління" правомірне щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, а "менеджмент" — щодо змісту, форм і методів конкретного управлінського впливу суб’єкта на об’єкт управління в умовах ринкових відносин.

У спрощеному розумінні менеджмент- це вміння досягати поставлені цілі, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент розглядається як серія безперервних дій, кожна з яких є

певним процесом. Менеджмент, як особлива управлінська праця, спрямований на гнучке пристосування виробничо-збутової діяльності фірми до ринкових умов, що постійно змінюються та регулюються законами розвитку ринкової системи господарювання. Менеджмент можна розглядати як організацію роботи людей, співробітників, колективу для досягнення поставленої мети найраціональнішим способом. Менеджмент можна розглядати також як управління будь-якою організацією незалежно від цілей її діяльності: державним закладом, церквою, армією тощо.

З функціональних позицій менеджмент — це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації (під організаціями розуміють підприємства, товариства, банки, асоціації тощо, їх відділи, бюро, сектори, цехи). За напрямком здійснення менеджмент можна поділити на три види: виробничий менеджмент, фінансовий менеджмент та маркетинг.

У менеджменті використовується і термін „управління”, але з обов’язковою орієнтацією на об’єкт (процес). Наприклад, управління кредитним відділом банку, управління виробництвом, управління зовнішньоекономічною діяльністю.

До основних *категорій менеджменту* слід віднести поняття організації, функцій управління-, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, комунікацій, управлінських рішень тощо.

В управлінській діяльності керуються такими *законами менеджменту*: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо.

Важливу роль також відіграють *принципи менеджменту*: цілеспрямованості, врахування потреб та інтересів, ієрархічності, взаємозалежності, динамічної рівноваги, економічності, активізації, системності, єдиновладдя тощо.



Центральною фігурою сучасного менеджменту є менеджер. *Менеджер* - це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови

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. Виділяють чотири *групи якостей менеджера*, що характеризують його в сучасних умовах: професійно-лілові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні, моральні.

Б ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє друга ключова фігура — підприємець. Підприємництво за своєю сутністю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу, забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності тощо. *Підприємець* - це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; регулює процес створення чого-небудь нового, яке має цінність; приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями. Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає у тому, що підприємець генерує ідею, впроваджує її за власні кошти.

Об'єктивність процесів управління вимагає поділу управлінської праці. При цьому слід виділити *горизонтальний поділ* (призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами) і *вертикальний* (координація управлінської роботи).

Саме вертикальний поділ приводить до створення рівнів управління: технічний; управлінський; інституційний. Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників): керівники низової ланки (операційні управлінці); керівники середньої ланки; керівники вищої ланки.

Виділяють шість основних етапів розвитку менеджменту:

1 етап. - Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва.

2 етап. - Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків.

3 етап. - Побудова систем управління, орієнтованих на ринок.

4 етап. - Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення.

5 етап. - Формування системних та ситуаційних підходів.

6 етап. - Комп'ютеризація управлінських процесів.

В нашій країні управлінська наука розвивалась в рамках підходів, які панували в СРСР. Науково-пошукові дослідження спрямовувались на вдосконалення адміністративно-командної системи. Можна виділити 7 періодів розвитку управлінської науки в радянський і пострадянський періоди:

1 період (жовтень 1917 р. - березень 1921 р.). Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державне регулювання.

2 період (1921-1928 рр.). Здійснювалось подальше вдосконалення адміністративного управління виробництва, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явились трести і синдикати, а також формально вивчались можливості участі працівників в управлінні.

3 період (1929-1945 рр.). Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, увагу приділяли удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

4 період (1946—1965 рр.). Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління.

5 період (1965—1975 рр.). Була здійснена спроба проведення господарської реформи через посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність реформ, які проводилися в рамках адміністративно-командної системи.

6 період (1975—1988 рр.). Характеризується все глибшим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка склалась в економіці СРСР. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

7 період (1985 р. і донині). Проведення економічних реформ.

].3. Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність менеджменту?
2. Чим визначається необхідність управління економічними та соціальними системами?
3. У чому полягають функції менеджера?
4. Які відмінності між підприємцем та менеджером?
5. Охарактеризуйте рівні управління та наведіть характеристику їх представників.
6. Охарактеризуйте сутність основних підходів до управління - з позиції виділення шкіл в управлінні.
7. [Маркетинговий підхід у менеджменті.
8. Дайте порівняльну характеристику японської та американської моделей менеджменту.

1.4. Тести для самоперевірки:

/ . Управління — це:

- 1) засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів для досягнення цілей організації;
- 2) цілеспрямований вплив на колективи людей для організації та координації їх діяльності;
- 3) процес вибору керівного впливу з числа можливих за критерієм ефективності на основі інформації про стан об'єкта і зовнішнього середовища.

2. Успішності виділяють наступні типи управління:

- i) технічне, економічне, біологічне;
- 2) економічне, організаційне, правове;
- 3) політичне, економічне, соціальне.

3. Об'єкт управління - це:

- 1) особи або органи, які здійснюють наукове дослідження теоретичної проблеми, проектування нової системи, управління розвитком системи, її експлуатацію;
- 2) комплекс відносин в системі, що визначається суб'єктом управління;
- 3) елемент (група елементів) системи управління виробничо-господарською організацією, яка змінює свою поведінку під впливом суб'єкта управління,

4. Менеджмент - це:

- 1) організаційна побудова системи управління, яка відображає структури, взаємозалежність структурних підрозділів та їх завдання;
- 2) функції, які виконують структурні підрозділи й окремі працівники апарату управління в загальному механізмі системи управління;
- 3) система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості праці персоналу організації чи підприємства.

5. Зміст менеджменту складають такі аспекти:

- 1) фінансовий, трудовий, матеріальний;
- 2) економічний, соціально-психологічний, правовий, організаційно-технічний;
- 3) організаційно-технічний, психологічний, матеріальний, фінансовий, економічний.

6. Менеджмент як вид діяльності витік:

- 1) в період другого великого поділу суспільної праці;

- 2) наприкінці XIX - на початку XX століття;
- 3) після другої світової війни.

7. Причинами виникнення менеджменту були:

- 1) концентрація виробництва й управління, широкий розвиток ринкових відносин, розмежування функції володіння й функції управління капіталом;
- 2) зростання продуктивності суспільної праці, виділення управлінської діяльності в самостійну сферу застосування людської праці, науково-технічна революція у виробництві;
- 3) регламентування управлінської праці, організаційно-структурні зміни у виробництві, поділ і кооперація праці в управлінні, кризові явища в економіці більшості країн.

8. Менеджмент як діяльність і як наука:

- 1) виникли одночасно;
- 2) менеджмент як діяльність виник пізніше, ніж наука менеджменту;
- 3) менеджмент як діяльність виник раніше, ніж наука менеджменту.

9. Основоположником наукового менеджменту є:

- 1) Д. Мак-Грегор;
- 2) Ф. Герцберг;
- 3) Ф. Тейлор.

10. Сучасна наука менеджменту розрізняє наступні напрями:

- 1) американський, німецький, англійський;
- 2) американський, західноєвропейський, азіатський (японський);
- 3) американський, сингапурський, австрійський, французький.

1/. Прихильники "школи наукового управління":

- 1) вважали, що використовуючи спостереження, заміри, логіку та аналіз трудових процесів, можна удосконалити багато операцій ручної праці і досягти більш ефективної організації всього трудового процесу;

- 2) намагалися створити універсальні принципи управління;
- 3) будували концепції побудови управління організаціями шляхом підвищення ефективності використання людських ресурсів на основі мотивації людей до праці.

12. Ф. Тейлор вважав, що причинами низької продуктивності праці є:

- 1) відсутність чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їхньої праці;
- 2) недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва та управління;
- 3) неефективні системи управління.

13. Найбільш визначним представником адміністративної школи є:

- 1) А. Файоль;
- 2) М. Фолетт;
- 3) Ф. Тейлор.

14. Представниками "школи руху за гуманні стосунки" є:

- i) А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Д. Муні, К. Рейлі;
- 2) М. Фолетт, Е. Мейо, А. Маслоу;
- 3) К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг.

15. У сучасній науці менеджменту виділяють підходи:

- 1) адміністративно-бюрократичний, соціальний, інформаційний;
- 2) партисипативний, соціологізуючий, технократичний ;
- 3) процесний, системний, ситуаційний.

Тема 2. Організації та процес менеджменту.

2.1. План проведення практичного заняття

1. Поняття організації, формальні та неформальні, прості та складні організації.

2. Організації як система, керуюча та керована підсистеми.
3. Фірма як організаційно-господарська одиниця.
4. Правове регулювання утворення та діяльності фірм.
5. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
6. Зовнішнє середовище організації, фактори прямої та непрямой дії.
7. Значення фактора міжнародного оточення, способи проникнення на міжнародні ринки.
8. Процес менеджменту та його етапи.

2.2. Теоретична частина

Під *організацією* слід розуміти групу людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовуються терміни „фірма”, „корпорація” тощо.

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме: за способом та метою утворення, за кількістю цілей, за величиною, за юридичним статусом, за формами підприємництва, за характером адаптації до змін.

За способом та метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні. *Формальні організації* - це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій можуть бути підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Надалі формальні організації будемо називати просто організаціями. *Неформальні* організації виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації і фактично створюються на засадах урахування спільних інтересів. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо.

впливом конкретних людей. В організації тісно переплетені два види груп: формальні та неформальні.

Формальні групи створюються за бажанням керівника у результаті вертикального та горизонтального поділів праці з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей. Виділяють три типи формальних груп:

- групи керівників (командні групи): президент компанії і віце-президенти, начальник цеху та його заступники тощо;
- цільові виробничі (господарські) групи: групи технологів, дизайнерів, конструкторів, фінансистів, економістів тощо;
- комітети, які у свою чергу поділяються на спеціальні (комітет з усунення браку на виробництві, комітет зі скорочення працівників, ліквідаційна комісія) та постійні (ревізійна комісія, науково-технічна рада, рада директорів та ін.).

Неформальні групи створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії. Працівники вступають у неформальні групи для задоволення почуття причетності, взаємодопомоги, взаємо-захисту, тісного спілкування. У неформальних групах є також певна структура, неформальний лідер, вони використовують у своїй діяльності неписані правила (норми), але управляти ними значно складніше, ніж формальними групами.

Можна виділити такі *загальні риси організацій*:

- 1) наявність ресурсів: людей, капіталу, матеріалів, технології, інформації тощо;
- 2) залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, міжнародних полії, законодавчих актів, конкурентів, менталітету суспільства тощо);
- 3) горизонтальний поділ праці (виділення конкретних завдань), підрозділи, які виникли в результаті горизонтального поділу праці;
- 4) вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи, тобто здійснення процесу управління;
- 5) необхідність управління;

6) наявність формальних та неформальних груп;

7) здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

Успіх будь-якої організації залежить від таких умов: капіталізації, виживання, підприємницької ініціативи, результативності (ефективності), продуктивності, здатності до практичної реалізації, здатності до саморозвитку, вміння ефективно використовувати інвестиції, здатності до самовдосконалення системи менеджменту тощо.

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів.

Фактору впливу на організацію — це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Фактори визначають будь-які процеси, що відбуваються в організації, їх можна класифікувати за двома ознаками: рівень впливу (макрорівень, мікрорівень); середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За рівнем впливу виділяють:

- *мікроекономічні фактори* (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які здійснюють вплив на рівні підприємств;
- * *макроекономічні фактори* (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), які здійснюють вплив на рівні галузей та держави.

За ознакою середовища впливу виділяють *фактори внутрішнього середовища* організації (формують організацію з середини) та *фактори зовнішнього середовища організації* (пов'язані з розглядом організації як відкритої системи). Залежно від того, як на підприємстві здійснюється виробничо-господарська діяльність, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища

можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними *факторами внутрішнього середовища* в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Ситуаційний підхід потребує врахування не лише факторів внутрішнього, а й *зовнішнього середовища*, яке містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, органи державного управління, фінансові організації, джерела трудових ресурсів тощо. *Факторії зовнішнього середовища* доцільно поділяти на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); непрямой дії (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини). Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії.

Процес менеджменту - це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації. Етапи менеджменту утворюють управлінський цикл організації.

Процес менеджменту охоплює певні категорії, такі як *керуюча та керована системи* організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо. Організація розглядається як відкрита система, що має входи та виходи, а також складається з керуючої та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керуюча система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

/ етап процесу управління працівниками полягає в реалізації функцій менеджменту, до яких належать будь-які види управлінської діяльності, наприклад — планування виробництва та реалізації продукції, управління

розробкою технологій, конструюванням виробу, управління обліком, управління підрозділом в організації тощо. Отже, мова йде про управлінську діяльність на усіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків тощо). Таким чином, апарат управління, який зосереджений в керуючій системі, в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту, тобто сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості тощо).

Саме тому *2 етапом процесу менеджменту* є формування методів менеджменту, тобто способів впливу керуючої системи на керовану. До методів менеджменту можна віднести план виробництва, план прискорення науково-технічного розвитку, матеріальні стимули до праці, технологічну документацію виготовлення виробу тощо. Однак методи менеджменту, як правило, не можуть здійснювати управлінський вплив, оскільки вони здебільше не набувають форми адміністративних важелів. Для забезпечення їх дієвого управлінського впливу- методи менеджменту повинні пройти етап формалізації і, як результат, перетворитись в управлінські рішення.

