

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

І. І. МАКАРЕНКО

Конспект лекцій

з дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ»

(для слухачів другої вищої освіти за спеціальностями
7.050107 «Економіка підприємства» й 7.050106 «Облік і аудит»
та для студентів 3 курсу заочної форми навчання галузі знань
0305 «Економіка та підприємництво» напрямів підготовки
6.030504 «Економіка підприємства», 6.030509 «Облік і аудит»)

**ХАРКІВ
ХНАМГ
2010**

Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти за спеціальностями 7.050107 «Економіка підприємства» й 7.050106 «Облік і аудит» та для студентів 3 курсу заочної форми навчання галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» напрямів підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», 6.030509 «Облік і аудит») / І. І. Макаренко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 66 с.

Автор: І. І. Макаренко

Рекомендовано кафедрою «Економіки підприємств міського господарства»,
протокол засідання № 3 від 03.11.2009 р.

Вступ

Робоча програма і конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» розроблені відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою. Змістовність тем визначена для мінімальної кількості годин за стандартом і програмою. Програма вивчення дисципліни передбачає набуття студентами системних знань з теоретичних засад та організаційно-методичних основ менеджменту на підприємстві.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності менеджменту підприємства, процеси стратегічного й оперативного управління підприємством, методи управління.

Міждисциплінарні зв'язки:

Вивчення дисципліни „Менеджмент” базується на загальних знаннях дисциплін „Мікроекономіка”, „Макроекономіка” „Господарське законодавство”, „Організація виробництва”, „Економіка підприємства”.

Метою викладання дисципліни „Менеджмент” є формування у майбутніх спеціалістів сучасної системи поглядів і спеціальних знань у галузі організації управління підприємством і менеджменту персоналу в умовах ринкової економіки для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Завданням вивчення дисципліни „Менеджмент” є набуття знань з питань: теоретичних та методологічних основ менеджменту; системного підходу до управління підприємством; організаційних структур управління; методів організації виробництва ; форм і методів менеджменту.

- У результаті вивчення дисципліни студент повинен ЗНАТИ:

1. Теоретичні основи управління.
2. Функції управління.
3. Методи й моделі реалізації функцій управління.
4. Організацію управлінської діяльності на рівні підприємства.
5. Основи теорії керівництва й лідерства.
6. Технологію прийняття управлінських рішень.
7. Передовий досвід в управлінні.
8. Критерії ефективності систем управління.

Програма дисципліни „Менеджмент”

Тема 1 Сутність менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій „управління” та „менеджмент”. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки.

Тема 2 Історія розвитку менеджменту

Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; школа людських відносин; школа поведінкових наук. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Тема 3 Основні принципи менеджменту

Класифікація принципів менеджменту. Принцип цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип урахування інтересів. Принцип економічності управління і стимулювання. Принцип розумної кадрової політики. Принцип наукового підходу. Демократизація управління.

Тема 4 Організації як об’єкти управління

Сутність категорії „організація”. Ознаки організації як об’єкту управління. Різновиди організацій. Організація як відкрита динамічна система. Керуюча та керована підсистеми. Модель організації як відкритої системи: параметри „входу”, операційна система (процес перетворення), параметри „виходу”. зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямої дії ; загальні характеристики зовнішнього середовища.

Тема 5 Функціональний склад системи управління

Функції менеджменту – види управлінської діяльності. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні) і конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічність та циклічність функцій управління. Процес управління – реалізація функцій.

Тема 6 Планування як загальна функція управління

Етапи процесу планування. Визначення місій та цілей. Розроблення стратегії. Базові стратегії. Планування реалізації стратегічних планів. Поточні й оперативні плани. Загальна характеристика бізнес-планування.

Тема 7 Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Сутність організаційної діяльності. Делегування повноважень і відповідальності: класична концепція; концепція обмежених повноважень. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Створення структури управління. Організація – процес упорядкування елементів системи управління для досягнення цілей. Загальна схема операційної системи.

Тема 8 Мотивування як загальна функція менеджменту

Поняття мотивування. Принцип урахування інтересів працюючих. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівників у процесі мотивації. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 9 Контроль і регулювання як функції менеджменту

Поняття контролю та його місце в системі управління. Етапи процесу контролювання: формування нормативів, стандартів, проектів; облік фактичного виконання завдань; порівняння (аналіз) фактичного виконання відповідно стандартів (норм); оцінка стану керованої системи і регулювання. Місце регулювання в системі управління.

Тема 10 Методи менеджменту

Сутність і класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану: вплив на матеріальні та духовні інтереси. Адміністративні методи менеджменту. Економічні методи. Соціально-психологічні методи менеджменту. Взаємодія методів, принципів та функцій управління.

Тема 11 Види організаційних структур управління

Принципи побудови організаційних структур управління. Елементи структур. Вертикальна та горизонтальна структуризація. Лінійні та функціональні структури управління. Комбіновані організаційні структури. Адаптивні (мобільні) організаційні структури. Норми управління (діапазон контролю). Вимоги до організаційних структур управління.

Тема 12 Інформаційне забезпечення систем управління

Інформація, її види і роль в менеджменті. Класифікація інформації. Характеристики інформації. Носії інформації. Графіки та їх значення в менеджменті. Комунікації і комунікаційний процес у менеджменті і напрямки його удосконалення.

Тема 13 Управлінські рішення

Сутність управлінських рішень та їх класифікація. Умови прийняття управлінських рішень. Процес вироблення раціональних рішень: ситуації, які потребують прийняття рішень; збір та обробка необхідної інформації; альтернативи рішень та їх оцінка; прийняття та реалізація рішень. Моделі прийняття управлінських рішень.

Тема 14 Керівництво та лідерство

Основні поняття: керівник, лідер, влада. Форми влади. Особисті якості керівника, від яких залежить ефективність управління. Стилi керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний. Культура управління. Характерні якості менеджерів Америки і Японії.

Тема 15 Ефективність менеджменту

Критерії оцінки ефективності операційної системи. Ефективність управління як результативність функціонування системи.

Ефективність менеджменту – соціально-економічна категорія. Показники оцінки ефективності менеджменту.

Особливості зарубіжних систем управління: американської, японської та ін. Застосування досвіду й методів менеджменту зарубіжних країн. Напрямки підвищення ефективності управління виробництвом в ринкових умовах.

Конспект лекцій з дисципліни „Менеджмент”

Тема 1. Сутність основ менеджменту

- 1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
- 1.2. Сутність категорій „управління” і „менеджмент”.
- 1.3. Менеджмент як система наукових знань.
- 1.4. Менеджмент як мистецтво управління.

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Терміни „управління” і „менеджмент” пов’язані між собою. „Управління” – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. „Менеджмент” є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей /1,с.6-8; 3,с.12-28; 4; 8; 10,с.36-60; 12с.5-12/.

Походження терміну „менеджмент” зв’язують з італійським словом *maneggio* (керувати кінями), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати, наказувати), *manus* (рука). Але традиційно визнається, що сучасний термін „менеджмент” (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво. Менеджмент визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління. За своєю суттю термін менеджмент” певною мірою можна вважати синонімом терміну „управління”, але поняття „управління” набагато ширше, воно поширюється на технічні, господарські, суспільні, державні та ін. системи і об’єкти /4, с.29-32/.

Поняття менеджменту часто зв’язують з поняттям бізнесу. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг. Управління бізнесом (*business management*) - це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб’єкт у бізнесі називається бізнесменом (*businessman*) або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління. Менеджер обов’язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів /13,с.13/.

Управління підприємством в наш час є дуже складною справою і потребує багатьох різнобічних знань. Керівник (менеджер) має бути освіченою людиною в галузі виробництва, знати кон’юнктуру і динаміку

ринку, володіти знаннями з технології і організації виробництва, економічних важелів ефективної діяльності підприємства.

Директор, начальник, керівник групи, завідувач, головний інженер тощо – це посади. Професіонали, які обіймають ці посади можуть бути названі загальним поняттям «менеджер».

Американський економіст Мінцберг виділяє такі характерні види діяльності менеджерів: головний керівник; лідер; представник організації при зовнішніх контактах; підприємець, який удосконалює виробництво; ліквідатор порушень у діяльності організації та ін.

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

- орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва цієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести фірмі передбачений прибуток;
- постійне намагання підвищити ефективність виробництва;
- самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію;
- використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління та ін.

За сферами управління виділяють:

- **Менеджмент персоналу** займається управлінням людьми, мотивацією, організацією їхньої діяльності, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо.
- **Виробничий менеджмент** займається організацією виробництва, його технологічними процесами, якістю продукції.
- **Менеджмент маркетингу** – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку.
- **Інноваційний менеджмент** – запорука конкурентоспроможності організації, інноваційна стратегія якої повинна включати: розробку планів і програм реорганізацій, розробку нових продуктів тощо.
- **Фінансовий менеджмент** – управління фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювались на прибутки й давали додаткові дивіденди.
- **Інвестиційний менеджмент** - звичайно включається у фінансовий менеджмент.
- **Стратегічний менеджмент** – сфера перспективних проектів, довготермінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації / 12, с.10-12/.

Слід знати, що управлінська праця розподіляється на рівні управління:

- керівники вищого рівня (інституційний рівень);
- керівники середнього рівня (адміністративно-функціональний рівень);
- керівники низового рівня (технічно-операційний рівень) /13 с. 15-19/.

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. На цьому рівні формулюється місія, встановлюються цілі, стратегія та основні задачі підприємства (залучення інвестицій, проведення наукових досліджень, розробка нових проектів, продукції, послуг, вихід на нові ринки тощо).

До середнього рівня управління, як правило, відносяться керівники функціональних підрозділів (фінансового, планового, технічного відділів, відділу охорони праці, відділу кадрів тощо) і керівники виробничих відповідних підрозділів. Менеджери середнього рівня відповідальні за розробку, впровадження і реалізацію рішень, які були прийняті вищим керівництвом.

До низового рівня відносять керівників секторів, груп, майстрів тощо. Ці керівники відповідальні за виробництво продукції, товарів, послуг на операційному рівні.

Рівні управління утворюють конструкцію організаційної структури фірми, що зображується у вигляді ієрархічної піраміди управління, де кожна ланка займає своє чітко визначене місце і виконує певні функції і задачі.

Успішність діяльності менеджера залежить від майстерності, яка може бути згрупована у сім категорій:

1. **Концептуальна майстерність** – здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації.
2. **Майстерність ухвалення рішень** – вміння обирати найкращий з альтернативних варіантів.
3. **Мистецтво аналітика** – талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки, технології, методів і моделей вирішення задач управління.
4. **Адміністративна майстерність** – спроможність виконувати певні організаційні обов'язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету.
5. **Комунікаційне мистецтво** – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.
6. **Психологічна майстерність** – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі.
7. **Технічна майстерність** передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань відповідної галузі.

Менеджмент у діяльності професійних управлінців поєднує системні наукові знання, мистецтво керівництва та набутий досвід, що необхідно для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

Контрольні запитання

1. Розкрити поняття „менеджмент”.
2. Виділити види діяльності менеджерів.
3. Як розподіляються менеджери за рівнями управління?
4. Які вимоги до майстерності менеджерів?

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

2.1. Класичні теорії менеджменту:

- школа наукового управління;
- школа людських відносин;
- школа поведінкових наук.

2.2. Характеристика інтегрованих підходів до управління:

- процесний підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід.

Практика управління така ж давня, як існування людства. Джерела сучасного менеджменту знаходимо в діях Моїсея при виведенні ізраїльтян з Єгипту, Олександра Македонського при управлінні військами та ін.

Як наука управління пройшла певний шлях у своєму розвитку /1, с.10-26; 10, с.61-87; 11; 12, с. 13-18; 13, с.31-57; 15, с.6-42/.

У XX ст. послідовно сформувалося кілька наукових шкіл менеджменту, серед яких найбільш відомі наступні:

- **Школа наукового управління (1885-1920рр).**

Розвиток виробництва на межі XIX – XX ст. змусив керівників зосередитись на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Вчені й практики, які вирішували як збільшити продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники – Тейлор Фредерік Уінслоу, Генрі Гант, Генрі Форд, Френк і Лілія Джилберті, та ін.

Засновник школи Ф.Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

- розробка оптимальних методів виконання робіт (вивчення зусиль і рухів робітників, нормування часу виконання окремих операцій);
- розподіл праці між робітниками і менеджерами на конкретні завдання і функції;
- встановлення розцінок на окремі роботи на основі конкретних знань;
- професійна підготовка робітників;
- використання менеджерів для контролю і аналізу результатів робіт технологічного циклу.

- **Адміністративна (класична) школа управління (1920-1950рр).**

Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій стимулювали формування класичної школи в менеджменті. Засновниками школи є французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль і його послідовники Л.Урвік, Дж.Муні, Г.Емерсон, М. Вебер, М. Блумфільд та ін.

А.Файоль розробив класифікацію операцій, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління. Таких принципів за Файолем є чотирнадцять /13, с.38; 15, с.16/:

1. Розподіл праці між виконавцями.
2. Дисципліна.

3. Влада і відповідальність.
4. Єдність розпорядництва.
5. Єдність керівництва.
6. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації.
7. Винагорода персоналу (система оплати повинна бути справедливою і стимулювати діяльність персоналу).
8. Централізація управління (концентрація влади на вищому рівні).
9. Ієрархія структури управління.
10. Порядок (все на своєму місці).
11. Справедливість, що забезпечує відданість персоналу.
12. Стабільність персоналу.
13. Ініціатива персоналу.
14. Єдність персоналу у вирішенні завдань (корпоративний дух).

- **Школа людських стосунків** (з 30-х років XX ст. до нашого часу).

В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був **соціологічний і психологічний ухил**. Засновниками цієї школи вважають професора школи бізнесу Гарвардського університету Елтона Мейо і його послідовників Ф.Герцбергера, Д. Макклеланда М. Фоллета, А.Маслоу, Д.Мак-Грегора, Р. Оуена та ін.

Основні ідеї цієї школи:

- управління є соціально-психологічний, а не економічний процес;
- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;
- продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки стосункам з іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

- **Школа науки управління (кількісна школа).**

Починаючи з 60-х років XX ст. до нашого часу розвивається нова школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії ймовірностей, статистики, комп'ютерних технологій. Найбільш відомими представниками цієї школи є Д.Марч, Г.Саймон, Р.Акофф, Д.Вудворд, Д.Томпсон, Л.Канторович та ін.

Головні характеристики школи:

- основна увага зосереджується на прийнятті рішень;
- критерієм діяльності є економічна ефективність;
- використання формалізованих методів і моделей в управлінні;
- використання комп'ютерів для обробки значного обсягу інформації;
- використання системного, процесного і ситуаційного підходів до управління.

Процесний підхід розглядає управління як цикл взаємозв'язаних загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль).

Системний підхід розглядає організацію (фірму) як сукупність зв'язаних елементів системи (структура, технологія, виробники), що орієнтовані на виконання поставлених цілей в умовах динаміки навколишнього середовища.

Ситуаційний підхід передбачає використання різних методів управління відповідно до ситуації.

Слід знати, що сучасний рівень виробництва потребує інтегрованого управління, різного поєднання зазначених вище підходів відповідно до поставлених цілей та завдань.

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, комплексними, інтегрованими.

Основними положеннями сучасної системи менеджменту є:

1. Використання теорії систем, розробленої з кінця 50-х років XX ст. (П.Друкер, Н.Вінер, К.Шеннон, Т.Пітерс та ін.). При цьому організація (фірма) розглядається як система, нерозривно зв'язана з навколишнім середовищем, адаптивно реагуюча на його зміни.
2. Використання ситуаційного підходу (розробленого в 60-х роках XX ст. як продовження системного підходу), коли процес управління стає відгуком на різні фактори, що впливають на стан системи (організації).
3. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством в цілому і перед окремими працівниками організації.

Відомі різні теорії і концепції управління /12, с.18-20/, які сучасний менеджмент може використовувати відповідно до соціальних і економічних умов функціонування організації.

На основі синтезу різних ідей вчені дійшли висновку про необхідність комплексного підходу до управління з урахуванням того, що менеджмент не тільки наука, але й мистецтво.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні класичні теорії менеджменту.
2. У чому сутність школи наукового управління?
3. Яка специфіка адміністративної системи управління?
4. У чому сутність школи людських відносин?
5. Дайте характеристику кількісної школи управління.

