
БУКОВИНСЬКА ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА АКАДЕМІЯ

Діденко В.М.

МЕНЕДЖМЕНТ

Підручник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки
як підручник для студентів
вищих навчальних закладів*



2008

ББК 65.050.21
УДК 658
М 69

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки як підручник
для студентів вищих навчальних закладів
Лист №1.4\18-Г-102 від 18.05.2007 р.*

Рецензенти:

Попрозман О.І. — кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Європейського університету

Коваль В.М. — кандидат економічних наук, доцент завідувач кафедри фінансів Інституту муніципального менеджменту та бізнесу

Діденко В.М.

М 69 Менеджмент: Підручник. — К.: Кондор, 2008. — 584 с.

ISBN 978-966-351-162-7

У підручнику систематизовано розглядається як в теоретичному, так і в практичному плані сутність ключових понять, категорій менеджменту, основні теорії лідерства, впливу, влади, стилю управління, стратегії планування, прийняття рішень, формування колективу, особливості впровадження змін, впливу на неформальні групи, здійснення управлінського контролю, визначення ефективності управління. Підручник допоможе підготувати лекційний матеріал при викладанні курсу „Менеджмент”, може слугувати унаочненням при проведенні семінарських занять, надасть допомогу при самоосвіті з питань менеджменту, при підвищенні кваліфікації фахівців.

Розраховано на студентів вищих навчальних закладів України, викладачів, менеджерів-практиків, всіх, хто цікавиться питаннями менеджменту.

ББК 65.050.21

ISBN 978-966-351-162-7

© Діденко В.М., 2007
© “Кондор”, 2007

ЗМІСТ

| | |
|--|------------------|
| Вступ | 3–6 |
| Тема 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ..... | 7– 57 |
| Тема 2. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ | 58 –89 |
| Тема 3. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 90 –141 |
| Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ..... | 142 –205 |
| Тема 5. МОТИВАЦІЯ..... | 206 – 240 |
| Тема 6. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ..... | 241 – 267 |
| Тема 7. ЛІДЕРСТВО..... | 268– 322 |
| Тема 8. КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ | 323 – 374 |
| Тема 9. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ..... | 375 – 422 |
| Класики менеджменту..... | 423 – 435 |
| Список рекомендованих джерел..... | 436 – 437 |
| Практикум..... | 438 – 461 |
| Тестові завдання..... | 462 – 480 |
| Комплексні контрольні роботи..... | 481– 503 |
| Тести | 504 – 523 |
| Термінологічний словник..... | 524 – 583 |

ВСТУП

Процеси економічного зростання в Україні поки що не супроводжуються відчутними якісними перетвореннями та позитивними структурними змінами. Ми ще далекі від подолання тих деформацій, які виникають в процесі відродження України як держави, ефективно діючих механізмів здійснення дуже важливого поєднання – поліпшення стану справ у соціальній сфері та стимулювання цим самим прискорення темпів розвитку економіки України.

У системі причин, які створили таку ситуацію – є недостатній рівень розвитку такої науки, як управління, менеджмент, відсутність своєрідної школи, ключових напрямків розвитку управління в Україні. Життя показує, що організація, фірма, держава в цілому досягають успіху тоді, коли її перша особа – керівник – людина з задатками організатора: вміє творити, здатна сформулювати мислячу, активно експериментуючу команду, дозволяє кожному працівнику творчо працювати, з'єднує їх енергію в потужний промінь, який б'є в єдину ціль. Потрібна серйозна робота над підготовкою сучасних менеджерів, необхідні сучасні підручники, наочні посібники з менеджменту.

В Україні ставлення до бізнесу змінюється, тому нікого не насторожує на західний манер мовлена професія – менеджер. Досвід численних досліджень переконує, що країни, яким вдалося серйозно попрацювати над освітою з напрямів менеджменту, економіки, підприємництва, швидко подолали перехідний період, досягли стабільності як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. З перших років створення України як держави в більшості вищих навчальних закладів викладають основи менеджменту, працюють над методикою його викладання, над розробкою ідей, нових технологій навчання менеджменту, прив'язуючи це навчання до потреб народного господарства. Інвестиції в підготовку менеджерів дадуть можливість у найближчі роки розвинути організаційні управлінські таланти, які знадобляться для компетентної діяльності суб'єктів різних рівнів управління.

Курс "Менеджмент" повинен закласти студентам базу для успішного виконання ними в практиці господарювання трьох ключових ролей:

- прийняття рішень (рішення визначають направлення руху суб'єктів господарювання);
- інформаційну роль (від того, на скільки керівник володіє інформацією, аналізує її, робить висновки, раціонально розповсюджує у вигляді фактів, команд, конкретних рішень, нормативів серед своїх підлеглих, залежать результати діяльності);
- роль керівника (формує стосунки внутрішні і зовнішні, нормальний психологічний клімат у колективі, спонукає підлеглих на високі досягнення, координує зусилля колективу, здійснює контроль, виступає як представник і захисник інтересів організації, колективу).

Тому даним навчальним посібником ми прагнемо досягнути мети – допомогти студентам глибше засвоїти теоретичні знання, систематизувати їх, отримати практичні рекомендації для майбутньої діяльності, полегшити самоосвіту з курсу в цілому та самостійне вивчення окремих проблем курсу; викладачам – підготуватись до лекцій, забезпечити унаочненням семінарські заняття.

У посібнику передбачено 9 основних тем та розділ "Класики менеджменту". Тематика посібника у систематизованому вигляді розглядає сутність ключових понять, категорій менеджменту, базових теорій менеджменту: лідерства, впливу (мотивації), влади, стилів управління, практики стратегічного планування, прийняття рішень, здійснення контролю за підлеглими, формування колективу, використання формальних і неформальних груп колективу. Розділ "Класики менеджменту" коротко розкриває біографічні дані та основні заслуги в галузях менеджменту провідних вчених, фахівців.

В основу матеріалу посібника покладені думки, версії, наукові відкриття в менеджменті М. Туган-Барановського, Ф. Тейлора, Ф. Гілбрета, А. Файоля, Е. Мейо, М. Мескона, А. Маслоу, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Герцберга, Л. Якокка, О. Віханського, Б. Андрушківа, О. Кузьміна, Ф. Хміля та інших і власні дослідження.

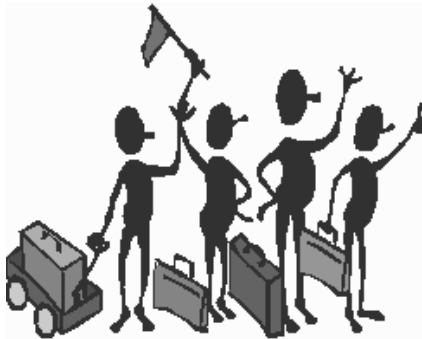
Навчальний посібник дозволить впроваджувати на семінарських заняттях активну методику навчання, дотримуватись такого вагомого принципу педагогіки, як наочність навчання, поєднання конкретного і абстрактного у навчанні. Послідовність і структура викладеного у посібнику матеріалу дозволить створити повніше уявлення про менеджмент як науку, мистецтво та практику управління.

Посібник поєднує краще, що є в сучасній науці менеджменту, але він не може охопити весь спектр досягнень у менеджменті, тому автори постійно продовжують роботу над його удосконаленням.

Виражаємо щиру подяку всім, хто допоміг в створенні, редагуванні, оформленні навчального посібника. Будемо вдячні за критику, побажання і пропозиції.

Тема 1

Поняття та сутність менеджменту



МЕТА ВИВЧЕННЯ, ПРЕДМЕТ ТА МЕТОД НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ “МЕНЕДЖМЕНТ”

Мета вивчення курсу “Менеджмент” – здобуття теоретичних і практичних знань і вмінь студентами з наукового управління галузями господарства, фірмами, підприємствами, громадською діяльністю організацій, фірм.

Завдання (відповідно до мети):

- опанування теоретичними основами менеджменту і навичками застосування у цих знань у практичній діяльності;
- вивчення організаційної структури управління, проблем оптимізації структури в умовах ринкових взаємовідносин;
- оволодіння методами сучасного менеджменту;
- засвоєння психологічних аспектів менеджменту, керівництва, влади, лідерства, ознайомлення зі стилями управління, особливостями управління колективами, групами працівників.

Предметом курсу (тим, на що спрямовуються зусилля при вивченні) :

1. Теоретичні положення в галузі управління, які стосуються менеджменту у будь-якій сфері діяльності (виробництво, фінанси, маркетинг).
2. Прикладні аспекти менеджменту та досвід конкретних організацій.
3. Розробка систем менеджменту для конкретних екологічних, технологічних, соціальних та інших умов.

МЕТОДИ

- I. Загальний метод менеджменту як науки – діалектичний – передбачає вивчення окремих аспектів, елементів та зв’язків системи управління. Це здійснюється за допомогою методів спостереження, моделювання, аналізу, синтезу, узагальнення, індукції та дедукції.
- II. Спеціальні методи пізнання
 1. Методи збирання та первинної обробки конкретних даних (інформації): анкетування, інтерв’ю, вибірка статистичних та інших даних, групування, побудова динамічних рядів, графічних даних, зображень.

2. Метод вивчення, оцінки та узагальнення добутих знань, підготовка рішень, характеристика кадрів, узагальнення передового досвіду, стимулювання і т.ін.

ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Термін “менеджмент” походить від англійського слова “manage” – управління, керування.

Менеджмент – сукупність певних організаційно-економічних методів управління всіма стадіями і видами адекватних процесів і явищ на рівні різних суб’єктів господарювання.

Залежно від охоплення основних видів діяльності підприємницьких структур розрізняють менеджмент :

- ⇒ науково-технічного процесу;
- ⇒ організаційного процесу;
- ⇒ маркетинговий;
- ⇒ інвестиційний;
- ⇒ виробничий;
- ⇒ фінансовий;
- ⇒ податковий;
- ⇒ банківський;
- ⇒ торгівельний;

(*Покропивний С.Ф., Колот В.В.* Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник.-К.: КНЕУ, 1998.– С. 333).

Менеджмент – система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль та безперервного підвищення якості роботи персоналу підприємства (організації).

Якщо організація – це певна структура, в рамках якої здійснюються певні заходи, то управління, **менеджмент** – це сукупність *скоординованих заходів*, спрямованих на досягнення певної мети.

(*Хміль Ф.І.* Менеджмент: Підручник.-К.: Вища школа, 1995.– С. 7).

Менеджмент – це складова частина управлінської діяльності, яка реалізує теорію управління колективами підприємств.

Менеджмент охоплює методи і техніку управління підприємствами, спрямовані на досягнення поставленої мети за умов оптимального використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Критерії якості менеджменту – успішна практична діяльність менеджера (підприємливість).

Завдання менеджменту – раціональна організація роботи підприємства і отримання максимальних кінцевих результатів.

Філософія менеджменту – це філософія економічного децентралізму, спрямованого на надання індивіду свободи у виявленні приватної ініціативи.

(Жигалов В.Т., Шиманська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. -К.: Вища школа, 1999. – С. 3-4).

Менеджмент – це:

- 1) спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- 2) влада та мистецтво керівництва;
- 3) вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників);
- 4) органи управління, адміністративні одиниці, служби та підрозділи. (Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, 1933 р.).

Менеджмент – це:

1) сукупність методів, принципів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективного виробництва і збільшення прибутку;

2) керівництво підприємством (фірмою)

(Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред.Р.-Дяківа.-К.:МЕФ,2000.– С. 356).

ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖЕРА

Менеджер ⇔

- I. Професійний керуючий, що має спеціальну підготовку з питань підприємницької діяльності в економіці, праві, соціальній психології, менеджменті і володіє певними трудовими навичками.
- II. Належить до керівного складу фірм, компаній, фінансових установ, культурологічного бізнесу.
- III. Наділяється певною виконавчою владою, не обов'язково будучи власником чи акціонером цих установ.

П'ять причин невдач менеджерів (керівників) [12,с.53]

- 1) їх штовхає вперед потреба отримувати більш високу заробітну плату, мати більший високий комфорт;

- 2) їх дуже хвилюють *символи* їх положення (робочий стіл, кабінет автомобіль, будинок);
- 3) їх хвилюють в першу чергу *власні персони*: “Поганий керівник турбується про себе, хороший – про своїх людей”;
- 4) вони *самоізолюються* (зайняті своєю персоною, люблять проводити час наодинці, поступово втрачаючи спілкування з оточуючими, підлеглими);
- 5) вони приховують *думки і почуття* (підлеглі прагнуть і хочуть знати, що думає і відчуває їх керівник).

Специфічні особливості управлінської праці:

1) результати праці працівників апарату управління не підлягають прямому вимірюванню, мають елементи творчої неповторності. До даної праці слід застосовувати показник ефективності, результативності, який виражається в економічних показниках керованого керівником підрозділу, в праці інших людей;

2) управлінська праця має справу із специфічними предметами, знаряддями, продуктами праці.