Отже, *і етап процесу менеджменту* полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення певних виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів. Якщо управлінські рішення в керованій системі спрацьовують не повною мірою (не виконуються,

виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про усі неточності, недоліки, відхилення каналами зворотного зв'язку надходить в керуючу систему (тобто виконується процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи. Управлінські рішення щодо розроблених заходів надходять каналами прямого зв'язку в керовану систему і спрямовуються на усунення недоліків, відхилень тощо. Фактично забезпечується робота циклічного механізму, в результаті якої (якщо необхідно, за декілька циклів) будуть усунуті всі недоліки та керована система під впливом керуючої ліквідує наявні проблеми. При цьому керівництво виступає видом управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників організації, забезпечує реалізацію функцій та формування методів менеджменту, розробки та прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану, тобто *4 етапом процесу менеджменту* є забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва. Керівництво є обвинувальною функцією у структурі категорій менеджменту, тобто виконує роль рушія, який визначає напрямки діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації. Всі вищеназвані етапи менеджменту супроводжуються комунікаціями тобто процесами обміну інформацією, її змістом, між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

2.3. Контрольні запитання

1. Визначте загальні риси організації.
2. Які ознаки мають формальні та неформальні, прості та складні організації?
3. Охарактеризуйте механізм діяльності організації як системи - з керуючою та керованою підсистемами.
4. Які складові внутрішнього середовища організації та їх взаємозв'язок?
5. Охарактеризуйте зовнішнє середовище організації, фактори прямої та непрямої дії.
6. Назвіть етапи, що складають управлінський цикл організації.

2.4. Тести для самоперевірки:

1, Що є причиною виникнення в організації формальних груп:

- 1) вертикальний поділ праці;
- 2) професійні відмінності робітників;
- 3) горизонтальний і вертикальний поділ праці;
- 4) соціально-психологічні відмінності робітників.

2. Організація - це:

- 1) група людей, об'єднаних спільною метою;
- 2) цілеспрямована діяльність людей, об'єднаних для досягнення спільної мети;
- 3) сукупність елементів, які знаходяться у відношеннях і зв'язках один з одним, які утворюють певну цілісність, єдність.

3. Що визначають такі поняття, як цілі організації, задача, структура, технологія, ресурси:

- 1) зовнішнє середовище організації;
- 2) зовнішні змінні фактори;
- 3) внутрішнє середовище організації;
- 4) динаміку внутрішнього середовища організації.
- 5) державні установи і підприємства усіх форм власності

4. Чинниками соціально-економічного середовища, в якому функціонують організації, є:

- 1) особиста оцінка керівника, рівень ризику, інформаційне забезпечення, розвиток науки й техніки, законодавство;
- 2) розвиток науки й техніки, особиста оцінка керівника, вплив технологій і постачальників, соціальні і культурні зміни в суспільстві, конкуренція;
- 3) обсязі і структура потреб населення, рівень його доходів і накопичені, рівень цін, можливість одержання споживчого

кредиту, політична стабільність і спрямованість внутрішньої політики, розвиток науки й техніки, рівень культури населення, міжнародна конкуренція, вплив постачальників і технологій, економіки і конкуренції, законодавство, соціальні і культурні зміни в суспільстві.

5. Зовнішнє середовище організації поділяють на:

- 1) середовище прямої й непрямой дії;
- 2) економічне, технологічне, соціальне, політичне, етичне середовище;
- 3) середовище макро- та мікрорівнів.

6. До складу чинників зовнішнього середовища організації непрямой дії відносять:

- 1) постачальників (матеріалів, капіталу, трудових ресурсів), закони і державні органи, споживачів, конкурентів;
- 2) технологію, стан економіки, соціокультурні фактори, політичні фактори, відносини з місцевим населенням;
- 3) обсяг і структуру потреб населення, рівень його доходів і накопичень, рівень цін, можливість одержання споживчого кредиту, політичну стабільність і спрямованість внутрішньої політики, розвиток науки і техніки, рівень культури населення, міжнародну конкуренцію, вплив постачальників і технологій, економіки і конкуренції, законодавство, соціальні і культурні зміни в суспільстві.

7. Чинники зовнішнього середовища організації прямої дії:

- 1) технологія, стан економіки, етнокультурні фактори, політичні фактори, відносини з місцевим населенням;
- 2) обсяг і структура потреб населення, рівень його доходів і накопичень, рівень цін, можливість одержання споживчого кредиту, політична стабільність і спрямованість внутрішньої

політики, розвиток науки і техніки, рівень культури населення, міжнародна конкуренція, вплив постачальників і технології, економіки і конкуренції, законодавство, соціальні і культурні зміни в суспільстві;

3) постачальники, закони і державні органи, споживачі, конкуренти.

8. Конституція України визнає наступні види власності:

1) державну, колективну, змішану, приватну, власність іноземних держав та їх суб'єктів;

2) державну, колективну, індивідуальну, змішану;

3) державну, приватну.

9. Офіційна вітчизняна статистика виділяє такі види власності:

1) державна, колективна, змішана, приватна, власність іноземних держав та їх суб'єктів;

2) державна, колективна, індивідуальна, змішана;

3) державна, приватна, колективна.

10. Яке середовище характеризують такі функції: кадрова, фінансова, виробнича, забезпечення ресурсами, маркетинг:

1) державне;

2) економічне;

3) внутрішнє середовище організації;

4) ресурсне.

11. Що є зовнішнім середовищем прямого впливу:

X) постачальники, споживачі, конкуренти;

2) державні органи, профспілки;

3) вірно 1 і 2;

4) законодавчі акти та соціальне становище

3.1. План проведення практичного заняття

1. Поняття функцій менеджменту, їх роль в управлінні.
2. Класифікація функцій менеджменту.
3. Сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок.
4. Поняття стратегічного планування, схематична модель стратегічного планування.
5. Тактика, політика, процедури, правила,
6. Бюджет, формування систем показників, управління за цілями.

3.2. Теоретична частина

Під *функціями менеджменту* слід розуміти види управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу. Вони відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Функції менеджменту виникають внаслідок поділу і спеціалізації праці. Будь-які управлінські процеси на підприємстві здійснюються із застосуванням функціонального підходу (технології менеджменту).

Функції доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті.

За ознакою місця у менеджменті можна виділити загальні (основні) функції (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання), тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, і *конкретні* (часткові), з допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси, та *об'єднувальну* функцію менеджменту (*керівництво*), яка пронизує усі управлінські процеси в організації. Панівну роль відіграють конкретні функції менеджменту, які реалізуються через основні на засадах керівництва.

За ознакою процесів управління конкретні функції менеджменту поділяються на управління основним виробництвом, допоміжним

виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

За ознакою об'єкта — це управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо. *За ознакою елементів тробничо-господарської діяльності* — управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією.

Безперервне виконання функцій менеджменту є його *технологією*. Вона формує важливий етап процесу управління, при цьому кожна функція є складовим елементом цього процесу.

Під *тонуванням* слід розуміти вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації. З допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації. Фахівці виділяють два *види планування*-, *стратегічне та оперативне* (поточне).

Стратегічне планування передбачає встановлення місії і цілей організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії. *Оперативне планування* є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії з метою забезпечення виконання місії організації.

Складові процесу стратегічного планування.

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну і об'єктивну характеристику факторів зовнішнього внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення.

Етап 2. Установлення місії та цілей організації. *Місія* — це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація). Формуючи систему цілей, слід пам'ятати про те, що вони повинні бути: конкретними і підлягати вимірюванню, перспективними, охоплювати усі рівні організації (ієрархічними), різної тривалості (довгострокові — 5 років і більше,

середньострокові — 1-5 років, короткострокові — до 1 року), досяжними та зрозумілими, взаємоузгодженими тощо.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі доцільно використовувати такі методи дослідження, як порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, статистичного та соціологічного дослідження тощо.

Етап 4. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища проводиться за допомогою дослідження факторів. Важливо розробити таку методику, яка дозволить кількісно оцінити вплив кожного фактора. Окремо можна оцінювати позитивний або негативний вплив. На підставі отриманих даних можна виводити загальну інтегральну оцінку.

Етап 5. Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища проводиться в напрямку вивчення стану внутрішніх змінних організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це передбачає дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) та ін. Це дає змогу виділити сильні та слабкі позиції підприємства.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок. Полягає в установленні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії, та виявленні тенденції їх зміни, підборі необхідних проектних заходів, що забезпечать формування стратегій.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив) ґрунтується на розробці можливих для організації варіантів стратегічних планів або деяких складових одного стратегічного плану.

Етап 8. Вибір оптимальної стратегії. Найважливіший етап стратегічного планування полягає у виборі оптимальної стратегії, який доцільно здійснювати шляхом формування управлінського рішення на основі оцінки таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих

стратегій, вплив власників, залежність від фактора часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо. При оцінці стратегічних альтернатив відбувається їхня перевірка на оптиміальність за такими основними критеріями: ступінь відповідності місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечення ефективної роботи підприємства.

Етап 9. Оцінка стратегії. Полягає у встановленні її відповідності місії та цілям організації, а також у правильності підбору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечить, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого — достовірність аналізу вихідної інформації.

Кінцевим результатом стратегічного планування будуть розроблені методи менеджменту і прийняті конкретні управлінські рішення, а також певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо).

Стратегічне планування визначає, що і коли хоче досягнути організація. Але для виконання її цілей важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто існує необхідність в *оперативному (поточному) плануванні*.

Реалізація стратегії здійснюється удвох напрямках:

- з допомогою економічних важелів, із застосуванням системи показників та формування бюджету;
- з використанням адміністративних важелів, на основі тактики, політики, процедур, правил тощо.

Економічний напрямок базується на застосуванні системи показників та формуванні бюджету. З метою конкретизації напрямку реалізації стратегії доцільно *формувати систему показників*, яка буде відображати основні параметри тактики і стратегії. Показники слід встановлювати для кожного рівня управління.

Складовими елементами адміністративного напрямку є тактика, політика,

процедури, і правила. *Тактика* базується на короткотермінових планах. Характерні риси тактичних планів такі: розробляються з метою розвитку стратегій, створюються на рівні середньої ланки управління, діють короткий час, ніж стратегії, мають властивість досить швидко проявляти результати тощо. *Політика* — це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Як приклад можна розглядати політику, спрямовану на уніфікацію деталей та вузлів автомобіля. *Процедурами* є дії, які слід здійснювати в конкретній ситуації. Наприклад, зміст інструкцій з експлуатації автомобілів визначає сутність процедур його технічного огляду і обслуговування, ремонту тощо. *Правило* вказує на те, що повинно бути зроблено в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне і обмежене питання. Прикладом правила може бути порядок підписання певного документа. Правила і процедури виконують такі функції: вказують працівникам напрямок дій, виключають повтори, формують зміст діяльності, дають можливості передбачати події, сприяють порівнянню з минулим, аналогом тощо. Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дозволяє створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

У сучасних умовах ОДНИМ з найрозновсюдженіших механізмів реалізації економічних та адміністративних важелів є управління за цілями. *Управління за ϕ_{iam}* — це підхід, згідно з яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей керівників вищого рівня. Фактично керівник будь-якого підрозділу отримує планове завдання, виходячи з необхідності виконання планів вищої ланки. Управління за цілями є достатньо ефективним способом реалізації стратегії. Однак менеджер повинен чітко уявляти собі можливі причини невдачі програми управління за цілями: відсутність зацікавленості і підтримки вищого керівництва; відхилення від концепції програм.; труднощі при формулюванні цілей; збільшення канцелярської роботи; дефіцит часу; відсутність відповідної кваліфікації у працівників; відсутність

індивідуальних стимулів; негативний вплив зовнішнього середовища; слабка інтеграція з інтими елементами організації; застосування непотрібних змін; неможливість об'єднатись навколо конкретної ідеї; вплив конфліктів, стресів, організаційних перемін.

3.3. Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність поняття - функція менеджменту?
2. Надайте класифікацію функцій менеджменту за ознакою місця у менеджменті.
3. Поясніть сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок.
4. На які етапи поділяється процес стратегічного планування, наведіть його схематичну модель.
5. У чому зміст таких складових елементів адміністративного напрямку як тактика, політика, процедури та правила. Наведіть приклади.

3.4. Тести для самоперевірки:

/ Анрі Файоля виділяв наступні функції організації:

- 1) передбачення, організація, керування, координування, контролювання;
 - 2) встановлення цілей, планування, рішення, організація, оперативне регулювання, контролювання;
 - 3) технічну функцію (виробництво), комерційну функцію (закупівлі і продажу), функцію обліку (облік), фінансову функцію (фінансування), функцію забезпечення безпеки (збереження матеріальних цінностей і персоналу), адміністративну функцію.
2. *Загальна функція менеджменту - це;*
- 1) частина управлінського циклу, яка характеризується регулярним видом діяльності органів управління та визначає спеціалізацію управлінської праці незалежно від сфери діяльності суб'єкта господарювання;

- 2) сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в процесі виробництва;
- 3) часткове упорядкування елементів та відносин між ними за якоюсь однією ознакою.

3. Конкретна (часткова) функція - це:

- 1) частина управлінського циклу, яка характеризується регулярним видом діяльності органів управління і визначає спеціалізацію управлінської праці незалежно від сфери діяльності суб'єкта господарювання;
- 2) сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в процесі виробництва;
- 3) конкретизація загальної функції управління відповідно до специфіки управління певним об'єктом чи елементом виробничо-господарської діяльності.

4. Загальні функції управління повинні:

- 1) охоплювати всю управлінську діяльність суб'єкта управління, не дублюватися;
- 2) визначати специфіку управління певною частиною об'єкта;
- 3) витікати з економічної ролі організації в національній економіці, мати цільове призначення.

5. Кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти організація - це:

- i) цілі організації;
- 2) структура організації;
- 3) завдання організації.

6. За масштабами цілі менеджменту поділяють на:

- 1) глобальні й локальні;
- 2) зовнішні та внутрішні;
- 3) кількісні та якісні.

7. За періодом досягнення цілі менеджменту поділяють на:

- i) глобальні й локальні;
- 2) довготермінові, середньотермінові, короткотермінові;
- 3) кількісні та якісні.

8. Вимоги до цілей менеджменту:

- i) реальність, зрозумілість, кількісна та якісна визначеність, вимірюваність, розмежованість;
- 2) системність, реальність, оптимальність, якісність, обґрунтованість, вартість;
- 3) зрозумілість, кількісна та якісна визначеність, економічність, оптимальність, вартість.