Тема 3. Основні принципи менеджменту

- 3.1. Класифікація принципів менеджменту
- 3.2. Централізація і децентралізація управління
- 3.3. Демократизація управління

Під принципами менеджменту розуміють правила, основні положення та норми, якими керуються у процесі управління з огляду на існуючі соціально-економічні умови /1, с.20; 6, с. 144-153; 9, с.87-91; 15, с. 43-64/. Вони повинні базуватись на законах розвитку суспільства, мати правове оформлення. В управлінні суспільним виробництвом діють принципи: поєднання галузевого і територіального управління; матеріальної і моральної мотивації (урахування інтересів); відповідності цілей окремих структур, організацій і суспільства в цілому; наукових методів і підходів менеджменту; розумної кадрової політики; раціонального поєднання централізації і децентралізації в управлінні; колегіальності; поєднання прав, обов'язків та відповідальності; демократизації; економічності та ін.

Реальний механізм дії принципів менеджменту полягає у визначенні й дотриманні їх вимог суб'єктом управління при здійсненні впливу на об'єкт управління.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам:

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

Основоположний принцип менеджменту – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємства і добробуту його персоналу.

Дотримання раціональних правил в управлінні виробництвом є однією з умов успіху організації, на що першим вказав Ф. Тейлор. Головними в його дослідженнях стали наступні чотири принципи:

1. Науковий підхід до виконання кожного елементу роботи;
2. Науковий підхід до добору, навчання і тренування працівника;
3. кооперація з працівниками;
4. розподіл відповідальності за результатами роботи між менеджерами і працівниками

Ці принципи і сьогодні не втратили своєї актуальності.

Г.Емерсон доповнив дослідження Ф. Тейлора рядом фундаментальних положень:

- підлеглий існує для того, щоб продовжувати і розширювати роботу керівника;
- керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого;

- компетентні фахівці повинні формувати основні правила, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями;
- для здійснення будь-якої операції необхідно застосовувати знання, які існують у світі

Принципи управління фірмами обумовлюються соціальною системою і значною кількістю факторів, серед яких: обсяг і специфіка виробництва; характер продукту (послуг); рівень використання електронно-обчислювальної техніки і методів обробки інформації тощо. Кожна фірма має свою стратегію, мета якої одержувати від своєї діяльності максимальні прибутки, виробляти конкурентоздатні товари (послуги) і тим самим задовольняти споживача.

І. А. Юргіс і І. І. Кравчук /15, с.44-45/ наводять такі принципи на рівні підприємства: розподіл праці на основі спеціалізації; делегування повноважень і відповідальності; санкції до порушників дисципліни; підпорядкованість; єдність дій; справедлива винагорода працівників за їхню працю; гармонія інтересів персоналу і організації.

Важливим принципом управління є раціональне поєднання централізації і децентралізації як основи формування організаційних структур.

Централізована форма управління (планово-адміністративна система господарювання) характерна:

- наявністю концентрації керівництва в одному центрі;
- жорсткою регламентацією і координацією дій окремих підрозділів виробництва;
- наявністю значної кількості функціональних відділів, які відіграють важливішу роль, ніж виробничі підрозділи;
- дослідницькі, інформаційні, маркетингові підрозділи підпорядковані центральному апарату управління.

Децентралізована форма управління (ринкова система господарювання) передбачає утворення фірм, виробничих підрозділів, які мають повну господарську самостійність і наділені широкими повноваженнями на всіх етапах виробництва товарів (послуг) та їх реалізації.

Зростання масштабів, складності техніко-технологічних процесів, територіальна розповсюдженість підприємств, диверсифікація виробництва об'єктивно викликають зростання числа організаційних підрозділів і необхідність надання їм оперативної самостійності, що веде до децентралізації управління.

Удосконалення техніки, технології, наукові рекомендації, попит ринків збуту, контакти з банками і посередниками, необхідність контролю за підрозділами вимагає, навпаки, централізації управління. Тому так важливе оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління.

Демократизація управління найбільш характерна для акціонерних товариств, в яких значна частина акцій належить працівникам. Це обумовлює прагнення останніх до творчої самореалізації, повноправної участі в процесі

прийняття важливих рішень. Розвиток партнерських взаємовідносин між підприємцями і працівниками ослаблює диктат менеджменту, покращує трудові взаємостосунки.

В сучасних умовах демократизації характерні зусилля менеджменту на тому, щоб:

- навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму (єдності, спільності) в роботі;
- передбачає чесність і довіру в ділових стосунках. Етика в бізнесі оголошена «золотим правилом»;
- прагне сформулювати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників, їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це головними принципами демократизації є:

- розвиток творчих здібностей персоналу;
- залучення співробітників до розроблення управлінських рішень;
- опора на лідерів серед персоналу;
- чесність і довіра в ділових відносинах;
- орієнтація на високі стандарти роботи, прагнення нововведень;
- орієнтація на перспективи розвитку, розширення сфери бізнесу;
- активне використання ідей удосконалення продукції та ін.

Демократизація в організації виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельності діяльності підприємства та його стабільного стану на ринку – найважливіше завдання менеджменту.

Контрольні запитання

1. Сутність і загальні принципи управління.
2. У чому сутність централізованої форми управління?
3. У чому сутність децентралізованої форми управління?
4. Назвіть принципи демократизації управління.

Тема 4. Організація як об'єкт управління

- 4.1. Сутність категорії „організація”.
- 4.2. Організація як відкрита динамічна система.
- 4.3. Різновиди організацій.

Організація як категорія має декілька значень. Відповідно до фірми, компанії, підприємства тощо організація – це група людей (структур), діяльність яких свідомо координується для досягнення поставленої мети.

З позицій системного підходу організація розглядається як складна, відкрита, динамічна система, що складається з взаємодіючих підсистем

(елементів). Кожна з підсистем має свою специфіку, але взаємодіючи між собою, вони працюють на цілі організації.

На верхньому рівні розподілу системи виділяють керуючу (апарат управління) і керовану (виробництво товарів і послуг) підсистеми. На процес функціонування організації як системи діє навколишнє середовище. М. Х. Мескон /10, с.115-140/ виділяє середовище прямої дії (закони, постачальники, конкуренти, споживачі продукції і послуг та ін.) і середовище опосередкованої дії (політичні фактори, рівень науки та технології, економічний стан країни тощо). Фактори навколишнього середовища змінюються і організації реагують на ці зміни.

Внутрішнє середовище визначається внутрішніми змінними факторами (цілі, ресурси, структура, кадри, технологія тощо).

Технологія – процес перетворення (операційна система) вхідних ресурсів (матеріали, капітал) на вихідні товари (послуги).

Технології класифікують на такі групи /1, с.27-35; 10, с.77-110/:

- технології індивідуального, дрібносерійного виробництва;
- технологія масового виробництва;
- технологія безперервного виробництва;
- посередницькі технології.

Організації мають статус юридичної особи, формуються і функціонують відповідно до законодавства про підприємство.

Основними формами підприємницької діяльності є підприємства, товариства, кооперативи, банки, біржі, страхові компанії тощо. Різні форми підприємницької діяльності можуть створювати об'єднання, до яких належать асоціації, концерни, консорціуми, холдинги та ін.

Класифікують різні види підприємств /6, с.36-62; 15, с.78-116/:

- **За характером господарської діяльності** - відрізняють промислові, торгові, транспортні, страхові, інжинірингові, туристичні, комунальні та ін. Всі фірми проходять реєстрацію, їм надаються права юридичної особи як носія майнових прав і обов'язків.

Юридична особа має такі ознаки:

- наявність мети, що визначається членами підприємства;
- наявність організаційної структури, що забезпечує процес господарської діяльності;
- самостійна майнова відповідальність;
- незалежність від змін в організаційній структурі.

- **За правовим положенням** виділяють:

- **Повне товариство** – об'єднання двох або більше осіб для підприємницької діяльності. При цьому кожний несе повну відповідальність (своїм вкладом і майном) по зобов'язаннях товариства. Форма відповідає малим і середнім підприємствам.

- **Командитне товариство** – об'єднання двох або декількох осіб для виконання підприємницької діяльності. При цьому є повні товариші, які несуть повну відповідальність (своїм вкладом і майном) і командити (вкладники), які відповідають тільки своїм вкладом за результати діяльності.

- **Товариство з обмеженою відповідальністю** – форма об'єднання, коли всі учасники несуть відповідальність по зобов'язаннях товариства тільки своїм вкладом.

- **Акціонерне товариство** – об'єднання капіталів за допомогою випуску акцій, які можуть вільно переходити від однієї особи до іншої. Відповідальність вкладників-акціонерів за зобов'язаннями товариства обмежується тільки капіталом, вкладеним в акції.

- **За характером власності** фірми можуть бути: приватні, державні, кооперативні.

На практиці існує багато об'єднань, які відрізняються цілями, характером господарських взаємовідносин, рівнем самостійності.

Відомі такі об'єднання:

- **Картель** – об'єднання фірм однієї галузі, для якої характерно збереження права власності учасників картелю на свої підприємства і забезпечення господарської, фінансової і юридичної самостійності.

- **Синдикат** – різновид картельного об'єднання, який передбачає збут продукції усіх учасників об'єднання через єдиний орган (акціонерне товариство). Така форма об'єднання характерна для галузей з масовою однорідною продукцією (вугільна, металургійна, хімічна тощо).

- **Пули** – теж різновид картельного об'єднання, для якого характерно те, що всі прибутки об'єднання розподіляються між учасниками у встановленій раніше пропорції.

- **Трест** – об'єднання, де різні підприємства створюють єдиний виробничий (технологічний) комплекс (обробка сировини, будівництво тощо). Підприємства, які створюють трест, підпорядковані головній компанії, яка виконує функцію оперативного керівництва як виробничим комплексом, так і збутом продукції. Підприємства, які створюють трест, втрачають свою господарську і юридичну самостійність. Якщо головній компанії належить значна частка акцій підприємств, які створюють об'єднання, воно стає **холдингом**.

- **Кооперативні фірми** – пайові об'єднання споживачів, фермерів або малих виробників з метою ведення господарської діяльності в комерційних цілях. Однією з основних задач кооперативних об'єднань є звільнення від посередників збуту продукції. Серед кооперативних організацій – сільськогосподарські, ремісничі, споживчі, торгівельно-закупівельні кооперативи.

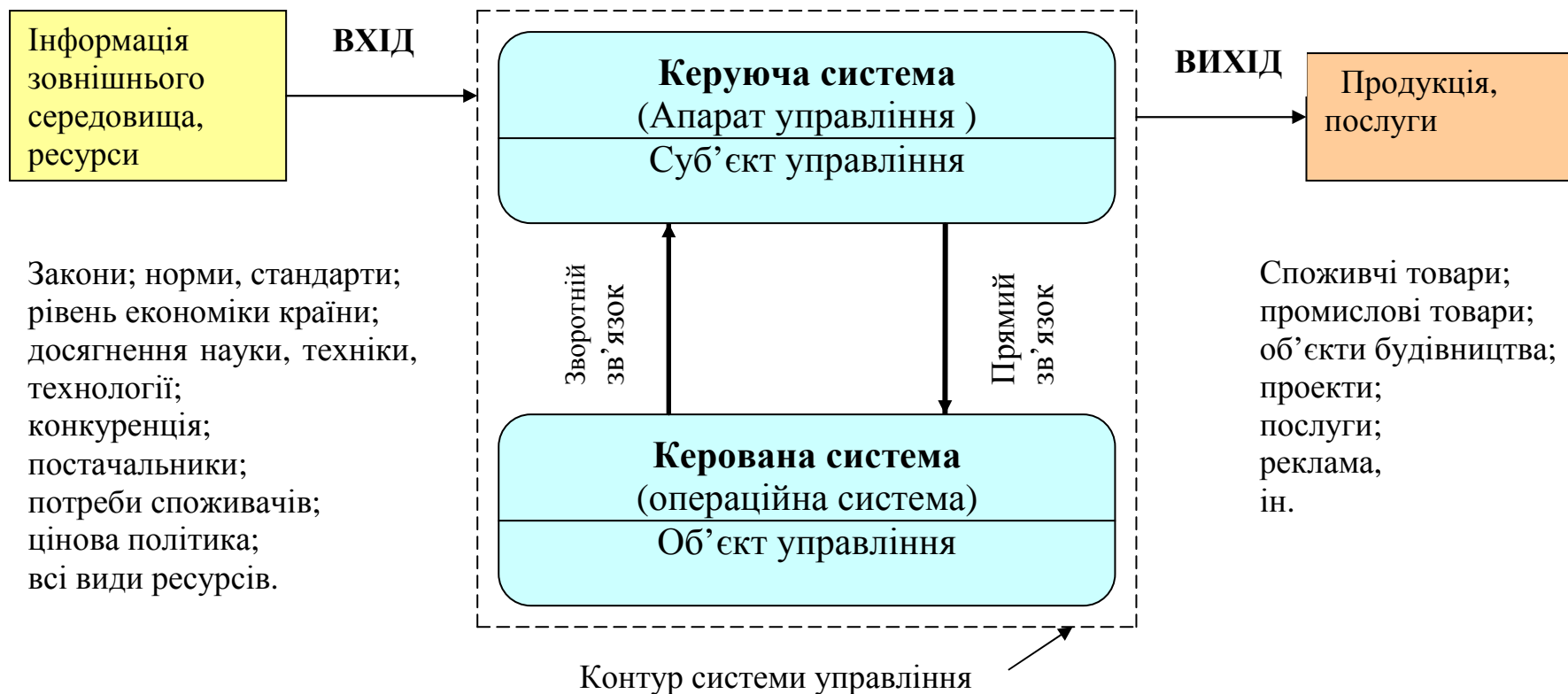


Рис. 1 - Організація як відкрита динамічна система

- **Міжнародні фірми** – сфера виробничої і комерційної діяльності розповсюджується на зарубіжні країни. Особливості міжнародних фірм:

- наявність підконтрольних виробничих філіалів, дочірніх компаній в інших країнах;

- технологічна кооперація і спеціалізація підконтрольних підприємств;

- контроль і координація діяльності філій і дочірніх компаній з одного центру.

- **Філія** не має юридичної самостійності, тому не може укласти договори, вести бухгалтерський облік.

- **Дочірня компанія** має юридичну самостійність, виступає на ринку від свого імені і за свій рахунок. При цьому материнська компанія не несе ніякої відповідальності за виконання обов'язків дочірньої компанії.

До міжнародних фірм відносяться транснаціональні корпорації.

- **Транснаціональна компанія** – форма організації господарської діяльності, в основі якої є кооперація праці робітників багатьох підприємств, розташованих в різних країнах. Їх діяльність спрямована на подолання конкуренції і посилення свого панування на світових товарних ринках /6, с.55-58/. Порядок створення і регулювання діяльності фірм наводить І.А. Юргутіс /15, с.117-167/.

Контрольні запитання

1. Розкрити сутність категорії „організація”.
2. У чому сутність системного підходу до організації?
3. Дайте характеристику зовнішнього середовища організації.
4. Дайте характеристику внутрішнього середовища організації.
5. Наведіть класифікацію організацій за правовим положенням.
6. Наведіть класифікацію організацій за характером власності.
7. Назвіть види і специфіку об'єднань.

Тема 5. Функціональний склад системи управління

5.1. Класифікація функцій управління.

5.2. Процес управління – реалізація функцій.

5.3. Визначення місії і цілей фірми.

Функції управління посідають ключове місце серед основних категорій управління /1, с.66-78; 6, с.154-157; 9, с.65-87; 10, с.253-329; 12, с.56-63; 13, с.134-154/.

Функція – вид управлінської діяльності. Функції необхідні для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління. **Об'єктами** управління можуть бути кадри, ресурси, технологія, маркетинг, охорона праці тощо. Функції управління: розподіляються на всі підрозділи системи; відповідають на запитання, що треба робити, щоб досягти поставлених цілей.

Функції управління визначають зміст діяльності апарату управління і є основою формування структури управління підприємства. Останні, в свою чергу, можуть впливати на функціональні характеристики системи.

Процес управління фірмою реалізується керівниками і структурними підрозділами через виконання відповідних функцій.

Виділяють **загальні (універсальні) й спеціальні (конкретні) функції**. До загальних функцій управління відносять: планування, організацію, контроль (облік, аналіз, оцінку), координацію, регулювання, мотивацію, прийняття рішень. Ці функції мають циклічний характер і діють відповідно до терміну управління (стратегічного, поточного, оперативного).

Функція планування – це визначення цілей організації і розробка заходів до їх досягнення. В американському менеджменті виділяють два види планування: стратегічне планування; планування реалізації стратегії /1, с.37-46; 12, с.46-53; 13, с.158-161/. Розробка і реалізація стратегій забезпечують чітку координацію зусиль керівництва для досягнення поставлених цілей.

Функція організації – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети; координація зусиль персоналу для забезпечення максимальної продуктивності; процес удосконалення системи управління.

Функція контролю – це спостереження за змінами в системі управління. Мета контролю – направити організацію по обраному шляху.

