

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

В. Є. Лук'янченкова

Конспект лекцій

з дисципліни

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*(для студентів 3-5 курсів усіх форм навчання
напряму підготовки 6.170202 «Охорона праці»)*

Лук'янченкова В. Є. Конспект лекцій з дисципліни «Основи менеджменту» (для студентів 3-5 курсів усіх форм навчання напряму підготовки 6.170202 «Охорона праці») / В. Є. Лук'янченкова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 46 с.

Автор: В. Є. Лук'янченкова

Тексти лекцій розкривають основні завдання менеджменту на виробничих підприємствах. Належну увагу приділено висвітленню тем, які передбачені навчальною програмою.

Розраховані для студентів усіх форм навчання спеціальностей «Охорона праці».

Рецензент: к. е. н. О. А. Карлова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і маркетингу в міському господарстві, протокол № 2 від 11.01.2012 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	5
Тема 1. Основи теорії менеджменту.....	5
Тема 2. Історія розвитку менеджменту.....	9
Тема 3. Організація як об'єкт управління.....	14
Тема 4. Функції та технологія менеджменту.....	18
Тема 5. Методи менеджменту.....	27
Тема 6. Інформація і комунікація в менеджменті.....	30
Тема 7. Управлінські рішення.....	34
Тема 8. Керівництво і лідерство.....	38
Тема 9. Ефективність менеджменту.....	41
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА.....	45

ВСТУП

В умовах ринкової економіки досягнення бажаних результатів діяльності організації зумовлено ефективністю системи менеджменту, що залежить від рівня підготовки висококваліфікованих керівників та спеціалістів.

Мета вивчення дисципліни «Основи маркетингу» полягає у формуванні сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань і вмінь в галузі менеджменту, управління функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації на всіх стадіях її життєвого циклу; використання технології, техніки, методів та моделей управління маркетингом, як системою заходів управління в умовах ринку.

Предмет дисципліни: загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією та розвитку маркетингу в ринкових умовах.

Опорний конспект є одним із найважливіших складових елементів методичного забезпечення дисципліни. Він призначений для самостійної роботи студентів і закріплення їхніх знань за темами, підготовки до практичних занять та підсумкового контролю. Опорний конспект лекцій складається із вступу, 9 тем, рекомендованої літератури, запитань для самоперевірки.

В опорному конспекті лекцій в доступній формі розкрито основні програмні питання дисциплін «Основи менеджменту», з урахуванням досягнень у галузі управління сучасними вітчизняними та зарубіжними суб'єктами господарювання. Здебільшого перелік необхідних знань і вмінь за дисциплінами збігаються. Розбіжність становить кількість годин, призначених для вивчення окремих тем. Форма підсумкового контролю – залік.

РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Менеджмент – сутність і основні категорії.
2. Закони і закономірності менеджменту
3. Принципи управління

1.1. Менеджмент – сутність і основні категорії

Основна проблема визначення поняття «менеджмент» полягає в тому, що його можна розглядати з різних точок зору: як явище, як процес, як систему, як галузь наукових знань, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління.

У найбільш загальному вигляді **менеджмент** можна визначити як управління організацією, що функціонує в умовах ринкової економіки.

Метою менеджменту як науки є встановлення законів, закономірностей, принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей в процесі управління.

Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників та спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності та 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 завдань.

Походження терміну „менеджмент” пов’язують з італійським словом *maneggio* (керувати кінями), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати,наказувати) *manus* (рука). Але традиційно визначається, що сучасний термін „менеджмент (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво; уміння поводитись з чимось. 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.

Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

1. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
2. Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
3. Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).
4. Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.



Рис. 1.1. - Види менеджменту за сферами управління

Слід знати, що управлінська праця розподіляється на рівні управління:

- керівники вищої ланки (інституційний рівень);
- керівники середньої ланки (адміністративний рівень);
- керівники низової ланки (технічний рівень).

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.

Поняття менеджменту часто пов'язане 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.

1.2. Закони і закономірності менеджменту

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності та принципи. Їх інтегрування є стрижнем науки про управління працівниками.

Закони менеджменту

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто закони менеджменту:

1. Закон спеціалізації управління. Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

2. Закон інтеграції управління. Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

3. Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління. Покликаний сформулювати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

4. Закон демократизації управління. Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

5. Закон економії часу в управлінні. Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

6. Закон пропорційного розвитку систем управління. Передбачає послідовну та постійну еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Закономірності менеджменту

Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є закономірностями менеджменту.

Закономірності менеджменту

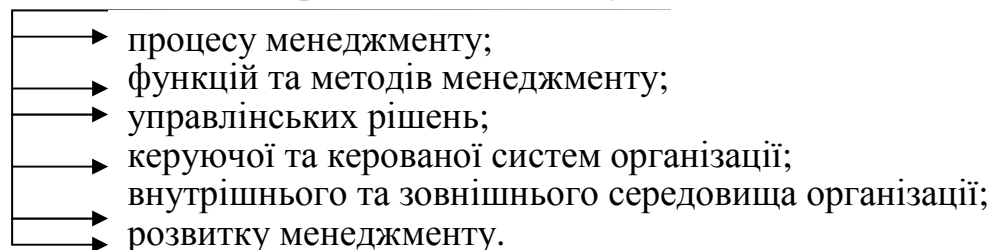


Рис. 1.2. - Закономірності менеджменту

1.3. Принципи менеджменту

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.

1. Цілеспрямованість. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

2. Урахування потреб та інтересів. Покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

3. Ієрархічність. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

4. Взаємозалежність. Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

5. Динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

6. Економічність. Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

7. Активізація. Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.

8. Системність. Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

9. Єдиновладдя. Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

Закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади сучасної управлінської науки. Власне протягом історичного розвитку менеджменту, бачення та тлумачення основних норм та засад управління постійно змінювались.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Розкрийте сутність поняття “менеджмент” і його відмінність від поняття “управління”.
2. Дайте класифікацію менеджменту за сферами управління.
3. Перелічіть основні закони управління.
4. Які виділяють закономірності менеджменту?
5. Дайте визначення поняття «принцип управління».
6. Які принципи управління виділяються в практиці сучасного менеджменту?

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Характеристика наукових шкіл в менеджменті

2.2. Сучасні концепції менеджменту

2.3. Розвиток управлінської науки в Україні

2.1. Характеристика наукових шкіл в менеджменті

Потреба в науці про менеджмент з'явилася наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст., що було зумовлено появою машинного виробництва. Саме тоді почали формуватися великі підприємства, на яких працювали десятки, сотні, навіть тисячі людей. У зв'язку з цим виникли проблеми планування їх діяльності, організації робочих місць, створення ефективної системи стимулювання працівників, розроблення технологічних процесів, забезпечення точного обліку, контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва зумовив необхідність дослідження економістами, соціологами, психологами та технологами закономірностей управління людьми, з'ясування тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу, розроблення стандартних положень, інструкцій тощо. У процесі цих наукових досліджень було сформульовано перші принципові положення, вироблено механізми та рекомендації щодо управління виробничо-господарською діяльністю.

Провідні фахівці з менеджменту вважають, що сучасний менеджмент базується на досягненнях декількох наукових шкіл (теорій) (рис. 1.3).

Школа (теорія) наукового управління (1885-1920)
Класична, або адміністративна школа (1920-1950)
Школа людських стосунків (1930-1950)
Школа поведінських наук, або школа біхевіоризму (з 1950 р.)
Школа науки управління, або кількісна школа (з 1950 р.)

Рис. 1.3. - Наукові школи (теорії) менеджменту

• Школа наукового управління.

Розвиток виробництва на межі ХІХ - ХХст. 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, Джілберт Франк, Генрі Гант, Френк і Лілія Гілберт, Генрі Форд 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.**

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, та ін.

А.Файоль розробив класифікацію операцій, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління. Таких принципів за Файолем є чотирнадцять (рис. 1.4).

1. Розподіл праці.
2. Дисципліна.
3. Влада і відповідальність.
4. Єдність розпорядництва.
5. Єдність керівництва.
6. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації.
7. Винагорода персоналу.
8. Централізація управління.
9. Ієрархія структури.
10. Порядок
11. Справедливість, що забезпечує відданість персоналу
12. Стабільність персоналу
13. Ініціатива персоналу.
14. Єдність персоналу у вирішенні завдань (корпоративний дух)

Рис. 1.4. - Загальні принципи побудови структури організацій А. Файоля

- **Школа людських стосунків** (з 30-х років ХХ 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 були американський соціолог та психолог Елтон Мейо, М.Фоллет, А.Маслоу, Д.Мак-Грегор 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 відчувають свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

- **Поведінкові науки** (1950 - дотепер)

Серед найбільш значних постатей розвитку поведінкового напрямку можна згадати Криса Арджириса, Ренціса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка

Герцберга. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи та якості родового життя. Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу головним чином на методах налагодження міжособистих відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови і управління організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Популярність поведінкового підходу значно виросла в 60-і роки. Ним були охоплені всі галузі управління. Представники цієї школи пропагували свій підхід як єдиний найкращий шлях вирішення управлінських проблем. Головним в історії поведінкових наук було твердження того, що правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

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

Починаючи з 60-х років ХХ ст. до нашого часу розвивається нова школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії імовірностей, 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.

2.2. Сучасні концепції менеджменту

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

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

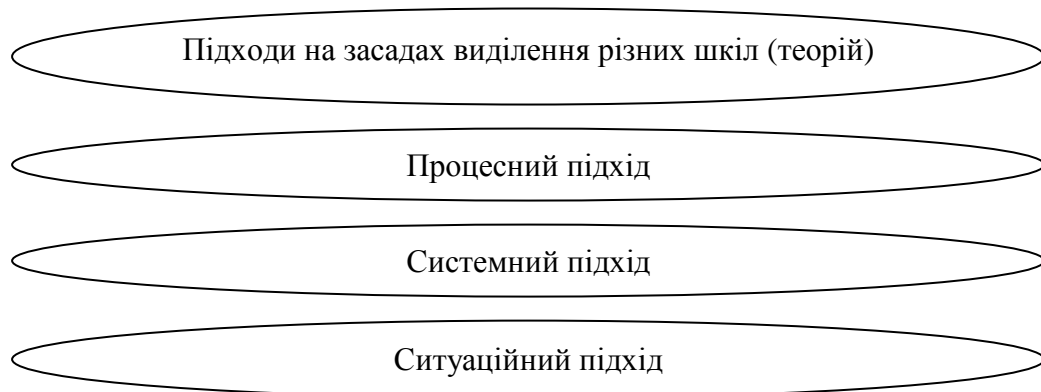


Рис. 1.5. - Сучасні підходи до менеджменту

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.