9. Місія організації - це:

- 1) вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу з певної виробничо-господарської чи іншої ситуації.
- 2) сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою у процесі виробництва;
- 3) чітко сформульована мета діяльності організації, яка визначає рольову поведінку організації та її членів у навколишньому середовищі.

10. Спонукальними мотивами до розробки системи цілей менеджменту організації є:

- i) відчуття незадоволеності станом справ в організації, зміни в навколишньому середовищі;
- 2) зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації;
- 3) зміни психології взаємовідносин у трудовому колективі, зростання соціальної напруги.

11. Функція менеджменту "планування" - це:

- 1) опис майбутнього стану підприємства, відправний пункт при

розробці та прийнятті планів і управлінських рішень, засіб мотивування працівників і контролювання результатів діяльності колективу організації в цілому та кожного працівника зокрема;

- 2) конкретизація цілей у системі показників соціально-господарської діяльності підприємства та розробка стратегії й тактики виробничої і управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту і виконання розроблених планів;
- 3) перелік конкретних заходів, що визначають напрями діяльності менеджера і підпорядкованих йому управлінців.

12. Економічне планування полягає в:

- 1) переліку конкретних заходів, що визначають напрями діяльності менеджера та підпорядкованого йому апарату управління;
- 2) розробці планів організаційної роботи працівників менеджменту;
- 3) розробці планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників.

13. Функція "планування" базується на наступних принципах:

- 1) реальність, зрозумілість, кількісна та якісна визначеність, розмежованість, масовість;
- 2) повнота, точність, економічність, гнучкість, безперервність, участь виконавців;
- 3) повного охоплення показників, логічність, оптимальність, економічність, безперервність.

14. За спрямованістю й характером вирішуваних завдань, розрізняють наступні види планування:

- 1) економічне, соціальне, організаційне;
- 2) фінансове, виробниче, маркетингове;
- 3) перспективне, середньострокове (тактичне), поточне (оперативне).

15. Зшежно від методології та цілей, в системі перспективного планування розрізняють:

- 1) економічне, соціальне, організаційне;
- 2) фінансове, виробниче, маркетингове;
- 3) довготермінове і стратегічне.

Тема 4. Організація взаємодії як функція менеджменту.

4.1. План проведення практичного заняття

1. Поняття організації взаємодії, поділ організації на підрозділи, визначення взаємовідносин, повноважень.
2. Делегування, відповідальність, повноваження.
3. Лінійні та функціональні повноваження, скалярний ланцюг.
4. Побудова організації, організаційне проектування.
5. Види організаційних структур управління, склад організаційної структури.
6. Лінійні та функціональні організаційні структури управління.
7. Комбіновані організаційні структури управління: лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні.
8. Проектування організаційних структур управління за допомогою орган іграм

4.2 Теоретична частина.

Під *організуванням* розуміють вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією. Воно має два аспекти: поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії, департаменталізація; установлення взаємовідносин повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань. Організування базується на трьох категоріях: *повноваження; відповідальність; делегування.*

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) та спрямовувати зусилля

підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі. Наприклад, при зміні посади у працівника змінюються і повноваження.

Відповідальність — це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне розв'язання. Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, що приймає повноваження, одночасно отримує у повному обсязі і відповідальність. З іншого, за керівником, який делегує повноваження, повністю зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень.

Делегування повноважень є основним процесом, з допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини працівників в організації. *Делегування* є передачею завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Класик менеджменту Мері Фолліт вказувала, що делегування — це спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми. З іншого боку, делегування — це акт, який перетворює людину в керівника.

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами тощо і є ширшими на високих рівнях управління. Повноваження залежать також від традицій, моралі, культури, звичок, обрядів, особливостей побудови організації тощо. Не слід плутати повноваження з владою. Повноваження — це право, яке делегується, а влада — це можливість впливати, реальна здатність діяти і змінювати ситуацію.

У менеджменті розрізняють лінійні і функціональні повноваження *Лінійні повноваження* передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони дають узаконену владу. Керівник в межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без з'ясування з вищими керівниками, виходячи при цьому з наказів, розпоряджень, настанов, законів, звичаїв тощо. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством. Процес створення ієрархії називається *скалярним процесом*.

Завершена ієрархія — це *скалярний ланцюг* або ланцюг команд. Прикладом може бути ієрархія звані, у військових, ступенів і звань у науковців, рангів (категорій) у державних службовців тощо. Ефективність лінійних повноважень залежить від: єдиновладдя, коли свої повноваження даний керівник отримує тільки від одного вищого керівника; регламентування кількості працівників, які безпосередньо підпорядковані даному керівникові (установлення норми управління); вибору ефективного стилю керівництва.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижнього рівня управління, який керує аналогічною функцією. Наприклад, начальник планового відділу підприємства делегує функціональні повноваження в галузі планування начальнику планового бюро цеху, хоча останній знаходиться у лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективних мотивацій, впливу, керівництва (лідерства), комунікації, контролю тощо. Тому у підпорядкуванні керівника можуть знаходитись чотири типи апарату: обслуговуючий, який виконує певні конкретні функції (плановий відділ, відділ кадрів, конструкторський відділ, відділ праці та заробітної платні, бухгалтерія, відділ збуту, відділ постачання тощо); консультативний, який формується з консультантів керівника, що спеціально запрошені на постійну або тимчасову роботу; особистий, тобто працівники, які безпосередньо співпрацюють з керівником (секретар, референт, помічник та ін.); інформаційний, який надає керівнику усі необхідні комунікаційні послуги. Недоліки у менеджменті часто визначаються, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого, небажанням підлеглих брати на себе відповідальність.

Побудова організації здійснюється за допомогою організаційного проектування. Останнє впливає із стратегічного плану з урахуванням тактичних завдань і спрямоване на виконання місії і реалізацію цілей організації. Організаційне проектування здійснюється зверху донизу і включає такі етапи:

установлення вертикальних рівнів управління; горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами; установлення зв'язків між різними підрозділами; установлення повноважень і відповідальності різних посад; визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій). В результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних видів.

Під *організаційною структурою управління* слід розуміти впорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та дозволяють управляти організацією. Ці підрозділи призначені виконувати всі функції управління. До складу організаційної структури управління входять: ланки управління на кожному його рівні; розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок; права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій управління; чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників; ступінь централізації і децентралізації функцій управління.

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють *лінійну організаційну структуру управління*. Необхідність переробки інформації, встановлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності обумовили появу функціональних служб (штабів) в системі управління, які в сукупності створюють *функціональну організаційну структуру управління*. Саме сукупність лінійних та функціональних органів дає організаційну структуру управління. Таким чином, існують дві основні структури управління — лінійна та функціональна, а все інше різноманіття структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

Лінійна організаційна структура управління складається із взаємо підпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки. Кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями

управління йдуть через нього. Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємовідносин ланок і працівників управління. Але у зв'язку з тим, що лінійна структура вимагає високої компетентності керівництва з усіх питань, то вона може використовуватись тільки в умовах порівняно простої системи організації з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту.

Функціональна організаційна структура управління будується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами. Недоліком функціональної структури є те, що управлінський процес розривається на окремі, погано пов'язані між собою функції.

Серед *комбінованих* доцільно виділити також бюрократичні організаційні структури управління. На початку XX ст. німецький соціолог Макс Вебер запропонував концепцію бюрократії як своєрідну нормативну модель, ідеал. Ця модель отримала назву *раціональної бюрократії*. Вона характеризується таким: чіткий поділ праці і, як результат, поява висококваліфікованих спеціалістів; ієрархічність рівнів управління, при якій нижчий рівень контролюється вищим; наявність взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів; формальне знеособлення, з яким офіційні особи виконують свої обов'язки; здійснення найму на роботу з урахуванням кваліфікаційних вимог. Раціональна (традиційна) бюрократія характеризується поділом праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю певної кількості правил і норм поведінки персоналу тощо. Її недоліками є: відсутність гнучкості, проблематичність реагування на нові рішення, зміни, конфліктні ситуації тощо.

Для організацій з широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюється контингент споживачів, а також для міжнародних організацій слід використовувати *дивізійні організаційні структури управління*, серед яких можна виділити продуктові, споживчі та територіальні. Згідно з *продуктовою організаційною структурою управління* керівнику делегують

повноваження з управління певним типом продукції. Керівники вторинних служб (виробничої, технічної, збуту тощо) знаходяться у підпорядкуванні цього керівника. Недоліком продукційної структури є збільшення витрат через можливе дублювання робіт для різних видів продукції. Організаційна *структура управління, яка орієнтована на споживача*, має підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів (покупців). Наприклад, енергетичний відділ на промисловому підприємстві, служба ремонту та технічного обслуговування. *Територіальна організаційна структура управління* формується за географічним розташуванням підприємства. Так, підрозділи збуту можуть розташовуватись в різних регіонах України і навіть світу.

Ще одна група комбінованих організаційних структур управління отримала назву *адаптивних*. На відміну від бюрократичних адаптивні структури здатні швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі. Виділяють чотири основні типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: *проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні*.

Суміш різноманітних видів організаційних структур управління отримала назву *конгломератної*. Наприклад, на підприємстві в одній зі служб застосовується продуктова структура, у другій — лінійно-функціональна, в третій — матрична. Можливі випадки, коли певна організаційна структура управління (наприклад, координаційна) реалізується через матричну.

При вертикальному поділі організації розв'язуються проблеми централізації та децентралізації управління. Організації, керівники яких залишають за собою більшу частину повноважень з прийняття управлінських рішень, називаються *централізованими*. У *децентралізованих* організаціях повноваження розподіляються на нижчих рівнях управління. Повністю централізованих чи децентралізованих організацій на практиці не буває. Ступінь децентралізації характеризується: кількістю рішень, які приймаються на нижчих рівнях;

важливістю цих рішень; наслідками рішень, що приймаються на нижчих рівнях; організацією контролю за роботою підлеглих.

Основне завдання функції організування — побудувати організаційну структуру управління. Цей процес реалізується за допомогою органіграм. *Органіграми* — це схематичне відображення структури управління, всіх зв'язків, які існують між підрозділами, службами та органами управління. Розрізняють органіграми фактичні (дійсні), раціональні (після ліквідації непотрібних зв'язків) та бажані (до яких слід прямувати). Органіграми потрібні для забезпечення порядку на підприємстві, посилення відповідальності, виявлення перевантаження працівників, дублювання функцій, усунення конфліктів, обгрунтованої заміни керівників, раціоналізації структури управління тощо.

Організаційна структура управління підприємством (товариством, кооперативом та іншими організаціями — юридичними особами) формується згідно з підходами, викладеними вище. Однак кожне підприємство має свою структуру, яка більше чи менше відрізняється від інших, хоча основні аспекти зберігаються.

4.3. Контрольні запитання

1. Чому делегування має фундаментальне значення для управління? Як воно пов'язане з відповідальністю?
2. З чим пов'язане поняття скалярного пронесу, і які типи адміністративного апарату Вам відомі?
3. Які різновиди апаратних повноважень Вам відомі, і в чому різниця між ними?
4. Які фактори визначають належність повноважень до лінійних або штатних, та які принципи, що регламентують лінійні повноваження?
5. Яка послідовність дій при розробці організаційної структури?
6. Які основні типи організаційних структур найбільш поширені сьогодні?
7. Що таке функціональна організаційна структура, які її переваги та

- недоліки і які традиційні функціональні блоки організації?
8. Поняття дивізіональної організаційної структури та її різновиди. *Які її переваги?*
 9. Дайте визначення та охарактеризуйте матричну організацію.
 10. Які характеристики дозволяють визначити ступінь децентралізації?
 11. У чому полягають переваги централізованих та децентралізованих структур?

4.4. Тести для самоперевірки:

1. Основними типами структурної організації є:

- 1) економічна, соціальна, організаційна, технічна, наукова тощо;
- 2) лінійна, діїно-функціональна, секційна, орієнтована на колектив;
- 3) лінійна, функціональна, діїно-функціональна, діїно-штабна, секційна, матрична, організація, орієнтована на колектив.

2. Сутність лінійного управління полягає в тому, гир:

- .1) управління здійснюється кваліфікованими фахівцями, які добре знають конкретні сфери виробництва, господарювання та управління і готують кваліфіковані рішення;
- 2) на чолі кожного виробничого колективу стоїть керівник (орган управління), який здійснює всі функції управління;
- 3) при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

3. Ознаки лінійного управління:

- 1) диференціація функцій управління; 2) підпорядкованість кожного виконавця тільки одному керівнику; 3) наявність у лінійного керівника штату фахівців з окремих функцій менеджменту.

4. Сутність функціональної організації полягає в тому, що:

- 1) управління здійснюється кваліфікованими фахівцями, які добре знають конкретні сфери виробництва, господарювання та управління і ГОТУЮТЬ кваліфіковані рішення;

- 2) на чолі кожного виробничого колективу стоїть керівник (орган управління), який здійснює всі функції управління;
- 3) при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

5. Ознаки функціонального управління:

- 1) децентралізація функцій управління;
- 2) підпорядкованість кожного працівника тільки одному керівнику;
- 3) наявність у лінійного керівника штату фахівців з окремих функцій менеджменту.

6. Сутність лінійно-функціонального управління полягає в тому, що:

- 1) управління здійснюється кваліфікованими фахівцями, які добре знають конкретні сфери виробництва, господарювання та управління і розробляють кваліфіковані рішення;
- 2) на чолі кожного виробничого колективу стоїть керівник (орган управління), який здійснює всі функції управління;
- 3) при лінійному керівникові створюються групи фахівців, об'єднаних у відділи (служби) за функціональною ознакою, а на чолі кожного функціонального підрозділу стоїть функціональний керівник, який має право у межах своїх повноважень приймати управлінські рішення.