Предметом праці у сфері управління виступають люди та породжувані ними інформація.

Знаряддя праці - організаційна обчислювальна техніка, продукт праці, інформація у формі рішення, документів, необхідних для функціонування системи управління;

3) праця в сфері управління, особливо праця керівника, фахівця, висуває до працівника підвищені кваліфікаційні вимоги. Період загальної і специфічної освіти, накопичення досвіду, навичок, умінь становить 15 років;

4) управлінська праця вимагає специфічних здібностей менеджера:

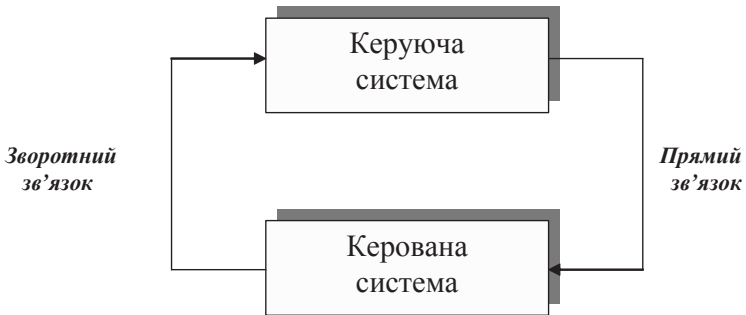
- ⇒ до спілкування;
- ⇒ технічних;
- ⇒ аналітичних;
- ⇒ діагностичних;
- ⇒ концептуальних;

5) в управлінській праці велике значення має показник якості, її, оскільки низька якість управлінської праці може призвести до масштабних економічних втрат;

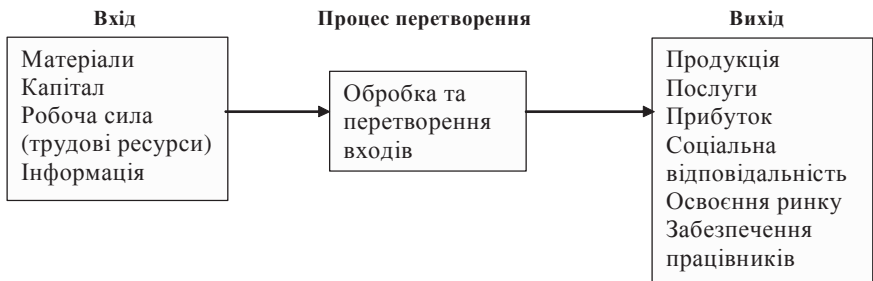
б) праця працівників апарату управління має дуже лабільний характер та розгорнуті просторові межі (переміщення по підприємству, виїзд у відрядження, відвідування інших підприємств);

7) зміст праці працівників управління, менеджерів складається з безлічі різноманітних операцій та процедур, що відрізняються за характером трудових процесів (робота з інформацією, прийняття рішень, організація виконання), за складністю та кваліфікаційними вимогами (творчі, логічні, технічні операції).

Механізм взаємодії керуючої та керованої систем організації



Процес функціонування організації як відкритої системи



Структура системи управління організацією

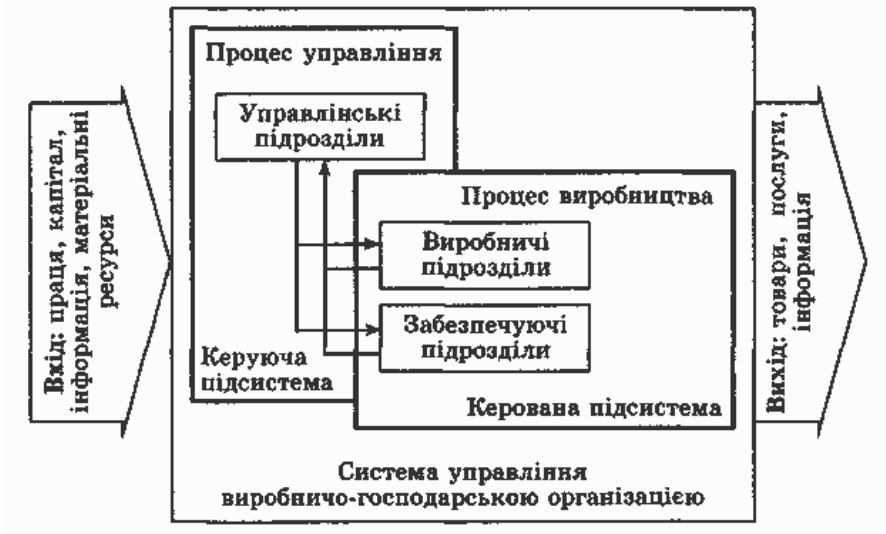
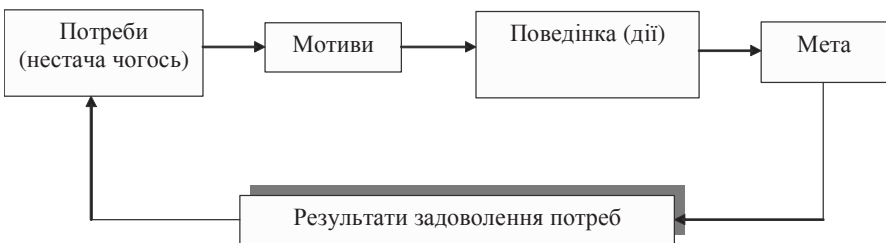
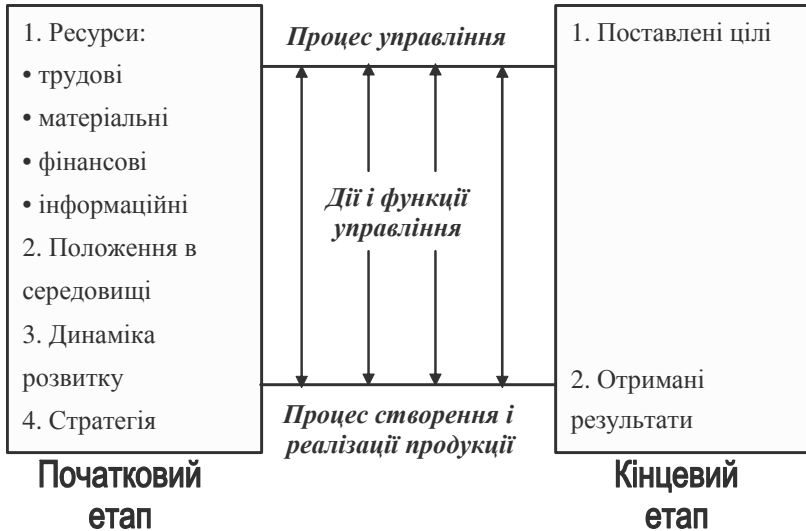


Схема моделі мотивації через потреби

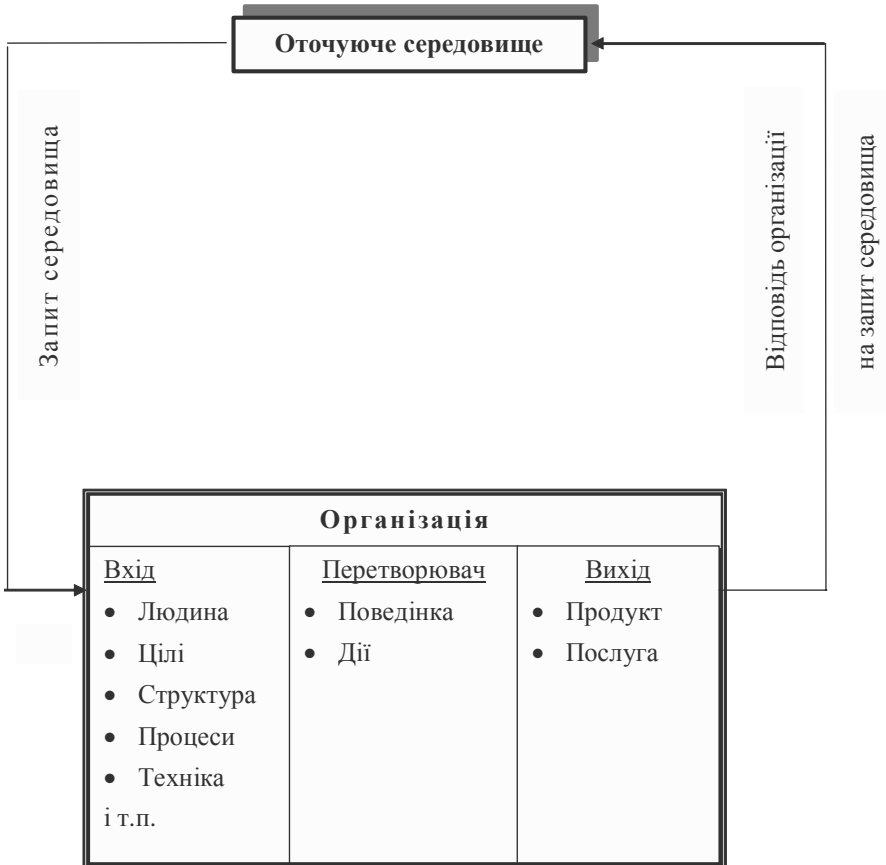


Місце процесу управління в організації



Менеджмент не еквівалентний всій діяльності організації по досягненню кінцевих цілей, а включає в себе тільки ті функції і дії, які зв'язані з координацією і встановленням взаємодії в самій організації, з споканням до здійснення виробничої та інших видів діяльності, з цільовою орієнтацією різних видів діяльності.