Основними положеннями сучасної системи менеджменту є:

1. Використання теорії систем, розробленої з кінця 50-х років ХХ ст. (П.Друкер, Н.Винер, К.Шеннон, Т.Питерс та ін.). При цьому організація (фірма) розглядається як система, нерозривно пов'язана з навколишнім середовищем, адаптивно реагуюча на його зміни.

2. Використання ситуаційного підходу (розробленими в кінці 60-х років ХХст. 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, 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.

2.3. Розвиток управлінської науки в Україні

В Україні управлінська наука протягом тривалого часу розвивалася в межах концепцій, які домінували в колишньому СРСР. Попри те, що науково-пошукові дослідження були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, був набутий значний досвід у сфері управління. Розвиток управлінської науки в Україні протягом радянського і пострадянського часу охоплює 7 чітко окреслених періодів, кожен з яких характеризується певними особливостями (табл. 1.1).

З огляду на суттєві ознаки управлінських дій та економічних процесів у цьому періоді виділяють 5 етапів:

1) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

2) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу; розвиток орендних відносин;

3) впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи;

4) впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

5) початок та розвиток ринкових реформ (охоплює події, пов'язані з реформуванням національної економіки України).

Таблиця 1.1 - Розвиток управлінської науки в Україні

Період	Особливості розвитку управлінської науки в Україні
1. Жовтень 1917 р. – березень 1921 р.	Основне завдання – розроблення форм і методів державного централізованого управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління, адміністрування та державного регулювання.
2. Квітень 1921 р. – 1928 р.	Особливість періоду полягала у вдосконаленні адміністративного управління виробництвом, спробах застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, формальному вивченні можливостей участі працівників в управлінні.
3. 1929 – 1945 рр.	Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, удосконаленням структур управління, методів добору й підготовки кадрів, планування та організації виробництва.
4. 1946 – 1965 рр.	Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної й територіально-галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.
5. 1965 – 1975 рр.	У цей час було здійснено спробу проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Однак вони виявилися безуспішними, підтвердивши неефективність реформ у межах адміністративно-командної системи.
6. 1975 – 1988 рр.	Характеризується усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, що склалася в економіці СРСР. Підтверджено необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.
7. 1985 р. – сьогодні.	Особливістю є проведення економічних реформ, трансформація економічної системи.

У розвиток управлінської науки істотний внесок зробили такі українські вчені, як Остап Терлецький (1850 – 1902), Михайло Павлик (1896 – 1977), Михайло Драгоманов (1841 – 1895), Микола Зібер (1844 – 1888), Сергій Подолинський (1850 – 1891), Михайло Туган-Барановський (1865 – 1919), Іван Вернадський (1821 – 1884), Григорій Цехановецький (1833 – 1898), Костянтин Воблій (1876 – 1947) та ін.

Сучасна модель менеджменту в Україні формується на засадах дослідження еволюції управлінської науки, узагальнення досвіду розвинутих країн світу, глибинних традицій управлінської діяльності в українських організаціях, починаючи з княжих часів. Розвиток українського менеджменту відбувається в руслі трансформаційних процесів в економіці України на сучасному етапі.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Що зумовило виникнення менеджменту як науки?
2. Охарактеризувати основні етапи розвитку менеджменту та обґрунтувати послідовність їх виникнення.
3. Навести основні положення школи наукового управління, класичної школи і пояснити, чому їх доцільно відносити до першого етапу розвитку менеджменту.
4. Пояснити сутність принципів менеджменту Анрі Файоля та охарактеризувати взаємозв'язки між ними.
5. До яких позитивних наслідків привело застосування кількісних (економіко-математичних) методів у менеджменті?
6. Пояснити на конкретних прикладах сутність процесійного підходу в менеджменті.
7. Наведіть основні етапи розвитку управлінської науки.
8. Який внесок українських учених у розвиток науки про менеджмент?

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

3.1. Сутність категорії „організація”.

3.2. Організація як відкрита динамічна система.

3.3. Різновиди організацій.

3.1. Сутність категорії „організація”

Вважається, що поняття «організація» походить від давнього грецького слова «органон», яке означало знаряддя або інструмент. Виросла організація із людських потреб в кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень.

Нині поняття «організація» багатозначне: може означати об'єкт, властивості об'єкта та діяльність (процес) і вживається для позначення різних семантичних категорій: соціальної організації або інституту (статика) і процесу управління як впорядковуючої та свідомо координуючої діяльності (динаміка). Організація є причиною, яка обумовлює існування менеджменту.

Відповідно до фірми, компанії, підприємства тощо **організація** – це група людей (структур), діяльність яких свідомо координується для досягнення поставленої мети. Щоб бути організацією, ця група людей повинна відповідати таким *вимогам*:

- наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б одної спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Організації, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими *загальними особливостями*:

- визначенням місії та цілей;
- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства тощо);
- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;
- вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;
- необхідністю управління;
- наявністю формальних і неформальних груп;
- здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

3.2. Організація як відкрита динамічна система

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

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.

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

На сучасному етапі всі організації розглядають як **відкриті системи**, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. **Відкрита система характеризується:**

- цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежністю (можливе відокремлення підсистем);
- спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи);
- перетворенням вхідних елементів на вихідні;
- централізацією (одна зі складових стає домінуючою);
- зростанням (тяжіння до розширення, збільшення);
- циклічністю розвитку;
- рівновагою;
- непередбачуваністю причин можливих збурень.

Відкрита система має вхід та вихід. **Входом** для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо), **виходом** – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників (рис. 1.6.). Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».



Рис. 1.6. - Процес функціонування організації як відкритої системи

Сферу діяльності будь-якої організації можна розділити на два середовища: внутрішнє і зовнішнє. Необхідність враховувати зовнішні стосовно організації сили — один з найважливіших принципів системного підходу до управління.

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

Зовнішнє середовище організації можна розділити на середовища прямої і непрямой дії (рис. 1.7). У середовищі прямої дії головне - це ринок і закони, що його регулюють. Слід пам'ятати, що підприємством і ринком є дві різні форми координації економічної діяльності. У середині підприємства відсутні ринкові відносини.



Рис. 1.7 – Структура зовнішнього середовища організації

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища визначає рівень сили, з якою зміна першого фактора впливає на інші фактори.

3.3. Різновиди організацій

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовують терміни «фірма», «корпорація» та ін. Організації класифікують за різними ознаками: способом та метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формами підприємництва, характером адаптації до змін (рис. 1.8).

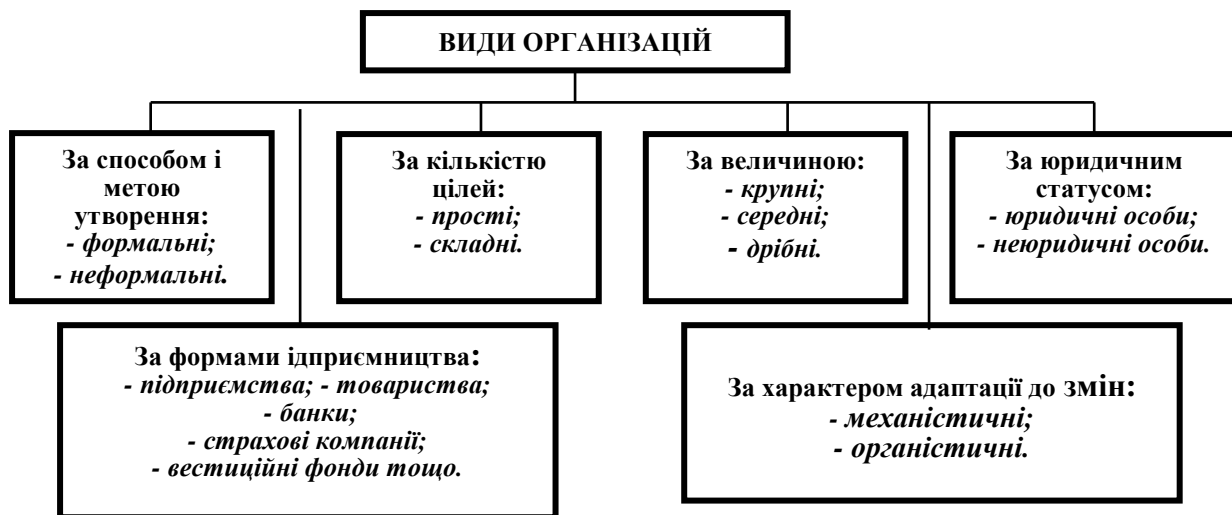


Рис. 1.8 - Класифікація організацій

1. **За способом і метою** утворення організації поділяють на формальні і неформальні. **Формальні організації** – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. **Неформальні організації** – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо.

2. **За кількістю цілей** виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість.

3. **За величиною** виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами.

4. **За формами** підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

5. **За характером адаптації** до змін виділяють механістичні організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) і органістичні (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

У процесі функціонування утворюється **ефект синергії** (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої та керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, які діють незалежно.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Розкрийте сутність категорії „організація”.
2. Які загальні особливості характерні для організацій?
3. Розкрийте сутність системного підходу до організації.
4. Чим відрізняються одне від одного зовнішнє і внутрішнє середовище організації?
5. Перелічіть елементи середовища прямої дії.
6. Перерахуйте основні елементи, що створюють середовище непрямой дії.
7. Перелічіть ознаки, якими характеризується відкрита система.
8. Наведіть класифікаційні ознаки, за якими виділяють окремі види організацій.
9. Наведіть класифікацію організацій за формами підприємництва і розкрийте сутність наведених категорій.