7. За лінійно-штабової організації:

- 1) на чолі кожного виробничого колективу стоїть керівник (орган управління), який здійснює всі функції управління;
- 2) при лінійному керівникові створюються групи фахівців, об'єднаних у відділи (служби) за функціональною ознакою, а на чолі кожного функціонального підрозділу стоїть функціональний керівник, який має право у межах своїх повноважень приймати управлінські рішення;
- 3) при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій і не

володіють правами прийняття управлінських рішень, а лише розробляють їх проекти, які подають на розгляд лінійних керівників.

8. Сутність секційної організації (дивізіоналізації) полягає у тому що:

- 1) в організації створюються однорідні дільниці, які можна класифікувати як "підприємство в підприємстві", а критерієм поділу є продукт чи певна група продуктів;
- 2) при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій і не володіють правами прийняття управлінських рішень, а лише розробляють їх проекти, які й подають на розгляд лінійних керівників;
- 3) управління здійснюється кваліфікованими фахівцями, які добре знають конкретні сфери виробництва, господарювання та управління і готують кваліфіковані рішення.

9. Сутність матричної організації полягає в тому, що:

- 1) при лінійному керівникові створюються групи фахівців, об'єднаних у відділи (служби) за функціональною ознакою, а на чолі кожного функціонального підрозділу стоїть функціональний керівник, який має право у межах своїх повноважень приймати управлінські рішення;
- 2) на традиційну, поділену за функціями організацію (вертикальне структурування), накладається орієнтована на проект чи на продукт організація (горизонтальне структурування);
- 3) на чолі кожного виробничого колективу стоїть керівник (орган управління), який здійснює всі функції управління.

10. Особливістю структур, орієнтованих на колектив (команду) є те,

що:

- 1) управління здійснюється кваліфікованими фахівцями, які добре знають конкретні сфери виробництва, господарювання та управління

і готують кваліфіковані рішення; 2) в організації створюються однорідні дільниці, які можна класифікувати як "підприємство в підприємстві", і критерієм поділу є продукт чи певна група продуктів; 3) повноваження відносно рішень належать групі, а не окремій особі.

Тема 5. Мотивація та контроль як функції менеджменту.

5.1. План проведення практичного семінарського заняття

1. Поняття та механізм дії мотивації, потреби і винагороди.
2. Класифікація мотиваційних теорій.
3. Змістовні та процесійні теорії.
4. Комплексна процесійна теорія Портера—Лоулера.
5. Формування та управління системами матеріальних стимулів праці.
6. Поняття, зміст та види контролю.
7. Попередній, поточний та остаточний контроль.
8. Забезпечення ефективності контролю, впровадження інформаційно-управлінської системи контролю.

5.2. Теоретична частина

Мотивування — це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації: застосування політики „батога та пряника”; використання методів психології (згідно з доктринами Фрейда, Мейо та ін.). *Мотивація* базується на двох категоріях: *потреби* (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і *винагороди* (це те, що людина вважає цінним для себе). *Потреби* є первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні). *Винагороди* є внутрішні (дає сама робота, зміст

трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (дас організація: заробітна плата, просування за службовою ієрархією, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо). Узагальнена *модель мотивації* через потреби: потреби формують у свідомості людини інтерес, який створює мотиви (усвідомлене спонукання до дій). При цьому мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її виконувати дії з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Результатом цього може бути повне задоволення потреб індивіда, часткове задоволення чи незадоволення.

Мотиваційні теорії розвивались протягом всієї історії економічної науки. Мабуть, важко знайти економіста, який би в своїх дослідженнях не торкався мотиваційних проблем. Істотний внесок у розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, *Михайло Польський* (1834-1876 рр.) вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Він підкреслював, що політекономія є наукою про діяльність людини, спрямовану на задоволення матеріальних і духовних потреб. *Григорій Цехановецький* (1833-1889 рр.) виступав проти узагальнень Адама Сміта про людську поведінку. Він зробив висновок, що багато людей намагається поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. *Михайло Туган-Барановський* (1865-1919 рр.) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб.

Протягом розвитку менеджменту склались достатньо обґрунтовані підходи щодо мотивації, які є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників.

Теорії, які відображають зміст потреб - концентрують свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії. Видатний український вчений М. Туган-Барановський виділив 5 груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру. М.Туган-Барановський особливе значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам.

Він відштовхувався від Канта та Фіхте і відзначав значимість духовності у розвитку економіки.

Ієрархія потреб за А. Маслоу включає такі групи потреб:

- 1) Потреби в їжі, воді, одежі, повітрі, теплі, сексі тощо.
- 2) Потреби у захисті від фізичної і психологічної небезпеки.
- 3) Потреби відчувати причетність до подій.
- 4) Потреби поваги з боку оточення (начальників, підлеглих), визнання, самоповаги.
- 5) Потреби у реалізації своїх можливостей.

Згідно з підходами- Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового забезпечення), а останні три — вторинними. Людина, в першу чергу, буде задовольняти перші дві групи потреб, що слід застосовувати у менеджменті. Доцільно також враховувати міжнаціональні особливості, рівень культури, освіти, правове забезпечення рівності.

Теорія *Мак* говорить про те, що треба враховувати три потреби: *влади, успіху та причетності*. Відповідно до *двофакторної теорії Герцберга* всі фактори поділяються на *гігієнічні* (політика фірми і адміністрації, умови роботи, зарібок, міжособисті відносини з начальником, колегами, підлеглими, рівень безпосереднього контролю за роботою тощо) та *мотиваційні* (успіх, просування за службовою ієрархією, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і



І ділового зростання та ін.). Прикладне значення теорії Герцберга базується на тезі про те, що праця, яка приносить задоволення, сприяє забезпеченню психологічною здоров'я людини. Трудові успіхи, визнання заслуг, ступінь відповідальності, зростання службове та професійне посилюють позитивні мотиви поведінки людини в процесі праці, оскільки ці фактори підвищують рівень задоволення роботою. За теорією *К. Андерфера* до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать такі : потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами безпеки); потреби зв'язку (впливають із

соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, бути у добрих стосунках з оточенням, колегами, керівниками, належати до певних неформальних груп, громадських організацій тощо); потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись, отримати адекватне визнання). На відміну від теорії Маслоу; ієрархія потреб в Алвдерфера показує рух не лише від нижчих потреб до вищих, але й зворотний рух, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб у разі неможливості задоволення вищих потреб. Наявність прямого та зворотного рухів в задоволенні потреб створює ширші можливості для стимулювання прані в організації: якщо немає необхідних об'єктивних чи суб'єктивних умов для задоволення працівниками умов зростання в організації, то вони можуть зосередити усі свої зусилля на якнайповнішому задоволенні потреб зв'язку чи існування. *Дуглас Мак Грегор* сформулював *теорію „Х” та „У”* на засадах вивчення потреб різноманітної спрямованості. Відповідно до теорії „Х” люди при будь-якій можливості уникають роботи, відповідальності, у них відсутнє почуття честоловства. Визначальними при цьому у людей є потреби захищеності. Для того, щоб стимулювати людей до праці необхідно використовувати контроль та погрози. Згідно з теорією „У” люди прагнутимуть до відповідальності та виконання роботи, якщо будуть створені відповідні умови. Тут відбувається орієнтація на потреби вищого порядку, а саме: причетності, наявності високих цілей, автономії і самовираження. Мак Грегор вважає, що працівники за характером більш схильні до теорії „У”, але організаційні умови, поведінка менеджерів підштовхують їх до вибору теорії „Х”. *У. Оучі* в свою чергу розробив *теорію „Т”* відповідно до якої основою успіху працівників є віра в загальні цілі, сумлінність, довірчі взаємини, взаємопідтримка, узгодженість дій.

Теорії які відображають процес винагородження - акцентують увагу не лише на потребах, але й на самому процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним. *Теорія очікувань* базується на

очікуванні появи певної події. Наприклад, після закінчення інституту випускник очікує отримати роботу. Виділяють такі очікування: „затрати-результати” (робітник економить матеріал і очікує підвищення розряду); „результати-винагороди” (працівник чекає на винагороду); „цінності заохочення” (працівник очікує на винагороду, яка задовольнить його певні потреби, тобто є цінною для нього). Згідно з *теорією справедливості* працівники суб’єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їх віддача в роботі буде низькою.

Відповідно до теорії *партисипативного (спільного) управління* активна участь працівників в житті організації (залучення працівників до прийняття рішень, колективне виконання поставлених завдань, проведення колективних формальних та неформальних заходів, що культивують корпоративний дух тощо) підвищує задоволення працівників від роботи, спілкування з колегами, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше. Фактично теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників. При цьому для застосування положень теорії не потрібно значних ресурсів, а лише необхідно відповідним чином організувати роботу підлеглих. Основною ціллю теорії є підвищення рівня задоволення працівників своєю роботою, внаслідок чого досягається інша ціль — підвищення ефективності функціонування організації. *Комплексна теорія Портера — Лоулера* враховує цінність винагород, зв’язки „зусиддя-винагорода”, здібності, характер, роль працівника.

Однією з найважливіших теорій мотивації є *матеріальне стимулювання праці*, яке є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці і заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. *Система матеріальних стимулів* праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов’язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової

діяльності. Умови і порядок стимулювання, встановлені шд час формування використання систем матеріальних стимулів праці, передбачають вил характер і розміри матеріального заохочення і матеріальних санкцій. Вирішені проблем матеріального стимулювання праці вимагає встановлення і дослідженні *(ректорів, які визначають системи матеріальних стимулів. Йдеться про рушійк. сили, які забезпечують формування і використання всієї сукупності спонукальний мотивів з метою задоволення колективних і особистих економічних інтерес:: працівників. За характером дії на колективи працівників і окремих виконав:: можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні й організаційні. На основі розробленої класифікації факторів можна виділити такі *принцип матеріального стимулювання* праці: забезпечення зростання заробітної плати в мір підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності; диференціац заробітної плати за групами працівників, умовами прац, трудовими досягненням регіонами країн тощо; забезпечення можливості підвищення заробітної плати : виконання престижних робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих потрібних трудових процесів у національній економіці, галузі, на підприємстві, цеху тощо у відповідний період часу; забезпечення перспективи росту заробіте плата протягом всієї трудової діяльності на кожному робочому місці; матеріали стягнення; забезпечення випереджувальних темпів зростання продуктивності праї порівняно з темпами зростання заробітної плати, оптимальне поєднати централізації і самостійності підприємств у матеріальному стимулюванні праці.*

Однією з основних цілей систем матеріальних стимулів праці є забезпечень співвідношень у заробітній шиті працівників відповідно до кількості і якості праї Вирішення даного завдання вимагає виділення груп працівників організації рівнями оплати праці. Ресурсне забезпечення систем матеріальних стимул праці передбачає виділення рівнів формування джерел матеріальна стимулювання: для всього підприємства, цехів, функціональних служб (відділ • лабораторій, бюро тощо), виробничих дільниць, бригад тощо. В ОСНСІ формування розміру фонду матеріального стимулювання для кожного рій

*

слід закласти механізм, який націлює працівників на забезпеченій його необхідної величини залежно від трудового внеску. Під час побудови систем матеріальних стимулів праці облік факторів, які відображають трудовий внесок в досягнення поточних результатів, повинен здійснюватись через тарифну систему. Основою такої системи є *Єдина тарифна сітка (ЄТС)*, завдання якої полягає у запровадженні єдиного уніфікованого підходу до оцінки складності робіт і диференціації умов оплати праці всіх категорій персоналу. Для відображення в тарифній системі змінних факторів трудового внеску доцільно в межах кожного розряду (категорії) ввести сходинки трудової активності. За результатами соціологічних досліджень встановлено, що відчутне збільшення заробітної плати працівника досягається тоді, коли заробіток підвищується на величину близько 3—5 % тарифу. Виходячи з оптимальної структури середньої заробітної плати можна допустити, що розмір доплат не буде перевищувати 60 % тарифу (при його середньому значенні близько 30 %). Відповідно кількість ступенів трудової активності, за якою будуть встановлюватися доплати (надбавки), становитиме близько 12. Для стимулювання трудового внеску в досягнення кінцевих результатів потрібно використовувати *преміювання*. Ї загальних коштів на преміювання кожна служба або підрозділ може здійснювати поточне преміювання всіх працівників (за підсумками місяця або кварталу) та одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок в досягнення кінцевих результатів. До основних показників преміювання належать такі: виконання та перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції. *Надбавки* є додатковими виплатами працівникам за: високу професійну майстерність робітників, високі досягнення в праці службовців, вислугу років (зазвичай стосується військових та працівників правоохоронних органів), виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи, знання й використання в роботі іноземних мов, за масність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів, роботу в умовах режимних обмежень тощо. *Доплати* — це кошти, що виплачуються понад встановлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у

зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Доплата встановлюється за: роботу у понаднормовий час; суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у важких та шкідливих умовах праці; роботу в нічний час; перевезення небезпечних вантажів; роботу у вихідні дні; багатозмінний режим роботи; роз'їзний характер праці тощо.

Конкретні матеріальні стимули формуються в процесі застосування форм та систем заробітної плати. Можна виділити *чотири форми оплати праці* : відрядна; почасова; комбінована (почасово-відрядна); комісійна. При *відрядній формі* величина заробітної плати визначається кількістю виготовленої продукції. Основою розрахунків є розцінка, тобто величина заробітної плати за одиницю виготовленої продукції. Відрядна форма оплати праці добре стимулює зростання обсягів виробництва (продуктивність праці), але не зацікавлює працівників у виготовленні якісної продукції. Застосовується при наявності норм часу чи виробітку, необхідності та можливості збільшення продуктивності праці. *Почасова форма* оплати праці ставить в залежність величину заробітної плати від кількості відпрацьованого часу. Вона більшою мірою спрямована на стимулювання якісної роботи, але практично не зацікавлює працівників у збільшенні обсягів виробництва. Використовується в тих випадках, коли важко за роботу встановити норми часу чи виробітку, а також коли немає необхідності або можливості нарощувати обсяги виробництва. *Комбінована (почасово-відрядна) форма оплати праці* базується на тому, що заробіток працівника складається з трьох частин: почасової (включає тарифну оплату, доплати, надбавки); відрядної (формується як доплата за виконання нормованих завдань); преміальної (складається з премій за виконання певних показників). При комісійній формі комісійний заробіток визначається на основі нормативу у відсотках до показника, покращанню якого сприяє трудова діяльність працівника. Найчастіше результативними показниками можуть бути обсяг виконаної роботи, прибуток, виручка від реалізації. Таким чином, комісійна заробітна плата працівника

розраховується як добуток нормативної ставки і відповідного показника. Величина нормативу (у відсотках) встановлюється на рівні, який забезпечує стимулюючий вплив заробітної плати. Особливості трудової діяльності працівників конкретних підприємницьких професій (брокерів, дилерів, збутовиків, вояжерів та ін.) вимагають використання різноманітних підходів щодо побудови комісійної форми оплати праці, які знаходять відображення в системах заробітної плати.