**Модель включення людини в організаційне оточення
з позицій організації**

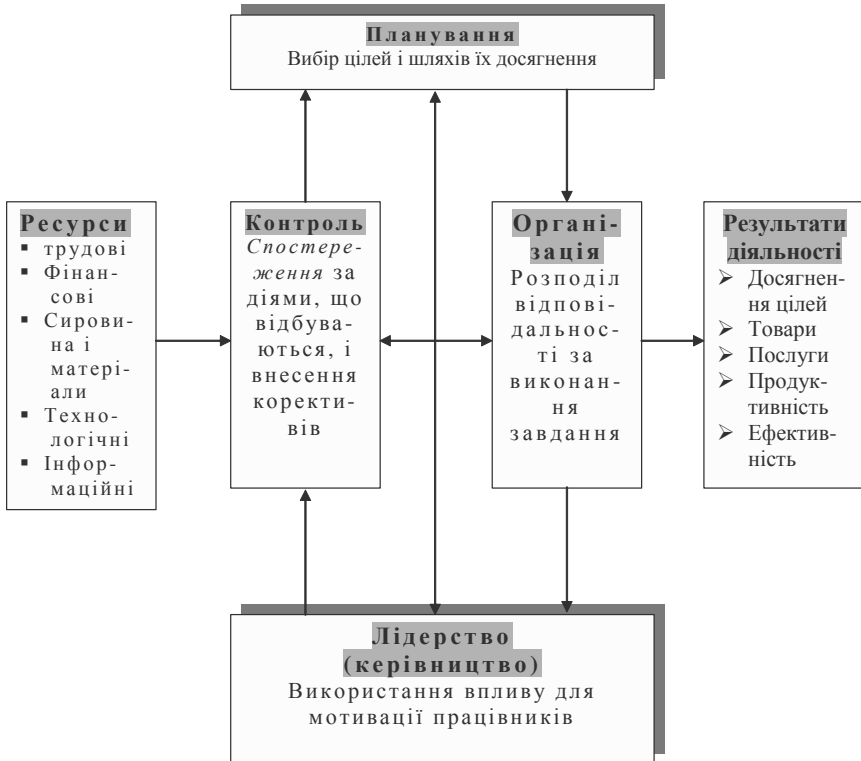


Модель включення людини в організаційне оточення

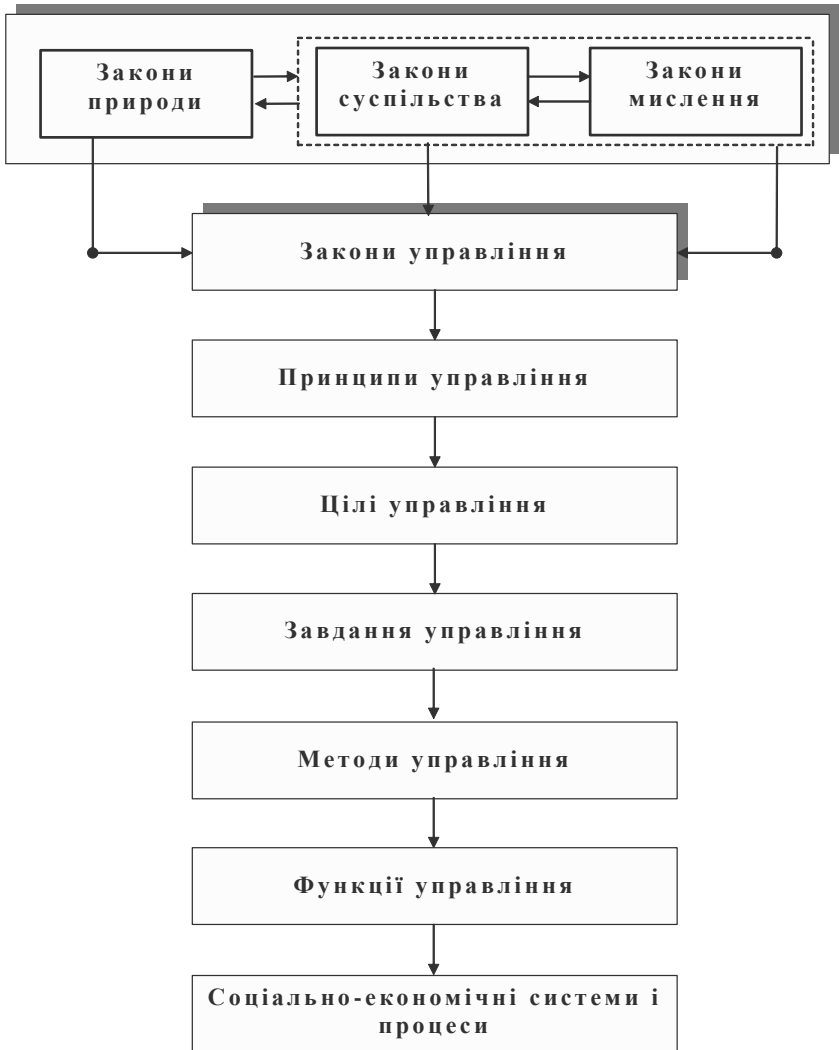


- Людина, взаємодіючи з організаційним оточенням, отримує від нього спонукаючий до дій стимулюючий вплив.
- Людина під впливом стимулюючих сигналів з боку організаційного оточення здійснює певні дії.
- Дії, які людина виконує, приводять до виконання нею певних робіт і одночасно роблять певний вплив на організаційне оточення.

Процес менеджменту



Взаємозв'язок понять та категорій управління



Закони управління

1. Закон єдності і цілісності системи управління.
2. Закон забезпеченості необхідного числа ступенів свободи системи управління.
3. Закон необхідної різноманітності системи управління.
4. Закон співвідносності систем, яка управляє (керує) і якою управляють (керують).

Перший закон констатує, що система управління повинна володіти організаційною і функціональною єдністю, містити всі необхідні елементи, які об'єктивно вимагаються цілями і завданнями управління. Функціональна цілісність означає, що система управління повинна реалізувати всі функції, необхідні для ефективного розвитку і функціонування системи і процесів.

Система управління повинна утворювати єдину систему, а не суму частин, блоків, повинна бути побудована на основі єдиних принципів, підходів, інтересів.

Другий закон: система управління повинна забезпечувати всі необхідні ступені свободи систем, якими керують, та процесів. Для того вона повинна бути не тільки гнучкою, володіти необхідними внутрішніми ресурсами, а й володіти певною стійкістю і жорсткістю.

Забезпечення необхідним числом ступенів свободи досягається універсальністю законодавчих актів, чіткістю підзаконних актів, роз'ясненнями, коментарями виконавчої влади. Число ступенів свободи систем, які керують, обмежується рамками прийнятих в країні законів, нормами виконавчої влади, міжнародними і національними нормами, звичаями. Жорсткість системі управління додають і суб'єктивні обмеження – рівень кваліфікації керівників, їх здатність оцінювати обстановку, що оточує, використовувати резерви. Число ступенів свободи системи, яка керує, повинно переважати число ступенів свободи системи, якою керують, інакше перша система може стати гальмом в розвитку другої.

Третій закон: система управління повинна мати необхідну різноманітність відповідно до потреб системи, якою керують.

Четвертий закон: співвідносність систем означає, що система, яка керує повинна відповідати системі, якою вона керує, за функціональними, структурними можливостями, за рівнями, направленнями, цілями і задачами.

Принципи управління

1. Науковість — вимагає побудови системи управління і її діяльності на строго наукових основах.

2. Системність і комплексність — вимагає одночасно і комплексного, і системного підходу до управління. *Комплексність* означає необхідність усестороннього охоплення всієї системи, якою керують, врахування всіх сторін, напрямків, властивостей. Системність — це необхідність використання елементів теорії великих систем, системного аналізу в кожному управлінському рішенні.

3. Принцип єдиноначальності і колегіальності у розробці рішень — рішення повинно розроблятися колегіально, колективно, з врахуванням думок багатьох спеціалістів по різноманітних питаннях, а прийняте таким чином рішення впроваджується в життя через персональну відповідальність конкретного керівника-виконавця.

4. Демократичний централізм — розумне, раціональне поєднання централізованого і децентралізованого начал в управлінні. На рівні держави - це співвідношення між центром і регіонами, на рівні підприємства — це співвідношення прав і відповідальності між керівником і колективом.

Методи управління

Методи — це система, сукупність способів, засобів впливу суб'єкта управління на об'єкт для досягнення певного результату.

Теоретична основа засобів управління вимагає глибокого і ретельного опрацювання, оскільки найбільш дієвий і гострий інструмент управління здатний при неправильному використанні призвести до досить негативних наслідків.

1. Економічні методи - методи, які базуються на соціально-економічних законах, закономірностях розвитку природи, суспільства, мислення; використання цих методів базується на системі економічних інтересів особистості, колективу, суспільства.

2. Організаційно-розпорядчі методи базуються на правах, відповідальності людей на всіх рівнях господарювання і управління (ча-

сто і не зовсім правильно - ці методи називають адміністративними).

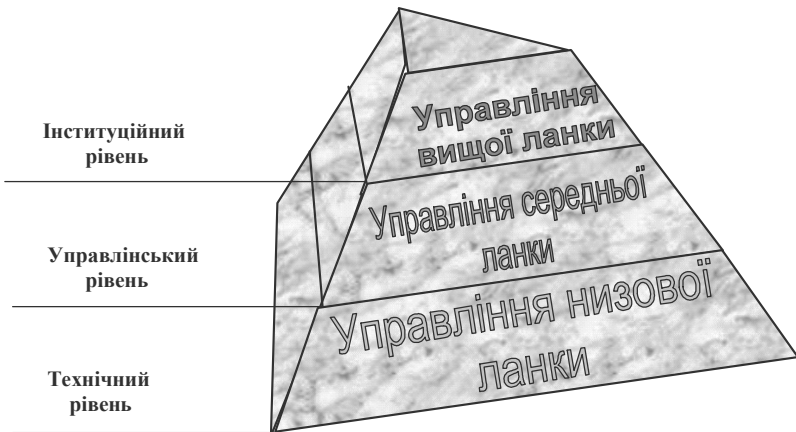
3. Соціально-психологічні методи (інколи їх називають виховними) базуються на формуванні і розвитку громадської думки відносно суспільно і індивідуально значущих моральних цінностей — добра і зла, сутності життя, моральних начал суспільства, відношення до особистостей.



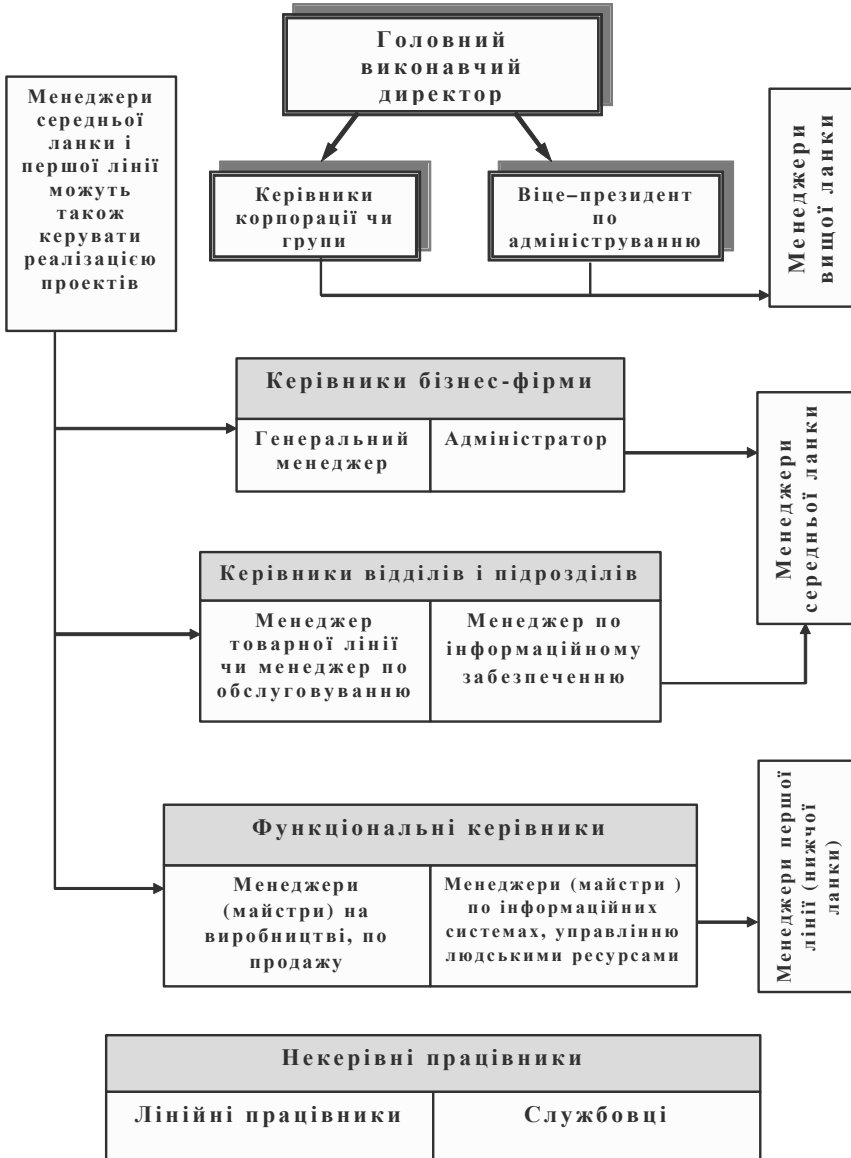
Недопустимо ставити питання про постійні пріоритети тих чи інших методів. У різних обставинах, при рішенні різних завдань на перший план можуть висуватись ті чи інші методи управління.

Рівні управління та їхня характеристика

| <i>Рівні управління</i> | <i>Представники рівнів управління (горизонтальний поділ)</i> | <i>Функції представників рівнів управління</i> |
|-----------------------------|---|--|
| <i>Інституційний рівень</i> | Директор, заступники директора; президент компанії, віце-президенти; ректор, проректори та інші | Забезпечують інтереси та потреби власників, здійснюють стратегічне, тактичне та загальне керівництво, розробляють політику організації |
| <i>Управлінський рівень</i> | Завідувач відділу, декан, начальник цеху, начальник відділу тощо | Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, яка розроблена вищим керівництвом і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів та за їх виконання |
| <i>Технічний рівень</i> | Майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо | Відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання |



Рівні менеджменту в організаційній ієрархії



ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Державна служба України

Державна служба це ключовий елемент системи державного управління.

Значення: від ефективності її функціонування залежить:

- ступінь задоволення законних інтересів громадян;
- успішність реалізації урядової політики щодо забезпечення стабільності розвитку країни та її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Уряд послідовно визначає програмні пріоритети удосконалення системи державного управління, необхідні для становлення професійної, авторитетної державної служби, спроможної забезпечувати **результативну і стабільну** діяльність органів влади.

Оцінка системи державної служби в Україні за базовими показниками Організації економічного співробітництва та розвитку у 2003 році продемонструвала наявність невідповідностей нашої системи державної служби засадам функціонування Європейського адміністративного простору:

- недосконалість правового регулювання державної служби, в тому числі нечіткого розмежування політичних та адміністративних посад, законодавчої невизначеності кола осіб, які є державними службовцями, законодавчої нерегульованості адміністративних процедур;
- низька інституційна спроможність, відсутність єдиної системи планування, оцінювання та стимулювання роботи державних службовців, чіткого механізму їх відповідальності та підзвітності;
- проблеми ефективності управління державною службою, нечітке визначення статусу центрального органу виконавчої влади з питань державної служби, відсутність його функціонального зв'язку з керівниками апаратів органів виконавчої влади, системи добору і просування, що не враховує особистих якостей та заслуг кандидатів.