ТЕМА 4. ФУНКЦІЇ І ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 4.1. *Функції – основна категорія технології менеджменту. Класифікація функцій управління.*
- 4.2. *Функція планування в менеджменті.*
- 4.3. *Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.*
- 4.4. *Мотивація як функція управління.*
- 4.5. *Контроль як загальна функція менеджменту.*

4.1. Функції – основна категорія технології менеджменту.

Класифікація функцій управління

Функції управління посідають ключове місце серед основних категорій технології менеджменту. Функції управління є видами управлінської діяльності, а їх взаємодія розкриває зміст управління. Функції менеджменту виникають внаслідок поділу і спеціалізації управлінської праці. Функції необхідні для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління. *Об'єктами управління* виступають 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.

Виділяють загальні (універсальні) й специфічні (конкретні, особливі, об'єктні) функції управління.

Загальні функції – це функції, які визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця їх прояву, тобто від виду організації, характеру її діяльності, масштабів і т.ін.

Конкретні функції – це функції, що визначають спрямованість праці людини на конкретний об'єкт. Вони цілком залежать від організації і напряму її діяльності.

За своєю роллю в ефективній діяльності організації конкретні функції управління бувають основними і додатковими. *Основні функції* визначаються економічною роллю організації, і їх виконання має забезпечуватися за будь-

яких умов. Без виконання цих функцій підприємство не може існувати. Основні функції служать для управління основними об'єктами, у яких відбуваються процеси управління: ресурсами, продукцією, виробництвом, кадрами, інформацією, продажем. Ці функції спрямовані на задоволення потреб споживачів і повинні виконуватися будь-якими підприємствами, а їхній склад залишається незмінним при будь-якому поділі праці.

Додаткові функції – це ті функції, без яких підприємство, особливо дрібне, може обійтися, не порушуючи процесу виконання свого економічного призначення. Вони, як правило, спрямовані на підтримку основних функцій для підвищення ефективності їхнього виконання. Наприклад, якщо продукція підприємства має попит, то йому немає особливої потреби управляти підвищенням якості продукції. Додаткові функції, як правило, впливають з основних функцій, і їхній склад може варіюватися залежно від цілої низки особливостей діяльності підприємства.

Основні і додаткові функції можуть бути реалізовані, якщо менеджери точно знатимуть, які дії (процедури) вони повинні виконувати в технологічному процесі управління. Для досягнення мети, визначеної підприємством, необхідно також забезпечити взаємопов'язане виконання основних і додаткових функцій в єдиному процесі. Ці ролі виконують загальні функції менеджменту.

До *загальних функцій управління* відносять: планування, організацію, контроль, облік, аналіз, оцінку, координацію, регулювання, мотивацію, прийняття рішень. Важливою особливістю загальних функцій менеджменту є те, що вони, вступаючи у взаємодію, утворюють замкнений «цикл управління».

4.2. Функція планування в менеджменті

Особливе місце в системі функцій менеджменту займає планування. У найбільш загальному вигляді *планування* можна охарактеризувати як процес вирішення певних комплексів задач, результати якого спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення бажаного стану в майбутньому, але від якого не можна очікувати, що він настане сам по собі. Процес планування можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.9).

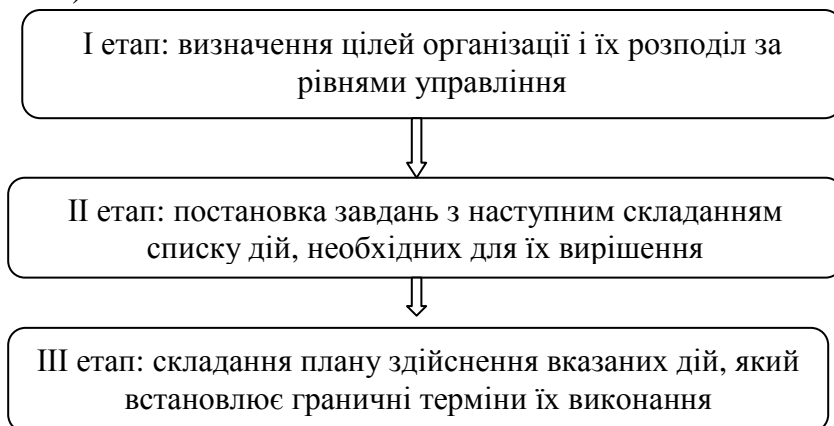


Рис. 1.9 – Процес планування

Планування можна класифікувати за наступними критеріями (рис. 1.10). Крім того, слід чітко визначити:

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

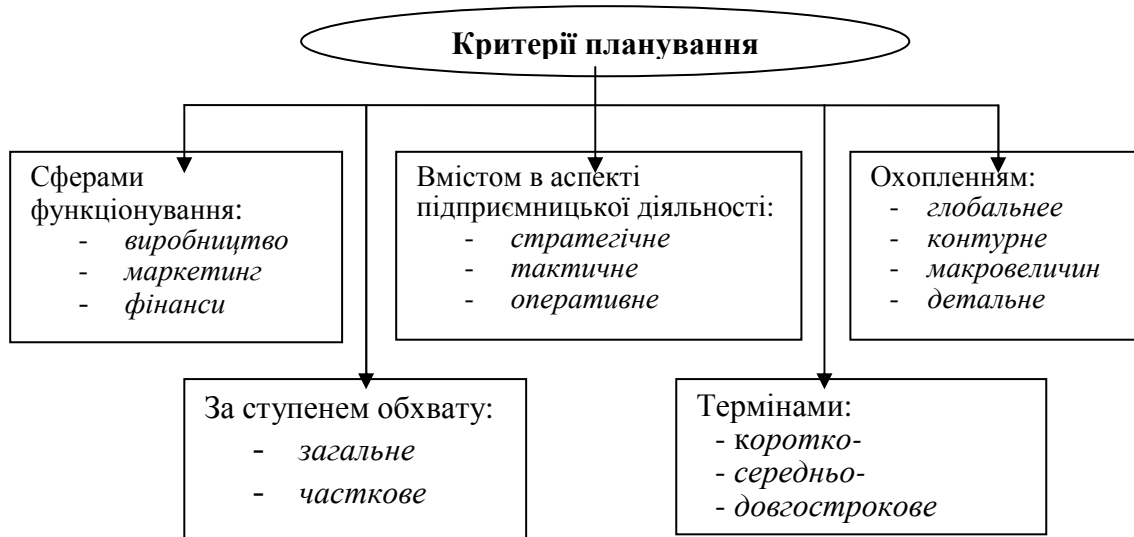


Рис. 1.10. – Критерії планування

Принципи планування наступні (рис. 1.11):

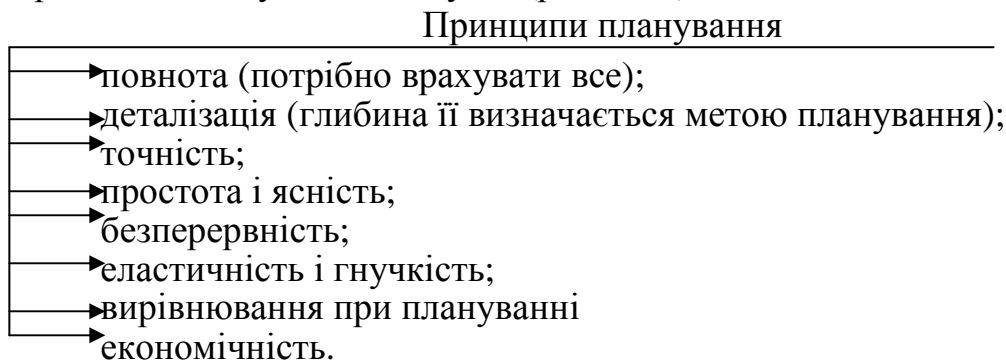


Рис. 1.11. – Принципи планування

Кожен вид плану має свої особливості в методах і порядку розробки, різну систему показників.

Перспективне планування охоплює довгострокове (стратегічне) і середньострокове планування.

Враховуючи горизонт планування, перспективний план розробляють з різним ступенем деталізації.

Довгостроковий план відображає стратегію розвитку підприємства і рішення щодо вибору сфери діяльності та напрямків розвитку, має описовий характер.

Місія - основну загальна мета підприємства, яка передбачає чітко визначення причини існування, основне призначення та напрямки діяльності підприємства

Стратегія - це генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні цілі, завдання та місію підприємства.

Середньостроковий план - це більш деталізований стратегічний план на перші роки діяльності підприємства, передбачає детальну хронологізацію проектів, повну номенклатуру продукції, що виробляється, більш конкретні інвестиційні й фінансові показники.

Оперативне планування – являє собою найважливіший важіль повсякденного управління виробничою діяльністю підрозділів та підприємства в цілому.

У процесі оперативного планування використовується детальна розробка плану підприємства і його підрозділів, окремих виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад і навіть робочих місць на короткі проміжки часу - місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну.

Річний план виробничих підприємств, в т.ч. підприємств водопостачання та водовідведення, а також тепло-, газопостачання звичайно складають у вигляді комплексної програми виробничої, фінансової і господарської діяльності, яка включає взаємопов'язані розділи (рис. 1.12).