Контролювання — це вид управлінської діяльності щодо забезпечення процесу, з допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також потребу у здійсненні певних коректив. Основними завданнями контролю є забезпечення досягнення цілей і місії організації, виявлення відхилень та недоліків, уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізація втрат, подолання складних організаційних проблем тощо. Ціллю контролю, згідно з позицією західних фахівців, є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуванім. *За змістом* виділяють: фінансовий, виробничий, операційний, маркетинговий та ін. види контролю. *За етапами здійснення виробничо-госп.одарської діяльності:* попередній, поточний та заключний контроль. *Попередній контроль* (здійснюється на вході в систему організації) реалізується через правіща, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організування, мотивування і регулювання. Цей вид контролю використовується щодо ресурсів: людських (трудова), матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних тощо. *Поточний контроль* реалізується у самій системі-організації у процесі виробничо-господарської діяльності і відрізняється таким: має характер управлінської необхідності; має ціль та охоплює конкретні робочі місця; використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації; націлений на усі види діяльності організації. *При заключному контролі* (здійснюється на виході з системи) зворотний зв'язок використовується після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими

буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті прані, преміюванні тощо). *За рівнем централізації управління* виділяють *централізований та децентралізований* контроль. *Централізований контроль* має такі характеристики: наявність спеціалізованих контрольних служб; використання суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; вплив „зверху донизу“; закритість інформації про контроль тощо.

Децентралізований контроль характеризується таким: базування на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі; акцентування уваги на самоконтролі та внутрішньо груповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії; прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю; забезпечення двостороннього впливу тощо. *Процес контролю* складається з певних *етапів*, а саме: встановлення стандартів і критеріїв; оцінка виконання; зіставлення реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями; визначення потреби у корективах.

Встановлення стандартів і критеріїв вимагає обмеження за часом, конкретизації критеріїв, забезпечення реальності показників, можливості їх прогнозування тощо.

Оцінка виконання вимагає залучення відповідних ресурсів, спеціальних контрольних засобів та приладів. Вона може здійснюватись централізовано та децентралізовано.

Зіставлення (порівняння) досягнутих результатів з установленими стандартами здійснюється за етапами: встановлення масштабу допустимих відхилень і принципів виключення конкретних результатів; передача і розповсюдження інформації про конкретні результати; оцінка інформації про отримані результати на їх відповідність стандартам та критеріям. Потреба у корективах визначається на засадах обґрунтування висновків щодо порівняння результатів та стандартів. Здійснення коректив (усунення недоліків, зміна стандартів тощо) реалізується через функцію регулювання, для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу

організація, а також для забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті праці, преміюванні тощо). Будь-який контроль повинен мати *такі властивості*:

- базуватись на гнучких та динамічних технологіях;
- відображати пріоритети організації відповідно до стратегічного спрямування і діяльності;
- « орієнтуватися на досягнення конкретних результатів;
- відповідати тому виду діяльності, яка є основною для організації;
- забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість зас-тосування контрольних операцій;
- відзначатись простотою;
- бути економічним, тобто базуватись на зіставленні витрат на контроль з його досягненнями;
- враховувати міжнародні особливості контрольованих рішень,

У процесі здійснення будь-якого контролю так чи інакше будуть зачіпатись інтереси певних працівників. Тому слід пам'ятати про те, що під впливом контролю можливі такі *види поведінки людей*:

- поведінка, за якої люди будуть найкраще працювати над тим, що потрапляє під контроль, тобто є предметом контролю;
- поведінка, що зумовлена відхиленнями у психіці людини;
- поведінка, яка може сприяти передачі працівниками непридатної, неправдивої або неточної інформації;
- поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації;
- поведінка, яка викликає стреси, створює конфліктні ситуації.

Для підвищення ефективності контролю потрібно:

- встановлювати стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
- готувати якісну інформацію щодо контрольованих процесів;
- забезпечувати двобічне спілкування між працівниками

- органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;
- є уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;
- . застосовувати методи розробки стандартів, які 'забезпечать жорсткий, але справедливий контроль;
- . використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення критеріїв;
- . впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;
- . надавати особливої уваги контролю виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації.

Регулювання — це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі через розробку і впровадження керуючою системою відповідних заходів. Регулювання покликане усунути усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть вживатись на всіх попередніх етапах функціонального підходу (планування, мотивування, організування). Для цього застосовуються корегуючі дії, які базуються на виборі таких рішень; усувати відхилення; переглянути стандарти та критерії; поєднати попередні підходи.

5.3. Контрольні запитання

1. Дайте визначення мотивації. Які історичні етапи розвитку цієї категорії?
2. У чому полягає різниця між змістовними та процесуальними теоріями мотивації?
3. Яку роль у мотивації відіграють потреби та винагорода? В чому полягає різниця між внутрішньою та зовнішньою винагородою?
4. Які різновиди змістовних теорій мотивації Вам відомі?
5. Поясніть, яку роль у мотивації трудової діяльності відіграють три фактори, що використовуються теорією очікувань: зусилля - результати; результати - винагорода; задоволеність винагородою?
6. Охарактеризуйте теорію мотивації Герцбергата теорію Маслоу.

7. У чому зміст теорії справедливості, та які висновки з неї можна використовувати в практиці управління для ефективної мотивації?
8. Яка роль контролю в управлінні?
9. Які основні типи контролю з точки зору часу його здійснення по відношенню до виконаної роботи?
10. На які етапи розпадається процес контролю?
11. Чим характеризується ефективний контроль?

5.4. Тести для самоперевірки:

/ Мотивування як функція менеджменту — це:

- 1) засіб цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів;
- 2) система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову та соціальну активність колективу І ЙОГО окремих працівників;
- 3) процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності шляхом використання наявних або створених нових мотивів (потреби та інстинкти, захоплення та емоції, установки та ідеали).

2. Мотив визначається як :

- 1) анатомо-фізіологічній та психічній якості людей, які дозволяють засвоювати певного роду знання та набувати навички для виконання корисної діяльності;
- 2) стимул, відображений у свідомості людини (чи в груповій колективній свідомості) як внутрішнє, спонукання;
- 3) зовнішній вплив на людину (чи на групу), що спонукає до цілеспрямованої дії.

5. Стимул визначається як :

- 1) анатомо-фізіологічній та психічній якості людей, які дозволяють засвоювати певного роду знання та набувати навички для виконання

корисної діяльності;

- 2) відображене у свідомості людини (чи в груповій колективній свідомості) внутрішнє спонукання;
- 3) зовнішній вплив на людину (чи на групу), що спонукає до цілеспрямованої дії.

4. Теорії патологічної мотивації поділяються на такі групи:

- 1) теорії змісту й теорії порівняльних переваг;
- 2) теорії процесів мотивації й теорії абсолютних переваг;
- 3) теорії змісту й теорії процесів мотивації.

5. Теорії змісту мотивування намагаються пояснити:

- 1) що в індивіді або в його оточенні формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій);
- 2) як формується, спрямовується чи змінюється певна поведінка;
- 3) хто формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій) індивіда або його середовища.

6. Теорії процесів мотивування намагаються пояснити:

- 1) що в індивідумі або в його оточенні формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій);
- 2) як формується, спрямовується чи змінюється певна поведінка індивіда;
- 3) хто формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій) індивідуума або його оточення.

7. Теорії змісту мотивування охоплюють:

- 1) теорію Врума, теорію Портера-Лоулера, теорію справедливості;
- 2) теорію Туган-Барановського, теорію Маслоу, теорію ЖВЗ Алдерфера, теорію Мак-Клейланда, теорію Герцберга;
- 3) теорію Врума, теорію Туган-Барановського, теорію ЖВЗ Алдерфера, теорію справедливості.

8. Теорії процесів мотивування охоплюють:

- 1) теорію Врума, теорію Портера-Лоулера, теорію справедливості;
- 2) теорію Туган-Барановського, теорію Маслоу, теорію ЖВЗ Алдерфера, теорію Мак-Клейланда, теорію Герцберга;
- 3) теорію Врума, теорію Туган-Барановського, теорію ЖВЗ Алдерфера, теорію справедливості.

9. Туган-Барановський виділяє наступні групи потреб людей:

- 1) фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, оцінка цінностей та самореалізація;
- 2) фізіологічні потреби, статеві потреби, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні потреби, потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах;
- 3) життєві потреби (фізіологічні та потреби в безпеці), потреби у взаєминах з іншими, потреби зростання (поваги і самореалізації).

10. Піраміду потреб побудував:

- 1) А. Маслоу;
- 2) Д. Мак-Клейланд;
- 3) Д. Мак-Грегор.

//. Всіх людей на дві категорії "Х" і "У" поділяв:

- 1) А. Маслоу;
- 2) Д. Мак-Клейланд;
- 3) Д. Мак-Грегор.

12. А. Маслоу побудував свою психологічну теорію мотивації на основі наступних людських потреб:

- 1) фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, оцінка цінностей, потреби "Я", потреба самореалізації;
- 2) фізіологічні потреби, статеві потреби, симптоматичні інстинкти й потреби, альтруїстичні потреби; потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах;
- 3) життєві потреби (фізіологічні та потреби в безпеці), потреби у

взаєминах з іншими, потреби зростання (поваги і самореалізації).

13. Згідно з теорією Алдерфера, потреби людини складаються з наступних рівнів:

- 1) фізіологічні потреби (голод, спрага та ін.), потреби в безпеці, соціальні потреби, оцінка цінностей, потреби "Я", потреба самореалізації;
- 2) фізіологічні потреби, статеві потреби, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні потреби, потреби, то ґрунтуються на практичних інтересах;
- 3) життєві потреби (фізіологічні та потреби в безпеці), потреби у взаєминах з іншими, потреби зростання (поваги і самореалізації).

14. Д. Мак-Клейланд вважав, що для людей характерні наступні потреби:

- 1) у безпеці, у взаєминах з іншими, у владі;
- 2) у владі, в досягненнях і в причетності;
- 3) фізіологічні, статеві, альтруїстичні.

15. Мотиваційна теорія Д. Мак-Грегора побудована на:

- 1) описі двох портретів людини, які відрізняються один від одного (теорія X і Y);
- 2) описі двох типів факторів, які впливають на ставлення людини до праці (фактори, що не дають відчуття задоволення і фактори, що приносять відчуття задоволення);
- 3) підході до проблеми під кутом зору "шлях - ціль", орієнтованому на психологію теорії вибору, яка походить з того, то людина обирає таку альтернативу, яка максимально відповідає очікуваній користі з п суто суб'єктивного погляду.

16. Мотиваційна теорія Ф. Герцберга побудована на:

- 1) описі двох портретів людини, які відрізняються один від одного (теорія X і V);

- 2) описі двох типів факторів, які впливають на ставлення людини до праці (фактори, що не дають відчуття задоволення і фактори, що приносять відчуття задоволення);
- 3) підході до проблеми під кутом зору "шлях - ціль", орієнтованому на психологію теорії вибору, яка виходить з того, що людина обирає таку альтернативу, яка максимально відповідає очікуваній користі з її суто суб'єктивного погляду,

17. Теорія очікувань Врума ґрунтується на:

- 1) описі двох портретів людини, які відрізняються один від одного (теорія X і Y);
- 2) описі двох типів факторів, які впливають на ставлення людини до праці (фактори, що не дають відчуття задоволення і фактори, що приносять відчуття задоволення);
- 3) підході до проблеми під кутом зору "шлях - ціль", орієнтованому на психологію теорії вибору, яка походить з того, що людина обирає таку альтернативу, яка максимально відповідає очікуваній користі з її суто суб'єктивного погляду.

18. Комплексна теорія мотивування Портера-Лоулера базується на:

- 1) підході до проблеми під кутом зору "шлях - ціль" і є орієнтованою на психологію теорії вибору, яка походить з того, що людина обирає таку альтернативу, яка максимально відповідає очікуваній користі з її суто суб'єктивного погляду;
- 2) моделі, яка враховує цінність винагород, зв'язки між процесами "зусилля-винагорода", здібності, характер, роль працівника в організації;
- 3) тому, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу.

19. Контролювання як функція менеджменту — це:

- 1) процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності шляхом використання наявних або створення нових мотивів;
- 2) процес визначення якості та корегування роботи, яка виконується підлеглими для того, щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства;
- 3) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і тим самим завдань, які стоять перед господарською системою.

20. Виділяють наступні види контролювання:

- 1) вибіркове та суцільне;
- 2) самоконтроль та стороннє контролювання ;
- 3) адміністративне контролювання і контролювання з боку начальника.

21. Процес контролювання складається з наступних етапів:

- 1) визначення мети, встановлення нормативів, зіставлення фактичної діяльності з нормативами;
- 2) встановлення нормативів, корегування відхилень від планів і нормативів;
- 3) встановлення нормативів, зіставлення фактичної діяльності з нормативами, корегування відхилень від планів і нормативів.

22. Принципи контролювання:

- 1) орієнтація на результати, простота контролю;
- 2) доброзичливість, діловитість;
- 3) порядок контролю, дисципліна.

Тема 6. Методи менеджменту.

6.3. Плай проведення практичного заняття.