Удосконалення системи державного управління

Проведення соціально економічних реформ, досягнення їх результативності та соціальної спрямованості гальмується недосконалістю роботи органів виконавчої влади. Уряд здійснює кроки щодо подальшого впровадження адміністративної реформи.

Для послідовного реформування системи органів виконавчої влади в напрямі посилення її ефективності та дієздатності уряд планує вживати **заходи щодо:**

- формування законодавчих основ діяльності Кабінету Міністрів в контексті змін до Конституції України, забезпечення конструктивної співпраці із законодавчою гілкою влади з метою виконання Закону України “Про Кабінет Міністрів України”;
- удосконалення системи центральних органів виконавчої влади, упорядкування класифікації цих органів, законодавчого визнання їх основних завдань, видів та організації діяльності;
- оптимізації структури центральних органів виконавчої влади шляхом їх консолідації з метою формування цілісних секторів управління, усунення надлишкових та дублюючих функцій, розмежування владно розпорядчої діяльності та функцій з надання управлінських послуг, а також з управління державним майном;
- поетапної деконцентрації та децентралізації повноважень органів виконавчої влади;
- формування інституційного механізму управління процесом адміністративної реформи;
- виконання та вдосконалення програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки з метою реалізації Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу;
- визначення напрямів удосконалення правового регулювання державної служби шляхом розроблення концепцій системи законодавства про державну службу;
- уточнення повноважень і організаційно правового статусу головного управління державної служби України і створення в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві і Севастополі його територіальних підрозділів для забезпечення ефективного управління державною службою;

- поступового приведення процедур діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у відповідність з європейськими нормами і стандартами;
- впровадження механізмів стратегічного планування діяльності органів виконавчої влади та моніторингу виконання прийнятих ними рішень;
- визначення законодавчих засад надання управлінських послуг і здійснення повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у цій сфері, підготовка Адміністративно-процедурного кодексу;
- забезпечення прозорості процесу прийняття рішень органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, посилення їх відповідальності за наслідки цих рішень, зокрема шляхом залучення інститутів громадянського суспільства до підготовки проектів та аналізу виконання рішень, а також регулярного інформування громадськості про їх діяльність.

Програма розвитку державної служби 2005 -2010 роки (затверджено постановою Кабінету Міністрів 8 червня 2004)

Мета: прийняття програми переведення політичного рішення у практичну площину через реалізацію положень **Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу** у системі конкретних заходів, які мають бути чітко визначені:

- кінцевий результат;
- відповідального виконавця;
- терміни та обсяги фінансування.

Орієнтуючись на стандарти Європейського Союзу, **Програма розвитку державної служби** протягом 2005-2010 років має забезпечити досягнення певних **пріоритетів** розвитку державної служби:

- Підвищення ефективності виконання державною службою завдань і функцій держави.
- Забезпечення прозорості державної служби, високого рівня відповідальності та звітності за підготовку і виконання управлінських рішень, надання послуг.
- Адаптація інституту державної служби до Європейських стандартів з урахуванням національних особливостей.

- Створення дієвого механізму підготовки та залучення до роботи на державній службі висококваліфікованих фахівців, забезпечення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці.

Реалізація Стратегії реформування системи державної служби України

1. При Голодержслужбі створено Центр сприяння інституційному розвитку державної служби. *Основні завдання Центру:*

- забезпечення наукової, інформаційної аналітичної, експертної, методичної, організаційної та іншої підтримки розвитку державного управління;
- сприяння Голодержслужбі у виконанні нею своїх функцій;
- підвищення рівня інституційної спроможності державної служби в Україні, її адаптація до стандартів Європейського Союзу.

2. Створено Комісію з питань формування кадрового резерву на керівні посади державних службовців та затверджені відповідні положення до неї. *Основні завдання Комісії:*

- формування ефективного кадрового резерву на посади державних службовців I – III категорії з числа професійно підготовлених, компетентних, ініціативних, висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними методами адміністративного менеджменту та мають організаторські здібності;
- забезпечення прозорості кадрових призначень на посади.

3. Усунення проблем у сфері правового регулювання державної служби: Закон України «Про державну службу» (1993 рік) застарів, не відповідає сучасним вимогам. Створена робоча група з працівників Адміністрації Президента, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, органів виконавчої влади, науковців, експертів, яка розробила Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу з подальшим виходом на новий закон чи систему законів про державну службу (Концепцію системи законодавства про державну службу).

4. Тісна співпраця з міжнародними організаціями та експертами у питаннях реформування державного управління відповідно до світових стандартів.

Як стати державним службовцем

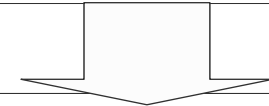
“Право на держслужбу в Україні мають всі громадяни України, незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової і національної належності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання, котрі отримали відповідну освіту і професійну підготовку і пройшли в визначеному порядку конкурсний відбір.....”

(Закон України “Про державну службу”)

СИСТЕМА ВІДБОРУ НА ПОСАДУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ:

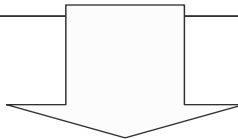
Інформація про вакансії

Дізнатися про вакансії можна через профільне видавництво: Бюлетень приватизації (ФДМУ), “Вісник цінних паперів” (ДКЦПФР), журнал “Фінанси України” (Мінфін), журнал “Праця і зарплата” (Мінпромполітики), Інтернет чи дзвінок у відділ кадрів відомства, яке цікавить претендента.



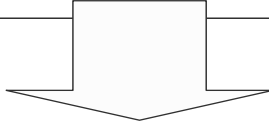
Вимоги до претендента

Обов'язково вища освіта (бажано економічна, юридична), в багатопрофільне міністерство – технічна в галузеве чи профільне міністерство – по спеціальності. Знання ПК. Крім стандартних вимог в кожному відомстві існують специфічні фахові вимоги.



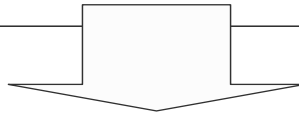
Співбесіда

Співбесіда проводиться на декількох рівнях: починаючи від відділу кадрів, начальника відділу чи департаменту і закінчуючи керівником відомства.



Конкурсна комісія

Приймає письмовий екзамен, може бути і усна співбесіда. В екзаменаційних білетах містяться питання як загального характеру, так і на визначення рівня знань по спеціальності. Результати оцінює конкурсна комісія, яка очолюється, як правило, першим замісником міністра чи керівником відомства. Остаточне рішення виносить голова державної структури.



Випробний (іспитовий) термін

Від одного до трьох місяців. В багатьох державних структурах приймають на роботу без нього.

Функції менеджменту та їх зв'язок



Графічне зображення організації як відкритої системи



Ролі менеджера згідно з Г. Мінцбергом

| КАТЕГОРІЯ | РОЛЬ | ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ |
|----------------|----------------------------|---|
| Міжособистісні | Голова (головний керівник) | Проведення церемоній і символічних міроприємств; зустріч гостей, підписання юридичних документів |
| | Лідер | Керівництво і мотивація підлеглих; навчання, консультації, комунікація з працівниками |
| | Зв'язуюча ланка | Підтримка інформаційних зв'язків як всередині організації, так і за її межами; пошта, телефонні розмови, зустрічі |
| Інформаційні | Спостерігач | Пошук і отримання інформації; перегляд періодичної преси і звітів, особисті контакти. |
| | Провідник | Передача інформації іншим членам організації; телефонні дзвінки |
| | Оратор | Інформування зовнішніх суб'єктів: доповіді, звіти, повідомлення |
| | Підприємець | Ініціювання нових проєктів, пошук нових ідей, завоювання однодумців. |
| | “Пожежник” | Регулювання спорів та інших проблем; розв'язання конфліктів між підлеглими; адаптація до криз у зовнішньому середовищі. |
| | Розпорядник ресурсів | Рішення про виділення ресурсів; складання графіків, бюджетів, розташування пріоритетів. |
| | Учасник переговорів | Участь у переговорах з профспілками про контракти, зарплати, закупівлі, бюджети, представлення інтересів відділів. |

Управлінський континуум¹

| Роки | Індивід або етнічна група | Основний вклад в розвиток менеджменту |
|--------------|---------------------------|--|
| 5000 до н.е. | Шумери | Письменність; ресстрація фактів |
| 4000 до н.е. | Єгиптяни | Визнання необхідності планування, організації та контролю |
| 2700 | Єгиптяни | Визнання необхідності "чесної гри"; довірча розмова, бесіди "полегши свою душу" |
| 2600 | Єгиптяни | Децентралізація в організації управління |
| 2000 | Єгиптяни | Визнання необхідності письмових запитів; використання рекомендацій "штабу" |
| 1800 | Хаммурапі | Використання свідків і письмових документів для контролю; встановлення мінімальної зарплати; визнання недопустимості перекладання відповідальності |
| 1600 | Єгиптяни | Централізація в організації управління |
| 1491 | Євреї | Концепції організації, скалярний принцип, принцип виключення |
| 1100 | Китайці | Визнання необхідності організації, планування, керівництва і контролю |
| 600 | Навуходоносор | Контроль за виробництвом і стимулювання через зарплату |
| 500 | Менціус | Визнання необхідності систем і стандартів |
| 500 | Китайці | Визнання принципу спеціалізації |
| 500 | Сун-Цзи | Визнання необхідності планування керівництва і організації |
| 400 | Сократ | Формулювання принципу універсальності менеджменту |
| 400 | Ксенофонт | Визнання менеджменту як особливого виду мистецтва |
| 400 | Кір | Визнання необхідності контактів між людьми, проведення досліджень мотивації, складання планів та обробки матеріалів |
| 350 | Греки | Використання наукових методів праці і робочого ритму |
| 350 | Платон | Формулювання принципу спеціалізації |
| 325 | Олександр Великий | Створення штабу |

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер с англ. / Научн. ред. и авт. послесловия В.А.Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – С. 31-37.

Діденко В.М. Менеджмент

| | | |
|---------|---|--|
| 175 | Като | Використання описів робіт |
| 50 | Варрон | Використання робочих специфікацій |
| 20 н.е. | Ісус Христос | Єдиноначальність, золоте правило, людські відносини |
| 284 | Діоклетіан | Делегування повноважень |
| 900 | Альфарабі | Вимоги до управління |
| 1100 | Газалі | Вимоги до менеджера, керівника |
| 1340 | Л.Пачолі (Генуезець) | Подвійна бухгалтерія |
| 1395 | Франсіско Ді Марко | Облік витрат виробництва |
| 1410 | Брати Сорансо | Використання журналу доходів і гросбухів |
| 1418 | Барбаріго | Форми підприємницької організації; обробка статистичних звітів |
| 1436 | Арсенал Венеції, венеціанці | Облік витрат виробництва; чеки і баланси для контролю; присвоєння номерів при інвентаризації; використання методу контейнера; використання управління кадрами; стандартизація і взаємозамінність деталей; контроль товарних запасів; контроль собівартості |
| 1500 | Сер Томас Мор | Заклик до посилення спеціалізації, аналіз недоліків недосконалого менеджменту і керівництва |
| 1525 | Нікколо Макиавеллі | Усвідомлення принципу масової згоди; визнання необхідності цілеспрямованості в організації; визначення якостей керівника |
| 1767 | Сер Джеймс Стюарт | Початки теорії влади; дослідження впливу автоматизації |
| 1776 | Адам Сміт | Застосування принципу спеціалізації до промислових робітників; концепція контролю; розрахунок оплати праці |
| 1785 | Томас Джефферсон | Звернення уваги на концепцію взаємозамінності частин |
| 1799 | Елі Уїтні | Наукові методи; використання методів розрахунку, обрахунку собівартості; контроль якості; визнання інтервалу менеджменту |
| 1800 | Джеймс Уатт, Маттеус Бултон, Сохо, Англія | Стандартні операції; специфікації; робочі методи; планування; стимулювання зарплатою; стандартний час; стандартні дані; Різдвяні свята для службовців; різдвяні премії; страхове товариство службовців; ревізії балансу та звітності |
| 1810 | Роберт Оуен, Нью Ланарк, Шотландія | Використання на практиці власного досвіду; відповідальність за підготовку працюючих; будівництво будинків зі зручностями для працюючих |
| 1820 | Джеймс Мілл | Аналіз, узагальнення людської мотивації |