Функція обліку реалізується для одержання необхідної інформації про стан виробничої, комерційної, фінансової та ін. діяльності.

Функція аналізу і оцінки – це комплексне вивчення показників діяльності підприємства на основі аналітичних і економіко-математичних методів для її об'єктивної оцінки, знаходження вузьких місць і напрямків удосконалення організації менеджменту.

Функція координації спрямована на узгодження діяльності усіх підрозділів для досягнення спільної мети.

Функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з ліквідацією відхилень системи від плану (нормативів, стандартів) на етапі оперативного управління.

Функція стимулювання праці (мотивації) спрямована на спонукання персоналу до ефективної праці для досягнення цілей організації. Для цього вивчаються потреби персоналу, розробляється відповідна система винагород, заробітної плати, спеціальних пільг тощо.

Функція прийняття рішень - вибір, який повинен зробити керівник у конкретній ситуації. Вироблення і прийняття рішень – творчий процес у діяльності керівників (менеджерів) будь-якого рівня. Через управлінські рішення реалізуються всі перераховані вище функції управління.

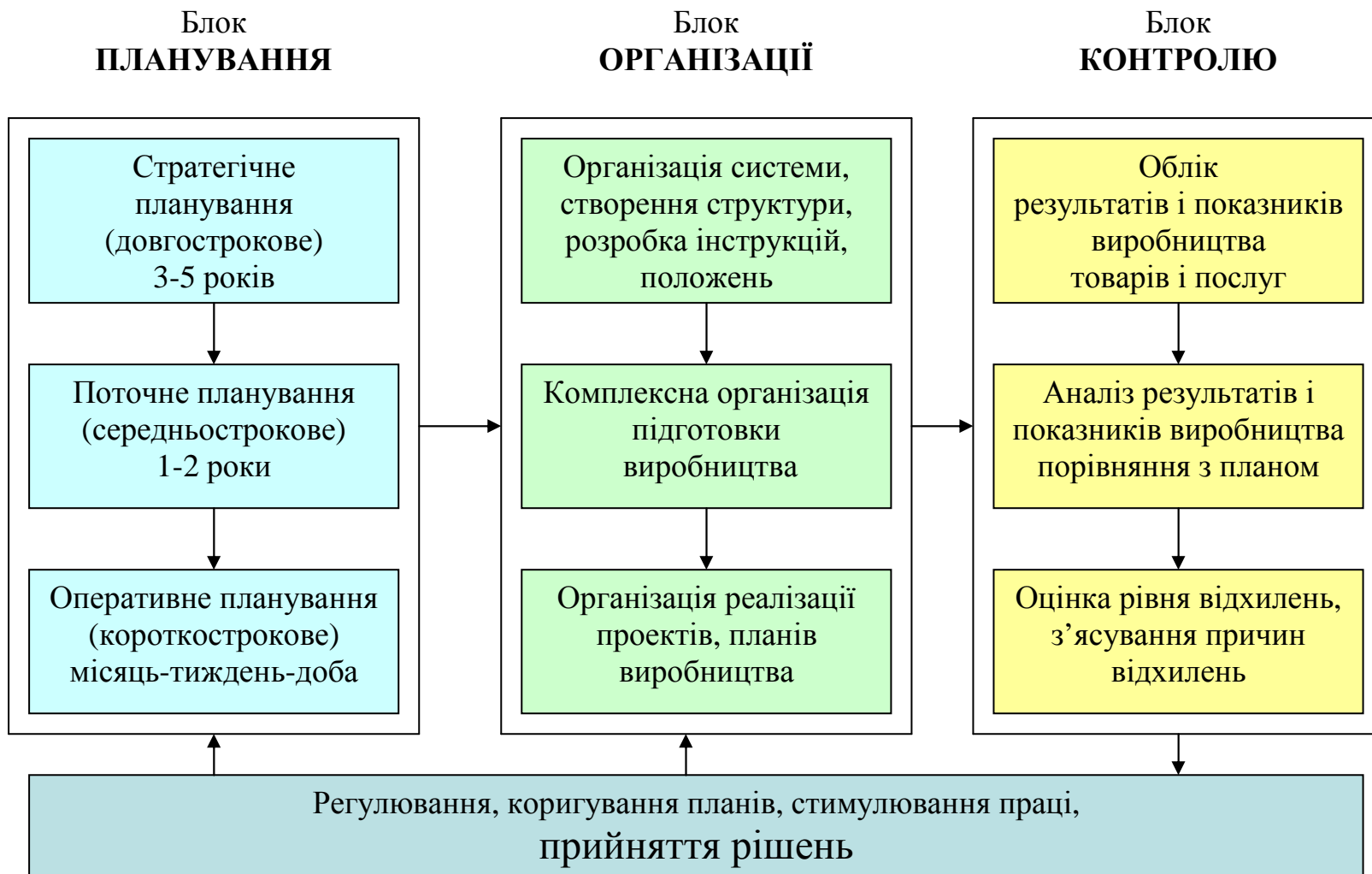


Рис. 2 - Функціональний склад системи управління

Для реалізації управлінських функцій потрібна налагоджена система комунікацій, яка б забезпечувала відповідні підрозділи необхідною інформацією.

Загальні функції управління:

- реалізуються в кожній виробничій системі і на кожному рівні управління;
- розподіляють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності й циклічності їх виконання;
- відносно самостійні і в той же час тісно взаємодіють.

Спеціальні (конкретні) функції пов'язані з об'єктом (напрямом) діяльності або роботою відповідної підсистеми. Спеціальні функції реалізуються через загальні функції. Прикладом спеціальних функцій можуть бути: управління кадрами, управління збутом продукції, управління фінансами, управління дослідженнями тощо.

Важливим у діяльності фірми є вибір місії і цілей.

Місія фірми (організації) – основна загальна ціль, що відповідає на запитання, для чого існує цей бізнес.

Місія організації визначається:

- загальним принципом діяльності фірми відповідно до навколишнього середовища;
- виробництвом основних товарів і послуг;
- необхідністю економічного розвитку суспільства і підвищення достатком працівників фірми;
- культурою організації, робочим кліматом;
- одержанням прибутку від діяльності тощо.

Для розробки стратегічного плану розвитку фірми виконують аналіз стану навколишнього середовища, яке характеризується економічними, політичними, технологічними, ринковими та іншими факторами /10, с.270-273/.

На наступному етапі визначають внутрішні сильні й слабкі сторони організації (стан техніки, технології, фінансовий, якість трудових ресурсів тощо). На основі результатів проведеного аналізу розробляють стратегічний план фірми /10, с.273-286; 12, с.46-53/.

Контрольні запитання

1. У чому сутність і циклічність функцій управління?
2. Наведіть класифікацію функцій управління.
3. Як формується місія і мета організації?

Тема 6. Планування як загальна функція управління

- 6.1. Основні стратегії фірми.
- 6.2. Бізнес-план.
- 6.3. Планування – реалізація стратегії.
- 6.4. Поточні й оперативні плани.
- 6.5. Моделі й етапи процесу планування.

Необхідність планування впливає з великих масштабів сучасного виробництва, його спеціалізації, кооперування /1, с.37; 6, с.177-190; 10, с.255-305; 12, с.46-53; 13, с.158-186; 15, с.188-199, с.228-249/.

Етапами планування діяльності підприємства є розробка:

- стратегічного (довгострокового) плану;
- поточного (на поточний рік) плану;
- оперативного плану.

Планування розпочинається з розробки стратегії /12, с.46-53/. Суть розробки й реалізації стратегії полягає в тому, щоб обрати правильний напрям розвитку серед різних альтернатив і спрямувати господарство обраним шляхом. Вибір стратегії дозволяє: встановити показники діяльності фірми на перспективу (довгострокову – до 10 років, середньострокову – до 5 років) і контролювати їх в оперативному режимі; бути готовим до раптових змін і криз; сприяти чіткій координації зусиль персоналу; аналізувати досягнення в конкурентній боротьбі.

Стратегія розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління і виробництва. Стратегія повинна бути гнучкою, передбачати можливість її перегляду, модифікації, трансформації. У процесі розробки стратегії треба здійснити: оцінку потенціалу фірми, її можливості й ресурсів для досягнення загальних цілей; аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують зростання і закріплення позицій фірми (технологічних, комерційних, соціальних; аналіз зовнішніх факторів; оцінку альтернативних напрямів діяльності фірми і вибір оптимальних варіантів для досягнення поставлених цілей (рентабельність, щорічний прибуток, впровадження нової продукції, зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності праці тощо).

Залежно від пріоритетності цілей фірма визначає свої основні позиції на перспективу. Відомі різноманітні види стратегій /12, с.46-53; 15, с.193-195/, серед яких: продуктово-ринкова, конкурентна, стратегія нововведень, капіталовкладень та ін.

Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації – розробка бізнес-планів та орієнтирів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.

Тактика являє собою конкретні оперативні дії.

Політика – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

Процедури передбачають дії, які повинні виконуватись у конкретних ситуаціях і в конкретні терміни.

Правила точно вказують, що саме і як треба робити.

Бізнес-план – це комплексний план розвитку фірми /1, с.44-46; 15, с.228-249/.

Бізнес-план розробляють на три-п'ять років. Він складається з таких розділів:

1. Титульний аркуш (назва, адреса фірми, засновники).
2. Вступна частина (основні положення і напрямки діяльності фірми).
3. Аналіз стану справ у галузі (потенційні конкуренти і споживачі продукції або послуг).
4. Суть проекту (характеристика продукції, послуг, відомості про персонал).
5. План виробничого процесу, характеристика виробничих приміщень, субпідрядних організацій.
6. План маркетингу (ціни, канали збуту, реклама).
7. Організаційний план (керівний склад, організаційна структура, партнери).
8. Оцінка ризику та страхування.
9. Юридичний план.
10. Фінансовий план.
11. План управління (характеристика функцій управління, стратегій, методів управління).
12. Додаток (копії ліцензій, контрактів, інших документів).

Для реалізації стратегічних планів для кожного проекту, підрозділу розробляються поточні й оперативні плани. Окремим пунктом у реалізації проектів виділяються бюджети (плани розподілу ресурсів організації).

Розробка поточного (оперативного) плану складається з таких етапів:

- визначення переліку основних завдань (робіт, операцій), необхідних для досягнення поставлених цілей;
- визначення зв'язків і послідовності виконання окремих завдань (робіт, операцій);
- розрахунок необхідних трудових, матеріальних, фінансових, енергетичних ресурсів;
- оцінка часу виконання кожної операції, виду робіт, їх комплексу;
- розробка календарних лінійних або сіткових план-графіків виконання усього комплексу робіт (проекту, програми);
- перевірка, коригування, оптимізація (за часом і різними видами ресурсів) плану-графіку.

Поточне і оперативне планування передбачає детальну розробку завдань і графіків їх виконання для кожного підрозділу (виконавця). Календарні плани, сіткові графіки розробляють на основі даних про наявність ресурсів (техніки, фінансів, матеріалів, фахівців-виконавців) з урахуванням терміну виконання робіт (завдань) відповідно до контрактів. Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів.

Бюджет фірми – оперативний план у грошовому вимірі (грошових одиницях). Керівник фірми узгоджує бюджет (оперативний і фінансовий план) і несе відповідальність за його ефективне виконання /6, с.177-190/.

Контрольні запитання

1. Назвіть етапи планування програми і стратегії організації.
2. Назвіть розділи бізнес-плану.
3. Назвіть етапи розробки поточних (оперативних) планів.

Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

7.1. Сутність організаційної діяльності.

7.2. Типи повноважень та їх делегування.

7.3. Створення структури управління.

Організація як категорія управління має декілька значень, „**Організація**” – це:

- процес створення структур;
- координація у просторі й часі елементів системи управління для досягнення поставленої мети;
- фірма, яка вже організована;
- рівень управління (рівень організації системи управління).

Як функція (процес) управління термін „організація” відповідає першим двом поняттям.

Етапи створення підприємства (фірми) повинні відповідати існуючому законодавству /12, с.21-24/.

Послідовність етапів наступна:

1. Підготовчий етап:

- прийняття рішення про створення підприємства;
- вибір організаційної форми управління;
- стартове фінансове забезпечення.

2. Розробка установчих документів:

- проекту статуту підприємства;
- установчого договору.

3. Організаційна робота по створенню підприємства:

- державна реєстрація установчих документів;
- відкриття рахунків у банку.

4. Розробка документів, що регламентують внутрішню діяльність підприємства:

- розробка організаційної структури підприємства;
- розробка посадових інструкцій;
- визначення режиму роботи;
- забезпечення безпеки і охорони праці.

5. Формування апарату управління і трудового колективу. Формування організаційної структури засноване на розподілі праці й повноважень.

Розрізняють **горизонтальний розподіл праці** - розподіл праці на одному рівні управління (розподіл значного обсягу робіт або специфічних завдань за окремими виконавцями або підрозділами) і **вертикальний розподіл праці** – розподіл на рівні управління для координації роботи підпорядкованих груп виконавців або підрозділів. **Підрозділи** – це групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі.

Організаційні повноваження – це узаконене право приймати рішення і віддавати накази підлеглим від імені організації. Вони є необхідною умовою ефективного виконання менеджерами посадових обов'язків.

Розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні.

Лінійні повноваження - це повноваження якими володіють менеджери всіх рівнів управління, які засновані на принципі єдиноначальності і передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим. Саме лінійні повноваження надають керівникові законну владу для спрямування своїх підлеглих на досягнення поставленої мети. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління.

Апаратні (штабні) повноваження – це повноваження, якими володіють спеціалісти адміністративного апарату (штабу) за видом об'єкту управління (рада безпеки, технічна, інноваційна рада тощо).

Розрізняють такі штабні повноваження:

- рекомендаційні (передбачається, що лінійне керівництво при виникненні потреб буде звертатись за консультаціями);
- обов'язкові узгодження (лінійне керівництво повинно обговорити відповідні проблеми зі штабним апаратом);
- паралельні повноваження (система контролю для зрівноваження влади та попередження грубих помилок);
- функціональні повноваження (спеціалісти апарату можуть заборонити лінійному менеджеру якісь дії відповідно до своєї компетенції; президент фірми може керувати лінійними менеджерами через спеціалістів апарату).

Існує три основних види підрозділів адміністративного апарату:

1. Обслуговуючий (відділ кадрів, інформаційний відділ, бухгалтерія, плановий відділ, юридичний тощо).
2. Особливий (помічник, секретар, водій, охоронець).
3. Консультативний (може бути на тимчасовій або постійній основі), до якого входять спеціалісти високої кваліфікації.

Вимоги до створення організаційних структур:

- орієнтація на функції, продукцію, ринки;
- незначна кількість рівнів управління;
- гнучкість, здатність швидко перебудовуватись, бути адаптивною до потреб внутрішнього і навколишнього середовища;
- розумна централізація управління;
- економічність;
- простота.

Організаційна структура підприємства повинна забезпечити реалізацію її стратегії і цілей. Структура надає цілісність системі і зв'язки між її елементами.

Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами й лінійними підрозділами. Елементи організаційної структури:

- **ланка управління** – відокремлений орган (підрозділ), наділений функціями управління і правами для їх реалізації;

- **рівень управління** – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління.

На побудову організаційних структур впливають:

- розміри виробничої діяльності фірми;
- виробничий профіль фірми;
- характер продукції (послуг);
- сфера інтересів і масштаби діяльності фірми (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);
- характер об'єднання;
- норми управління;
- форма власності, інвестування тощо.

Види організаційних структур управління розглядаються в темі 11.

Координація елементів системи управління реалізується через організаційні методи управління (тема 10).

Контрольні запитання

1. Розкрийте поняття терміну „організація”.
2. Етапи створення підприємств.
3. Види і характеристики повноважень.
4. Вимоги до створення організаційних структур управління.
5. Що таке „ланка” і „рівень” управління? Наведіть приклади.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

- 8.1. Поняття «мотивування», «мотивація».
- 8.2. Принципи врахування інтересів працюючих (потреби, мотиви і винагороди).
- 8.3. Теорії мотивацій.
- 8.4. Стимулювання праці.

Одним із важливих завдань менеджменту є створення механізму заохочування всіх працівників підприємства до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями. Таким механізмом є система мотивування. **Мотивування** – це процес спонукання окремих людей або груп до виконання певних дій (робіт, завдань), що забезпечує досягнення визначених цілей.

Мотивація як функція менеджменту – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих задач.

Жодна дія людини не відбувається без мотивації. Тому для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо встановити, чому саме люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одним робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Для кожної людини мотиви є суб'єктивними, вони формуються у процесі виховання, навчання, виробничої діяльності і усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей. Мотиви можуть належати до матеріальної або моральної сфер, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від багатьох чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів тощо. Основою мотивів є потреби людини.