1. Сутність методів менеджменту та їх класифікація.
2. Економічні методи менеджменту.
3. Адміністративні методи менеджменту.
4. Соціально-психологічні методи менеджменту.
5. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.

6.2. Теоретична частина

Методи менеджменту часто сприймають як абстрактне поняття, як широкий спектр різноманітних питань (комунікації, планування, процеси розробки організаційних структур). Популярним є також твердження, то методи менеджменту — це способи виконання функцій менеджменту. Тому постає необхідність з'ясувати все про цю категорію менеджменту. Загально відомим визначенням поняття "*методи*" — "це способи і прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення установлених цілей." *Методи менеджменту* в теоретичному аспекті є способами і прийомами впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба гоню), а в прикладному аспекті — сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців для досягнення місії організації та її цілей.

Методи менеджменту спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників, які здійснюють різні види діяльності. Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу.

Головним завданням керуючої системи є створення методів менеджменту, за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню активність, керуючи та координуючи їх діяльність, адже головною метою

методів менеджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Розглянемо класифікацію методів менеджменту за такими ознаками: напрямком впливу, способом врахування інтересів працівників, формою та характером впливу. За *напрямком етику* на керований об'єкт методи менеджменту можна поділити на:

1. *Методи прямого чтиву*, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо).

2. *Методи непрямого впливу*, які створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (плани, стимули, методи формування колективів тощо).

За *способом врахування інтересів працівників* методи менеджменту поділяються на такі групи:

1. *Методи матеріального впливу*: враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули.

2. *Методи владного впливу*, націлені на упорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо).

3. *Методи морального впливу*: спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають соціальні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

За *формою* впишу методи менеджменту можна умовно поділити на:

1. *Кількісні методи* (калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули тощо).
2. *Якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

За *характером впливу* методи менеджменту поділяються на групи: *Економічні методи менеджменту*. Вони обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет. Розглянемо докладніше їх зміст.

1. *Економічні плани* - їх вплив на працівників відбувається шляхом по будови економічних планів за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

За тривалістю дії розрізняють місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани, які впливають на ритмічність виробничо-господарської діяльності, якість продукції, конкурентоспроможність підприємства на ринку. Їхній вплив на працівників полягає у створенні атмосфери зайнятості, неперервності та послідовності трудових процесів, причетності до загального виробничо-господарського циклу організації, стабільності у виготовленні продукції та наданні послуг відповідно до потреб споживачів.

Застосування планів на різних рівнях та в різних ланках управління дає змогу забезпечити вплив на відповідні групи працівників. Для забезпечення впливу на всі групи працівників відповідно використовують плани для відділів, бюро, дільниць, бригад тощо і навіть для конкретних працівників у вигляді норм праці (норм виробітку, часу, обслуговування та чисельності).

За змістом виділяють:

- а) план економічного розвитку (при цьому визначаються планові

показники, опрацьовуються умови їх досягнення, способи доведення до виконавців тощо);

б) податковий план (необхідність формування такого плану виникає із реалій сучасних економічних відносин, оскільки кожне підприємство є платником великої кількості податків);

в) фінансовий план (повинен відображати рух готівки, планові надходження та витрати, інвестиційні вливання, власний капітал, прибуток тощо).

> *Економічні стимули.* Фактично є найдієвішими способами впливу на працівників організації, оскільки вони базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

> *Бюджет.* Є базовим економічним методом менеджменту, який формує засади функціонування організації з точки зору збалансованого співвідношення надходжень та витрат. Формування бюджету вказує напрямки економії витрат та збільшення надходжень. Економічні енциклопедії та словники трактують бюджет як збалансований розпис надходжень і видатків. Якщо дохідна частина бюджету перевищує видаткову, то він вважається профіцитним, якщо не сягає рівня видаткової — то дефіцитним, при їх рівноцінності бюджет вважається ідеально збалансованим. Класифікація бюджетів наведена у табл. 8. Бюджет як економічний метод менеджменту може стати досить вагомим активізуючим механізмом (наприклад, при розробленій системі стимулювання за економію ресурсів організації) та потужним інструментом контролювання.

2. *Технологічні методи* менеджменту впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До технологічних методів менеджменту належать:

> *Технологічні документи.* Вплив через технологічні документи забезпечується

у процесі трудової діяльності. Виконуючі ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів тощо. Так, робітник-токарь у процесі трудової діяльності знаходиться під впливом таких документів, як технологічний процес виготовлення деталі (вузла), інструкції з експлуатації обладнання (токарного верстата) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо; начальник відділу керується переліком і послідовністю виконання встановлених завдань, режимом роботи (щоденним, тижневим, місячним і т. д.), вимогами до певних видів трудової діяльності (наприклад, умовами проведення зборів, нарад).

- > *Конструкторські документи.* Вплив таких документів забезпечується через використання працівниками в процесі трудової діяльності ескізів виробів (деталей, вузлів та ін.), креслень, конструкторські їх карти, конструкторських схем складання машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо. Так, інженер-програміст повинен знати влаштування комп'ютерної техніки; робітник керується знаннями про будову металорізального верстата, автоматизованого інструменту тощо.

3. Соціально-психологічні методи впливу на працівників

метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Це сукупність специфічних способів впливу на міжособисті відносини і зв'язки, що виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них відбуваються. Соціально-психологічні методи — це методи, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію та які базуються на суспільно-значимих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні. До соціально-психологічних методів належать такі:

- > *соціальні плани* - їхній вплив здійснюється через створення умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування,

охорони праці тощо;

- > *моральні стимули* впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо;
- > *методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі* забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташування кадрів на робочих місцях і т. ін.

4. *Адміністративні методи менеджменту (організаційно-розпорядчі)* — це активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників. Умовою застосування цих методів є перевага однозначних способів виконання постановлених завдань, зведення ініціативи до мінімуму і покладання відповідальності за результати на керівника. Адміністративні методи менеджменту включають сукупність способів впливу, а саме:

- > *Організаційні способи впливу*, що реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:
 - організаційного регламентування (через закони, положення, статuti, укази тощо);
 - організаційного нормування витрат сировини, енергії, інструменту тощо;
 - організаційного інструктажу через інструкції, правила, вимоги;
 - організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв.
- > *Розпорядчі способи впливу* покликані формалізувати завдання, прийоми тощо, а також усувати недоліки, відхилення у ході виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі способи впливу реалізуються через:
 - накази (їх видають директор, його заступники);
 - розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів;
 - вказівки (застосовують усі менеджери), основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

Ці розпорядчі документи повинні бути певним чином оформлені. Так, у наказі виділяють розділи „Констатую”, „Наказую”, а в розпорядженні і вказівці виділяють розділи „Констатую”, „Пропоную”.

> *Дисциплінарні способи впливу* використовуються у конкретних ситуаціях. Вони виражаються у зауваженнях, доганах, переміщеннях посадових осіб, звільненнях тощо.

Найбільше прикладне значення має класифікація методів менеджменту за ознакою характеру впливу. Слід пам'ятати про те, що економічні, технологічні та соціально-психологічні методи здійснюють вплив на керовану систему лише тоді, коли вони формалізуються з допомогою адекватних методів. Таким чином, *адміністративні методи менеджменту відіграють потрібну роль:*

- > по-перше, вони мають свої власні способи і прийоми впливу керованої системи на керовану (Закони Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та т. п.);
- > по-друге, адміністративні методи узаконюють вплив інших методів менеджменту, забезпечуючи їм правовий супровід. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту, які створені керованою системою, зможуть впливати на керовану систему тільки тоді, коли вони будуть юридично узаконені в конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або у формі усного розпорядження чи вказівки;
- > по-третє, адміністративні методи виступають ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, надаючи їм юридичної сили.

Методи менеджменту є результатом здійснення функцій менеджменту, тобто апарат управління будь-якої організації у процесі своєї діяльності повинен створити всі необхідні способи впливу на керовану систему. Власне всі управлінці працюють для того, щоб сформувати необхідні методи менеджменту, які забезпечать здійснення виробничо-господарської діяльності та досягнення шлей і місії організації.

6.3. Контрольні запитання.

1. Надайте класифікацію методів менеджменту.
2. Які методи менеджменту належать до економічних?
3. Яка роль адміністративних методів менеджменту?
4. У чому зміст соціально-психологічних методів менеджменту?
5. У чому полягає взаємозв'язок функцій та методів менеджменту?

6.4. Тести для самоперевірки:

1. Методом називається:

- 1) засобі! цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів для досягнення цілей організації;
- 2) цілеспрямована дія на колективи людей для організації та координації їх діяльності;
- 3) захід (прийом) або сукупність заходів (прийомів) у будь-якій сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

2. Методи управління (менеджменту) -це:

- 1) засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів для досягнення цілей організації;
- 2) цілеспрямована дія на колективи людей для організації і координації їх діяльності;
- 3) захід (прийом) або сукупність заходів (прийомів) у будь-якій сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

3. Методи управління поділяються на:

- 1) фізіологічні, технічні, соціальні, гігієнічні;
- 2) управлінські, об'єктивні, суб'єктивні, загальні;
- 3) економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціальні.

4. У складі економічних методів виділяють наступні підгрупи-

- 1) - оди прямого вилу й мехоли побічного регульована діяльності організації;
- 2) організаційно-виробниче планування та загальнодержавні комплексні цільові програми;
- 3) організаційно-виробниче планування, цільові комплексні економічні регулятори господарської діяльності

5. До складу методів прямого економічного впливу відносять:

- 1) організаційно-виробниче планування, цільові комплексні програми комерційний розрахунок, внутрішніх економічних регуляторів;
- 2) загальнодержавні (галузеві) комплекси, цільові програми та система загальнодержавних, місцевих та внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності;
- 3) організаційно-виробниче планування, цільові комплекси, програми та економічні регулятори господарської діяльності.

6. До складу методів опосередкованого впливу відносять:

- 1) організаційно-виробниче планування, цільові комплексні програми комерційний розрахунок, систему внутрішніх економічних регуляторів;
- 2) загальнодержавні (галузеві) комплекси, цільові програми та систему загальнодержавних, місцевих та внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності;
- 3) організаційно-виробниче планування, цільові комплекси, програми та економічні регулятори господарської діяльності.

7. Моніторинг економічних процесів означає:

- 1) вплив на економічні інтереси працівників;
- 2) використання почуття обов'язку та відповідальності;
- 3) використання соціального механізму колективу.

5. До організаційно-розпорядчих методів управління належать:

- 1) планування, комплексні цільові програми, комерційний розрахунок, економічні регулятори господарської діяльності;
- 2) організаційно-виробниче планування, цільові комплексні програми та економічні регулятори господарської діяльності;
- 3) методи організаційної стабілізації та розпорядчі методи управління.

9. До складу підгрупи організаційно-стабілізуючих методів менеджменту відносять:

- i) методи прямого директивного характеру та методи регулюючого характеру;
- 2) регламентування, нормування, методичне інструктування;
- 3) усні чи письмові розпорядження у формі директив, постанов, наказів, вказівок, розпоряджень, резолюцій.

10. До складу підгрупи розпорядчих методів менеджменту відносяться:

- 1) методи прямого директивного характеру і методи регулюючого характеру;
- 2) регламентування, нормування, методичне інструктування;
- 3) усні чи письмові розпорядження у формі директив, постанов, наказів, вказівок, розпоряджень, резолюцій.

11. Посадові інструкції працівників належать до:

- 1) економічних методів управління;
- 2) організаційно-розпорядчих методів управління;
- 3) соціальних методів управління.

12. Інструктування працівника при видачі йому службового завдання належить до:

- i) економічних методів управління;

- 2) організаційно-розпорядчих методів управління;
- 3) соціальних методів управління.

13. Мотиваційна характеристика організаційно-розпорядчих методів управління означає:

- 1) вплив на економічні інтереси працівників;
- 2) використання почуття обов'язку та відповідальності;
- 3) використання соціального механізму колективу.

14. До соціальних методів управління належать:

- 1) планування, комплексні цільові програми, комерційний розрахунок;
- 2) економічні регулятори господарської діяльності, регламентування, нормування, регулювання, інструктування, розпорядження;
- 3) соціальне нормування, регулювання, прогнозування, планування.

15. Регламентування як метод організації впливу - це:

- 1) організаційно-розпорядчі документи, що регламентують працю виконавців і визначають їхню компетенцію;
- 2) тип організаційного впливу, який полягає в розробленні та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання і діючих протягом точно визначених цими положеннями періодів;
- 3) ознайомлення з умовами роботи або обставинами дорученої справи, з'ясування обставин, задач, можливих труднощів, застереження від можливих помилок та дій.

16. Нормування як метод організаційно-стабілізуючого впливу - це:

- 1) спосіб організаційної стабілізації, який полягає у встановленні нормативів, як орієнтирів діяльності організації; тип організаційного впливу, який полягає в розробленні та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання і діючих протягом точно визначених цими положеннями періодів;

- 2) ознайомлення з умовами роботи або обставинами дорученої справи, з'ясування обставин, задач, можливих труднощів, застереження від помилок.

17. Інструктування як метод організаційно-стабілізуючого впливу - це:

- 1) організаційно-розпорядчі документи, що регламентують працю виконавців і визначають їхню компетенцію;
- 2) спосіб організаційного впливу, який полягає в розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання і діючих протягом точно визначених цими положеннями періодів;
- 3) спосіб організаційного впливу, який полягає в ознайомленні з умовами праці, виконання певної роботи чи обставинами дорученої справи, з'ясуванні питань, можливих труднощів, пересторозі від можливих помилок, у порадах щодо виконання певних видів робіт.

18. Постанова - це:

- 1) розпорядчий акт, який приймається колегіальним органом управління і містить шляхи вирішення важливих питань, що стосуються всієї організації чи її певної підсистеми;
- 2) письмове вирішення певного завдання через перелік конкретних шляхів, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю;
- 3) рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій господарських систем та галузей.

Тема 7. Комунікації та процес прийняття рішень у менеджменті.