Тема 1. Поняття та сутність менеджменту

| | | |
|------|---------------------------------------|---|
| 1832 | Чарльз Бєббейдж | Основа управління - науковий підхід; визнання особливої важливості спеціалізації; розподіл праці; дослідження трудових рухів і затрат часу; вплив різних колективів на ефективність праці; обчислення собівартості |
| 1835 | Маршалл Логлін та ін. | Визнання і обговорення відносної важливості функцій менеджменту |
| 1850 | Мілл та ін | Інтервал контролю, єдиноначальність, контроль праці і матеріалів, спеціалізація - розподіл праці, стимулювання через заробітну плату |
| 1855 | Генрі Пур | Принципи організації, зв'язку та інформації у використанні на залізничному транспорті |
| 1856 | Даніель К. Мак-Каллум | Використання організаційних схем для демонстрації структури менеджменту, використання систематичного менеджменту на залізничному транспорті |
| 1871 | В.-С. Джевонс | Використання на практиці мотиваційних досліджень; вивчення впливу різних інструментів на працівника, дослідження стомлюваності |
| 1881 | Джозеф Вартон | Розробка курсу підприємницького менеджменту для коледжу |
| 1886 | Генрі К. Меткалф, Генрі Р.Таун | Мистецтво менеджменту, наука управління; наука менеджменту |
| 1891 | Фредерік Халсі | План преміальних виплат, заробітної плати |
| 1900 | Фредерік У. Тейлор | Науковий менеджмент; системний підхід; кадровий менеджмент; необхідність кооперації між працею і менеджментом; висока заробітна плата; рівноправ'я між працею і менеджментом; функціональна організація; системна оцінка собівартості; методичні дослідження, дослідження робочого часу; визначення наукового менеджменту; акцент на наголос, стандарти, планування, контроль, кооперацію |
| 1900 | Френк Б.Гілбрет | Наука мотиваційних досліджень |
| 1901 | Генрі Л.Гантт | Завдання і системи стимулювання; гуманний підхід до праці; схеми Ганта, відповідальність менеджерів за підготовку кадрів |
| 1910 | Хьюго Мюнстерберг, Харрінгтон Емерсон | Використання психології в менеджменті і в роботі. Ефективний інжиніринг, принципи ефективності |
| 1911 | Харлоу С. Персон, Дж К. Дункан | Організація першої наукової конференції з менеджменту у Сполучених Штатах, наукове визнання менеджменту. Перший підручник з менеджменту для коледжів |
| 1915 | Х.Б. Друрі, Р.Ф. Хоксі, | Критика наукового менеджменту – утвердження первинних ідей |

Діденко В.М. Менеджмент

| | | |
|------|---|--|
| 1915 | Томас А. Едісон, Ф.В. Харріс | Розробка планів військових маневрів з метою виявлення і ліквідації підводних човнів. Модель економічної партії товару |
| 1916 | Анрі Файоль | Перша повна теорія менеджменту; функції менеджменту; принцип менеджменту; визнання необхідності викладання менеджменту в навчальних закладах |
| 1916 | Олександр Г. Черч | Функціональна концепція менеджменту; перший американець, який розглянув весь комплекс концепцій менеджменту зв'язав їх в єдине ціле |
| 1916 | А.К.Ерланг | Передбачення теорії черг |
| 1917 | У. Г. Леффінгвелл | Використання наукового менеджменту у відомствах |
| 1918 | К.К. Парсонс, Ордвей Тід | Необхідність використання наукового менеджменту у відомствах; використання психології в менеджменті |
| 1919 | Моріс Л. Кук | Різні галузі використання наукового менеджменту |
| 1921 | Вальтер Д. Скотт | Перенесення психологічних знань у рекламну справу і роботу з кадрами |
| 1923 | Олівер Шелдон | Розвиток філософії менеджменту, принципів менеджменту |
| 1924 | Г.Ф. Додж, Г. Г. Роміг, У. А. Шухарт, | Використання статистичних висновків і теорії ймовірності при проведенні інспекцій; контроль якості з використанням статистичних засобів |
| 1925 | Рональд А. Фішер | Різні сучасні статистичні методи, включаючи бейсівську статистику, теорію проб і розробку експериментів |
| 1927 | Елтон Мейо | Соціологічна концепція групових зусиль, спрямувань, прагнень |
| 1928 | Т.К. Фрай | Статистичні основи теорії обслуговування |
| 1930 | Мері П. Фоллет | Філософія менеджменту, яка базується на індивідуальній мотивації; груповий підхід до вирішення проблем менеджменту |
| 1931 | Джеймс Д.Муні | Визнання універсальності принципів організації |
| 1938 | Честер Барнард, П.М.С. Блекетт, інші | Теорія організації, соціологічні аспекти менеджменту, необхідність комунікації. Операційні дослідження |
| 1943 | Лінделл Урвік | Зведення воедино і кореляція принципів менеджменту |
| 1947 | Макс Вебер, Ренсіс Лайкерг, Кріс Анджиріс | Спирання на психологію, соціальну психологію і дослідження людських відносин в теорії організації |
| 1949 | Норберт Вінер, Клод Шеннон | Спирання на системний аналіз і теорії інформації в менеджменті |
| 1951 | Френк Абрамс, Бенджамін М. Селекман | Введення мистецтва управління у мислення менеджерів |

Тема 1. Поняття та сутність менеджменту

| | | |
|------|--|--|
| 1955 | Герберт Саймон Гарольд Дж Левітт, Роберт Шляйфер | Надання особливого значення поведінці людини при прийнятті рішень, яка розглядалась ними як типовий, спостережуваний, вимірюваний процес; підвищення уваги до філософії менеджменту |
| 1960 | Дуглас Мак-Грегор | Доказ, доведення того, що відношення менеджера до підлеглих суттєво впливає на їх поведінку та на робочий клімат в організації. В теорії "Х" – ствердження пріоритету контролюючого менеджера, в теорії "У" – принцип розподілу відповідальності |
| 1965 | Ігор Ансофф | Перегляд попередніх вже існуючих методів довгострокового планування, модель стратегічного планування (у книзі "Стратегічний менеджмент") |
| 1967 | Фред Фідлер, Джеймс Томпсон, Джей Гелбрайт, П. Лоренс, Дж. Лорше | Розробка теорій керівництва, які стосуються орієнтації на завдання, відносини. Висновок про те, що не існує єдиного, найкращого шляху організації діяльності, подальші дослідження ситуаційних аспектів організаційної побудови |
| 1969 | Карл Вейк | Дослідження організацій як систем, що інтерпретують |
| 1975 | Вільям Оучі, Олівер Вільямсон | Розвиток теорії фірми: недосконалість ринку - причина існування фірми |
| 1975 | Генрі Мінцберг, Геральд Саланчик | Розгляд організаційних структур від машинної бюрократії до "адхок" – кратії. Теорії владних структур всередині організацій та між ними |
| 1976 | Родмарі Стюарт | Альтернативи та обмеження дій менеджера в різних ситуаціях, відмінності між окремими видами управлінських завдань |
| 1980 | Джеффри Пфеффер, Мішель Круазьє | Теорії владних структур всередині організацій та між ними |
| 1980 | Майк Портер | Нові ідеї відносно конкурентної стратегії; конкурентоспроможності, споживчих якостей продукції і ресурсів, що виражені через собівартість. |
| 1982 | Джон Коттер, Джон Габбаро | Дослідження роботи вищих керівників; різноманітні характеристики та їх сприйняття у часі |
| 1982 | Теренс Діл, Аллан Кеннеді | Створення концепції корпоративної культури як одного з важливих факторів, що впливає на "організаційну" поведінку та корпоративний розвиток |
| 1985 | Том Петерс | Відношення до споживачів як до людей, а до персоналу організації, як до важливого ресурсу розвитку бізнесу |

Ранні теорії менеджменту

Досягнення великих організацій в давнину ясно вказують, що вони були можливі завдяки певній формальній структурі, певним рівням управління.

Висячі сади Вавилону, піраміди Єгипту могли появитись на світ завдяки координуванню зусиль, чіткій організації людей. Македонія, Персія, Рим пізніше – це були величезні політичні організації, керівниками яких були царі, імператори, королі, генерали і т.д.

Для системи організації управління в ранні періоди було характерно:

- пропорція між керівниками і некерівниками була менша, ніж зараз, було дуже мало керівників середньої ланки;
- була дуже малочисленна група керівників вищої ланки, які самі приймали практично всі рішення;
- дуже часто керівництво здійснювалось однією людиною і, якщо керівництво здійснювалось хорошим лідером, правителем, тоді йшло все добре (Ю.Цезар). Коли до влади приходив невмілий керівник, як Нерон, життя перетворювалось у темряву.

Хоча організації існують давно, скільки існує людський світ, до ХХ століття мало хто замислювався, як керувати системно. Людей цікавило більше, як, використовуючи організацію, набути більшої політичної влади, заробити більше грошей, але не те, як керувати.

Передфаза управління

Розвиток теорії співпадає з періодом домонополістичного капіталізму. Риси:

- виникає теорія управління, її основні характерні напрямки:
- ієрархічна система побудови організації, системи управління;
- авторитарний стиль управління;
- мислення, ініціатива, обмежені рамками статуту, субординацією;
- переважають проблеми військового і адміністративного управління. В Росії початок такої системи поклав Петро I.

На початку ХІХ ст. *Р. Оуен* присвятив увагу проблемам досягнення мети організації за допомогою інших людей. В своїх дослідженнях він запропонував:

- надавати людям добротне житло;
- практикувати системи відкритої і *справедливої оцінки* з допомогою *додаткової оплати*; практикувати системи відкритої і *справедливої оцінки* з допомогою *додаткової оплати*;
- покращувати *умови праці*.

Фабрика в Нью-Ланарці, Шотландія, була дуже прибутковою, всі їздили дивитись на цей експеримент.

Але перший прояв справжнього інтересу до управління припадає на 1911 р., коли *Фредерік Тейлор* опублікував свою книгу “*Принципи наукового управління*”. Ця книга вважається початком визнання управління наукою і самостійною (областю) галуззю дослідження.

В першій половині ХХ століття одержали розвиток чотири чітко відмінні *школи управлінської думки*.

Хронологічно вони можуть бути перераховані в такій послідовності:

- школа наукового управління;
- адміністративна школа;
- школа науки управління (кількісна школа).

I. Школа наукового управління

Зв’язана з роботами Ф.У.Тейлора, Френка, Лілії Гілбрет і Генрі Гантта. Теорія одержала назву **тейлоризм**. Теорія базується на практичних дослідженнях, так як автори починали свою діяльність простими робітниками в трудових колективах.

Суть теорії школи – *вбудувати людину в машинну систему виробництва*, зробити цей комплекс високопродуктивним.

Для цього необхідно:

- ❑ вивчати виробничі процеси, використовуючи спостереження;
- ❑ підключати логіку, аналіз, удосконалювати операції ручної праці;
- ❑ ліквідувати нераціональні затрати часу, енергії людини науково організувати працю (НОП);
- ❑ не забувати про людський фактор, використовувати стимулювання, щоб зацікавити в збільшенні продуктивності і об’єму виробництва; передбачати можливість відпочинку, перерв, так щоб кількість часу була реальна і справедлива; признавати можливість відбору людей, які по фізичному і інтелектуальному рівню відповідали би їх обов’язкам; важливість навчання; відділити систему управлінських функцій обслуговування, планування від фактичного виконання фізичної роботи, уособити систему управлінських функцій в вид

діяльності (говорили: управління – це спеціальність, організація виграє, якщо кожна група в своїй діяльності зосереджена на тому, що вона виконує більш успішно).

II. Класична чи адміністративна школа в управлінні (1920-1950 рр.)

Фаза адміністративно-бюрократичного підходу (1900-1930 рр. , Німеччина, Франція, Англія)

Автори мали певний досвід в якості керівників вищої ланки управління у великому бізнесі (Анрі Файоль – Франція; Ліндалл Урвік – Англія, Макс Вебер – Німеччина, Джеймс Д. Муні - США), розвивалась паралельно з попередньою школою. Автори мали певний досвід в якості керівників вищої ланки управління в великому бізнесі (Анрі Файоль – Франція; Ліндалл Урвік – Англія, Макс Вебер – Німеччина, Джеймс Д. Муні - США) розвивалась паралельно з попередньою школою.

На перший план висували: На перший план висували:

- ✓ соціологічні аспекти, формально – організаційні; цю школу називали школою бюрократизму (мається на увазі ідеальний тип організації). Згідно з цією теорією бюрократична організація повинна базуватися на системі чітко визначених:
- ✓ правил поведінки суб'єктів;
- ✓ обов'язків, функцій;
- ✓ компетенції;
- ✓ регламентації поведінки під час праці, аж до детального опису кожної окремої операції.

Школа вимагала здійснювати:

- 1) чіткий поділ організації на групи, підгрупи;
- 2) визначення основних функцій управління.

Визначала школа *принципи* побудови структури організації і управління (А.Файоль – 14 принципів):

- розподіл праці;
- повноваження і відповідальність;
- дисципліна;
- єдиноначальність;
- централізація і т.д.

III. Школа психології і людських відносин (неокласична школа)

- а) школа людських відносин (1930 - 1950)
- б) науки поведінки (1950 – по даний час)

Вищевказані школи не враховували:

- ⇒ соціальні фактори;
- ⇒ психологічні фактори;
- ⇒ емоційні факти, протреби в процесі управління.