Потреба – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось. Потреби розподіляють на первинні й вторинні. **Первинні потреби** мають фізіологічний характер (потреби в їжі, воді, притулку). **Вторинні потреби** - психологічного і соціального походження (потреби в спілкуванні, повазі, реалізації). Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна тільки здогадуватись. Коли індивід усвідомлює потребу, він зорієнтований на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. При цьому бажаного результату можна досягти під впливом стимулів (стимулювання). Стимули – спонування до дії, викликані зовнішніми факторами. Вони можуть мати позитивну або негативну спрямованість (покарання, ігнорування).

Позитивно спрямовані стимули називають винагородою. Винагороди використовують для спонування (стимулювання) людей до ефективних дій.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чим вона бажала б володіти. Поняття цінності дуже різноманітні, тому й винагороди мають бути відповідними. Керівництво, як правило, має у своєму арсеналі два типи винагород (заохочувань): внутрішні й зовнішні. **Внутрішні винагороди** дає сам процес виконання завдання (роботи) – це відчуття успіху, самоповаги тощо. **Зовнішні винагороди** – все те, що пропонує працівнику організація за виконання службових обов'язків: заробітна плата, премії, просування по службі тощо.

Теорії мотивації /1, с.96-112; 10, с.359-387; 12, с.59-62; 13, с.220-239/ ґрунтуються на потребах та поведінці людини і враховують її професіоналізм і набутий досвід.

Згідно теорії мотивації (Фредерік Уінслоу Тейлор, Роберт Оуен) гроші – це єдиний стимул на будь-якому робочому місці. З цього погляду люди трудяться тільки для того, щоб оплачувати їжу, одяг, житло та ін. предмети, які вони можуть собі дозволити. Отже, у якості мотивації менеджеру достатньо показати робітникам, що вони заробляють більше грошей, якщо діють відповідно інтересів фірми.

Серед багатьох існуючих змістовних теорій мотивації виділяють ті, що стали класичними: теорії Елтона Мейо, Абраама Маслоу, Девіда Мак-Клелланда, Фредеріка Герцберга. З цими теоріями можна ознайомитись в навчальних посібниках /9, с.72-79; 12, с.59-62; 13, с.225-239/. Змістовні теорії мотивації описують: структуру і зміст потреб, їх зв'язок з мотивацією людини до діяльності; внутрішні мотиви людини, які спонукають її до діяльності. Відповідно до теорії ієрархії потреб А.Маслоу, люди зазнають певний набір потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи (фізіологічні потреби, потреби захищеності, соціальні потреби, потреби поваги і самовираження). За А.Маслоу прямування від однієї потреби до іншої відбувається тільки від фізіологічних потреб до самовираження). Соціальні потреби робітників можуть бути більш важливіші, ніж фінансові потреби. Згідно з теорією набутих потреб Д.Мак Клелланда певні типи людських потреб формуються протягом життя індивіда під впливом обставин, навчання, досвіду. До них він відніс потребу досягнення успіху, потребу у співучасті та потребу у владі. Люди мають потребу у визнанні – їм необхідно відчуття цінності своєї особистості, вони потребують повагу, засновану на досягненнях у змаганні з іншими людьми. Для них важливо постійно отримувати результат. Такі цілі більшість людей ставлять самостійно. Наявність таких потреб впливає на активність і результативність роботи працівників. Ці потреби тісно пов'язані з поняттям статусу людини в очах оточуючих. Можливість задоволення таких потреб може служити потужним мотивуючим чинником менеджменту.

У кожний конкретний момент людина прагне до задоволення тієї потреби, що для неї є найбільш важливою. З розвитком людини як особистості її потенціал постійно розширюється, тому потреба самореалізації ніколи не буде задоволена.

Слід знати, що:

- задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задовольняється, на її місце стає інша;
- як правило, людина відчуває одночасно декілька комплексно зв'язаних потреб.

Крім змістовних існують процесуальні теорії мотивації, серед яких:

- теорія очікування (К.Левін, В.Врум);
- теорія постановки цілей (Е.Лок, Т.Райен);
- теорія справедливості (Дж. Адамс);
- комплексна теорія (Портера-Лоулера) /9, с.76-79/.

Згідно з теорією очікування важливу роль в мотивації людини відіграє повнота реалізації трьох факторів:

- додатково витрачені зусилля повинні забезпечити очікуваний результат;
- за одержаний результат повинна бути забезпечена очікувана винагорода;
- реально одержана винагорода повинна відповідати (бути валентною) очікуваній.

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі роботи людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. На основі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина в подальшому змінює свою поведінку. У випадку коли за оцінкою індивіда має місце несправедливість, в нього виникає почуття невдоволення і знижується мотивація до праці.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну професійну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Основні положення цієї теорії показують наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля і здібності працівника, його результати праці з винагородою, задоволенням в рамках єдиної системи підприємства.

Всі теорії мотивацій взаємно доповнюють одна одну і допомагають зрозуміти причини, чому одні люди працюють сумлінно й ефективно, а інші проявляють меншу енергію та відповідальність.

У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів на підприємстві /1, с.101-112/ закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшення витрат тощо.

Матеріальне стимулювання праці базується на ряді принципів:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;
- диференціація заробітної плати за кваліфікацією працівників, умовами праці, трудовими досягненнями;
- забезпечення підвищення заробітної плати за виконання найбільш відповідальних і важливих робіт;
- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати та ін.

Матеріальні стимули формуються при застосуванні відповідних форм заробітної оплати праці, серед яких: відрядна, погодинна, комбінована (погодинно-відрядна), комісійна. Традиційні форми оплати праці (відрядна, почасова, комбінована) недостатньо стимулюють трудову активність. Тому доцільно частіше використовувати комісійну форму заробітної плати. Комісійна форма враховує конкретний внесок кожного працівника в досягнення відповідних результатів. При цьому зарібок визначається на засадах нормативу у відсотках до показника (обсяг робіт, прибуток), поліпшенню якого сприяє трудова діяльність працівника.

Система мотивування має бути побудована так, щоб співробітник був упевнений у перспективі подальшого задоволення потреб. Помилково вважати, що тільки створення системи грошових винагород (санкцій) вирішить проблему мотивування. Для цього необхідний комплекс заходів, які мають передбачати задоволення духовних, внутрішніх потреб особистості (потреби в престижі, самоповазі, самореалізації, розвитку). Так, для молодих працівників важливим є кар'єра, життєвий успіх. У працівників старшого віку – визнання їх авторитету, цінності тощо. Для працівників, чие фінансове становище є відносно

благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Тому при формуванні мотиваційного механізму стимулювання важливо знати потреби і мотиви працівників підприємства.

Контрольні запитання

1. Мотиви й потреби окремих людей.
2. Змістова теорія мотивацій А.Маслоу.
3. Процесуальні теорії мотивацій.
4. Принципи й види матеріального стимулювання.

Тема 9. Контроль і регулювання як функції менеджменту

- 9.1. Поняття контролю та його місце в системі управління.
- 9.2. Етапи процесу контролювання.
- 9.3. Регулювання в системі управління.

Контроль – одна з головних функцій менеджменту /1,с.113-120; 6, с.204-210; 9, с.79-87; 10, с.389-425; 12, с.63; 13, с.240-261/. Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним (плану, нормам, стандартам).

Під час контролю здійснюється спостереження за ходом виробничих процесів і дотриманням виробничої програми, порівнюються показники параметрів, фіксуються результати.

Головні причини і завдання контролю:

- невизначеність умов, в яких працює фірма;
- попередження виникнення кризових ситуацій;
- економія часу керівників;
- мотивація і підтримка почуття відповідальності працівників;
- урахування результатів контролю в наступному функціональному циклі управління (плануванні).

Класифікація видів контролю:

- за часом проведення відповідно до технологічного циклу робіт (завдань):
 - попередній контроль;
 - поточний контроль;
 - заключний (підсумковий) контроль.
- відповідно до об'єкта (предмета) управління:
 - фінансовий контроль;
 - контроль якості продукції;
 - адміністративний контроль тощо.

Суб'єктом контролю може бути група людей або спеціалізована організація, наділена відповідними повноваженнями.

За характером стосунків суб'єкта і об'єкта контролю(між тими хто контролює і кого контролюють) розрізняють контроль внутрішній і зовнішній.

При внутрішньому контролі суб'єкт і об'єкт контролю функціонують в межах однієї системи (організації), при зовнішньому – суб'єкт відокремлений, діє автономно, незалежно від об'єкта.

Залежно від завдання слід розрізняти лінійний, функціональний та операційний типи контролю. При лінійному типі контролюється об'єкт в цілому (контроль з боку менеджера підприємства), при функціональному – відповідна частина (контроль з боку технолога, головного енергетика, інженера безпеки праці тощо). Контроль однієї технологічної операції або одного економічного показника відповідає операційному типу контролю.

Основні стадії контролю:

- встановлення норм функціонування (проекту, стандарту, завданню тощо);
- збір даних про фактичний результат виконання;
- порівняння та оцінка фактичного і очікуваного результатів виконання;
- вироблення і здійснення коригуючих дій (впливу) на систему або її окремі елементи.

Останнім часом використовують термін „контролінг”, який співзвучний терміну „контроль”, проте їх функції та форми різні /13, с.253/.

Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети, система управління прибутком підприємства. Контроль спрямований у минуле і зорієнтований на виявлення помилок, відхилень; контролінг зорієнтований у майбутнє, допомагає керувати процесами аналізу і регулювання планових і фактичних показників в оперативному режимі, щоб виключити помилки й відхилення. Для цього використовують відповідну техніку і технологію (диспетчеризація, селекторні засідання, комп'ютерна та відеотехніка тощо).

Для отримання об'єктивних даних про економічний і господарський стан проводиться аудит (різновид зовнішнього контролю) /13, с.256-258/.

Аудит розподіляється на три види: аудит фінансових звітів; аудит на відповідність вимогам (законам, положенням, нормам стандартам, проекту тощо); аудит господарської діяльності.

Аудитор виступає гарантом достовірності даних, які офіційно оприлюднюються для широкого кола споживачів. Аудит – один із видів незалежного контролю, що підтверджує реальність оприлюдненої фінансової звітності фірм, підвищує рівень довіри до неї, знижує ризик у прийнятті управлінських рішень.

Рекомендації з проведення ефективного контролю:

- треба мати зв'язок з робітниками, робота яких постійно контролюється;
- надмірний контроль не приводить до очікуваних результатів;
- слід установити жорсткі, але досяжні вимоги;
- необхідно винагороджувати працівників за виконання вимог;
- не треба проводити контроль потайки;
- необхідно поєднувати планові й непланові перевірки.

Контрольні запитання

- 9.1. Розкрити сутність і види контролю.
- 9.2. Роль нормативів, стандартів, проектних рішень, планів для контролю.
- 9.3. Контроль як реалізація функцій обліку, аналізу, коригування.
- 9.4. Сутність контролінгу.

Тема 10. Методи менеджменту

- 10.1. Сутність і класифікація методів менеджменту.
- 10.2. Економічні методи.
- 10.3. Адміністративні методи менеджменту.
- 10.4. Соціально-психологічні методи менеджменту.
- 10.5. Менеджмент персоналу.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колективи працівників і окремих виконавців з метою досягнення цілей організації /1, с.121-135; 3, с.299-410; 6, с.289-308; 12, с.68-69; 13, с.262-304; с.334-350/

Методи менеджменту класифікують на такі групи /1, с.121/:

1. **Економічні методи** базуються на дії економічних законів і включають: планування персоналу на підприємстві; розрахунки фонду оплати праці і продуктивності праці; форми і системи оплати праці, системи преміювання працівників, доплат, надбавок, безтарифні методи оплати праці; надання кредитів; фінансування навчання; розрахунки собівартості продукції, доходу, прибутку ін.

Вивчення цих методів відбувається в рамках дисципліни «Економіка підприємства».

2. **Адміністративні:** організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.
3. **Соціально-психологічні:** соціальні плани; методи керівництва і лідерства; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (менеджмент персоналу, управління групами).

Методи, як правило, зв'язані між собою, їх поділ на групи є умовним. Застосування планів в організації дає змогу забезпечити вплив на відповідні групи працівників. Для планування залучають відповідні моделі (лінійні графіки, циклограми, сіткове моделювання операційних процесів), які одночасно мають економічні, технічні, технологічні характеристики, є носіями відповідної інформації, яка допомагає керівнику провести нараду, прийняти рішення тощо.

Економічні стимули базуються на використанні тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій, пільг тощо.

Фінанси впливають на працівників як спосіб максимального достатку при умові виконання програм.

Серед адміністративних методів довготривалої дії, які використовують для організаційної регламентації, є:

- закони, декрети, положення, статут організації, посадові інструкції;
- методи нормування (норми управління, норми витрат сировини, терміни виконання окремих операцій тощо);
- інструкції, правила, вимоги до виконання окремих видів робіт, експлуатації техніки тощо;
- методи інформування за допомогою протоколів, службових розпоряджень, телеграм, заяв.

Розпорядчі дії (накази, розпорядження) є способом короткотермінового впливу через усунення недоліків, відхилень чи виконання окремих завдань.

Дисциплінарні дії використовують згідно з конкретними ситуаціями (догани, зауваження, звільнення з роботи тощо).

Вплив соціальних планів здійснюється шляхом створення комфортних умов праці, забезпечення відпочинку, медичного обслуговування тощо.

Важливе місце серед методів управління займають соціально-психологічні, які спонукають до активізації людських ресурсів для досягнення успіху організації /13, с.262-351/. Значення людського чинника розглядають в кількох аспектах:

- **кількісний аспект:** прямі й непрямі витрати, які охоплюють заробітну плату, кошти на перепідготовку кадрів, облаштування робочого місця тощо;
- **якісний аспект:** пошук людьми постійної роботи, професійний ріст, оцінка можливостей службового зростання;
- **стратегічний аспект:** турбота керівництва про постійне заохочення працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоздатності.

Аналізують поведінку працівників за допомогою психологічних методів, до яких належать:

- **Метод спостереження** - систематична й цілеспрямована фіксація психічних явищ (у діях, вчинках, висловлюваннях, міміки, жестів, комунікативних властивостей, результатів праці), їх аналізу і використання у практичній діяльності.
- **Методи опитування** - отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти із слів респондентів (опитуваних). Ці методи передбачають збирання інформації, джерелом якої є словесне повідомлення, судження опитуваного і базується на безпосередній (бесіда, інтерв'ю) чи опосередкованій (анкетування, тестування) соціально-психологічній взаємодії дослідника і опитуваного.
- **Біографічний метод (метод вивчення документів)** - вивчення особистих документів (листів, щоденників, анкет, автобіографій тощо). Аналізуючи анкетні дані претендента на керівну посаду, враховують досвід, стиль керівництва, стаж роботи, вміння

порозумітись з колективом, схильність до саморозвитку, набуття нових знань тощо.

Менеджмент персоналу – це адекватний цілям організації вплив на робочу силу. Предметом менеджменту персоналу є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного й ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основна мета менеджменту персоналу – поєднання ефективного використання їх потенціалу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних – відділу кадрів, відділу організації праці й заробітної плати, відділу охорони праці й техніки безпеки тощо. **Кадрова політика** визначає завдання, пов'язані з ринком праці, державними органами, участю персоналу в управлінні, систему винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення професійної підготовки.

Керівництво несе відповідальність не тільки за підвищення трудової активності персоналу, а й за його професійне зростання (кар'єру). Планування кар'єри дозволяє забезпечити:

- постійний приплив кваліфікованих спеціалістів;
- впевненість працівника у власних силах;
- створення резерву на підвищення по посаді в межах фірми;
- уважне ставлення керівництва фірми до своїх працівників.

В основу планування кар'єри покладені методики /13, с.280/:

- установлення цінностей;
- виявлення рівня задоволення роботою;
- персонального розвитку.

Будь-яка трудова діяльність за змістом та за формою організації об'єктивно є спільною (пов'язаною з іншими людьми). Спільну діяльність характеризують такі ознаки:

- наявність спільної мети;
- наявність органів управління та організації праці;
- наявність учасників взаємодії, яка створює можливість особистих контактів (обмін ідеями, інформацією, спостереженнями);
- чіткий розподіл індивідуальних завдань (функцій) між учасниками спільної діяльності
- взаємодія учасників при виконанні і узгоджені індивідуальних завдань;

Колективний суб'єкт управління характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі. Як соціальну групу, управлінський колектив характеризують такими ознаками:

- кількість осіб групи (чисельність групи заложить від специфіки індивідуальних завдань та норм управління). Оптимальною вважають від 5 до 12 осіб;

- канали комунікацій (формування мереж залежить від інформаційного та ділового обміну в групі);
- рівень компетентності учасників групи у виконанні індивідуальних завдань;
- ієрархія статусів (посада, освіта, досвід).