7.1. План проведення практичного заняття

- і. Сутність комунікацій та їхні види.
2. Інформація, її види та роль у менеджменті.
3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.

4. Сутність та класифікація управлінських рішень.

5. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.

7.2. Теоретична частина

Комунікації — це обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми (працівниками). Комунікації є процесами зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо. Комунікації супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації.

Мескон, Альберт та Хедоурі зазначають, що *комунікації виникають*:

1. *Між організацією і зовнішнім середовищем*. Наприклад, обмін інформацією зі споживачами йде через рекламу, з державою — через звіти, з політичною системою - шляхом створення лобі в парламенті. Під дією оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори та інше.

2. *Між рівнями, підрозділами та працівниками організації*. Комунікації можуть здійснюватись:

- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто „зверху донизу”. Наприклад, начальник сповіщає підлеглих про поточні завдання, зміну технології роботи, нові пріоритети та інше;
- між різними підрозділами (відділами, цехами тощо);
- від нижчих рівнів до вищих. Найчастіше так надходить інформація про недоліки, порушення, страйкову ситуацію та ін., тобто спрацьовує принцип „знизу доверху” ;
- між окремими працівниками;

між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом).

Базою комунікацій є ефективне інформаційне забезпечення.

Інформація — це сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності. Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію можна класифікувати за певними ознаками :

- » *за повнотою охоплення жища*: повна, часткова, на/шишкова;
- *за періодом дії*: разова, періодична, довгострокова;
- *за змістом*: гшаново-економічна, фінансова, облікова, бухгалтерська, технологічна, довідкова, адміністративна та ін.;
- *за рівнем достовірності*: достовірна, недостовірна.

Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітофонні стрічки, плакати, схеми та т. п. Основним носієм інформації є документ. Часто в умовах виробничо-господарської діяльності вирішення управлінських проблем вимагає застосування графіків та відповідно способів графічних зображень.

Документація — це письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є. Документацію можна класифікувати за різноманітними ознаками, а саме:

- « *за змістом*: адміністративна, планово-економічна, комерційна, фінансова, зовнішньоекономічна, бухгалтерська, з обліку кадрів, технічна та ін.;
- « *за складністю*: проста (відображає один процес), складна (відображає кілька процесів);
- « *за призначенням*: індивідуальна, типова;
- *за місцем у менеджменті*: службово-інформаційна (службові листи, записки, акти тощо), розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри та ін.), спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова, звітна та ін.).

Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням, зберіганням тощо називається *діловодством*. Виділяють такі *системи діловодства*:

- > *нейтралізовану*, коли вся документація прямує в певний єдиний центр організації (наприклад, в канцелярію):

- > *децентралізовану*, за якої документи надходять за призначенням у підрозділи тощо;

Узмішану.

В організаціях є спеціальні служби, які призначаються для роботи з Документацією. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, референтура тощо.

Графіт - це способи наочного зображення стану і ходу виробничо-господарської ДІЯЛЬНОСТІ з допомогою умовних позначень (крапок, які, фігур тощо).

Використовуються такі *групи графічних засобів*:

1. *Органіграми*, які характеризують структуру і взаємовідносини явища:

- > класифікаційні графіки (класифікація підприємств);
- > оргсхем (організаційні структури управління підприємств);
- > оперограми (порядок руху сировини, деталей);
- > хроноперограми (порядок руху в часі) тощо.

• 2. *Топограми*, що відображають явища у просторі:

- > маршрутні схеми руху предметів праці на робочих місцях;
- > планування виробничих ділянок, робочих місць;
- > схеми змашування обладнання;
- > маршрут руху багатостанковця тощо.

і *Хронограми*, які характеризують зміну явищ у часі:

- > циклограми;
- > планово-контрольні графіки;
- > диспетчерські графіки руху транспорту тощо.

4. *Діаграми*, що відображають кількісні співвідношення (показників, явищ):

- > діаграми порівняння показників;
- * діаграми зміни показників;
- > діаграми розподілу показників;
- > хронодіаграми тощо.

Інформація використовується з допомогою комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес — це процес обміну інформацією на засадах використання певних складових та реалізації відповідних етапів з метою розв'язання конкретної проблеми.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два *види комунікацій*:

- *міжособові*, які виникають між конкретними особами (працівниками);
- *організаційні*, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організацій (підприємств).

На шляху *міжособових комунікацій* можуть виникати такі перепони: неповне сприйняття працівником інформації; несприйняття інформації; семантичні бар'єри; невербальні перепони, які виникають в процесі використання яєсловесних знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.; поганий зворотний зв'язок тощо. Усунути ці перепони можна шляхом удосконалення спілкування. Для цього необхідно: пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передачі; бути готовим до можливих семантичних проблем; слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями; бути уважним до почуттів інших працівників; враховувати соціально-психологічний клімат у колективі; встановлювати якісний зворотний зв'язок; допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

В організаційних комунікаціях причинами виникнення перепон можуть бути: деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій, інформаційні перевантаження в системі комунікацій, незадовільна структура управління організацій, громіздка структура комунікаційного процесу та ін. Удосконалення організаційних комунікацій здійснюється за допомогою: раціоналізації структури комунікаційного процесу, удосконалення документообігу, застосування сучасних інформаційних технологій тощо.

Управлінське рішення — це формалізований на альтернативних засадах метод

менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.

Після трансформації методів менеджменту в управлінські рішення останні каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Управлінське рішення формується в процесі вибору альтернативи і стає відображенням результатів управлінської діяльності, певною мірою її підсумком. Воно є результатом обдумувань дій і намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію шлей управління.

Управлінське рішення - це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту. Для прийняття оптимального управлінського рішення необхідний всебічний розгляд процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності, з орієнтацією на інтереси організації, стратегічні цілі, економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, на одержання оптимального прибутку тощо. Управлінські рішення вимагають систематизації, їх можна класифікувати:

За сферою охоплення: загальні рішення (стосуються всієї організації); часткові рішення (стосуються конкретних підрозділів, служб тощо).

За тривалістю дії: перспективні рішення; поточні рішення.

За рівнем прийняття: рішення на вищому рівні управління; рішення на середньому рівні управління; рішення на нижчому рівні управління.

За характером вирішуваних організацією завдань:

> організаційні запрограмовані рішення. Це певний відомий перелік кроків з малою кількістю альтернатив;

2~ організаційні незапрограмовані рішення, . викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями. Це можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

> компромісні рішення, які повинні врівноважувати протиріччя, що виникають.

За способом обґрунтування:

> інтуїтивні рішення, тобто ті, які базуються на відчуттях менеджера щодо правильності вибору. Зрозуміло, що обґрунтованість визначається особистими якостями менеджера;

V рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Це вибір, зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки ці рішення приймаються безпосередньо менеджером, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але такі рішення можуть привести до несприйняття нової альтернативи;

> раціональні рішення (обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами).

За способом прийняття: одноособові рішення; колегіальні рішення (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів); колективні рішення (приймаються загальними зборами).

За характером: економічні рішення; технологічні рішення; соціально-психологічні рішення; адміністративні рішення.

1. Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення (поява необхідності формалізувати методи менеджменту).
2. Збір та обробка інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінка альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).

5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).

6. Реалізація управлінського рішення та оцінка результатів.

Технологія розробки управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, а саме: отримані управлінські рішення, завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

На усіх етапах прийняття рішень важливо враховувати фактори, які впливають на цей процес:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).
2. Поведінка менеджера (звичка, психологія, лояльність тощо).
3. Середовище прийняття рішення: визначеність (керівник знає про очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень); ризик (менеджеру відома ймовірність результатів від реалізації кожної альтернативи); невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.
4. Інформаційні обмеження. Ці обмеження обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Найважливішим етапом технології розробки управлінських рішень є їх *оптимізація*. Саме в процесі оптимізації отримують раціональні рішення. Під *оптимізацією* управлінських рішень розуміють вибір найбільш ефективного варіанта рішення із можливих альтернатив (тобто раціонального рішення).

На Заході оптимізацією управлінських рішень займається напрямок під назвою „наука управління” (використовуються ще терміни „наука про прийняття рішень”, „системний аналіз”, „наука про системи”, „дослідження

операцій" та ін.). Наука управління виникла в Англії під час Другої світової війни, внаслідок виникнення необхідності розв'язання певних військових завдань. Широке застосування вона має в США, Японії, Німеччині, Україні, Росії та інших країнах. Використовується з метою розв'язання таких завдань: регулювання транспортних потоків в містах, оптимізація графіку руху в аеропортах, складання розкладу при розв'язанні різних завдань, управління запасами на підприємствах, в організаціях, розробка нових видів продукції, розподіл витрат на рекламу різних видів продукції, оптимізація чисельності допоміжного персоналу у структурі управління, планування матеріального забезпечення та постачання, розподіл обладнання для різних видів виробництва, розподіл трудових ресурсів, розкрій матеріалу (листового металу, тканини тощо), оптимізація обсягів виробництва та послуг, оптимізація діяльності на різних сегментах ринку тощо.

Згідно з положеннями американського менеджменту наука управління як механізм оптимізації рішень може реалізовуватись з допомогою таких підходів: застосування наукового методу; використання системної орієнтації; застосування моделей.

У Науковий метод оптимізації управлінських рішень передбачає застосування схеми, наприклад, в процесі оптимізації обсягів реалізації продукції на першому етапі збирається інформація про ринок і копит, на другому здійснюється її аналіз, а на третьому — встановлюється вплив на попит і визначається у вигляді гіпотези оптимальна величина обсягів реалізації продукції. Після четвертого етапу, який забезпечує процес перевірки гіпотези, можливі два варіанти: реалізація рішення, якщо гіпотеза правильна (п'ятий етап); повернення з допомогою зворотного зв'язку на один з попередніх етапів, якщо гіпотеза неправильна. В останньому випадку пошук оптимального варіанту продовжується.

> *Системна орієнтація* в процесі оптимізації рішень базується на тому, що організація є відкритою системою, яка складається з взаємопов'язаних частин. В процесі своєї діяльності (перетворення) організація обробляє входи (ресурси, інформацію тощо), перетворюючи їх в продукцію, послуги, прибуток та ш. На основі вивчення цього процесу і здійснюється підбір найбільш ефективного варіанту рішення,

> *Використання моделей* дозволяє приймати рішення, при обґрунтуванні яких враховуються всі фактори і альтернативи, що виникають в складних умовах виробничо-господарської діяльності. Тому моделювання розглядається як найефективніший спосіб оптимізації управлінських рішень.

Модель — це відображення у схемі, формулі, візріці тощо характерних ознак об'єкта, який досліджується. Вона є спрощеною конкретною управлінською ситуацією, іншими словами, в моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо.

Світова практика виробила певний порядок розробки моделей.

Найдоцільніше застосовувати такий процес їх побудови:

1. Формулювання завдання.
2. Підготовка інформації.
3. Формування моделі.
4. Перевірка моделі на достовірність.
5. Використання моделі.
6. Відновлення моделі.

В процесі перевірки, використання та відновлення моделей слід враховувати похибки, які знижують їх ефективність: недостовірні вхідні умови (припущення), інформаційні обмеження, страх користувачів, недостатня практична перевірка, надмірно висока вартість побудови, недостатнє врахування чинних факторів тощо.

Американський менеджмент виділяє такі найбільш розповсюджені способи моделювання:

- i. *Теорія ігор*. Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів.
2. *Теорія черг*. Визначає оптимальне число каналів обслуговування щодо потреби в них (так звана модель оптимального обслуговування).
3. *Моделювання управління запасами*. Визначає розміщення замовлень, їх кількість, обсяг готової продукції на складі.
4. *Лінійне програмування*. Забезпечує оптимальний спосіб розгляду ресурсів при наявності конкретних потреб. Моделі лінійного програмування найбільш популярні у менеджменті.
5. *Імітаційне моделювання*. Дає практичний спосіб застосування моделі замість реальної системи.
6. *Економічний аналіз*, тобто метод оцінки витрат та економічних вигод. Базується на визначенні економічних умов, за яких підприємство стає вигідним. Зрозуміло, що основною умовою буде ситуація, коли загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.
7. *Балансові методи*, які базуються на побудові балансів витрат, прибутків, бюджетів тощо.
8. *Платіжна матриця*. Це статистичний метод, який дозволяє із кількох варіантів вибрати оптимальне рішення. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи тощо) подають у формі таблиці.
9. *Дерево рішень* є схематичним відображенням дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.
10. *Прогнозування*, тобто моделювання майбутніх управлінських ситуацій.
Прогнозування — це різновид планування, при якому використовується накопичений в минулому досвід та поточні припущення з метою визначення майбутнього. Можна виділити такі *групи методів прогнозування*:
 1. *Неформальні методи*: прогнозування на базі словесної (вербальної) інформації, отриманої з допомогою радіо, телебачення, розмов, телефонограм тощо; прогнозування на засадах письмової інформації, яка відображається у

газетах, журналах, бюлетенях, звітах тощо; прогнозування за результатами промислового шп іонажу.

2. Формальні методи;

2.1. Кількісні методи прогнозування: аналіз минулих рядів. Виходить з того, що минуле може повторитися у майбутньому; причинно-наслідкове (кореляційне) моделювання. Використовується у менеджменті для прогнозування тих ситуацій, які знаходяться у залежності більше ніж від однієї змінної величини.

2.2. Якісні методи прогнозування: думка журі. Є поєднанням та усередненням думок експертів — членів журі (ради, комісії тощо); думка збутовітав. Ґрунтується на передбаченні попиту групою досвідчених торгових агентів; думка споживачів. Базується на результатах опитування клієнтів; думка експертів. Є процедурою, яка дозволяє групі експертів доходити певної згоди.

7.3. Контрольні запитання

- і. Яку роль відіграє інформація у менеджменті?
2. Охарактеризуйте елементи та етапи комунікаційного процесу.
3. Охарактеризуйте значення удосконалення міжособових та організаційних комунікацій.
4. Надайте класифікацію управлінських рішень за такими ознаками, як: сфера охоплення, тривалість дії, рівень прийняття, характер розв'язуваних задач, способи обґрунтування, способи прийняття.
5. Які існують умови прийняття управлінських рішень?
6. Які фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень?