А. Школа людських відносин

Основоположники:

1. Мері Паркер Фоллет.
2. Елтон Мейо.

М. Фоллет одна з перших зазначила, що “менеджмент – це забезпечення виконання роботи з допомогою інших осіб”.

Під час експериментів *Е. Мейо* виявив, що чітко розроблені робочі операції, хороша зарплата не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці. Працівники реагують набагато сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на вказівки керівника і матеріальні стимули.

Пізніше досліді *А. Маслоу*, а також досліді інших психологів доказали, що мотивами вчинків людей являються в основному **мотиви, потреби**, які можна тільки частково задовольнити *грішми*. Тому:

- потрібно проявляти турботу про своїх працівників, тоді буде зростати рівень задоволення, і це приведе до зростання продуктивності праці;
- потрібно використовувати прийоми управління людськими відносинами, надавати можливість спілкування.

Б. Наука поведінки

Основа *виникнення* школи: розвиток психології і соціології, методів досліджень після Другої світової війни.

Вчені – основоположники школи: К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг.

Вивчали:

- * взаємодії;
- * мотивацію;

- × характер влади, авторитету;
- × комунікації;
- × лідерство.

Значення школи: її представники хотіли підкреслити, що потрібно надати працівнику допомогу в тому, щоб він зрозумів свої власні можливості.

Головний постулат школи – правильне використання науки поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності.

IV. Наука управління, чи кількісний підхід (1950 – по даний час)

1. Напрямки:

- поглиблення розуміння складних проблем управління завдяки роботі і застосуванню моделей. **Модель** – це форма уяви реальності, модель полегшує розуміння складної реальності (дорожня карта, наприклад);
- після утворення моделі змінним надаються *кількісні значення*.

Це дозволяє *об'єктивно* порівняти і описати кожну змінну. Головною характеристикою науки управління є *заміна словесних роздумів* і описувального аналізу моделями, символами і кількісними значеннями. Найбільший поштовх до використання кількісних методів в управлінні дає розвиток комп'ютерів. Комп'ютер дозволив контролювати математичні моделі зростаючої складності, які найближчі до реальності.

Інтегровані підходи до управління

Процесний підхід

Управління розглядають як **процес**, тому що робота по досягненню цілей з допомогою інших – це не яка-небудь одночасна дія, а *серія* безперервних взаємозв'язаних дій. Кожна дія сама по собі теж процес, вона дуже важлива для успіху організації. Їх називають функціями управління. Процес управління називають *загальною сумою всіх функцій*.

Анрі Файоль виділяв 5 функцій: планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати, контролювати.

Наукова література пропонує в основному **такі функції**: планування, організація, розпорядження (командування), мотивація (керівництво), координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір моделі, представництво, ведення переговорів, укладання угод.

Автори сучасних підручників в рамках даної теорії акцентують увагу на наступному:

а) управління складається з функцій: планування + організація + мотивація + контроль;

б) ці функції об'єднані процесами, які зв'язують їх (комунікація, прийняття рішень);

в) керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність.

Планувати – це прийняти рішення про те, яка мета організації, що потрібно робити.

Організувати – це значить утворити деяку структуру.

Мотивувати – визначити потреби, визначити і забезпечити спосіб задовольнити потреби працівників, зробити так, щоб вони виконували делеговані їм обов'язки.

Контролювати – забезпечити певною системою дій і процесів те, чого організація дійсно добивається (цілі).

Планування передбачає рішення про те, якими повинні бути цілі організації, що повинні робити члени організації, щоб їх досягнути. Функція планування дає відповідь на **три основні питання**:

- Де ми знаходимося в теперішній час?
- Куди ми хочемо просуватися?
- Як ми збираємося це зробити?

Організація. Організувати – значить створити якусь структуру. Існує багато *елементів*, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і тим самим досягти своєї мети.

Одним із елементів є **діяльність**. Організована діяльність дозволяє певній групі працівників добитися більшого, ніж без потрібної організації. Другим важливим фактором і аспектом функції організації є **визначення** того, хто саме персонально повинен виконувати кожне конкретне завдання, включаючи і діяльність по управлінню.

Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження або права використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків.

Мотивація

Менеджер завжди повинен пам'ятати, що навіть прекрасно складені плани і найдосконаліша структура організації не мають ніякого сенсу, якщо що хтось не виконує фактичну роботу. Тому задача функції мотивації заключається в тому, щоб члени організації виконували роботу відповідно до делегованих їм обов'язків.

Мотивація – створення внутрішнього поштовху, збудження до дій й змінюються. Для *ефективного мотивування* своїх працівників керівникові слід визначитись, які ж по суті справи, потреби, і забезпечити спосіб задовольнити ці потреби підлеглих.

Контроль. Це процес забезпечення того, що допомагає організації досягти свої мети. Існує три аспекти управлінського контролю:

а) *встановлення стандартів* – точне визначення цілей, які повинні бути досягнуті в певний проміжок часу;

б) *вимірювання того, що було дійсно досягнуто* за певний період і порівняння досягнутого з результатами, що очікуються. Якщо ці дві фази виконані правильно, то організація знатиме не тільки те, що існує проблема, а й джерело цієї проблеми;

в) *прийняття дій в разі необхідності* для коригування серйозних відхилень від початкового плану, включно до перегляду запланованих цілей.

Системний підхід

Системний підхід розглядає організацію як відкриту систему, що складається із декількох взаємозв'язаних підсистем. Організація одержує ресурси із зовнішнього середовища, обробляє їх, видає товари, послуги в зовнішнє середовище.

Значення теорії: допомагає керівникам зрозуміти *взаємозалежність* між окремими частинами організації, між організацією і середовищем, яке оточує її.

Система – це деяка цілісність, що складається із взаємозв'язаних частин, кожна з яких вносить свій вклад у характеристику цілого.

Керівники в основному займаються системами відкритими, тому що всі організації є відкритими системами і виживання їх залежить від зовнішнього світу (енергія, інформація, матеріали, ресурси, зміни зовнішнього середовища). Великі системи мають підсистеми (відділи, управління, різні рівні управління). Вони теж відіграють велику роль, бо вони всі взаємозалежні, неправильне функціонування однієї з них може значно вплинути на систему в цілому.

Ситуаційний підхід

Значення підходу: розширює практичне використання теорії систем, визначивши внутрішні і зовнішні фактори (перемінні), які впливають на організацію. Оскільки відповідно до цього підходу методика і концепції повинні бути використані до конкретних ситуацій, ситуаційний підхід часто називають ситуаційним мисленням.

Ситуаційний підхід – це підхід, який рекомендує використання можливостей прямого застосування науки до конкретних ситуацій і умов в управлінні. Центральним моментом тут є *ситуація* – конкретний набір обставин, які значно впливають на організацію в даний час. Ситуаційний підхід – це не простий набір запропонованих до керівництва правил, це спосіб мислення.

Методологія ситуаційного підходу:

1. Керівник повинен бути знайомий з засобами професійного управління, розуміти процес управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю і т.ін.
2. Кожна концепція і методика управління має сильні і слабкі сторони. Керівник повинен передбачити можливі *наслідки*, як позитивні, так і негативні.
3. Керівник повинен правильно інтерпретувати *ситуацію*. Необхідно визначити, які фактори є найбільш важливими, який ефект може бути завдяки їм.
4. Керівник повинен вміти прив'язувати конкретні прийоми до певного середовища діяльності, які викликали б найменший негативний ефект, давали б найменше недоліків, забезпечили *раціональний шлях* при цих обставинах.

Основні принципи, переваги та недоліки наукового менеджменту

Загальний підхід

- Розробляються стандартні методи виконання завдань.
- Здійснюється відбір працівників, які мають здібності для конкретних завдань.
- Робітників навчають стандартним методам праці.
- Менеджмент забезпечує підтримку виконання завдань (планування і ліквідація перешкод).
- Використання матеріальних стимулів сприяє підвищенню продуктивності.

Переваги

- ▶ Менеджмент отримав підтримку тез про значення високої оплати праці.
- ▶ Були проведені наукові дослідження процесів виконання різних робіт і завдань.
- ▶ Була продемонстрована важливість відбору і навчання робітників.

Недоліки

- ✓ Не враховувалися: соціальний аспект роботи і зростаючі потреби працівників.
- ✓ Не визнавалась різниця між індивідами.
- ✓ Менеджери, як правило, низько оцінювали рівень професіоналізму робітників і ігнорували їх дії і пропозиції.

Еволюція економічної психології від психології праці до психології менеджменту

Психологія менеджменту – це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності – роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.



Кращі бізнес-школи за межами США

| Місце | Школа (країна) | Вартість MBA – Gain за 5 років, тис. дол. |
|-------|--|---|
| 1. | IMD (Швейцарія) | 164 |
| 2. | INSEAD (Франція) | 151 |
| 3. | London Business School (Англія) | 149 |
| 4. | Cranfield (Англія) | 110 |
| 5. | Richard Ivey School (Канада) | 86 |
| 6. | IESE (Іспанія) | 49 |
| 7. | Manchester (Англія) | 48 |
| 8. | York Schulich (Канада) | 42 |
| 9. | Rotterdam (Нідерланди) | 41 |
| 10. | Нес (Франція) | 36 |
| 11. | ESADE (Іспанія) | 24 |
| 12. | Australian GSOM (Австралія) | 11 |

Джерело: Рейтинг Forbes

МВА –Gain – бізнес – школа “Майстер ділового адміністрування” (МВА); диплом школи – диплом про додаткову (до вищої) освіту, що свідчить про профперепідготовку з присвоєнням додаткової кваліфікації, про право спеціаліста на ведення професійної діяльності в області менеджменту у вищих і середніх ланках управління компанією в ринкових умовах;

Диплом МВА свідчить:

1) про профперепідготовку в області загального менеджменту (менеджер широкого профілю, що підготовлений до управління підприємством, його структурним підрозділом, здійснення управління у функціональній сфері);

2) про спеціалізацію перепідготовки:

- ⊕ МВА - управління виробництвом;
- ⊕ МВА – маркетинг;
- ⊕ МВА – міжнародний бізнес;
- ⊕ МВА – малий і середній бізнес;
- ⊕ МВА – туризм і т.ін.

Аудиторія західних бізнес-шкіл

| Бізнес-школа | Середній вік студентів | Професійний стаж (кількість років) |
|--|------------------------|------------------------------------|
| Chicago Business School (США) | 28 | 5 |
| Columbia (США) | 27 | 4 |
| Cornell (США) | 29 | 5 |
| Duke (США) | 28 | 5 |
| Harvard (США) | 26 | 4,5 |
| Kellogg (США) | 27 | 5 |
| MIT (США) | 28 | 5 |
| Stanford (США) | 27 | 5 |
| Yale (США) | 28 | 4,5 |
| Wharston (США) | 28 | 5 |
| IESE (Іспанія) | 27 | 4 |
| INSEAD (Франція) | 28 | 5 |
| London Business School (Англія) | 29 | 6 |
| Rotterdam (Нідерланди) | 30 | 6 |

Проблемами бізнес-освіти в Україні займаються такі вузи:

- ⇒ Київський інститут інвестиційного менеджменту;
- ⇒ Києво-Могилянська академія;
- ⇒ Міжнародний Соломонів університет;
- ⇒ Міжнародний інститут менеджменту;
- ⇒ Міжнародний інститут бізнесу;
- ⇒ Дніпропетровська академія управління бізнесом;
- ⇒ Львівський інститут менеджменту;
- ⇒ Український інститут розвитку фондового ринку.

Менеджер

по розвитку ринків

Основна мета роботи ⇨ визначення і розвиток ринків продуктів і послуг фірми, участь у розробці *маркетингових стратегій* для комерціалізації продуктів і послуг, розширення кількості нових користувачів існуючих продуктів і послуг.

Посадові обов'язки:

- ✓ визначає *потенційних покупців* фірми для генерації інтересу до продукції та послуг, що пропонуються, та до особливостей, порядку їх використання; надає існуючим та потенційним клієнтам *можливості* поточних і перспективних продуктів і послуг;
- ✓ розробляє *стратегії маркетингу* і продаж спільно з менеджерами продуктів і послуг, впроваджує ці стратегії через відвідування клієнтів, презентації, сесії технічної підтримки і рішення проблем клієнтів, рекламні компанії і т.ін.
- ✓ дає *рекомендації менеджерам* продуктів і послуг, лінійним керівникам з питань проникнення і утримання ринку, прогнозує коливання попиту і пропозиції;
- ✓ координує і здійснює *моніторинг* розробки продуктів і послуг в проектних і технологічних підрозділах фірми, зокрема, з таких напрямків:
 - прийняття *остаточних рішень* щодо доцільності досліджень, по конкретних конструкторських ідеях;
 - складає *бюджет*, аналізує і прогнозує повернення на вкладені інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
 - бере участь в розробці *графіків НДДКР* і підготовці виробництва;
 - здійснює *ціноутворення* продуктів і послуг;
 - бере участь в розробці і в запровадження планів представлення та *маркетингу* продуктів і послуг, каналів їх реалізації;
 - проводить *тестування* дослідних зразків на ринку;
 - підтримує *контакти* з керівниками організацій клієнтів фірми, аналізує якість обслуговування клієнтів;
 - підтримує галузеву *базу даних* по нових проектах і технологічних досягненнях.