Окреме місце в менеджменті займає **управління формальними і неформальними групами**.

Група – це дві особи або більше, які: взаємодіють одна з одною і одночасно перебувають під впливом інших осіб; дотримуються певних норм і прагнуть задовольняти свої потреби досягненням групової мети /10, с.436-460; 13, с.285-304/.

Традиційно виділяють два класи груп:

- **Формальні групи**, які створюються за наказом керівництва для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій.
- **Неформальні групи**, створення яких не передбачається, вони виникають спонтанно.

На діяльність групи впливають такі чинники:

- мотивація членів групи (стосунки в групі, соціально-психологічний клімат);
- структура влади в групі (питання влади та авторитету членів групи та підгруп);
- труднощі в комунікаціях тощо.

Керівник повинен навчитись ефективно координувати діяльність груп, щоб вони самостійно могли виявляти проблеми, приймати самостійно рішення. Але в будь-якому разі відповідальність лягає насамперед на керівника. Дбаючи про ефективність спільної діяльності з рядовими працівниками, керівники мають ділитися з ними частиною своїх повноважень, довіряти співробітникам, спільно запобігати проблемам.

Колективне управління не тільки забезпечує ефективне функціонування організації, а й гарантує значні переваги кожному працівнику зокрема. До таких переваг належать:

- можливість ділового, професійного, службового росту;
- відчуття причетності до спільної справи;
- отримання задоволення від подолання одноманітності в роботі та підвищення її змістовності;
- можливість виявити свої здібності, скористатися засобами морального та матеріального стимулювання;
- можливість інтелектуального розвитку;
- гарантія зайнятості при зростанні рентабельності організації ;
- прийнятий соціально-психологічний клімат в організації та ін..

Соціально-психологічний в організації характеризують як позитивні, так і негативні ознаки.

До позитивних ознак належать:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда;
- взаємодовіра і висока взаємна вимогливість у групі;

- вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску керівників на підлеглих;
- достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації;
- ділова критика;
- задоволеність працею й належністю до групи та ін..

До негативних ознак соціально-психологічного клімату належать:

- нечітко визначені права;
- відсутність чітко налагодженої системи комунікацій;
- наявність проблем адаптації до умов організації;
- неприйняття працівником його професійно-функціональної ролі та ін..

Виконання працівниками тих чи інших професійно-функціональних ролей сприяє їхньому професійному та особистому розвитку (оволодінню новими знаннями, вміннями та навичками; становленню позитивних особистісних рис характеру; формуванню індивідуального стилю діяльності; зростанню самоповаги).

Виконання професійно-функціональних ролей може призводити, однак, і до професійної деформації особистості, коли професійні поведінкові стереотипи позбавляють людину вміння пристосовуватися до інших умов. Щоб запобігти цьому рекомендується повсякчасно працювати над формуванням психологічної культури працівників, залучати їх до інших видів діяльності (крім професійної), періодично змінювати професійно-функціональні ролі.

Ефективне управління групами в організації має вирішальне значення для попередження конфліктів /9, с.275-293; 10, с.516-556; 13, с.334-350/.

Контрольні запитання

1. Сутність і класифікація методів менеджменту.
2. Види економічних методів управління.
3. Соціально-психологічні методи управління.
4. Адміністративні методи управління.
5. Кадрова політика в менеджменті.
6. Управління формальними групами.

Тема 11. Види організаційних структур управління

- 11.1 Класифікація організаційних структур управління.
- 11.2. Бюрократичні структури управління.
- 11.3. Комбіновані й адаптивні організаційні структури.
- 11.4. Принципи побудови організаційних структур управління.

Організаційна структура управління – це схема розподілу основних функцій за підрозділами і окремими працівниками, які виконують завдання, пов'язані з прийняттям і реалізацією програм підприємства. Як правило, організаційна структура в узагальненому вигляді має форму піраміди /9, с.39-43; 12,

с.9-10/ з рівнями управління (вищий - інституційний, середній - управлінський, нижній - технічний). Кількість рівнів управління залежить від підпорядкування, обсягу виробництва, функцій, завдань та ін.

Рівень управління – сукупність підрозділів, окремих спеціалістів, які самостійно приймають рішення без обов’язкового узгодження з вищою ланкою.

Нижній рівень – керівник нижньої ланки (майстер цеху).

Середній рівень – керівник функціонального підрозділу (начальник планового відділу).

Вищий рівень – вище керівництво організації (президент, директор).

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом /1, с.51-66; 6, с.192-203; 9 с.39-43; 10, с.321-357; 12, с.31-45; 13, с.194-216/:

1. Бюрократичні (механістичні) структури.
2. Адаптивні (органічні) структури.

Більшість сучасних організацій є варіантами бюрократичних структур тому, що їх характеристики - чіткий розподіл праці, ієрархічність управління, наявність посадових інструкцій та ін. добре підходять для промислових фірм, організацій сфери послуг, усіх видів державних установ.

Адаптивні структури розробляються і застосовуються з метою забезпечення можливостей реагування на зміну зовнішнього середовища й впровадження нової технології.

Теорія і практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних структур, які: добре зарекомендували себе в стабільних умовах; дозволяють перерозподілити завдання за окремими спеціалістами і підрозділами; дозволяють узгоджувати вирішення завдань з керівництвом та ін.

Серед бюрократичних структур виділяють:

- лінійний тип організаційної структури;
- функціональний тип організаційної структури;
- лінійно-функціональний тип структури;
- дивізійна структура.

Лінійна структура характеризується лінійними формами зв’язку між ланками управління. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження працівникам, міняючи їх безпосереднього керівника (принцип єдності керівництва). Кожний підлеглий має тільки одного керівника. Кожний керівник відповідає за весь комплекс робіт.

До переваг лінійної структури управління відносяться:

- чіткість і простота взаємодій;
- відповідальність кожного за виконання свого завдання;
- оперативність у прийнятті рішень;
- економічність (для невеликих організацій).

Недоліки лінійної структури управління:

- необхідність високої кваліфікації керівника (знання з техніки, технології, охорони праці, економіки, менеджменту, права та ін.).

- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- обмеження ініціативи у керівників нижчих рівнів.

Функціональна структура виникла із збільшенням обсягів виробництва і спеціалізацією управління. Деякі специфічні функції (охорона праці, експлуатація механізмів, фінанси тощо) розподіляються за відповідними відділами, керівники яких передають нижчим рівням управління свої завдання. Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Переваги функціональної структури:

- спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- розвантаження вищого керівництва;
- професійне консультування лінійних керівників з спеціальних питань виробництва і збуту продукції.

Недоліки функціональної структури:

- можливість отримання суперечливих вказівок;
- порушення принципу єдиначальності;
- складність контролю.

Лінійно-функціональна структура – комбінований тип. Функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців. Вони готують рішення для лінійного керівництва, який і здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- об'єднує переваги лінійної і функціональної структури;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень;
- спеціалізація функціональних керівників;

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- така структура чинить опір здійсненню реорганізацій.

Лінійно-функціональна структура ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних змінах техніки і технології.

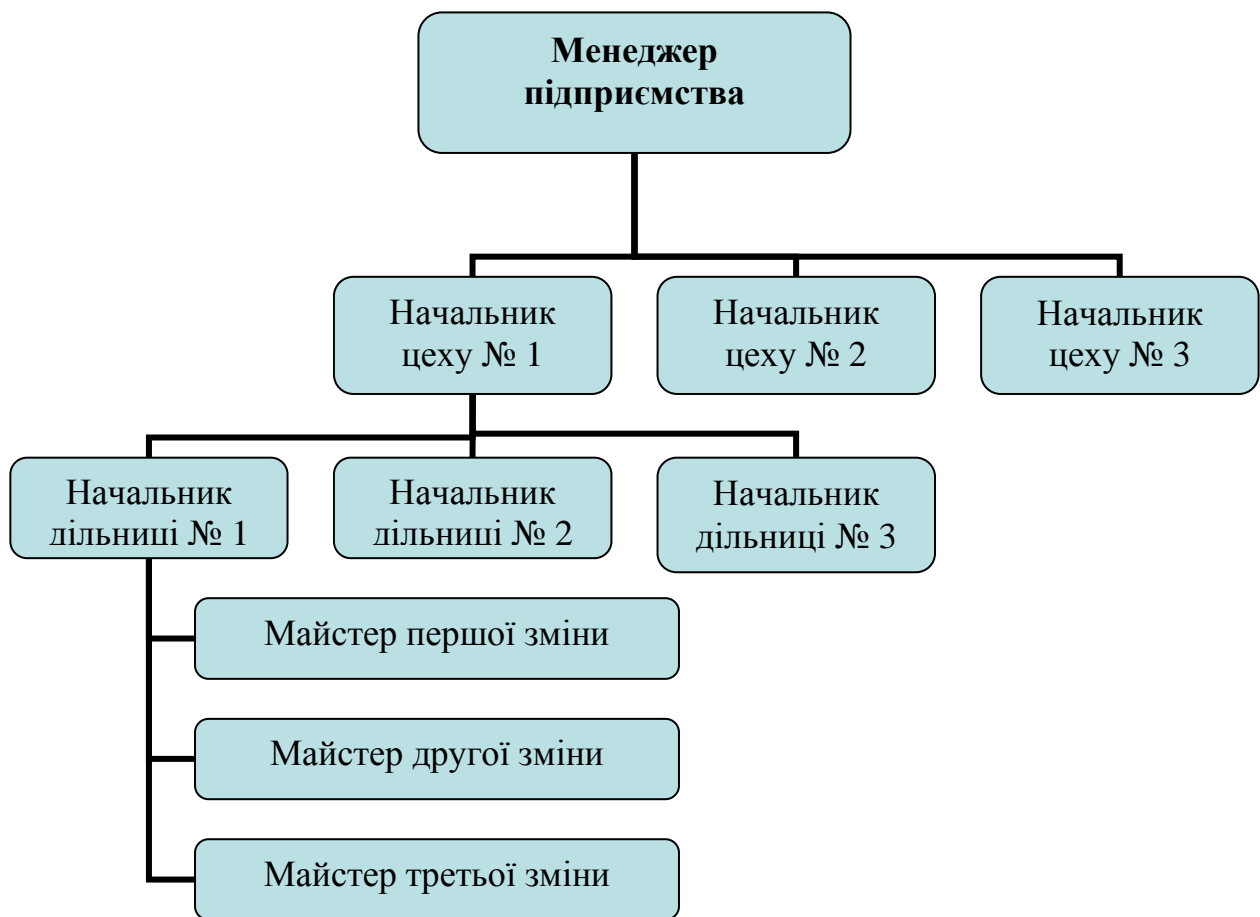


Рис. 3 - Приклад лінійної структури управління

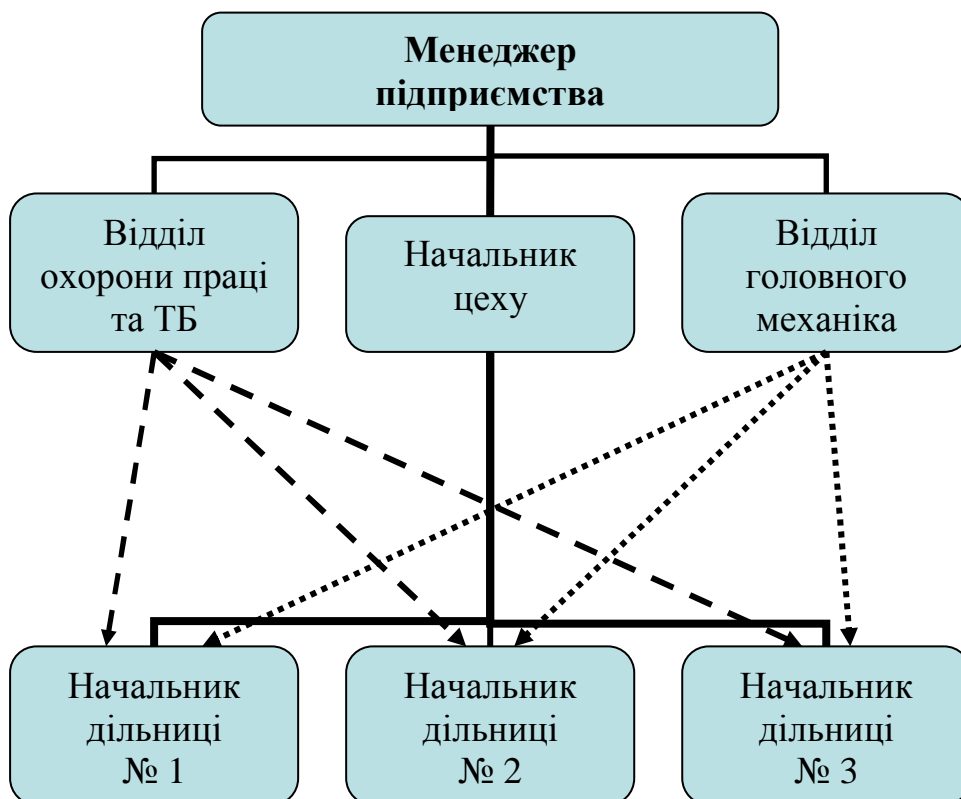


Рис. 4 - Приклад функціональної організаційної структури управління

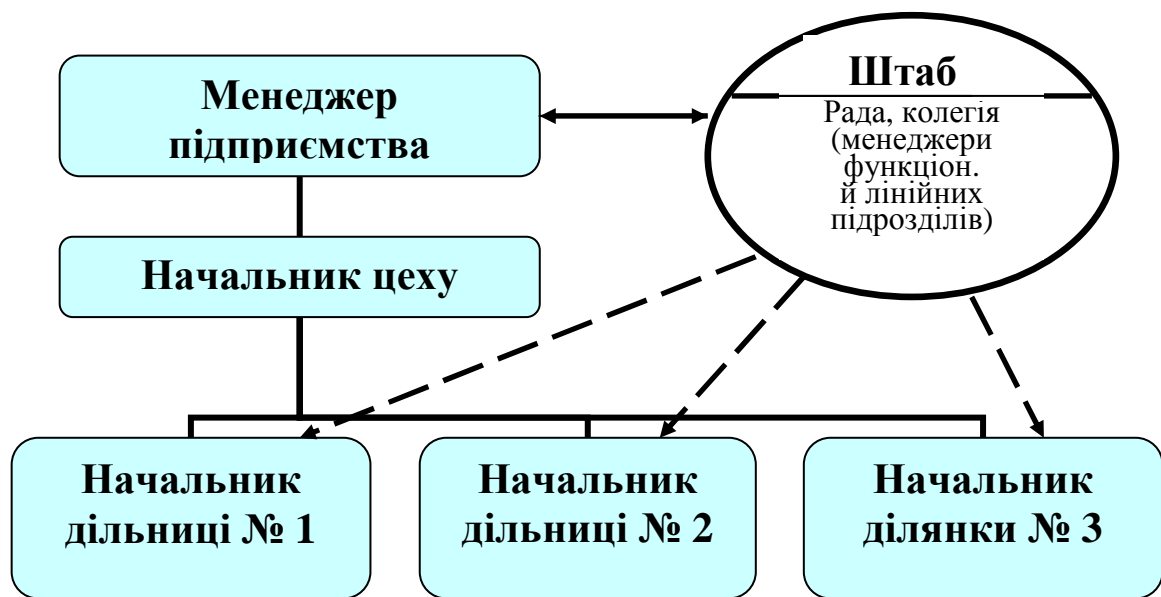


Рис. 5 - Приклад штабної (лінійно-функціональної) структури управління

Дивізіональна структура – організація розподіляється на великі частково автономні блоки (відділення) за:

- видами товарів або послуг (продуктова структура управління);
- групами покупців, ринків (ринкова структура управління);
- географічними регіонами (регіональна і глобальна структури управління).

Причинами появи дивізіональних структур є:

- дуже великі обсяги різноманітної продукції приводять до значної кількості підрозділів, підпорядкованих одному керівникові;
- вихід на міжнародні ринки;
- диверсифікація виробництва тощо.

Перехід до дивізіональної структури означає подальший розподіл управлінської праці, що приводить до децентралізації оперативних функцій управління підрозділами та централізації загально корпоративних функцій (розробка стратегії, інновації, фінансова діяльність тощо), які сконцентровані на вищому рівні управління.

Переваги дивізіональної структури управління:

- невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- внутрішньо фірмова конкуренція.

Недоліки дивізіональної структури управління:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на утримання апарату управління.