7.4. Тести для самоперевірки:

/. *Управлінське рішення - це:*

- 3) вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу з певної виробничо-господарської чи іншої ситуації;

- 2) опис майбутнього стану підприємства, відповідний пункт при розробці та прийнятті планів, засіб мотивації працівників і контролю результатів діяльності колективу організації в цілому та кожного працівника зокрема;
- 3) внутрішній, суттєвий зв'язок явищ, який обумовлює їхній необхідний розвиток.

2. До управлінських рішень висувуються наступні вимоги:

- 1) системність, реальність, оптимальність, якісність, обґрунтованість, вартість;
- 2) реальність, зрозумілість, кількісна та якісна визначеність, вимірюваність, розмежованість;
- 3) наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність, комплексність, гнучкість, повнота оформлення.

3. Цілеспрямованість управлінського рішення передбачає:

- 1) прийняття рішення в запрограмованому порядку або у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів;
- 2) наявність взаємопов'язаної сукупності елементів, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання;
- 3) наявність у кожному управлінському рішенні мети, чітко пов'язаної зі стратегічними планами розвитку об'єкта управління.

4. Оптимальність управлінського рішення передбачає:

- i) прийняття рішення в запрограмованому порядку або у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів;
- 2) у кожному конкретному випадку вибір такого варіанта рішення,

який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат;

- 3) наявність сукупності елементів, що охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання.

5. Наукова обґрунтованість управлінських рішень передбачає:

- 1) наявність сукупності елементів, що охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання;
- 2) потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат;
- 3) розробку рішень з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його функціонування.

6. Комплексність управлінських рішень передбачає:

- 1) наявність сукупності елементів, що охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання;
- 2) потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат;
- 3) розробку рішень з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах

діяльності об'єкта управління.

7. Управлінське рішення виконує наступні функції:

- 1) встановлення цілей, організація, координування;
- 2) скеровуючу, координуючу, мобілізуючу;
- 3) регулюючу, координуючу, контролюючу.

8. За формою управлінські рішення можуть бути:

- 1) письмові та усні;
- 2) слабо структуровані й високо структуровані;
- 3) рутинні й евристичні.

9. Управлінські рішення, залежно від способу розробки, поділяються на:

- 1) народногосподарські, галузеві, внутрішньовиробничі;
- 2) індивідуальні, колегіальні, колективні;
- 3) одноцільові і багатоцільові.

10. За змістом управлінські рішення поділяються на:

- 1) народногосподарські, галузеві, внутрішньовиробничі;
- 2) індивідуальні, колегіальні, колективні;
- 3) економічні, соціальні, організаційні, технічні, наукові тощо.

11. Процес розробки, прийняття та організації виконання управлінських рішень складається з таких етапів:

- 1) аналіз ситуації, що виникла; попереднє визначення кола проблем, які характеризують ситуацію; відбір економічно вигідних варіантів; вибір оптимального варіанту; обговорення, оцінка та затвердження обраного варіанту рішення; контроль за ходом виконання рішення;
- 2) нагромадження інформації про об'єкт управління та напрями його розвитку; аналіз ситуації; попереднє визначення кола проблем, які характеризують ситуацію; визначення цілей рішення та параметрів, яких потрібно досягти; визначення найбільш чутливих елементів об'єкта управління, вплив на які дозволить вийти із ситуації; формулювання умов завдання, яке необхідно вирішити:

моделювання рішення: відбір економічно вигідних варіантів; оцінка відібраних варіантів за неекономічними критеріями; вибір оптимального варіанта; обговорення, оцінка та затвердження обраного варіанта рішення; контроль ходу виконання рішення;

- 3) аналіз стану організації (показники, перспективи, кон'юнктура): визначення пріоритетів та загальних уявлень про цілі організації; формулювання цілей діяльності; розробка планів заходів для досягнення цілей (управлінських рішень); встановлення точок контролю та виміру процесу реалізації цілей; реалізація цілей.

12. Найбільш ефективними методами розробки якісних рішень є:

- 1) метод послідовного опису операцій, метод "мозкового штурму", метод мережевого планування і управління, метод робочого календаря;
- 2) балансовий метод, метод техніко-економічних розрахунків, метод експертних оцінок;
- 3) матриця експертної оцінки наслідків реалізації рішення, "дерево рішень", математичні методи дослідження операцій.

Методика підготовки до практичних занять

Кафедра менеджменту має у своєму розпорядженні інтелектуальну базу, то дає можливість проводити практичні заняття, на яких студенти мають змогу набувати необхідні вміння та навички у своїй майбутній діяльності.

Практичні заняття за своїм змістом складені таким чином, що допомагають засвоїти теоретичний матеріал, сприяють розвитку організаційно-економічного мислення, набуттю навичок практичної діяльності при моделюванні та аналізі виробничих ситуацій, підготовці та реалізації управлінських рішень. На кожному практичному занятті відбувається реалізація таких елементів:

- засвоєння лекційного матеріалу, ознайомлення з додатковою літературою, що дозволить пізнати сутність основних понять та категорій науки управління, фундаментальні знання про зміст та процеси реалізації функцій управління;
- організація спілкування в групі, набуття навичок навчання, роботи в групі;
- набуття навичок роботи з інструктивною, методичною та нормативною документацією та засвоєння отриманих знань;
- аналіз ситуації, сформульованої на практичному занятті, визначення проблем, генерування ідей з вирішення проблем, а також розвиток навичок використання прийомів, способів та інструментів управління.

Колективна творчість сприяє ефективному розв'язанню проблем, тому більшість занять планується проводити, використовуючи роботу студентів групами. До практичних занять необхідно готуватися заздалегідь: повторювати лекційний матеріал, ознайомитись з додатковою літературою.

Для кожної групи студентів складається робоча програма, в якій визначено перелік лекцій, практичних занять, тематику самостійної роботи. На практичних заняттях планується проводити рубіжний контроль знань за допомогою опитування та тестування.

Питання до заліку

1. Еволюція становлення і розвитку менеджменту.
2. Менеджмент — наука, практика і мистецтво управління.
3. Менеджер в системі управління, роль, функції, основні вимоги до професійних і особистих якостей менеджера.
4. Основні принципи менеджменту та їх застосування в умовах України.
5. Стили управління та еволюції їх розвитку.
- (1. Методи управління й їх застосування в менеджменті.
7. Традиційний, процесний, системний і ситуаційний підходи та їх роль в менеджменті.
8. Основні функції організації.

9. Організація як ринкова система самоврядування!
10. Внутрішня середа організації і зовнішня середа її бізнесу.
11. Інформація як ресурс організації.
12. Комунікації і комунікативні процеси.
13. Інформаційно-комунікативна система організації.
14. Види управлінських рішень.
15. Технологія прийняття рішення.
16. Рівні прийняття рішень в менеджменті.

Виконання контрольної роботи

Цілі контрольної роботи:

1. Закріпити та поглибити теоретичні знання з однієї або декількох тем.
2. Набути навичок самостійної роботи з навчальною та спеціальною літературою, статистичною та інформаційною літературою, довідниками.
3. Виробити вміння узагальнювати теоретичні та практичні матеріали самостійно робити висновки.

Тему контрольної роботи студент може обрати довільно, користуючись нижченаведеною тематикою цих робіт. При цьому він повинен керуватись потребами своєї практичної діяльності в поглибленому вивченні окремих проблем, доступності до літературних джерел, можливостями використання цих літературних джерел.

Контрольна робота виконується згідно плану, який має: вступ, 2-3 взаємопов'язаних питання та висновки.

У "вступі", який містить 1-1,5 аркуша тексту, обґрунтовується актуальність теми та чітко обґрунтовується її ціль та задачі.

В "основній частині" викладається узагальнений матеріал. Тут необхідно показати, як досліджувана тема висвітлена в літературі з позицій сьогодення, формувати свою точку зору. "Основні положення", за можливістю, повинні супроводжуватись статистичними даними, а також прикладами з практики управлінської діяльності.

"Висновки" - це стисле (на 2-3 аркуша) резюме зі всього написаного в контрольній роботі. Тут повинні бути висновки та рекомендації, як вирішені задачі та досягнута мета.

Комплектація контрольної роботи:

1. Титульний лист.
2. Зміст.
3. Вступ.
4. Основна частина.
5. Висновки.
6. Література.

Контрольна робота не повинна перевищувати 20 сторінок.

1. Менеджмент як вид професійної діяльності.
2. Оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації на формування її стратегії.
3. Індивідуальне та колективне прийняття рішень організації.
4. Методи мотивації працівників у практиці зарубіжних корпорацій.
5. Управління конфліктами в організації.
6. Стили та методи керівництва.
7. Оперативний контроль діяльності організації.
8. Сучасні тенденції в розвитку зовнішнього середовища організації та нових завдань менеджменту
9. Шляхи і засоби підвищення ефективності управління фірмою (банку, офісом, організацією тощо).
10. Аналіз та вдосконалення системи мотивації діяльності у фірмі.
11. Вирішення конфліктних ситуацій (на прикладі фірми, банк. організації тощо).
12. Регулювання соціально-психологічних факторів ефективної діяльності фірми.
13. Перспективні проблеми розвитку менеджменту.

14. Розробка бюджетів у системі планування та контролю діяльності організації.
15. Операційний контроль діяльності організації.
16. Поведінковий підхід до лідерства.
17. Фінансовий контроль діяльності організації.
18. Контроль за поведінкою працівників у організації.
19. Організація як функція управління.
20. Типи організаційних структур управління.
21. Планування як функція менеджменту.
22. Стратегічне планування.
23. Стратегія розвитку господарського портфеля організації.
24. Особливості стратегій росту малих, середніх та великих фірм.
25. Система та процес контролю.
26. Стили керівництва.
27. Теорії лідерства.
28. Управління інноваційними процесами.
29. Управління персоналом організації.
30. Ефективність управління персоналом.

Список літератури

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. — Тернопіль: Лілея, 1997. — 292 с.
2. Ансофф П. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
3. Весшін В.Р. Основи менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики. Издательство „Триада, Лтд“, 1997.- 384с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. - 360 с.
5. Герчжова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1995 - 480 с.
6. Гибсон Дж.Л., Иеащевт Д.М., Доннати Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. - 662с.
7. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук.рзд. В.Яцура, Д.Олесневич. -Львів: БаК, 2001.-624 с.
8. Економіка та менеджмент: Навч. посібник / Під ред. проф. О.Є.Кузьмша. — Львів: Державний університет „Львівська політехніка“, 1996. — 828 с.
9. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. I Під ред. Р.Дяківа. - К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. - 706 с.
10. Загородиш А.Г., Вознюк Г.Л., Смоеженко Т.С. Фінансовий словник. — 2-ге видання, виправлене та доповнене. — Львів: Центр Європи, 1997. - 576 с.
- П.Іванова І.В. Менеджер - професійний керівник: Навч. посіб. - К.: Київ. над. торг.-екон. ун-т. 2001. — 107 с.
12. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. — К.: Київ. над. торг.-екон. ун-т, 2001. — 247 с.
13. История менеджмента: Учеб.пособие / Подред. Валовой Д.Н. — М.: ИНФРА-М, 1997.-256 с.

14. *Князев С.* Управление. Искусство, наука, практика. — Минск: Армита-Маркет, 2002.-512 с.
15. *Колош А.М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. - К.:КНЕУ, 1998.-224 с.
16. *Коробов М.Я.* Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. — К.: Т-во „Знання”, КОО, 2000.-378 с.
- М.Кредісов А.І., Паичеико Є.Г., Кредісов В.А.* Менеджмент для керівників. — К.:Т-во „Знання”, КОО, 1999. — 556 с.
18. *Кузьмін О.Є.* Сучасний менеджмент. -Львів: Центр Європи. 1995. - 176с.
19. *Кузьмін О.Є.* Формування органів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: регіональні та стратегічно-тактичні аспекти // Регіональна економіка. - 1997. - №2. - С. 46-52.
20. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Менеджмент японський. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Відп. ред. С.В. Мочерний. - К.: Видавничий центр „Академія”, 2001. - С. 315-317.
21. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Японський менеджмент: характерні особливості, інформаційне забезпечення та можливості застосування на українських підприємствах // Науково-практичний інформаційний журнал. Науково-технічна інформація. — 2001. - №3. - С. 14-22.
22. *Личность. Карьера. Успех.* - СПб: ТОО „Диамант”, ООО „Золотой век”, 1996.-608с.
23. *Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Утокова Н.М.* Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів. Під ред. проф. Н.М. Ушакової - К.: Хрещатик, 1999.-800с.
24. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основи менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702с.
25. *Обзр-Кри Дж.* Управление предприяпшм. — М.: Прогресе, 3973. — 305с.

26. Родченко В.В. *Международный менеджмент: Учеб. пособие.* — К.: МАУП, 2000. -240 с.
- П. Рудомінік, СульєДаніель. *Управління: Пер. з фр.* - К.: Основи, 1995. -442 с.
28. Тронин Ю. *Менеджмент и проектирование фирмы: Уч. пос.* — М.: Югати-Дана, 2002.-415с.
29. *Управление по результатам / Т. Санталайнен и др.* — М.: Прогрессе, 1993.-200 с.
30. УСЕ. *Універсальний словнж-енциклопедія* Гол.ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович. - К.: Ірина, 1999. -1551с.
31. Форд Г. *Моя жизнь, мои достижения.* - М.: Финансы и статистика, 1989. -208 с.
32. Швеция: *Социально-экономическая модель.* — М.: МЫСЛЬ, 1991.
33. Щекин Г.В. *Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как с-фойть организацию: Научно-практическое пособие.* - К.: Украина, 1994.—399 с.
31. Якокка Л. *Карьераменеджера: Пер. с англ.*—М.: Прогрес-с. 1991.-384 с.