Менеджер по маркетингових дослідженнях

Основна мета роботи ⇒ відповідати за задоволення потреб компанії в дослідженні клієнтів, продуктів, послуг, конкурентів, приділяючи основну увагу параметрам споживачів, продуктів і послуг, моделям споживання

Посадові обов'язки :

- * бере участь в *розробці і аналізі* програм тестування продуктів, послуг, що є основою прийняття рішень;
- * планує і впроваджує *маркетингові дослідження*, включаючи складання і друкування опитувальників, керівництво дослідницькою співбесідою, обробка відповідей респондентів, введення даних в комп'ютер, аналіз отриманих даних, складання аналітичних записок і звітів з рекомендаціями. Використовує при цьому персонал компанії чи сторонні організації;
- * *консультує* проектно-конструкторські і технологічні *служби* при проведенні ними досліджень еластичності споживання продуктів і послуг;
- * розробляє *стандарти* проведення маркетингових досліджень на рівні фірми, включаючи стандартизацію засобів і методів обробки та збереження даних, здійснює навчання зацікавлених підрозділів і філій за цими стандартами, контролює їх виконання;
- * бере участь у спеціальних *маркетингових проектах*, пов'язаних з аналізом економічних тендерів, ціноутворенням, сегментацією ринків, просуванням продуктів, послуг, їх постачанням, пакуванням продуктів, послуг, аналізом переваг споживача і моделями споживання, прогнозом продажу і каналів реалізації, оцінкою ефективності реклами, діяльністю конкурентів і т.ін.;
- * розробляє, узгоджує, контролює *бюджети* маркетингових досліджень;
- * бере участь у підборі, оцінці, підвищенні кваліфікації підлеглого персоналу;
- * організовує *тендери* для відбору сторонніх консультантів при проведенні маркетингових досліджень.

Менеджер по зв'язках з громадськістю

Основна мета роботи ⇒ розробка і запровадження програм, направлених на завоювання уваги клієнтів, інвесторів ; встановлення, розвиток, підтримка внутрішніх і зовнішніх комунікаційних зв'язків.

Посадові обов'язки :

- ⊕ оцінює, як відноситься зовнішнє середовище до компанії, фірми, її діяльності, продукції, послуг;
- ⊕ інформує керівництво про суспільні інтереси, котрі значно впливають чи вплинуть на **імідж** компанії, її продукції, послуг. Розробляє і впроваджує іміджеві програми;
- ⊕ пов'язує політику, що розробляється, і процедури компанії по нових продуктах, послугах, змінах політики і процедур. Організовує і направляє інтерв'ю менеджерів компанії з представниками засобів масової інформації.
- ⊕ готує і редагує внутрішньофірмові публікації, включаючи корпоративну газету та інші рекламні матеріали;
- ⊕ готує і у випадку необхідності узгоджує відповіді на запити сторонніх організацій з загальних питань діяльності компанії;
- ⊕ оцінює, аналізує і планує рекламні ролики, телевізійні кліпи, пов'язані формуванням іміджу компанії;
- ⊕ розробляє і контролює бюджет по зв'язках з громадськістю, включаючи витрати на благодійні цілі.

Менеджер

рекламної діяльності;

Основна мета діяльності ⇒ керівництво розробкою і запровадженням рекламних кампаній фірми по всьому спектру продуктів, послуг, обслуговування потреб підрозділу організації у внутрішній і зовнішній рекламі.

Посадові обов'язки :

- розробляє, узгоджує, контролює бюджети рекламних кампаній;
- бере участь у відборі, оцінці, атестації, підвищенні кваліфікації підлеглого персоналу;
- бере участь у переговорах зі сторонніми організаціями з питань ставок рекламних кампаній, визначає рекламні розцінки для організацій і приватних осіб, які бажають розмістити рекламу на виробничих та інформаційних площах фірми, чи використовуючи її продукти та послуги;
- розробляє і контролює проведення рекламних кампаній в засобах масової інформації через пряму поштову розсилку, на виставках, презентаціях, місцях реалізації продукції, послуг фірми через Інтернет і т.ін.;
- організує розробку друкованих, аудіо- і відеорекламних матеріалів власними силами, силами сторонніх організацій, їх тестування; дає пропозиції щодо дизайну друкованих рекламних матеріалів чи вихідну інформацію для їх розробки, контролює поповнення запасів цих матеріалів. Веде попередню оцінку розроблених сторонніми організаціями рекламних матеріалів;
- здійснює навчання спеціалістів з продажу техніки роботи з рекламними матеріалами;
- розробляє стандарти ведення рекламних кампаній на зовнішньому рівні і всередині організації
- аналізує ефективність рекламних кампаній.

уроки Лі Якокки

- * “Одні труднощі викликають інші. Коли людина почувається не зовсім упевнено на своєму місці, єдине, чого вона хоче, аби наступною в адміністративній ієрархії також була невпевнена в собі особа”.
- * “Один некомпетентний менеджер, як правило, тягне за собою іншого. І всі вони ховаються за спільною слабкістю системи”.
- * “Ось чому я шукаю людей наполегливих, їх потрібно небагато... Сила наших менеджерів у тому, що вони знають, як давати доручення іншим і як надихати людей на справу. Вони вміють вишукувати „вузькі” місця і визначати пріоритетні напрями. Вони — саме той тип керівників, котрі мають право сказати: „Забудьте цю справу, на неї піде десять років. Ось чим маємо займатися сьогодні”.
- * „Менеджери повинні не лише вміти приймати рішення, а й виконувати роль мотиваторів”.
- * „Управління — це не що інше, як вміння налаштувати людей на працю. Єдиний засіб для цього — спілкування”.
- * „Менеджер досяг чимало, якщо виявився здатним спонукати до енергійної діяльності хоча б одну людину”.
- * „Ви можете вміти виконувати роботу за двох, але не спроможні бути одночасно двома особами. Вам слід спонукати до діяльності свого підлеглого і змусити його, в свою чергу, спонукати до діяльності своїх підлеглих”.
- * “Люди кажуть мені: „Ви досягли великого успіху. Як вам це вдалось?” І я повторюю те, чого вчили мене батьки. Постав собі мету. Отримай таку освіту, яку тільки зможеш, а потім, заради Бога, роби щось! Не чекай, поки що-небудь зробиться само”.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ, САМОПЕРЕВІРКИ, ПОВТОРЕННЯ

1. Розкрийте сутність термінів «менеджмент», «система менеджменту», «об'єкт і суб'єкт менеджменту», «предмет менеджменту».
2. Чому менеджмент називають мистецтвом управління?
3. Розгляньте сутність терміну «менеджмент» і вкажіть його відмінність від терміну «управління».
4. Які основні функції менеджерів та підприємців? Охарактеризуйте їх.
5. В чому різниця між менеджером і підприємцем?
6. Сформуйте портрет сучасного менеджера: риси, якості, функції, ролі тощо.
7. У чому полягає необхідність поділу управлінської праці? Що зумовлює вертикальний та горизонтальний поділи даної праці?
8. Визначте різницю між горизонтальним і вертикальним розподілом праці?
9. Дайте всебічну характеристику інституційному, управлінському та технічному рівню управління і на прикладах поясніть взаємодію між ними.
10. За допомогою застосування соціологічних методів дізнайтесь у своїх колег, якими, на їхній погляд, рисами та якостями повинен володіти сучасний менеджер.
11. Яка роль менеджерів та підприємців у розвитку національної ринкової економіки?
12. Охарактеризуйте менеджмент як особливий вид діяльності.
13. Розкрийте сутність та особливості управлінської діяльності.
14. Охарактеризуйте основні категорії управлінських працівників.
15. За якими критеріями здійснюється розподіл праці в управлінні.
16. Які риси менеджера допомагають йому створити команду-переможницю? Обґрунтуйте відповідь.
17. Охарактеризуйте передумови виникнення науки управління.
18. Який внесок у розвиток менеджменту кількісної теорії? У яких сферах управління використовують переважно її надбання?
19. Опишіть сутність процесуального, системного та ситуаційного підходів до управління. Чому їх називають інтеграційними?
20. Охарактеризуйте розвиток менеджменту в Україні.
21. Наведіть основні положення шкіл наукового управління, «фордизму» та класичної і поясніть, чому їх доцільно відносити до першого етапу розвитку менеджменту.

22. Перерахуйте основні ідеї теорії систем. Даний підхід до менеджменту є внутрішнім чи зовнішнім (по відношенню до організацій)?
23. Поясніть сутність принципів менеджменту Анрі Файоля та охарактеризуйте взаємозв'язки між ними.
24. Розкрийте сутність основних етапів розвитку управлінської науки в Україні.
25. Який внесок українських учених у розвиток науки менеджмент?
26. Що таке менеджмент як вид діяльності?
27. Які функції охоплює процес менеджменту?
28. Що таке організація?
29. Назвіть, які є цілі її діяльності та критерії успіху?
30. Що таке формальна організація?
31. Які змінні складають внутрішнє середовище організації?
32. Які фактори зовнішнього середовища впливають на організацію?
33. Які основні взаємозв'язки існують між організацією і зовнішнім середовищем?
34. Який вплив здійснює на організацію невизначеність?
35. Чому зовнішнє середовище важливе для керівника?
36. Що таке менеджмент наука чи мистецтво?
37. Чим визначаються управлінські ролі менеджера?
38. В чому полягають міжособистісні ролі менеджера?
39. В чому полягають інформаційні ролі менеджера?
40. Які є ролі менеджера, пов'язані з прийняттям рішень?
41. На чому базується функціональний поділ праці менеджерів?
42. Який внесок класичної школи у розвиток управління?
43. Що нового внесла в управління школа людських відносин і поведінських наук?
44. Які основні досягнення кількісного підходу до управління?
45. Що таке процес управління?
46. Які функції включає в себе процес управління?
47. Яка послідовність виконання функцій управління у процесі управління?
48. В чому відмінність менеджменту як загальної людської діяльності від управління як професії? Як відбувається даний розподіл і яким будуть його наслідки?
49. За допомогою прикладів визначіть відмінності між генеральними, функціональними, апаратними менеджерами.
50. Як впливають на роботу менеджера часовий та історичний контексти?

51. Які, крім виробництва товарів і послуг, функції виконують організації? (Наведіть приклади).

52. З якими проблемами в короткостроковому чи довгостроковому періодах зустрічаються менеджери?

53. Як організація може зберігати чи збільшувати нерівність між працівниками (за ознакою статі)? Які можливі наслідки такої практики?

54. Проаналізуйте визначення менеджменту. Прокоментуйте вислів: “Менеджмент - обов’язковий компонент більшості видів виробничої діяльності людини”.

55. Намалюйте графік, на якому систему координат створюють конкуруючі цінності і розмістіть на ньому теорії менеджменту.

56. Що таке відкрита і закрита система? Наведіть приклади.

57. Порівняйте ставлення до людини-працівника Ф.Тейлора і Е.Мейо. Оцініть їх на прикладі будь-якої організації.

58. Що М.Фоллет відносила до основних цінностей груп?

59. Розгляньте систему зворотнього зв’язку на прикладі будь-якої організації.

60. В чому полягає схожість та розбіжність процесів інтернаціоналізації і глобалізації?

61. В чому розбіжності між культурами високого і низького контекстів? Наведіть приклади кожної з них?

62. Наведіть чотири елементи національної культури Г.Хофстеда.

63. Наведіть декілька прикладів впливу історії країни на її культуру і вплив культурного контексту на менеджмент організації.

64. Як впливає фінансова структура на управління організацією?

65. Назвіть характеристики японських промислових організацій. В чому відмінності від західних моделей?

66. Як відображається процеси глобалізації на:

а) діяльності національних урядів;

б) населенні;

в) управлінні глобальними компаніями;

г) зовнішньому середовищі?

67. Під впливом яких факторів формуються ролі індивідів?

68. Чому виділення груп, які зацікавлені в діяльності організації, має велике значення для розуміння ролі менеджера? Що може зробити керівник організації у випадку конфлікту інтересів різних груп?

69. Чому політичні навички перетворились у важливий аспект ролі менеджера?

70. Згідні Ви з тим, що ролі менеджера характеризуються різновидністю і протиріччями? Чим Ви можете підтвердити ці висновки?