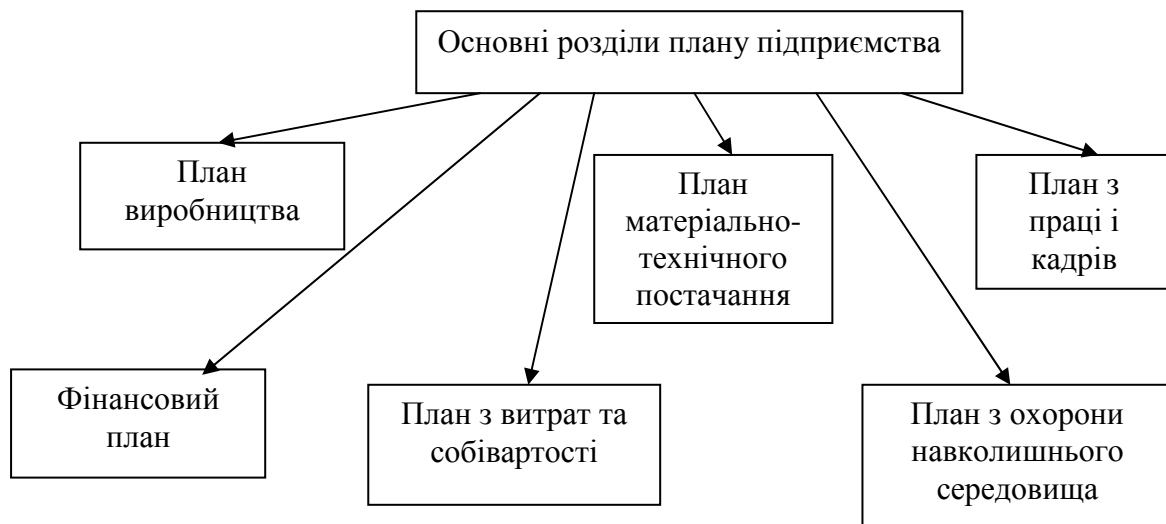


Рис. 1.12. - Структура річного плану розвитку підприємства

4.3. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Організація як категорія управління має декілька значень (див. тему 3).

Як функція (процес) управління термін „організація” означає процес створення структур і координацію у просторі й часі всіх елементів системи управління для досягнення поставленої мети.

У процесі організації розробляється система заходів, що регламентують діяльність апарату управління, направлену на досягнення цілей функціонування. До таких заходів відносяться:

- побудова раціональної системи організації;
- формування оптимальної структури організації;
- забезпечення організації всіма необхідними ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними, енергетичними та ін.).

Розробка і побудова раціональної системи організації припускає визначення числа, складу, а також кількісних і якісних характеристик вхідних в неї елементів. Раніше, в основному, застосовувалися стандартні види структур управління, що розробляються міністерствами і відомствами спеціально для різних галузей народного господарства. У даний час ситуація істотно змінилася. Більшість організацій отримали право самостійно формувати свою структуру управління (рис. 1.13, табл. 1.2). Внаслідок цього у структурі управління таких організацій спостерігаються наступні зміни:

- відмова від розділення організації на групи за функціональним принципом;
- скорочення числа рівнів управління;
- поява принципово нових структурних підрозділів (наприклад, відділів маркетингу, зв'язків з громадськістю та ін.).



Рис. 1.13. - Види організаційної структури підприємства

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;
- форма власності, інвестування тощо.

Таблиця 1.2 - Характеристика видів організаційної структури підприємства

Види організаційної структури підприємства	Характеристика змісту
Лінійна	Структура, між елементами якої здійснюються одноканальні зв'язки, при якій кожний підлеглий має тільки одного керівника.
Функціональна	Складає розподіл функцій управління між окремими підрозділами апарата управління. Внаслідок чого виробничий підрозділ отримує розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів.
Лінійно-функціональна	Структура базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі:(директор - начальник цеху - майстер).
Дивізіональна	Пов'язана з поглибленням розподілу управлінської праці. Найчастіше вона використовується на великих підприємствах із значною кількістю виробничих підрозділів, що функціонують в умовах динамічного середовища
Матрична	Передбачає, що поряд з лінійними та функціональними керівниками та апаратом управління створюються тимчасові предметно-спеціалізовані ланки (наприклад, проектні групи).

4.4. Мотивація як функція управління

Мотивування – це процес спонукання, стимулювання окремих людей або груп до виконання певних дій (робіт, завдань), спрямованих на досягнення мети організації. Теорії мотивації ґрунтуються на потребах та поведінці людини і враховують її професіоналізм і набутий досвід.

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 походження (потреби в спілкуванні, повазі, реалізації). Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна тільки здогадуватись.

Для спонукання людей до ефективних дій використовують винагороди.

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.

Підхід менеджера до спонукання підлеглих до праці і використовуваних винагород визначаються його поглядами на проблеми мотивації. Виділяють три підходи до мотивації: традиційний, з позиції людських відносин і людських ресурсів (рис. 1.14).

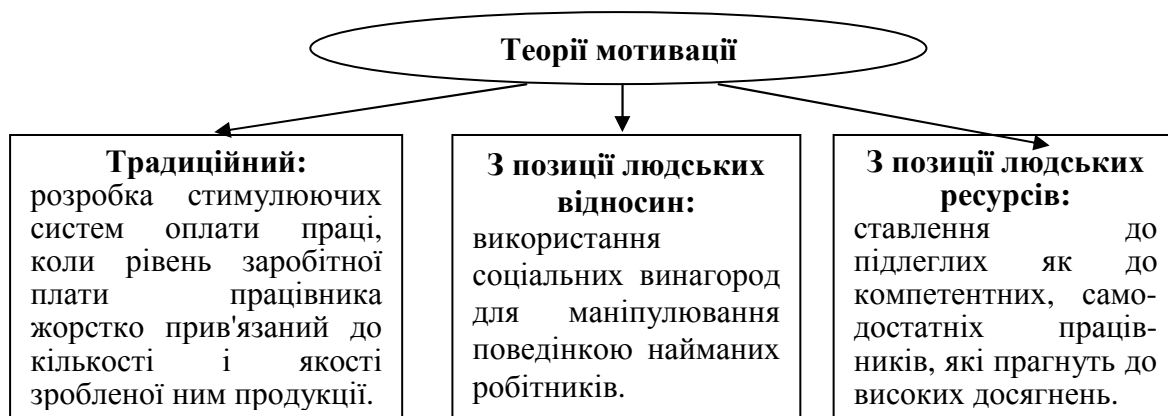


Рис. 1.14. – Підходи до мотивації

Новітні теорії мотивації утворюють ще один, четвертий напрям, що одержав назву сучасних підходів (рис. 1.15).

Сучасна теорія мотивації бере свій початок у дослідженнях творців і послідовників школи психології і людських відносин. Один з основоположників цієї школи Е. Мейо встановив, що висока заробітна плата і хороша організація виробничого процесу далеко не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці.



Рис. 1.15. - Сучасні підходи до мотивації

Це, на перший погляд парадоксальне явище, більш глибоко вивчив А. Маслоу, який зрештою дійшов до висновку, що в основі вчинків людей лежать не матеріальні стимули, а різного роду потреби, 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 знизу вгору (від фізіологічних потреб до самовираження) (рис. 1.16).

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.

До основних *процесуальних теорій мотивації* відносять:

- теорія очікування (К.Левін, В.Врум);
- теорія справедливості (С.Адамс);
- комплексна теорія Портера-Лоулера.

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.

Теорія справедливості вивчає уявлення співробітників організації про те, наскільки об'єктивно менеджмент оцінює їх трудовий внесок у порівнянні з іншими працівниками. Теорія припускає, що, оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, співробітники організації прагнуть до соціальної рівності.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили *комплексну процесуальну теорію мотивації* з елементами теорії очікувань і теорії справедливості. Згідно з моделлю Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль співробітника, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень його зусиль визначатиметься цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що ці зусилля справді будуть гідно винагороджені. Більше того, за теорією Портера-Лоулера встановлюють співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати. Результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей, характерних особливостей людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

4.5. Контроль як загальна функція менеджменту

Контроль – одна з головних функцій менеджменту. 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;

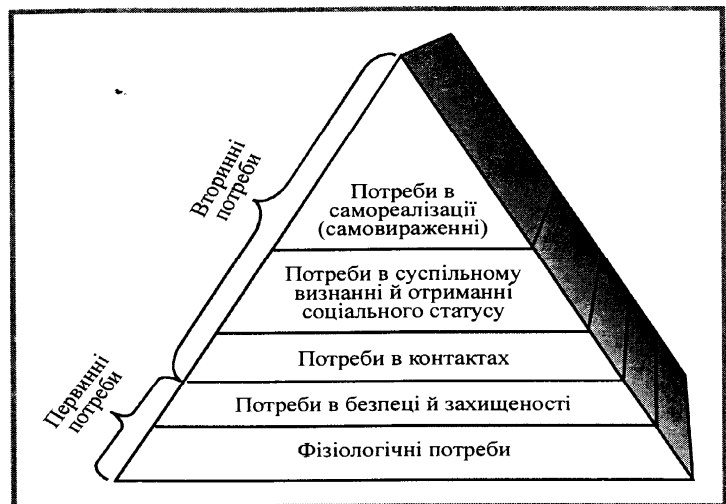


Рис. 1.16. - П'ятирівнева піраміда потреб А. Маслоу

- економія часу керівників;
- мотивація і підтримка почуття відповідальності працівників;
- урахування результатів контролю в наступному функціональному циклі управління (плануванні).

Контроль класифікують за різноманітними критеріями (рис. 1.17).



Рис. 1.17. - Види контролю

Можна виділити наступні основні стадії контролю (рис. 1.18).

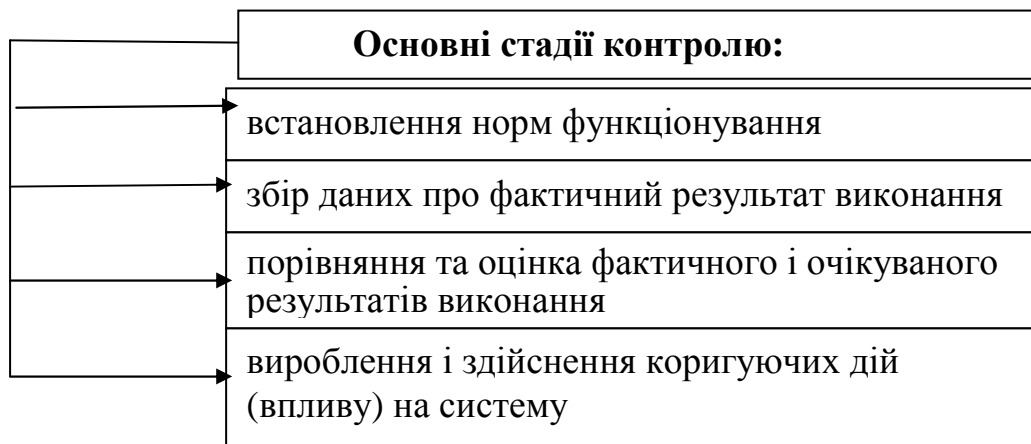


Рис. 1.18. - Основні стадії контролю

Останнім часом часто використовують термін „контролінг”, який співзвучний терміну „контроль”, проте їх функції та форми різні.