Адаптивні структури управління краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов, в них творча і змістовна сторона діяльності переважає над формальною. Особливості адаптивних структур:

- краще підходять до роботи в нестабільних умовах, коли виникають проблеми чи завдання, які неможливо розділити на елементи і розподілити між підрозділами;
- обов'язки і функції підрозділів постійно змінюються відповідно до зміни умов;
- працівники взаємодіють як по вертикалі так і по горизонталі;
- заохочується ініціатива, творчий підхід до справи.

Найбільш відомі типи адаптивних організаційних структур такі:

- матрична структура;
- конгломератна(змішана) структура.

Матрична структура управління створюється шляхом суміщення структур двох типів – лінійної та програмної або функціональної і проектної. Цей тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється. При цьому в кожному підрозділі створюють цільові групи, які виконують роботи окремих проектів, програм, замовлень. Представники цільових груп одночасно підпорядковані керівникам проектів і своїм функціональним менеджерам.

Конгломератна структура не є сталою і впорядкованою. Організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну справу. Так, в одному відділенні фірми може використовуватись продуктова структура, в другому – регіональна, а в третьому – матрична. Керівництво вищої ланки конгломератної корпорації відповідає за стратегію, координацію та контроль діяльності фірм, які до неї входять. Ці фірми майже повністю автономні відповідно оперативних рішень але підпорядковані основній компанії переважно з питань фінансів.

Треба самостійно познайомитись з характеристиками і повними схемами різноманітних структур управління /9, с.48-60; 12, с.31-45 та ін./.

На рисунках цього розділу наведені тільки характерні ознаки основних видів організаційних структур управління.

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

- метод аналогій – застосування організаційних форм, що виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (стратегія, технологія, обсяги робіт і продукції тощо);
- експертно-аналітичний метод – полягає в обстеженні і аналізі різних організаційних форм організацій фахівцями-експертами, які розробляють (або вдосконалюють) організаційну структуру управління для конкретної організації;
- метод структуризації цілей – передбачає розробку системних цілей і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей;
- метод організаційного моделювання – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур з наступною їх оцінкою за певними критеріями (простота, мінімізація витрат на апарат управління, відсутність дублювання функцій тощо).

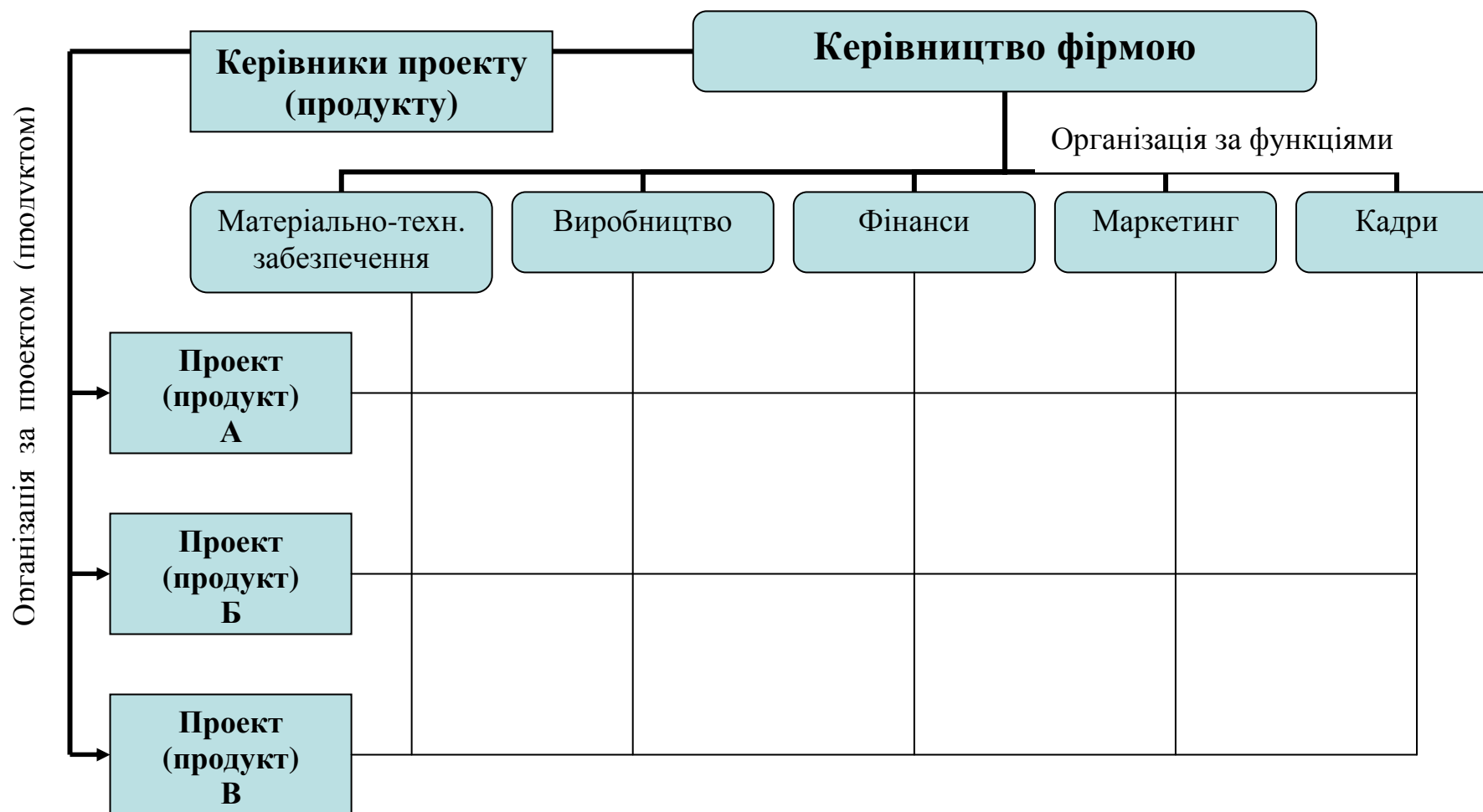


Рис. 6 - Приклад матричної структури управління (функціонально-проектна (товарна) структура)

Проектування і удосконалення діючих організаційних структур відбувається на основі таких методологічних принципів /9, с.56-62; 13, с.210-211/:

1. Принцип єдності мети.
2. Принцип первинності функцій і вторинності структури.
3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів.
4. Принцип простоти організаційної структури.
5. Принцип єдності розпорядництва.
6. Визначення оптимальної норми керованості (кількість підлеглих, які підпорядковані одному керівникові, повинна бути обмеженою).
7. Встановлення оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління.
8. Принцип зворотнього зв'язку.

Сучасний етап розвитку економіки ставить нові вимоги до організаційних структур управління, серед яких:

- підвищення ролі стратегічного планування;
- посилення функцій, пов'язаних з маркетингом;
- здійснення системи оцінки керівних кадрів;
- впровадження автоматизації задач управління;
- скорочення кількості управлінських ланок;
- економічність та ін.

Коефіцієнт ефективності (Ке) впровадження відповідних організаційних структур управління оцінюють за кінцевими результатами діяльності підприємства /9,с.60-62/:

$$K_e = E_f / V_y, \quad (1)$$

де **Еф** – ефект функціонування організаційної системи;

Ву - витрати на управління (заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, утримання приміщень, комп'ютеризація процесів управління тощо).

Контрольні запитання

1. Класифікація організаційних структур управління.
2. Варіанти бюрократичних структур управління.
3. Дайте характеристику лінійній структурі управління.
4. Особливості функціональної структури управління.
5. Характеристика лінійно-функціональної структури управління.
6. Специфіка адаптивних організаційних структур.
7. Принципи формування організаційних структур.

Тема 12. Інформаційне забезпечення системи управління

12.1. Класифікація, характеристика та носії інформації.

12.2. Комунікації і комунікаційний процес у менеджменті.

Інформація – основа процесу управління. Без неї неможливо сформулювати мету, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати й прийняти рішення. Технологія управління є технологією переробки інформації /1, с.136-141; 6, с.132-142; 10, с.165-190; 12, с.64-69; 15, с.167-185/.

Інформацію класифікують за різними ознаками:

- формою передачі: цифрова, письмова, таблична, графічна, звукова, кодована, візуальна і т.п.;
- джерелом отримання: зовнішня, внутрішня, вхідна, вихідна;
- рівнем обробки: первинна, вторинна;
- часом використання: прогнозна, нормативна, оперативна;
- роллю у процесі управління: планова, звітна, контрольна;
- змістом: статистична, бухгалтерська, кадрова тощо;
- повнотою, надійністю (достовірна, вірогідна) та ін..

Дослідження показують, що від 50 до 90% робочого часу сучасний менеджер втрачає на обмін інформацією, що відбувається в процесі нарад, зібрань, бесід, переговорів, прийняті рішень тощо. Наради і збори являють собою форму колективного обміну інформацією. Нарада – метод управління, при якому відбувається обмін інформацією, досвідом роботи, використовуються колективні знання /12, с.68-69/. Серед нарад виділяють: проблемні (пошук оптимального рішення проблеми); інструктивні (передача інструкцій, наказів, розпоряджень); оперативні (диспетчерські) для отримання інформації про поточний стан системи управління.

Ділова бесіда – це форма обміну інформацією між двома або декількома особами у «вузькому колі». Бесіди можуть бути офіційними і неофіційними. Вони є необхідним складовим елементом таких управлінських процедур, як оформлення на роботу або звільнення, атестації працівників, консультування, ділових переговорів тощо.

На основі сучасної електронно-обчислювальної та організаційної техніки здійснюється: передача інформації про стан і діяльність окремих підрозділів фірми на вищий рівень управління; обмін інформацією між усіма підрозділами фірми. Передача інформації – важливий фактор нормальної діяльності фірми. У великих промислових фірмах створені й ефективно діють автоматизовані інформаційні системи управління, головні завдання яких:

- визначення основних напрямків розвитку технології обробки інформації та зберігання первинних даних;
- координація діяльності щодо збирання та обробки інформації;
- розробка програмних засобів;
- визначення потреби в технічних засобах тощо;
- визначення форм і змісту вихідних документів для різних функціональних підрозділів.

Сучасні системи оперативного управління використовують міні ЕОМ для:

- розробки оперативних планів виробництва і контролю за їх виконанням;

- ведення обліку й звітності;
- аналізу показників діяльності;
- розрахунку заробітної плати;
- контролю рухів запасів матеріалів та ін.

До сучасних технічних засобів інформаційних систем належать:

- інформаційні бази даних;
- копіювальні пристрої;
- телекомунікаційна техніка;
- сервери, комп'ютери;
- диктофонна пошта;
- фотонабірна техніка;
- електронна пошта та ін.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформації між двома і декількома працівниками з метою розв'язання певної проблеми /10, с.171/.

Елементами процесу комунікацій є:

- відправник (той, хто генерує ідеї, завдання, рішення);
- повідомлення (інформація, яка може бути закодована);
- канал (засіб передачі інформації);
- споживач інформації.

Схеми організації інформаційних комунікацій дуже різноманітні. Вони мають вертикальний (керівник-виконавець), горизонтальний (виконавець-виконавець в одному підрозділі) і діагональний зв'язок (керівник-керівник різних відділів). Умовні назви складних комунікаційних мереж: „Шпора”, „Коло”, „Тент”, „Ланцюжок” та ін. /12, с.64-67/.

На шляху комунікацій можуть виникати перепони, серед яких:

- неповне сприйняття споживачем інформації;
- семантичні перепони (нерозуміння слів, символів);
- поганий зв'язок;
- інформаційні перевантаження в системі комунікацій.

Удосконалення системи і ліквідація перепон в організаціях комунікацій здійснюється за допомогою:

- застосування сучасних інформаційних технологій, персональних комп'ютерів, електронної пошти, відео, телебачення тощо;
- раціоналізації структури комунікаційного процесу;
- удосконалення документообігу та ін.

Контрольні запитання

1. Сутність інформації у процесі управління.
2. Класифікація інформації.
3. Сутність комунікаційного процесу, схеми комунікацій.

Тема 13. Управлінські рішення

13.1. Сутність управлінських рішень та їх класифікація.

13.2. Умови прийняття управлінських рішень.

13.3. Моделі прийняття управлінських рішень.

Результатом конкретної управлінської діяльності менеджменту є управлінське рішення. Вироблення і прийняття рішень – творчий процес менеджера будь-якого рівня /1, с.142-151; 3, с.299-359; 6, с.123-131; 9 с.193-214; 10, с.219-245; 12, с.70-71; 13, с.113-133; 15, с.199-209/.

Управлінське рішення – вибір, який повинен зробити керівник, щоб забезпечити рух організації до поставлених цілей.

Управлінські рішення класифікують за:

- новизною (запрограмовані, незапрограмовані);
- підходом до прийняття (інтуїтивні, засновані на досвіді, раціональні);
- типом рішення (структуроване, погано структуроване);
- прогнозними властивостями (з відомим або ймовірним результатом) та ін.

Для того, щоб управлінське рішення було дієздатним (ефективним), воно повинно відповідати наступним вимогам:

- мати цільову спрямованість, обґрунтування необхідності;
- базуватись на останніх досягненнях і можливостях науки і техніки, аналізі конкретної ситуації;
- бути несуперечливим, відповідати зовнішнім і внутрішнім обставинам, попереднім і майбутнім рішенням;
- бути правомочним, прийнятим на основі діючих правових актів, нормативних документів, наказів тощо;
- бути ефективним (оптимальним за використанням ресурсів);
- бути чітким, коротким але достатньо повним, що забезпечить виконання без додаткових пояснень і уточнень.

Прийняття рішень в управлінні являє собою складний і систематизований процес. Вихідним моментом для прийняття рішень є виникнення проблемної ситуації, коли отримані організацією результати не відповідають поставленим цілям, або деякі аспекти її діяльності вимагають поліпшення, або коли з'являється можливість удосконалення діяльності організації.

Опис проблемної ситуації складається з двох частин:

- характеристики самої проблеми (місця і часу її виникнення, сутності і змісту, границь поширення її впливу);
- характеристики ситуаційних факторів, що привели до появи проблеми.

Алгоритм прийняття управлінського рішення складається з наступних етапів /12, с.71/:

1. Підготовка рішення:

- виявлення і аналіз причин проблемної ситуації;
- формування цілей;
- оцінка часу і обмежень;

- виявлення та розгляд альтернатив;
попередній розгляд можливих рішень.
2. Прийняття рішення:
оцінка альтернатив;
вибір і прийняття рішення.
 3. Реалізація рішення:
визначення порядку, терміну і методів виконання рішення;
визначення виконавців, доведення до них рішення для виконання;
забезпечення виконавців ресурсами й повноваженнями;
організація контролю виконання рішення.
 4. Аналіз ефективності рішення:
облік, контроль і аналіз показників виконання рішення;
визначення ефективності рішення.

Етап процесу прийняття рішень на якому аналізуються причинно-слідчі зв'язки конкретної ситуації, називають діагностикою. На цьому етапі з'ясовується необхідна інформація і правова сторона проблеми. Інформація повинна бути достовірною, оптимальною, якісно-повноцінною, систематизованою і своєчасною.

Для прийняття ефективних рішень обробляється значний обсяг різноманітної інформації за допомогою відповідних методів і електронно-обчислювальної техніки.

Коли проблема і можливості усвідомлені і проаналізовані, починається стадія розробки варіантів рішень. Усі запропоновані альтернативи повинні бути порівняні і оцінені для наступного вибору кращої з них. Оцінка припускає визначення негативних і позитивних сторін кожного з варіантів. Для цього використовують як кількісні, так і якісні методи. Найкращим варіантом рішення є той, котрий дозволяє отримати результат, який найбільшою мірою відповідає цілям організації при умові використання найменшого обсягу ресурсів і який сполучений з найменшими ризиками і невизначеністю.

Серед методів оцінки альтернатив при прийнятті рішень слід виділити:

- методи, побудовані на науково-практичному, організаційно-технологічному підході;
- методи, засновані на практичному досвіді аналогічних рішень;
- методи, побудовані на інтуїції і знаннях професіональних керівників і окремих спеціалістів.

На сучасному рівні розвитку науки управління при прийнятті рішень широко використовують досягнення економіко-математичного моделювання.

Модель – спрощене й раціональне відображення об'єкта дослідження. Моделі можуть бути фізичними, аналоговими, математичними. Серед способів моделювання у прийнятті рішень використовують такі /10,с.220-245; 13,с.121-132/:

1. Теорія ігор (моделює вплив рішення на конкурентів, партнерів, споживачів).
2. Управління запасами (логістика).
3. Імітаційне моделювання (прогноз розвитку ситуації).

4. Лінійне програмування (оптимальний розподіл ресурсів).
5. Економічний аналіз (методи оцінки витрат, структури собівартості продукції, доходів тощо).
6. Дерево рішень (схематичне відображення послідовних альтернативних варіантів рішень).
7. Експертний метод (залучення фахівців).
8. Мозкова атака /9 с.201/ та ін.