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).

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.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Визначте сутність функцій управління та їх класифікацію.
2. Назвіть етапи планування діяльності організації.
3. Перелічіть види планів і дайте їх характеристику.
4. Наведіть структуру річного плану розвитку підприємства.
5. Перелічіть види організаційних структур підприємства та наведіть їх характеристику.
6. Визначте поняття «мотиви», «потреби», «винагорода».
7. Розкрийте сутність мотивації як функції управління.
8. Що є основою теорії мотивації А.Маслоу?
9. В чому полягають відмінності між змістовними та процесуальними теоріями мотивації?
10. Розкрити сутність і види контролю.
11. Що являє собою контролінг і його відмінність від контролю?

ТЕМА 5. ТЕХНОЛОГІЯ І МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. *Методи менеджменту як складова частина технології.*

5.2. *Забезпечення функціонування технології менеджменту.*

5.1. Методи менеджменту як складова частина технології

Організація функціонує, забезпечуючи досягнення поставлених цілей тільки за наявності ефективної технології. За своєю суттю **технологія** – способи (методи), що дають змогу перетворювати вхідні ресурси (матеріали, капітал, сировина, люди) на вихідні товари (послуги). Існують різні класифікації технологій. Наведемо найбільш відомі і широко розповсюджені (рис. 1.19).

Технологічним процесом виробництва необхідно управляти. Вирішення цієї задачі передбачає використання управлінської технології. Управлінська технологія є «нервовим» центром будь-якої організації, сполучною ланкою соціально-економічної системи, яка забезпечує функціонування як єдиного цілого всіх інших змінних елементів внутрішнього середовища організації і забезпечує його зв'язки із зовнішнім середовищем. Суть управлінської технології полягає у переробці інформації, а її зміст визначається методами вирішення тих чи інших видів задач управління.



Рис. 1.19. - Класифікація технологій за Дж. Вудворд і Дж. Томпсоном

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колективи працівників і окремих виконавців з метою досягнення цілей організації.

Зміст методів управління характеризує спосіб впливу на людей. За змістом способи впливу поділяються на три великі групи: адміністративні (або організаційні), економічні й соціально-психологічні (рис. 1.20).



Рис. 1.20. - Класифікація методів менеджменту

Економічні методи менеджменту зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. Ефективне використання економічних методів потребує певних передумов: здатності підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов функціонування, розвинутого ринкового економічного середовища, ефективних фінансово-кредитних інститутів тощо. Економічні методи менеджменту передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо,

а опосередковано. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

Адміністративні методи засновані на ефективному використанні прямої дії, лідерства і влади. Ці методи діють як на первинні, так і на вторинні потреби людей. До них відносяться організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.

До адміністративних методів довготривалої дії, які використовують для організаційної регламентації, відносяться:

- 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).

Важливе місце серед методів управління займають соціально-психологічні, які спонукають до активізації людських ресурсів для досягнення успіху організації. *Соціально-психологічні методи управління* – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного. До них відносяться: моральне заохочення, соціальне планування, переконання, навіювання, особистий приклад, регулювання міжособових і міжгрупових відносин, створення і підтримка морального клімату в колективі.

Методи, як правило, пов'язані між собою, їх поділ на групи є умовним. Так, 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.

5.2. Забезпечення функціонування технології менеджменту

Реалізація методів управління здійснюється за допомогою відповідного забезпечення. До засобів такого забезпечення належать люди, структура, устаткування й інформація. Характер функціонування управлінської інформаційної технології в межах організації відображений на рис. 1.21.



Рис. 1.21. - Схема функціонування управлінської технології

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Розкрийте сутність поняття технології та наведіть її класифікації.
2. Порівняйте класифікації технологій за Дж. Вудворд і Дж. Томпсоном: які спільні риси Ви можете виділити?
3. Дайте визначення методів менеджменту і поясніть на чому основана їх класифікація на економічні, адміністративні та соціально-психологічні?
4. Дайте характеристику економічних методів менеджменту.
5. В чому полягає характерна особливість соціально-психологічних методів менеджменту?
6. Визначте сутність, призначення та особливу роль адміністративних методів менеджменту.
7. Опишіть характер функціонування управлінської інформаційної технології в межах організації.

ТЕМА 6. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

- 6.1. Характеристика, класифікація та носії інформації.
- 6.2. Поняття комунікації і комунікаційного процесу у менеджменті.
- 6.3. Комунікаційні мережі і комунікаційні стилі.
- 6.4. Невербальна інформація.

6.1. Характеристика, класифікація та носії інформації

Інформація – основа процесу управління. Без неї неможливо сформулювати мету, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати й прийняти рішення. Технологія управління є технологією переробки інформації.

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності. Вона може надходити за

централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію класифікують за різними ознаками (табл. 1.3).

Інформація повинна бути:

- актуальною
- своєчасною
- змістовною
- доступною для сприйняття.

Таблиця 1.3. – Класифікація інформації

Класифікаційні ознаки	Види інформації
форма передачі	цифрова, буквенна, кодована, візуальна
джерело отримання	зовнішня, внутрішня, вхідна, вихідна
рівень обробки	первинна, вторинна
час використання	прогнозна, нормативна, оперативна
роль в процесі управління	планова, звітна, контрольна
зміст	статистична, бухгалтерська, кадрова

Управлінська інформація зазнає ряду операцій: передачі інформації про стан і діяльність окремих підрозділів фірми на вищий рівень управління; обміну інформацією між усіма підрозділами фірми, обробки, зберігання, оцінки, використання.

Розглянуті операції здійснюються в процесі функціонування інформаційних систем. Під **інформаційною системою** розуміють сукупність ланок її накопичення, каналів пересування, технічних засобів збирання, обробки, зберігання інформації та її носіїв. Подальший розвиток інформаційних систем передбачає створення систем комплексної механізації обробки даних. Технічною базою таких систем є настільні електронно-цифрові обчислювальні машини та спеціалізовані технічні засоби обробки окремих видів інформації.

Головні завдання інформаційних систем:

- визначення основних напрямків розвитку технології обробки інформації та зберігання первинних даних;
- координація діяльності щодо збирання та обробки інформації;
- розробка програмних засобів тощо.

Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, схеми тощо.

Документація – письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

6.2. Поняття комунікації і комунікаційного процесу у менеджменті

Термін «комунікація» походить з латині і означає «загальне»: відправник інформації робить спробу знайти спільність з отримувачем інформації.

У практиці управління соціально-економічною системою використовуються такі основні види комунікацій:

- між організацією і середовищем;
- міжрівневі комунікації в організації;
- між різними відділами (підрозділами);
- між керівником і робочою групою.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома або більше працівниками з метою розв’язання певної проблеми. Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.

Елементами процесу комунікацій є:

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

Поглиблене вивчення міжособової комунікації передбачає розгляд її як процесу, який складається із етапів та стадій (рис. 1.22).

На шляху комунікацій можуть виникати перепони (шум), серед яких:

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

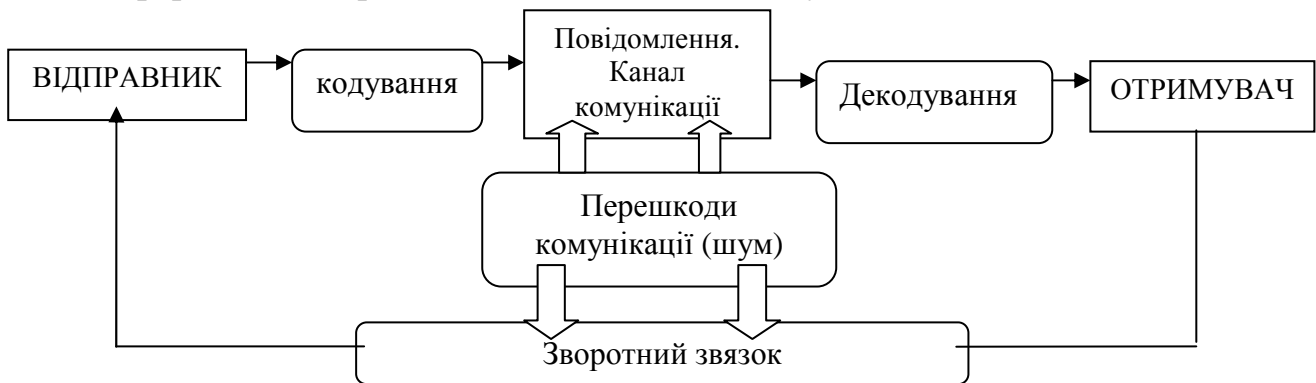


Рис. 1.22. - Етапи процесу комунікації

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.

6.3. Комунікаційні мережі і комунікаційні стилі

Комунікаційна мережа – поєднання приймаючих участь в комунікаційному процесі індивідів за допомогою інформаційних потоків. В даному випадку розглядаються не індивіди як такі, а комунікаційні відносини між ними. Комунікаційна мережа включає потоки інформації між двома або більше індивідами і концентрується на вироблених в організації зразках цих потоків. Мережа, створювана керівником, складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків. Крім того, існують прийняті зразки комунікаційних мереж для груп однієї або різної чисельності. Типи комунікаційних мереж особливо важливі для визначення відносин влади і контролю в організації. Адже централізація і приховування інформації підтримують власні відносини.

Комунікаційний стиль – це спосіб, якому індивід віддає перевагу при побудові комунікаційної взаємодії з іншими. Існує багато різноманітних стилів, наведемо деякі з них для груп з трьох і п'яти чоловік (рис. 1.23).

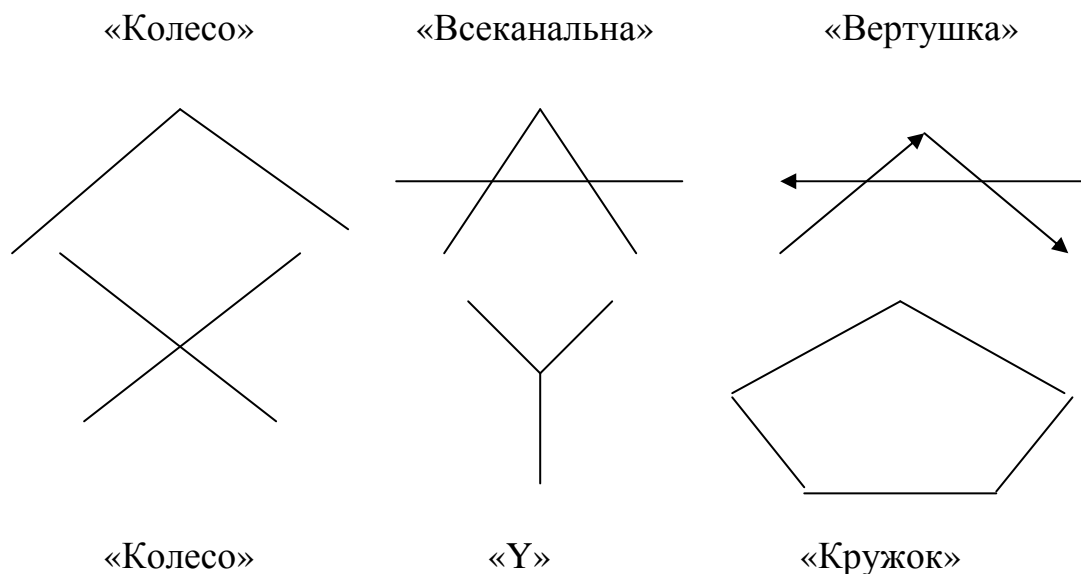


Рис. 1.23. - Комунікаційні стилі

6.4. Невербальна комунікація

Інформація, яка відсилається відправником без використання слів як системи кодування, створює невербальне послання, яке знаходиться в основі невербальної комунікації. Останнім часом саме ця сфера міжособистісних комунікацій все більш привертає увагу вчених. Особливо роль невербальної комунікації проявляється в тих випадках, коли словесна частина послання відправника незрозуміла чи противорічива. В цих випадках відправник більше покладається на невербальну частину для того, щоб зрозуміти значення послання. Основні типи невербальної комунікації наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4. – Невербальна комунікація

Типи невербальної комунікації	Приклади
Рухи тіла	Жести, вирази обличчя, рухи очима, пози, доторки
Особлисті фізичні якості	Будова тіла, вага, зріст, колір волосся і шкіри, мускулатура
Мова	Якості голосу, грамотність, засміченість і частота мови, сміх
Використання середовища	Спосіб використання зовнішнього оточення, манери поведінки в середовищі, дистанційна близькість в комунікації

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Розкрийте сутність інформації у процесі управління.
2. Наведіть класифікацію інформації.
3. Опишіть комунікаційний процес.
4. Що можна віднести до перепонів на шляху комунікації?

5. За допомогою чого здійснюється удосконалення системи і ліквідація перепон в організаціях комунікацій?
6. Що являє собою комунікаційний стиль і комунікаційна мережа?
7. Визначте поняття невербальної комунікації.

ТЕМА 7. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

- 7.1. Сутність управлінських рішень.
- 7.2. Умови прийняття управлінських рішень.
- 7.3. Моделі прийняття управлінських рішень.

7.1. Сутність управлінських рішень

У найбільш загальному вигляді **управлінським рішенням** є вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і направлений на досягнення цілей організації. Управлінське рішення є основним і найбільш ефективним засобом дії суб'єкта управління на керований об'єкт. Це підтверджує той факт, що сам процес управління багато дослідників асоціюють з процесом підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень. З погляду технології управління предмет праці - це інформація, що забезпечує ухвалення управлінських рішень, засоби праці - знання і досвід менеджера, а продукт праці - управлінські рішення.

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовка рішення, ухвалення рішення і реалізація рішення. Процедура підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень є безперервним замкнутим циклом, що складається з наступних етапів (рис. 1.24).

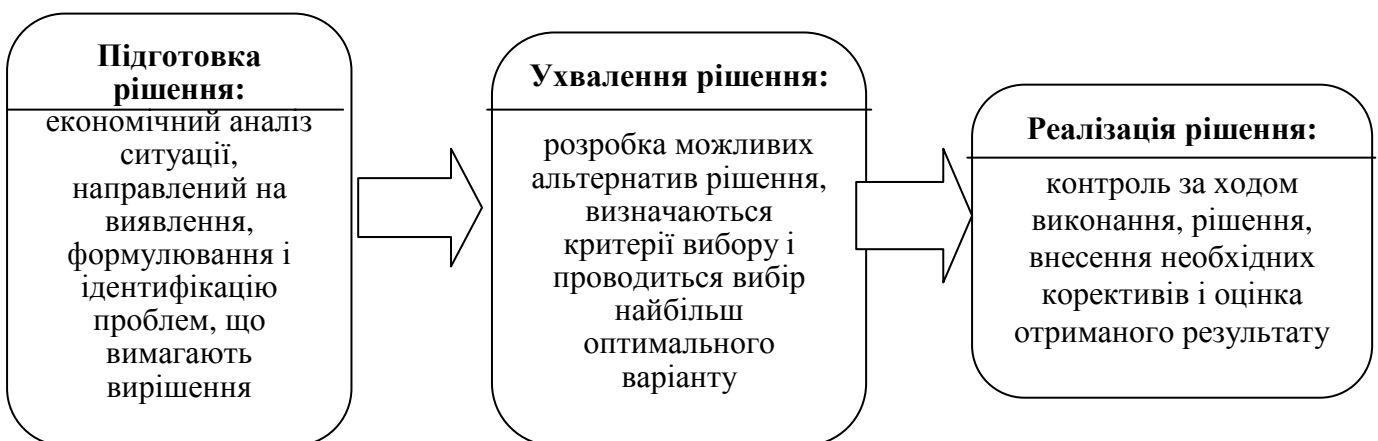


Рис. 1.24. - Стадії управлінського рішення

7.2. Умови прийняття управлінських рішень

Розрізняють три підходи до ухвалення управлінських рішень: ситуативний, системний і ресурсний (рис. 1.25).



Рис. 1.25. - Підходи до ухвалення управлінських рішень

Правила ухвалення рішень розробляються керівництвом організації з метою загальної координації діяльності окремих підрозділів. Виділяють оперативні, стратегічні й організаційні правила ухвалення рішень. *Оперативні правила* визначають порядок ухвалення рішень керівниками середньої ланки. Такі правила формулюються у вигляді різних інструкцій. *Стратегічні правила* формулюються на вищому рівні управління у вигляді ділової політики організації. Вони регламентують порядок ухвалення рішень, що стосуються визначення типу продукції, яка випускається, організації товаропросування і т. п. *Організаційні правила* ґрунтуються на законодавстві і стосуються ухвалення рішень з таких питань, як цілі, характер діяльності і організаційно-правова форма підприємства, а також з питань взаємин підприємства з державними органами, засновниками і трудовим колективом.

За способом ухвалення управлінські рішення можуть підрозділятися на одноосібні і колегіальні. Одноосібні рішення ухвалюються керівником самостійно без узгодження з іншими працівниками організації. Ухвалення колегіальних рішень, навпаки, вимагає попереднього колективного обговорення вирішуваної проблеми.

Розрізняють три типи внутрішньофірмової взаємодії у процесі ухвалення колегіальних управлінських рішень:

- двостороння;
- групова;
- матрична.

Двосторонній тип взаємодії виявляється при сумісному ухваленні рішень менеджерами одного рівня на основі індивідуального спілкування без узгодження з вищестоящими керівниками. Тут реалізується горизонтальний спосіб координації процесу ухвалення рішень в рамках затверджених правил і планів.

Груповий тип взаємодії виявляється в роботі цільових груп, які розробляють і ухвалюють рішення, що стосуються специфічних питань діяльності організації. Цільова група є тимчасовою структурою, що створюється для вирішення конкретної проблеми. До складу цільової групи можуть входити як працівники організації, так і незалежні фахівці, запрошені на підставі трудового договору. Всі члени цільової групи підкоряються безпосередньо керівникові

проекту. Керівник групи (проекту) має право ухвалювати рішення в рамках своїх повноважень без узгодження з керівництвом організації.

Матричні структури відрізняються від цільових груп тим, що формуються виключно з працівників організації. При цьому співробітники, які працюють над проблемою, підкоряються одночасно і керівникові проекту, і керівникам тих структурних підрозділів організації, в яких вони працюють постійно.

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.

7.3. Моделі і методи прийняття управлінських рішень

Серед методів прийняття рішень слід виділити:

- методи, побудовані на науково-практичному підході;
- методи, засновані на практичному досвіді;
- методи, побудовані на інтуїції.

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:

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.

В залежності від того, як процес прийняття рішення інтерпретується на індивідуальному або організаційному рівні, виділяють наступні моделі прийняття рішень (рис. 1.26).

Організаційний Рівень прийняття рішень	Модель особистісно обмеженої раціональності (задоволеність індивіда)	Раціональна модель (організаційна максимізація)
Індивідуальний	Політична модель (індивідуальна максимізація)	Модель організаційно обмеженої раціональності (задоволеність організації)
«Я»	Інтерпретація	«Ми»

Рис. 1.26. - Класифікація моделей прийняття рішень

Раціональна модель передбачає вибір такої альтернативи, яка принесе максимум вигоди для організації. В рамках такого підходу необхідне всебічне визначення проблеми, пошук альтернатив, підбір даних і їх поглиблений аналіз.