При прийнятті управлінських рішень важливо враховувати фактор ризику. Ризик залежить від рівня визначеності, з якою прогнозують результат.

Рішення може прийматись в умовах:

- повної інформації, коли керівник точно знає результат кожного альтернативного варіанта вибору дій;
- неповної інформації (рішення приймається в умовах ризику, тому що існує імовірність понести витрати);
- повної невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів.

В умовах невизначеності корисно спробувати отримати додаткову інформацію, діяти відповідно до досвіду, інтуїції, зробити припущення про імовірність подій або використати економіко-математичний апарат /13,с.125-128/.

Прийняття рішень – обов'язок кожного менеджера, разом з тим цей процес може відбуватись у групах. При прийнятті рішень групою використовують три основні форми:

- інтерактивна група;
- номінальна група;
- група Дельфі.

Інтерактивні групи – це наради залучених до процесу прийняття рішень спеціалістів, перед якими поставлені конкретна ціль і завдання. Менеджер (керівник наради, лідер) викладає суть проблеми і пропонує усім висловити свою думку про можливе рішення. Дискусія носить неформальний характер. Під час бесіди пропонуються і оцінюються можливі варіанти. Якщо учасники не приходять до єдиної думки, то рішення приймається голосуванням. Це не дуже ефективний спосіб прийняття рішення, тому що на учасників голосування можуть впливати окремі фракції групи (для рішення на свою користь).

Номінальні групи засновані на принципі обмежень міжособистих комунікацій. Члени групи мають рівні права і можливості в обґрунтуванні свого варіанту рішення. Робота номінальної групи регламентується:

- учасник викладає свій варіант рішення в письмовій формі;
- визначається час і порядок надання ідей і проектів рішень кожного учасника групи;
- кожний учасник презентує свій варіант рішення;
- проводиться дискусія та відкрите обговорення ;
- проводиться таємне голосування, у якому кожен учасник голосує за визначене рішення.

Проект, що одержав більшість голосів приймається за основу.

Групи Дельфі (метод Дельфі) – при цьому виключають особисті зустрічі учасників для обговорення варіантів рішень, чим забезпечується незалежність думок. Членам групи пропонується анонімно відповісти на детально сформульований перелік питань з проблеми. Результати відповідей узагальнюються документом, який містить усі запропоновані варіанти рішень. Кожен член групи одержує копію цього документу, на основі якого може скоригувати свої пропозиції. Цей процес (запитання-відповідь-коригування) продовжується доти, поки учасники не досягнуть консенсусу.

Виконання рішення – це усунення проблеми, стосовно якої воно було прийнято. Організація виконання рішення передбачає координацію дій багатьох людей. При цьому керівнику треба:

- уникати потенційних конфліктів;
- зацікавлювати і мотивувати людей;
- максимально використовувати професійні навички і здібності персоналу;
- впливати на поведінку виконавців рішень своїм авторитетом, переконаннями.

Необхідно скласти план заходів (план наступного оперативного циклу управління), який перетворить рішення в реальність, розподілить обов'язки і права, при умові забезпечення необхідною інформацією, ресурсами, фінансами тощо.

Велике значення має контроль виконання рішень. Важливим елементом контролю є зворотній зв'язок (відгук системи на прийняті рішення), оскільки він може виявити не тільки відхилення від плану у процесі їхнього виконання, але і недоліки самого рішення. Управлінські команди при цьому по прийнятому рішенням уточнюються і коригуються.

Контрольні запитання

1. Сутність управлінських рішень.
2. Алгоритм прийняття управлінських рішень.
3. Методи і форми прийняття рішень.
4. Контроль виконання рішень

Тема 14. Керівництво і лідерство

- 14.1. Основні поняття: керівник, лідер, влада.
- 14.2. Стили керівництва.
- 14.2. Управління конфліктними ситуаціями.

Центральною фігурою в системі управління організацією є менеджер-керівник, який одночасно є лідером, має владу і ефективно керує своїми підлеглими. Робота керівника зводиться до того, що він примушує інших робити те і так, як він цього хоче. Отже основою ефективного керівництва є

вміло побудовані взаємини з підлеглими /1, с.157-198; 3, с.367-405; 10, с.462-513; 12, с.75-81, 85-96; 13, с.305-333/.

Щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати, треба мати основу влади.

Влада – можливість впливати на поведінку підлеглих. Влада – інструмент соціального управління, що здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку (право наказувати, вимагати виконання завдання, приймати рішення, діяти як організатор тощо).

Розподіл влади між членами колективу відбувається за рішенням керівника. Цей процес має назву делегування або децентралізації повноважень. При цьому керівник залишає за собою функції контролю та координатора.

Виділяють такі форми влади:

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експертна влада (виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби);
- еталонна влада (влада власного прикладу);
- законна (традиційна) влада (виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх).

Високий рівень освіти ліквідує відмінності між керівниками й виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях чи компетенції. Керівникові треба бути лідером.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи і групи людей, направляти їх зусилля на досягнення цілей організації.

Вплив – поведінка окремої людини, яка вносить зміни в поведінку іншої.

За теорією лідерства інструментом впливу на діяльність підлеглих є можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (згадаємо класифікацію потреб А.Маслоу /12 с.61-62/). Донедавна переважала думка, що між поняттями "керівник", „лідер” і „влада” немає суттєвої відмінності, оскільки особа, наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу. Однак це не завжди так. Лідерство ґрунтується на авторитеті керівника (формальному, особистому, повному). Повний авторитет керівника (лідера) – це поєднання формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва, серед яких теорії „Х” та „У” Мак-Грегора /10, с.491; 13, с.312/, Ренсіса Лайкерта /10, с.494; 13, с.318/, Роберта Блейка і Джейн Мутон /10, с.501; 13, с.321/ Курта Левіна /12, с.85-96/ та ін.

Головними у структурі стилю керівництва вважали такі елементи:

- спосіб прийняття рішення;
- спосіб розділу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;
- оцінювання виконання рішень;
- розподіл відповідальності.

Враховуючи всю різноманітність теорій, узагальнюючи їх з позицій відносин керівника з підлеглими можна виділити основні три види керівників: автократичний, демократичний, ліберальний.

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва з надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Керівник-автократ прагне підпорядкувати колектив працівників своїй волі, не виносить заперечень, не прислуховується до думки інших, втручається в роботу підлеглих.

Авторитарний стиль передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення. Структура керівництва є вертикально-ієрархічною (ухвалення на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви). При цьому керівники та підрозділи нижчих рівнів не завжди уявляють загальні цілі.

Авторитарне керівництво має такі форми:

- патріархальне керівництво (уявлення про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення);
- бюрократичне керівництво (характерне надмірним ставленням до значущості і ролі чиновництва, поглядом на людину як носія регламентованих функцій);
- харизматичне керівництво (визнання видатних, неповторних якостей лідера, який може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них).

Демократичний тип керівника прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх функцій і кваліфікації, залучає їх до обговорення проблеми при прийнятті рішень, справедливо оцінює зусилля підлеглих, з повагою ставиться до працівників. Керівник-демократ вважає своїм обов'язком інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один у одного по горизонталі, коли кожен є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, мотиви, потреби та інтереси підлеглих і обирає адекватні засоби впливу на них.

Демократичний стиль ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками, широкий поінформованості управлінського апарату, залученні професіоналів для вирішення складних проблем. Співробітники демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні інтереси.

Ліберальний тип керівника відрізняється безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал практично не втручається у справи

підлеглих. Як правило, він не впевнений у власній компетентності, несподіваний у діях, зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами, У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий, ставиться до них з повагою, недостатньо вимогливий, не бажає псувати з ними відносин. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, не може захищати власну думку, знаходиться під впливом підлеглих.

Стиль керівництва, як правило, формується під впливом суб'єктивних (характер, культурний і освітній рівень, самооцінка керівника та ін..) та об'єктивних (характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи, рівень компетентності підлеглих тощо) чинників.

Цікавим є „Барометр управління”, розроблений А. Чернявським /12, с.93.

На думку А.Чернявського ефективним для менеджера є використання різних стилів управління відповідно до ситуацій, які виникають під час виробництва (територіальна розповсюдженість підлеглих, їх рівень кваліфікації і досвіду, соціальні і виробничі умови, важливість завдань тощо).

Стиль „золотої середини” має поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси. Останніми роками дослідники схилиються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації.

Оскільки менеджер має справу з людьми, можливим є виникнення суперечностей, які можуть призвести до конфліктів /9 с.275-293/.

До конфлікту часто приводить відсутність згоди між двома чи більше особами або групами. **Конфлікт** – це зіткнення протилежно спрямованих потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок тощо.

Розрізняють такі типи конфліктів:

- за причинами (конфлікт цілей, поглядів тощо);
- різницею у поведінці та реакції на схожі обставини (особливості темпераменту, різний рівень знань тощо);
- за наслідком та ін.

Сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє рухові організації вперед, визначає фактори, які заважають цьому рухові /10, с.516-556; 12, с.75-81; 13, с.334-351/. Конфлікти можуть бути:

- внутрішні особистісні (конфлікт інтересів, невдачі, розчарування тощо);
- міжособистісні (при розподілі повноважень, ресурсів, пільг, винагород);
- між особою і групою (невиконання чи перевиконання обов'язків, недотримання внутрішнього розпорядку тощо);
- міжгрупові (суперечки між формальними й неформальними групами за різних обставин).

Конфліктом можна управляти. Якщо менеджеру стало відомо про можливу конфліктну ситуацію, необхідно:

- з'ясувати обставини, суть і причину суперечностей;
- провести індивідуальну бесіду.

Якщо конфлікт вже почався, керівникові необхідно:

- з'ясувати причини, мотиви вступу людей у конфлікт;
- зробити все необхідне, щоб не було моральної і матеріальної шкоди від конфлікуючих сторін;
- провести аналіз і дати принципову оцінку конфлікту;
- виробити декілька альтернативних стратегій погашення конфлікту;
- зробити для себе висновки, визначити, яку користь можна отримати із цього сумного досвіду.

Існуючі способи вирішення конфліктних ситуацій розподіляються на дві категорії: структурні (роз'яснення вимог до змісту роботи, принцип використання ієрархії, вплив на поведінку через систему винагород та ін.); між особові (ухилення, згладжування, примус, компроміс, вирішення конфлікту).

Важливим є не довести конфлікт до стресових ситуацій (stress від англ. - туга натягнутий). Стрес – стан напруження, який виникає під впливом сильних емоційних, психологічних переживань, що може привести до важких хвороб.

Щоб керувати підлеглими, треба:

- оцінювати здібності, психологічні особливості й потреби кожного працівника;
- чітко формувати поставлені завдання і послідовність їх виконання;
- пояснювати їх повноваження;
- контролювати взаємодію працівників між собою.

Кожний працівник є індивідуальністю, тому людина в процесі своєї діяльності реалізує себе по різному, так як саме індивідуальні особливості людини відрізняють її від інших працюючих в колективі. Саме тому на сучасному розвитку підприємств доцільно мати не відділ кадрів, а службу управління людськими ресурсами (систему управління персоналом).

Контрольні запитання

1. Сутність і форми влади.
2. Стилi керівництва.
3. Характеристика автократичного типу керівника.
4. Характеристика демократичного типу керівника.
5. Характеристика ліберального типу керівника.
6. Конфлікт та його причини, дії менеджера у конфліктних ситуаціях.

Тема 15. Ефективність менеджменту

- 15.1. Операційний менеджмент.
- 15.2. Ефективність менеджменту
- 15.3. Особливості зарубіжних систем управління.
- 15.4. Напрямки підвищення ефективності управління виробництвом.

Ефективність менеджменту вимірюється результатами діяльності підприємства, основою якої є операційна система.

Операційна система (система виробничої діяльності) охоплює всі дії, результатом яких є товари й послуги, що пропонуються організацією на ринку /6, с.347-382; 10, с.596-670; 13, с.352-402/.

Операційний менеджмент (управління виробництвом) підприємства – це процес планування, контролю і реалізації усіх видів діяльності з перетворення праці, капіталу, матеріалів, енергії в товари і послуги для задоволення споживачів.

Операційна система – це сукупність трьох взаємозв’язаних підсистем:

1. Планування й контролю.
2. Забезпечення ресурсами.
3. Переробної підсистеми – виробництва продукції (на вході – ресурси, на виході – товари).

Переробна система (виробництво) характеризується технологією, технікою, матеріальними ресурсами, кваліфікованими кадрами, енергією, фінансами, що необхідно знати керівнику для ефективного управління цими процесами.

Критеріями оцінки операційної системи є:

- кількість виготовленої продукції;
- прибутки;
- видатки на матеріали, сировину, персонал;
- витрати на утримання обладнання;
- капіталовкладення та їх окупність;
- собівартість продукції;
- продуктивність та ін..

Продуктивність – це відносна ефективність і економічність організації, що оцінюється як відношення ринкової вартості виходів (продукції, послуг) до ринкової вартості входів (ресурсів, видатків).

Ринкова вартість продукції (послуг) залежить від конкурентноздатності, що забезпечується різними способами, серед яких:

- лідерство за мінімумом витрат;
- висока якість продукції;
- гарантії та обслуговування;
- гнучке регулювання обсягів виробництва тощо.

У сучасних умовах господарювання формування виробничих програм базується на принципах отримання максимального прибутку. Для кожного виробника програма виробництва відповідної продукції охоплює обсяг його договірних зобов’язань за узгодженими цінами. Процес розподілу програми за конкретними виконавцями (цехами, бригадами, робітниками) і управління виробництвом здійснюється за єдиною схемою на основі однакових функцій (розробка оперативних календарних планів-графіків виробництва та його забезпечення усіма видами ресурсів; контроль за виконанням планів-графіків; оцінка діяльності кожного підрозділу). У зв’язку з цим, менеджмент на підприємстві, що працює у ринковому середовищі, ставить високі вимоги щодо професіоналізму управлінського персоналу, від якого залежить ефективність

діяльності всього підприємства. Забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства.

Існує багато підходів до визначення поняття ефективності управління /6; 10; 13; 16; 24/. Узагальнюючи, можна сказати, що ефективність управління – це результативність функціонування системи управління.

Ефективність менеджменту, як соціально-економічна категорія, є результатом діяльності менеджерів (рівень раціонального використання матеріальних, технічних, технологічних, фінансових і трудових ресурсів) і їх професійних характеристик. Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності і причетності до цілей організації, перспектив кар'єрного розвитку.

Соціальну активність менеджменту можна оцінювати:

1. Показниками, що відображають ділову і соціально-культурну сферу функціонування організації (рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку інфраструктури на підприємстві та умов праці тощо).
2. Показниками досягнення виробничо-господарських результатів (прибутки, заробітна плата) та задоволення потреб споживачів тощо.

Як зазначає американський науковець Ч. Бернارد, рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей організації. Якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної.

Ефективність менеджменту може оцінюватись діловою активністю підприємства. Це комплексна характеристика, яка визначається системою критеріїв, серед яких:

- місце підприємства на ринку відповідних товарів (послуг);
- репутація підприємства як партнера;
- конкурентоздатність та ін.

„Золоте правило” економіки підприємства додержувати співвідношення показників /24, с.416/:

$$T_{п} \text{ більше } T_{р} \text{ більше } T_{а} \quad (2)$$

де $T_{п}$ - темпи росту прибутків;
 $T_{р}$ - темпи росту обсягів реалізації;
 $T_{а}$ - темпи росту активів.

„Золоте правило” диктує умови підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, вкладених в оборотні фонди і оборотні кошти. Показники оборотності капіталу дозволяють оцінити ділову активність підприємства. Чим вищі показники оборотності капіталу, тим більше обсягу продажу та прибутку досягне підприємство і тим вища його ділова активність і рентабельність виробництва (R_v).

$$R_v = (\Pi / \text{ВСП} + \text{AB} + \text{BЗ}) * 100 \quad (3)$$

де Π - прибуток;
 ВСП - виробнича собівартість продукції;
 AB - адміністративні витрати;
 BЗ - витрати на збут.

Серед показників виробничої діяльності важливим є якість продукції /13, с.382-388/, яка залежить від багатьох чинників: стандартів, рівня проекту, технічного стану обладнання, професійної майстерності персоналу, якості матеріалів і своєчасності їх постачання тощо.

Управління запасами сировини, матеріалів і готової продукції – окрема важлива підсистема управління /10, с.624-630; 13, с.389-392/. Ефективність управління запасами залежить від попиту (фіксована кількість у фіксований час) на конкретний вид матеріалу (продукції) за умови:

- високої вартості виробів, що постачаються;
- високих витрат зберігання запасів;
- високого рівня збитків у випадку відсутності запасів;
- скидки в ціні залежно від замовленої кількості непередбаченого попиту тощо.