Модель обмеженої раціональності передбачає, що менеджер в своєму бажанні бути раціональним залежить від своїх можливостей пізнання, навичок і т.д. Модель може мати два різновиди. Визначення проблеми проходить спрощено, а пошук альтернативи проводиться на початку процесу у відомих для менеджера чи організації областях.

Політична модель звичайно відображає бажання членів організації максимально реалізувати свої індивідуальні інтереси.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Визначте сутність управлінських рішень.
2. Опишіть стадії управлінського рішення.
3. Які виділяють підходи до ухвалення управлінських рішень?
4. Визначте правила ухвалення рішень.
5. Які типи внутрішньофірмової взаємодії виділяють у процесі ухвалення колегіальних управлінських рішень?
6. Наведіть способи моделювання у прийнятті рішень.
7. Які виділяють моделі прийняття рішень в залежності від інтерпретації рішень на індивідуальному або організаційному рівні

ТЕМА 8. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

8.1. Основні поняття: керівник, лідер, влада.

8.2. Стилі керівництва та типи менеджерів.

8.3. Управління конфліктними ситуаціями.

8.1. Основні поняття: керівник, лідер, влада

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 вміння побудовані взаємини з підлеглими. 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.

Розроблено багато різних підходів до класифікації влади. Розглянемо одну з класифікацій на основі поділу джерел влади. Причому слід розділяти *основу* влади, тобто звідки вона походить, і *джерело* влади, через що ця основа використовується (рис. 1.27).

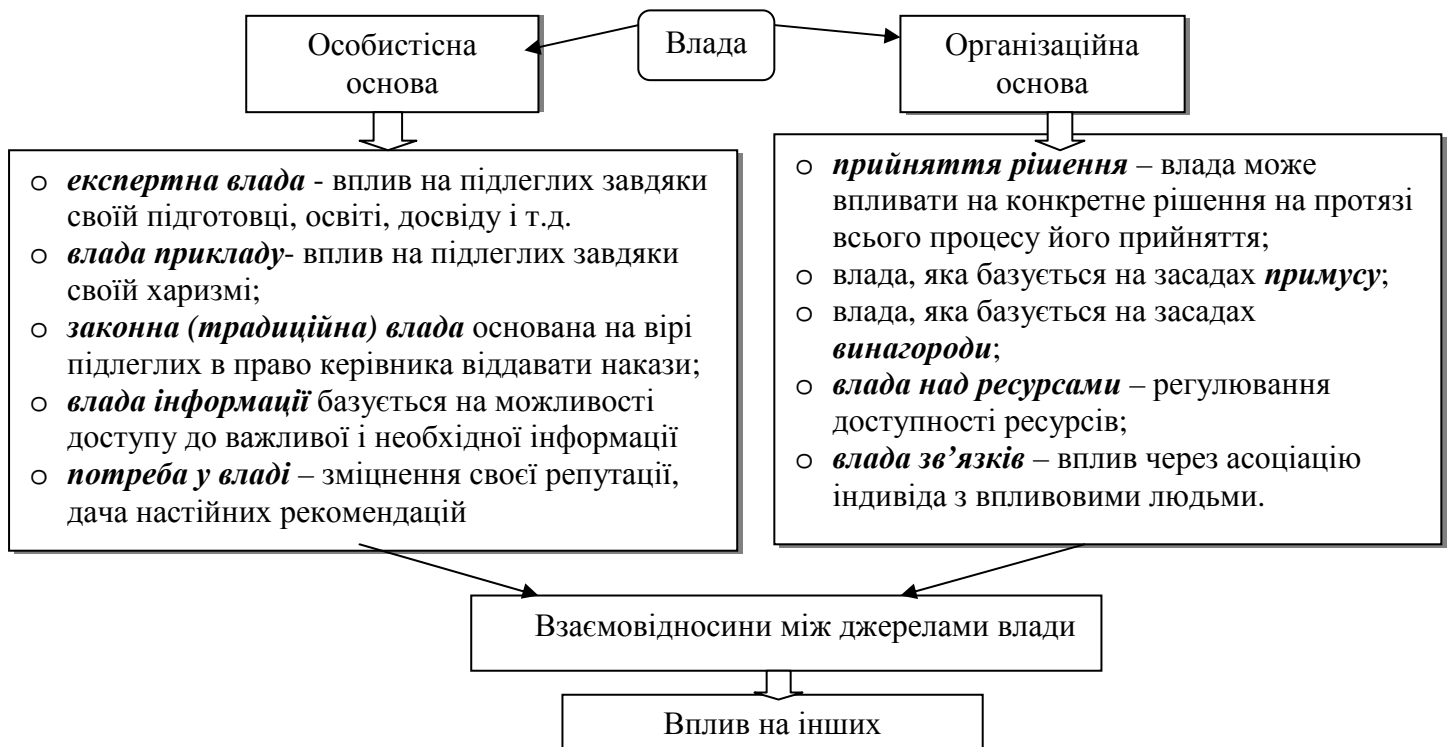


Рис. 1.27 - Види влади

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 Маслоу). 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.

8.2. Стилi керівництва та типи менеджерів

Стиль управління (керівництва) – це стала сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стиль лідерства (керівництва) – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на ведених (підлеглих).

У практиці і теорії управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

1. Авторитарне управління (директивне, імперативне): керівник сам визначає групі цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми: патріархальне, автократичне, бюрократичне, харизматичне.

2. Демократичне управління (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

3. Ліберальне (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація.

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

4. Анархічне управління: фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим ("роби як знаєш").

8.3. Управління конфліктними ситуаціями

Оскільки менеджер має справу з людьми, можливим є виникнення суперечностей, які можуть призвести до конфліктів. **Конфлікт** – відсутність згоди між двома чи більше особами або групами.

З точки зору причин конфліктної ситуації виділяють три *типи конфліктів*:

- конфлікт цілей;
- конфлікт через різницю у поглядах, ідеях на проблему, яка вирішується;
- конфлікт почуттів (в учасників конфлікту різноманітні емоції і почуття, які лежать в основі їх відносин один з одним як особистостей).

Сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє руху організації вперед, визначає фактори, які заважають цьому руху.

Виділяють наступні рівні конфліктів в організації (рис. 1.28).

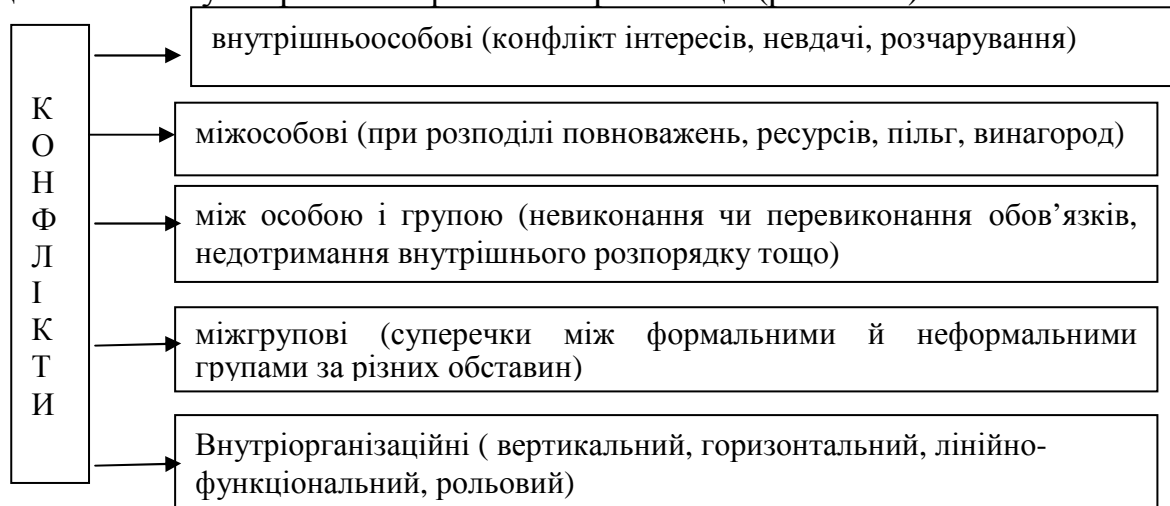


Рис. 1.28. - Рівні конфліктів в організації

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

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

Якщо конфлікт вже почався , необхідно:

- з'ясувати причини;
- зробити все необхідне, щоб не було моральної і матеріальної шкоди від конфліктуючих сторін;
- провести аналіз і дати принципову оцінку конфлікту.

Найбільш поширеними вважаються міжособові конфлікти і внутріорганізаційні. Для їх розв'язання використовуються наступні методи (рис. 1.29).

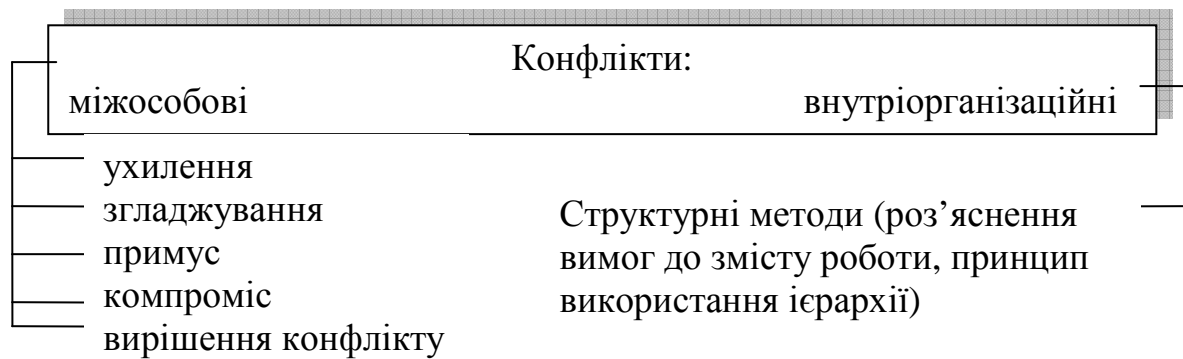


Рис. 1.29. - Методи управління конфліктами

Важливим є недоведення конфліктів до стресових ситуацій. Стрес – стан напруження, який виникає під впливом сильних емоційних, психологічних переживань, що може привести до важких хвороб.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Визначте сутність і форми влади.
2. Охарактеризуйте стилі керівництва.
3. В чому спільність і різниця в поняттях керівництва і лідерства?
4. Поняття конфлікту та причини його виникнення.
5. Наведіть типи конфліктів.
6. Охарактеризуйте рівні конфліктів в організації.
7. Наведіть способи вирішення конфліктних ситуацій.

ТЕМА 9. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

9.1. Сутність ефективності управління.

9.2. Визначення ефективності управління.

9.1. Сутність ефективності управління

У системі послідовних функцій менеджменту найбільш важливу роль відіграє оцінка ефективності функціонування системи управління організації.

Ефективністю управління є відношення сукупного результату управлінської діяльності до вартості ресурсів, витрачених на його досягнення. На ефективність управлінської діяльності має істотний вплив цілий ряд чинників, всю сукупність яких може набути умовно розділена на дві групи (рис. 1.30). При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність (рис. 1.31).

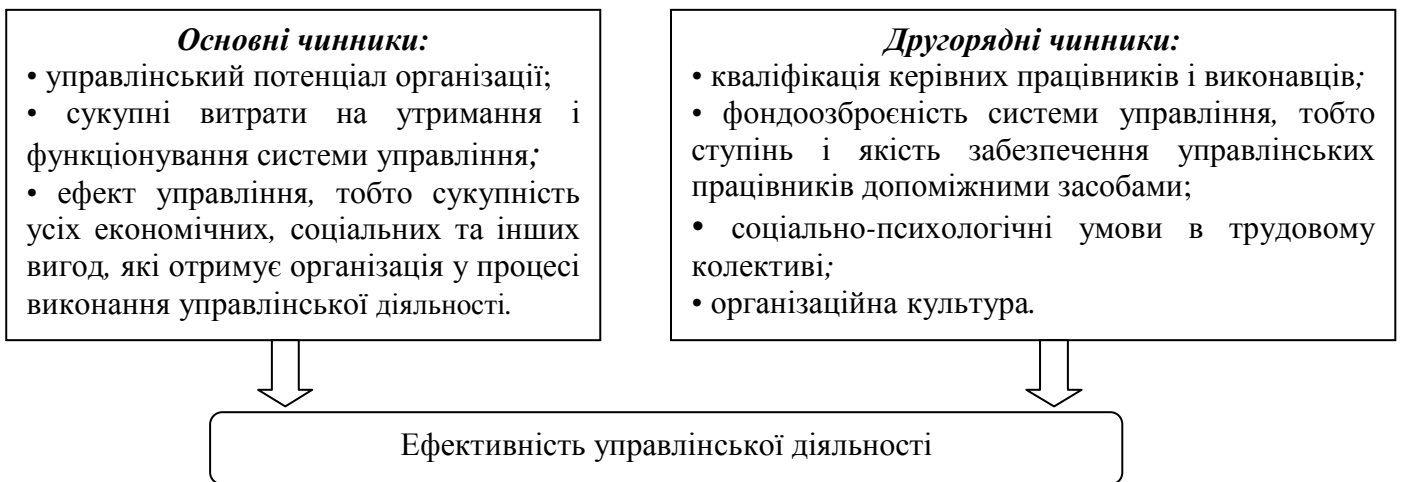


Рис. 1.30. - Чинники, які впливають на ефективність управлінської діяльності

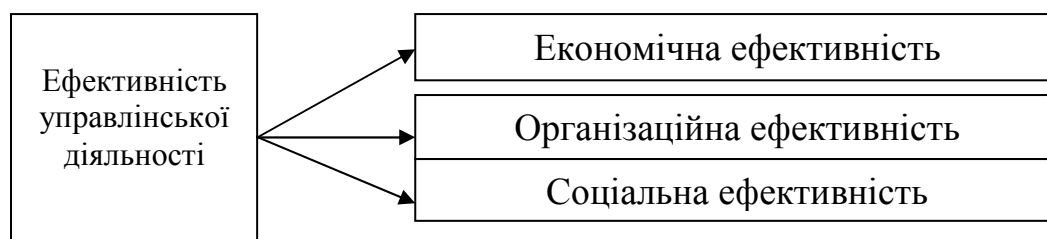


Рис. 1.31. - Види ефективності управлінської діяльності

Економічна ефективність менеджменту. Відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту. Характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту. Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного

клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

9.2. Визначення ефективності управління

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

- Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).
- Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).
- Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.
- Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. **Абсолютна ефективність** виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. **Порівняльна ефективність** показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

У складі критеріїв ефективності управління можна виділити загальні й приватні показники. Загальні показники характеризують кінцеві результати діяльності організації, а приватні - ефективність використання окремих видів ресурсів.

Крім того, по різному оцінюється ефективність управління комерційними підприємствами і некомерційними. доцільно використовувати такі загальні показники як прибуток і рентабельність. Загальна сума прибутку, отримувана підприємством за певний період, зазвичай складається з прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг), прибутку від іншої реалізації і прибутку від позареалізаційних операцій. Отриманий підприємством балансовий прибуток розподіляється між державою і підприємством. Після внесення до відповідних бюджетів податку на прибуток в розпорядженні підприємства залишаються

грошові кошти, які і утворюють його чистий прибуток. Чистий прибуток підприємства прямує до фонду накопичення, фонд споживання і резервного фонду.

Найважливішим показником, що характеризує ефективність управління комерційним підприємством, є рентабельність. Рентабельність визначається як прибуток, що отримується з кожної гривні витрачених засобів. Систему показників рентабельності складають, виходячи з майна підприємства і господарських операцій, що проводяться підприємством.

Набагато складніше оцінювати ефективність управління некомерційними організаціями. З погляду оцінки ефективності функціонування всі некомерційні організації можна умовно розділити на дві групи:

1) організації, результати діяльності яких можна оцінити за допомогою економічних показників;

2) організації, результати діяльності яких виражені в неекономічних величинах, таких як зниження рівня захворюваності або злочинності, підвищення рівня освіти, поліпшення екологічної обстановки і т. д.

Для оцінки ефективності організацій, що входять до першої групи, можна застосовувати ті ж методи, що і для оцінки ефективності комерційних організацій. Оцінку ефективності функціонування організацій, що входять до складу другої групи, проводити складніше. У даний час практично повністю відсутні методики перерахунку неекономічних показників в економічні. Навіть у тих галузях, де такі методики є, вони не знаходять широкого практичного застосування. Наприклад, вже давно розроблена методика розрахунку економічного збитку, що завдається природі внаслідок забруднення водних джерел скиданнями промислових підприємств. У той же час при оцінці ефективності проектів з будівництва нових очисних споруд збиток не враховується. Таким чином, виходить, що більшість екологічних програм є нерентабельними з економічної точки зору. Отже основним напрямом розвитку методів оцінки економічної ефективності некомерційних організацій і програм повинна стати розробка методик перерахунку неекономічних показників в економічні. Це дозволить об'єктивніше і повно враховувати вплив різних чинників на результативність конкретної організації або проекту.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Що розуміється під ефективністю управління?
2. Визначте чинники, які впливають на ефективність управлінської діяльності.
3. Наведіть види ефективності управлінської діяльності і розкрийте їх сутність.
4. Розкрийте зміст підходів до визначення ефективності управління.
5. Що означає абсолютна і порівняльна ефективність витрат на управління?
6. Що розуміється під критеріями ефективності управління?
7. Наведіть найважливіші показники, що характеризують ефективність управління для комерційних і некомерційних організацій.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

Основні джерела

(підручники, навчальні посібники, інші видання)

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
3. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во Экономика», 1999. – 703 с.
4. Бальшаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
5. Бизнес и менеджер. Сост. И.С. Дараховский и др. – М.: АЗИМУТ-ЦЕНТР, 1992. – 448 с.
6. Богдан Будзан. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2001. – 349 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гадарика, 2001. – 528 с.
8. Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент: Учеб. / КНЕУ – К., 1998.
9. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Вища шк., 1994. – 327 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
11. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 352 с.
12. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів, 2001.
13. Дафт, Ричард Л. Менеджмент. Пер. с англ.. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с.
14. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 242 с.
15. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие. – М.: ВЛАДОС, 1994.
16. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Уч. пособие. – 2-е изд. – М.: ТОО «Остожье», «Новое знание», 1999. – 336 с.
17. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с.
19. Котлер Ф. Управление маркетингом. – М.: Экономика, 1980.
20. Мартиненко М.М. Основы менеджменту: Підручник. – К., 2003.
21. Маркетинг / Под. ред. А.А. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 560 с.
22. Мороз Л.А., Н.І. Чухрай. Маркетинг: Навч. посібник. Збірник вправ. – Львів: ДУ «Льве. політехніка», 1999.
23. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
24. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: Навч. посібник. Упоряд. І.О. Слепов. – К.: Либідь, 1993. – 304 с.
25. Основы менеджмента: Учебное пособие. Под ред. В.С. Верлоки. – Х.: ИНЖЭК, 2004. – 352 с.
26. В.І. Оспішев, О.І. Костенко, Д.О. Пруненко. Основы менеджменту: Навч. посібник. – Х.: ХНАМГ, 2006.
27. Сладкевич В.П., Червнявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – К.: МАУП, 2000. – 112 с.
28. Гарновська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
29. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К., 2003.
30. Юргутіс І.А. Основы менеджменту: Навч. посібник. – К.: Освіта, 1998. – 256 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ЛУК'ЯНЧЕНКОВА Вікторія Євгенівна

Конспект лекцій

з дисципліни

«Основи менеджменту»

*(для студентів 3-5 курсів усіх форм навчання
напряму підготовки б.170202 «Охорона праці»)*

Відповідальний за випуск *Є. М. Кайлюк*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2012, поз. 141Л

Підп. до друку 01.02.2012

Друк на ризографі.

Зам. №

Формат 60×84/16

Ум. друк. арк. 2,6

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

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

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.