Продуктивність будь-якої організації залежить від ефективної системи управління її фінансами /13, с.403-433/, що визначається відносинами з:

- державою при сплаті податків;
- власниками часток її капіталу;
- кредитними установами;
- страховими компаніями;
- структурами фінансового ринку (інвестиційні компанії, банки, біржі);
- покупцями продукції;
- постачальниками;
- працівниками та ін.

Основна мета фінансової політики менеджменту підприємства полягає у досягненні оптимальності за найнижчої вартості капіталу досягти стабілізації дивідендів і доходів, підтримуючи ліквідність на високому рівні.

Ефективність управління, як соціально-економічна категорія характеризується результативністю діяльності операційної системи, рівнем раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Функціональна роль ефективності управління – моніторинг рівня і характеру динаміки розвитку і якості системи управління, оцінку пріоритетів.

Сучасна наука виділяє три групи основних принципів пріоритетів ефективного менеджменту:

- пріоритети людського фактору – мотивована діяльність, професіоналізм;
- пріоритет розвитку інформаційних технологій, корпоративності і партнерства;
- створення умов для творчості персоналу усіх рівнів управління.

Ефективність управління формується під впливом цілого ряду факторів, які класифікують за ознаками:

- тривалості впливу;
- характеру впливу;
- змісту і рівня формалізації;
- форми і масштабу впливу (рівень галузі, підприємства, філії) та ін.

За тривалістю впливу виділяють фактори:

- вплив яких позначається протягом тривалого часу (науковий і технічний рівень виробництва, стиль керівництва, ін.);
- які діють нетривалий час (відсутність енергії, простої, прогули тощо).

За характером впливу виділяють фактори інтенсивні (зростання ефективності менеджменту за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, удосконалення організації і умов праці, підготовки кадрів управління, тощо) і екстенсивні (залучення додаткових ресурсів, збільшення чисельності управлінського персоналу, технічне оснащення робочих місць тощо).

За змістом виділяють фактори:

- науково-технічні (рівень механізації і автоматизації праці);
- організаційні (раціональна структура апарату управління, інформаційних схем, організаційних методів і моделей);
- економічні (система матеріального стимулювання і матеріальної відповідальності);
- соціально-психологічні (мотивація праці, міжособисті стосунки, психологічний клімат) та ін.

Кожний з вище зазначених факторів може впливати на результативність системи управління як сам по собі (окремо), так і в сукупності з іншими (сінергічний ефект). Зростання ефективності має бути постійною увагою менеджерів усіх рівнів управління.

Сучасна наука виділяє загальні, локальні і якісні критерії ефективності управління.

Загальний критерій – економічні результати діяльності підприємства, виконання місії, досягнення цілей.

До локальних критеріїв можна віднести:

- трудові витрати на одиницю продукції;
- витрати матеріальних ресурсів;
- показник використання основних виробничих фондів;
- показник ефективності капітальних вкладень;
- показник ефективності діяльності персоналу та ін.

До групи якісних критеріїв можна віднести:

- збільшення частки продукції вищої категорії якості;
- забезпечення екологічної чистоти виробництва і продукції;
- випуск продукції (надання послуг) необхідної суспільству;
- покращення умов праці і побуту робітників та ін.

На рівні підприємства оцінюють наступні показники ефективності:

Показник ефективності використання матеріальних ресурсів (Ем),

$$E_m = M_v / V_p, \quad (4)$$

Мв – матеріальні витрати;

Вп – вартість виробленої продукції.

Зниження матеріалоемності продукції – одно з головних напрямів підвищення ефективності в промисловості, будівництві та ін. галузях.

Показник ефективності використання основних виробничих фондів (фондовіддача), Еф,

$$E_f = V_p / O_f, \quad (5)$$

Оф – вартість основних виробничих фондів

До основних фондів відносять виробничі будівлі і споруди, машини, верстати, устаткування, транспортні засоби тощо. Важливим напрямком підвищення ефективності використання основних фондів є підвищення коефіцієнту змінності роботи підприємства, скорочення витрат робочого часу устаткування тощо.

Показник ефективності капітальних вкладень Ек – термін окупності капітальних вкладень.

$$E_k = K / пП, \quad (6)$$

де:

К – обсяг капітальних вкладень,

пП – приріст прибутку, отриманий за рахунок капітальних вкладень.

Оптимальний термін окупності капітальних вкладень становить 2-3 роки.

Показник ефективності діяльності персоналу робітників

Ер – продуктивність праці.

$$E_p = V_p / ЧР, \quad (7)$$

де:

ЧР – середньорічна чисельність робітників.

Підвищення продуктивності праці залежить від ряду факторів, серед яких: технічний і технологічний рівень виробництва, кваліфікація робітників, якість і наявність матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів, рівень заробітної плати та ін. заохочень.

В сучасних умовах бізнесу важливо приділяти увагу і питанню ефективності роботи самих менеджерів.

Оцінка ефективності праці менеджера складається з етапів:

- оцінка особистого вкладу менеджера в діяльність організації;
- оцінка ефективності використання робочого часу менеджера;
- оцінка результатів роботи менеджера;
- оцінка змісту праці менеджера.

Особисті і професіональні якості менеджера поділяють на групи характеристик:

- професіоналізм і компетентність;
- ділові якості;
- особисті характеристики.

Важливим фактором успішного функціонування систем управління є застосування досвіду й методів менеджменту зарубіжних країн. Найбільші здобутки в галузі управління належать США і Японії /1, с.147-151; 3; 6, с.115-122, 188-190, 358-361, 395-399; 8; 10; 15, с.210-227/. Так, в американських фірмах створюються стратегічні центри господарства для швидкого розвитку технологій, продукції. Вони несуть відповідальність за вибір галузі діяльності, номенклатуру товарів, їх реалізацію та одержання прибутку.

Новим у стратегії японських компаній є перехід від кількісних до якісних показників (високий рівень технології з орієнтацією на експорт, отримання сировини через підприємства в зарубіжних країнах).

В американських фірмах системи планування швидко реагують на зміни в попиті й ринкову конкуренцію. Тому стратегічні плани розробляють тільки на два роки, а поточне планування відбувається з постійним регулюванням відповідно до обставин.

Серед особливостей американського менеджменту підприємств можна виділити:

- стабільні зв'язки з постачальниками;
- менеджери користуються сучасними технічними засобами (персональний комп'ютер, телетайп, телефакс та ін.);
- використання адаптивних організаційних структур управління;
- участь персоналу в управлінні та ін.

Особливості японського менеджменту є:

- виробництво складної в технічному розумінні продукції відбувається на основі стандартів, нормативів з використанням відносно простої технології і організації;
- високий рівень автоматизації і раціоналізації усіх операцій виробничого процесу;
- концентрація зусиль і ресурсів на розробку нових технологій та ін.

Контрольні запитання

1. Сутність операційного менеджменту.
2. Ефективність менеджменту.
3. Фактори ефективності менеджменту.
4. Показники ефективності менеджменту
5. Ефективність праці особисто менеджера.
6. Особливості американського і японського менеджменту.

Глосарій

Агент	– юридична чи фізична особа, яка виконує певні операції за дорученням, від імені й за рахунок іншої особи
Адміністрування	– організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління
Акціонер	– юридична чи фізична особа, яка купує акції (цінні папери) фірми, які дають право на отримання відповідної частини прибутку (дивіденду)
Актив	– всі наявні ліквідні цінності фірми на певну дату
Акціонерне товариство (АТ)	– організація, статутний капітал якої сформовано за рахунок пайових внесків акціонерів шляхом придбання ними акцій даної організації. АТ бувають відкритого й закритого типу. Відкритий тип передбачає продаж акцій усім бажаючим, а закритий – розповсюдження акцій обмеженому колу осіб або тільки власним працівникам
Асоціація	– договірне об'єднання, яке створено з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу й комерційну діяльність будь-кого з її учасників
Аудит	– незалежна зовнішня перевірка даних про економічні дії і процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених органів
Баланс	– бухгалтерський звіт за певний період діяльності (місяць, квартал, рік), який показує активи, пасиви й власний капітал фірми
Бізнесмен	– це той, хто „робить гроші”, власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає доход
Біржа	– форма оптового ринку, постійно функціонуюча структура, де здійснюються угоди щодо купівлі-продажу цінних паперів (фондова біржа), товарів (товарна біржа) та валют (валютна біржа)
Біхевіоризм	– науковий напрям у психології, менеджменті, який вивчає поведінку людей (від англ. biheviор – поведінка) та її залежність від різних факторів впливу

Бюджет	– механізм розподілу обмежених ресурсів організації
Бюрократизм	– формальне виконання посадових обов’язків, або ухилення від них апаратом управління чи адміністрацією
Валовий прибуток	– залишок прибутку, отриманого від підприємницької діяльності після відрахування всіх витрат на її здійснення
Вертикальне зростання	– злиття фірм, майнові та господарські інтереси яких визначаються зв’язком „постачальник-покупець”
Горизонтальне зростання	– розміщення конкретних працівників за окремими підрозділами (відділами) відповідно функцій
Диверсифікація	– всебічний розвиток; одночасний розвиток виробництва кількох видів товарів, робіт, послуг; завоювання ринку
Дилер	– уповноважений підприємством торговий агент, що представляє інтереси організації, проводить збутову діяльність і отримує за це наперед обумовлену винагороду
Життєвий цикл товару	– це час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частину ринку, насичує ринок, а потім витісняється більш сучасним товаром
Ієрархія	– „скалярний ланцюжок” - принцип загального підпорядкування, за яким ведеться розподіл повноважень, обов’язків, робіт і завдань в організації
Комунікації	– канали передачі й отримання інформації, якими користуються члени колективу
Конкуренти	– наявні чи потенційні суперники, які переслідують схожі інтереси, прагнуть досягнення тієї ж мети, виробляють аналогічну продукцію, функціонують на тому ж ринку, орієнтовані на задоволення тієї ж потреби споживачів
Конкуренція	– суперництво між виробниками за кращі, більш вигідні умови постачання, виробництва і збуту товарів
Контрольний пакет акцій	– частка акцій в капіталі компанії, яка дає їх утримувачу право ухвалювати господарські рішення і розпоряджатися власністю компанії

Концерн	– статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців
Корпорація	– договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності створеному органу
Ліквідність	– спроможність фірми швидко перетворити свої основні й оборотні засоби в грошові кошти (готівку)
Макроекономіка	– розділ економіки, що вивчає крупномасштабні економічні явища, зокрема такі, як інфляція, безробіття, економічне зростання чи занепад
Мікроекономіка	– розділ економіки, що досліджує сукупність дій, переваг, уподобань та вибору, здійснених на рівні підприємств
Маркетинг	– орієнтована на ринок (збут) стратегія підприємницької діяльності; система організації збуту продукції, що ґрунтується на комплексному вивченні ринку та можливостей підприємства у забезпеченні потреб споживачів
Підприємництво	– господарська діяльність підприємця, якому притаманне новаторство, пошук ефективних способів використання ресурсів, прагнення до перспектив нових можливостей
Підприємець	– людина, яка здійснює бізнес, розпочинає нову справу, реалізує певні впровадження, вкладає власні кошти в розвиток підприємства
Ринок	– сукупність існуючих і потенційних продавців та покупців товару (послуг)
Фірма (підприємницька структура)	– будь-яка організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність у галузі промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту, сервісу, побутового обслуговування тощо

Список літератури

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ. – 1995. – 296 с.
2. Бальшаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
3. Бизнес и менеджер. Сост. И.С. Дараховский и др. – М.: АЗИМУТ-ЦЕНТР, 1992. – 448 с.
4. Богдан Будзан. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2001. – 349 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гадарика. 2001. – 528 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501с.
7. Дафт, Ричард Л. Менеджмент.-СПб Питер, Пер. с англ., 2000. – 832с.
8. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. –М.: Вильямс, 2001. – 242 с.
9. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Уч. пособие. – М.: ТОО"Остожье", "Новое знание", 2004. – 336 с.
10. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
11. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: Навч. посібник. Упоряд. І.О.Слепов. – К.: Либідь, 1993. – 304 с.
12. Сладкевич В.П., Червнявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – К.: МАУП, 2000. – 112с.
13. Тарновська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
14. Шегда А.В. Основы менеджмента: Уч. пособие. - К.: Знання, 1998. – 512 с.
15. Юргутіс І.А. Основы менеджменту: Навч. посібник. – К.: Освіта, 1998. – 256 с.
16. Менеджмент організацій. За ред. Л.І. Федулової. - К.: Либідь, 2003.- 445с.
17. Основы менеджмента: Уч. пособие. Под ред. В.С. Верлоки. Харьков, ИНЖЭК, 2004. – 352 с.
18. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Львів: „Магнолія плюс”, 2004. – 352с.
19. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич. – Львів, 2001.
20. Мартиненко М.М. Основы менеджменту: Підручник. – К., 2003.
21. Соснин А.С., Мельниченко Л.В. Основы теории и практики менеджмента. – К., 2003.
22. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К., 2003.
23. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. –К.: 2000.
24. Фінансово-економічний аналіз/ За ред. Буряка П.Ю., 2003.

Виконання контрольної роботи (КР) з менеджменту

Варіанти завдання

Остання цифра номера залікової книжки	Варіант А	Варіант Б
	Номер теми й назва контрольної роботи	Номер теми й назва контрольної роботи
0	1. Сутність основ менеджменту	11. Види організаційних структур управління
1	2. Історія розвитку менеджменту	12. Інформаційне забезпечення систем управління
2	3. Основні принципи менеджменту	13. Управлінські рішення
3	4. Організації як об'єкти управління	8. Мотивування як загальна функція менеджменту
4	5. Функціональний склад системи управління	7. Організаційна діяльність як загальна функція управління
5	6. Планування як загальна функція управління	14. Керівництво і лідерство
6	7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	15. Ефективність менеджменту
7	8. Мотивування як загальна функція менеджменту	3. Організації як об'єкти управління
8	9. Контроль і регулювання як функція менеджменту	11. Види організаційних структур управління
9	10. Методи менеджменту. Менеджмент персоналу	6. Планування як загальна функція управління

Контрольна робота з дисципліни «Менеджмент» складається з реферату на тему відповідно до варіанта завдання (самостійно вибрати варіант А або варіант Б). Тема повинна бути структурована на розділи і підрозділи, мати перелік літератури. Загальний обсяг контрольної роботи – 15-25 рукописних сторінок. Контрольна робота може виконуватись на основі індивідуального завдання викладача. Термін виконання і захисту роботи повинен відповідати графіку навчального процесу.

На титульному аркуші слід вказати: назву міністерства, академії, кафедри; вид самостійної роботи, її тему; реквізити студента (П.І.П., курс, спеціальність, група, номер залікової книжки, місце проживання); дані викладача, який приймає роботу (П.І.П., посада).

ЗМІСТ

ВСТУП	3
.....	
Програма дисципліни «Менеджмент»	4
Конспект лекцій з дисципліни „Менеджмент”	7
.....	
Тема 1. Сутність основ менеджменту.	7
.....	
Тема 2. Історія розвитку менеджменту.	10
.....	
Тема 3. Основні принципи менеджменту.	13
.....	
Тема 4. Організація як об’єкт управління.	15
.....	
Тема 5. Функціональний склад системи управління.	19
.....	
Тема 6. Планування як загальна функція управління.	23
.....	
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.	25
.....	
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту.	27
.....	
Тема 9. Контроль і регулювання як функції менеджменту.	31
.....	
Тема 10. Методи менеджменту.	33
.....	
Тема 11. Види організаційних структур управління.	37
.....	
Тема 12. Інформаційне забезпечення системи управління.	45
.....	
Тема 13. Управлінські рішення.	47
.....	
Тема 14. Керівництво і лідерство.	50
.....	
Тема 15. Ефективність менеджменту.	54
.....	
Глосарій.	61
.....	
Список літератури.	64
.....	
Варіанти завдання. КР.	65
.....	

Навчальне видання

МАКАРЕНКО Інна Іллівна

Конспект лекцій

з дисципліни

«Менеджмент»

(для слухачів другої вищої освіти за спеціальностями
7.050107 «Економіка підприємства» й 7.050106 «Облік і аудит»
та для студентів 3 курсу заочної форми навчання галузі знань
0305 «Економіка та підприємництво» напрямів підготовки
6.030504 «Економіка підприємства», 6.030509 «Облік і аудит»)

Редактор *М. З. Аляб'єв*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2010, поз 216 Л

Підп. до друку 08.06.2010 р. Формат 60×84 1/16

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 3,9

Зам. № Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rektorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 731 від 19.12.2001