71. В чому схожість основних функцій менеджменту планування, організація, лідерство, контроль. Чи вони взаємопов'язані (тобто високий рівень виконання однієї визначає успіх інших)?

72. В чому причина того, що деяким менеджерам вищої ланки не вдається мотивувати підлеглих, в той час як інші досягають значних успіхів в цьому?

73. Який вплив на теорію і практику менеджмента здійснюють соціальні сили?

74. Один менеджер якось помітив, що умовами ефективного управління є перш за все знання теперішнього, потім минулого і тільки потім - майбутнього. Чи погоджуєтесь ви з таким твердженням?

75. Наскільки життєздатна замкнена система?

76. Який підхід до управління є найбільш привабливим для Вас? Чому?

77. Як Ви вважаєте, теорія менеджменту завжди буде такою точною, як природничі науки (фізика, хімія)?

78. Якими навиками повинні володіти функціональні менеджери (концептуальними людськими, технічними)?

79. Екологи передбачають суттєві зміни в кліматі Землі (в найближчі 60 років середня температура повинна підвищитися на 4,4°C). Яким компаніям необхідно звернути увагу на такий довгостроковий прогноз?

80. В чому схожість середовища задач банку і державного фонду соціального страхування? В чому розбіжності?

81. Які фактори впливають на рівень організаційної невизначеності? Із якого середовища вони виникають: із середовища завдань чи генерального середовища?

82. Покупці є найважливішим елементом зовнішнього середовища. Чи існують такі ситуації, коли дане судження може виявитись невірним?

83. Компанія "Х" процвітала до 2005 р. Виробник гусиничної техніки зіткнувся з рядом несприятливих зовнішніх факторів: ріст ціни на нафту, ріст процентних ставок, глобальний економічний спад, ріст курсу долара, конкуренція зі сторони японських компаній. Яка повинна бути реакція керівництва компанії "Х"?

84. Чому міжнародні компанії традиційно здійснюють основну частину своїх операцій у промислово розвинутих країнах?

85. Які фактори спонукають міжнародні організації до виходу на ринки менш розвинутих країн?

86. Яку політики чи дії Ви би порекомендували підприємцю, який планує почати бізнес в західній Європі?

87. Які кроки повинна здійснити компанія, що представляє новий продукт за кордоном, щоб уникнути помилок в дизайні і маркетингу?
88. В чому переваги різних стратегій виходу на зарубіжний ринок (експорт, ліцензування, створення дочірних підприємств)?
89. Що означає така риса, цінність людини, як індивідуалізм? Як вона впливає на структуру організації і менеджменту?
90. Визначте формальну організацію з точки зору її основних характеристик.
91. Яку організацію можна вважати успішною?
92. Чому необхідне управління?
93. Охарактеризуйте три основні рівні управління?
94. Що необхідно для успіху організації?
95. Дайте визначення продуктивності.
96. Чому керівнику необхідний комплексний погляд на речі?
97. Опишіть деякі розбіжності між організаціями “старого світу” і сучасними організаціями.
98. Що таке соціотехнічна система?
99. Визначте різницю між факторами прямого і непрямого впливу?

Тема 2

Прийняття

управлінських рішень

Суть та моделі рішень

Рішення -

- ★ висновок за результатами всебічного аналізу та прогнозування тієї чи іншої ситуації;
- ★ вони приймаються як керівниками різних рівнів управління так і виконавцями;
- ★ орієнтовані на: інтереси фірми, стратегічні цілі, економію ресурсів, отримання максимального в цій ситуації прибутку

Рішення в організації

**Основа діяльності
в організації**

це



**Прийняття, ухвалення
рішень**

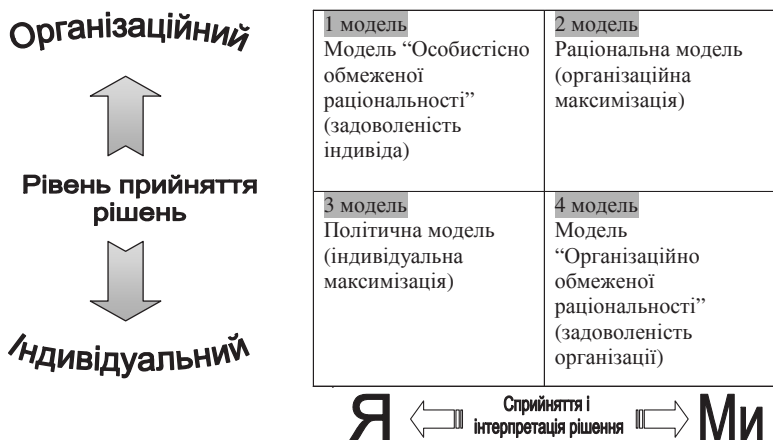
Від Рішень

залежить доля ресурсів організації:

- ✓ людських
- ✓ фінансових
- ✓ матеріальних
- ✓ інформаційних



Моделі прийняття рішення в організації



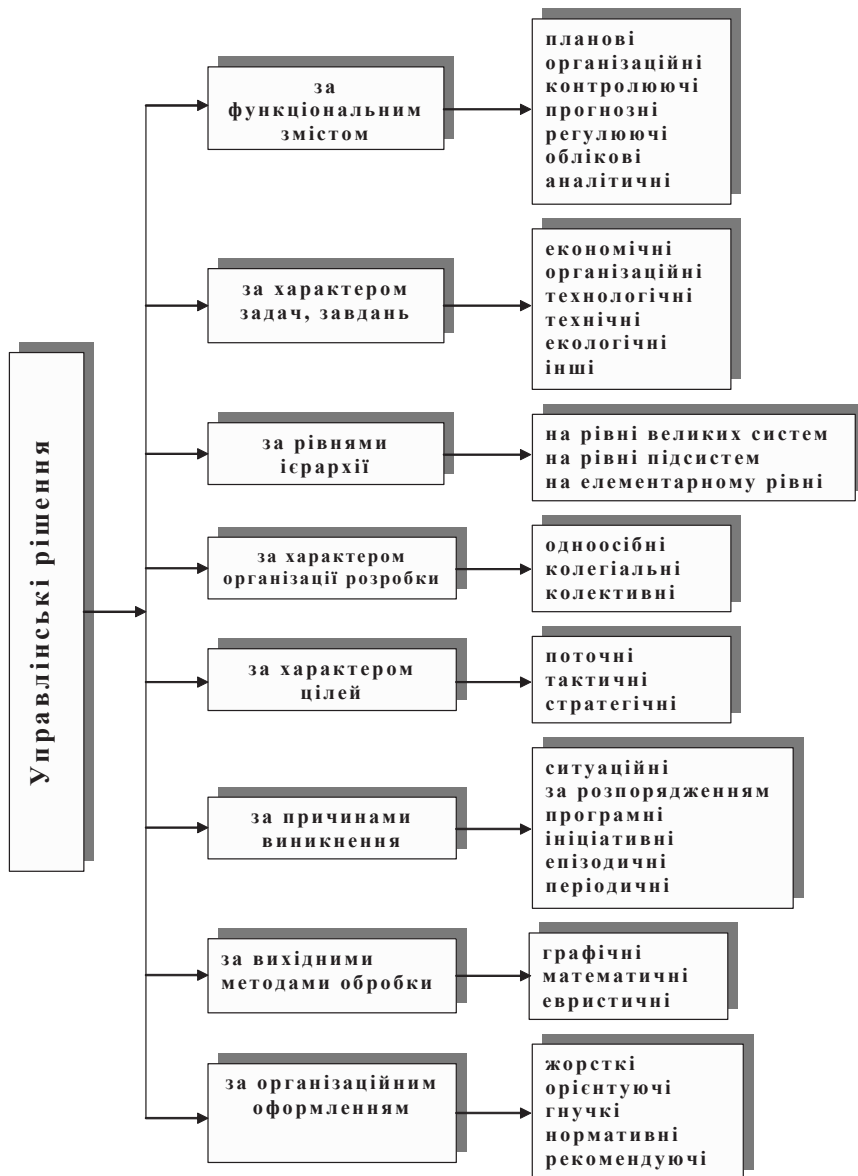
Раціональна модель (№2)-передбачає вибір такої альтернативи, котра принесе максимальну вигоду для організації, всестороннє визначення проблеми, тривалий пошук альтернатив, ретельний підбір даних і їх досить глибокий аналіз.

Моделі обмеженої раціональності (№1, №4) – передбачають, що менеджер в своєму бажанні бути раціональним залежить від можливостей пізнання, звичок і упереджень; в залежності від переваги першого чи другого, модель має два різновиди: особистісно обмежена раціональність; організаційно обмежена раціональність.

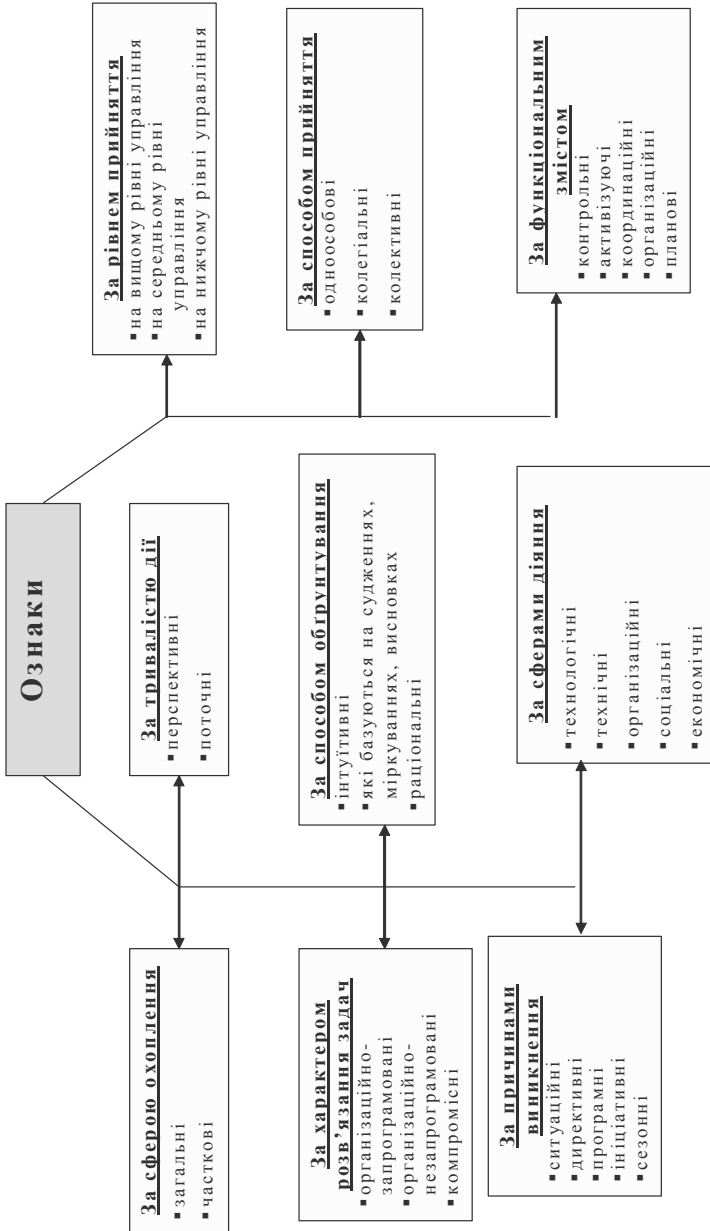
Особливість моделей: визначення проблеми відбувається дуже спрощено; пошук альтернативи здійснюється на початках процесу у відомих для менеджера чи організації галузях; аналіз даних спрощується завдяки переходу з довгострокових орієнтирів до короткострокових, обмін інформацією точний тільки частково і відображає в більшості індивідуальні переконання, що базуються на цілях окремих підрозділів. Критерії для оцінки зводяться до рівня минулого досвіду; перша із альтернатив, яка перевищує минулий рівень, кладеться в основу вибору. Працівники переслідують цілі задоволення, а не максимізації (задоволення трактується як курс дій, який достатньо хороший для організації і вимагає мінімум зусиль з боку членів організації).

Політична модель (№3) – відображає бажання членів організації максимально реалізувати в першу чергу свої *індивідуальні інтереси*; визначення проблеми, пошук альтернатив, збір даних, критерії оцінювання виступають як засоби, що використовуються для того, щоб схилити рішен на корист кого-небудь.

Класифікація управлінських рішень



Ознаки управлінських рішень



Класифікація рішень в управлінні

| Ознаки класифікації | Види рішень |
|---|--|
| Сфера життя суспільства | Політичні, економічні, соціальні, військові та ін. |
| Об'єкт управління | Управління народним господарством, галуззю народного господарства, галуззю промисловості, виробничим об'єднанням, підприємством, цехом, бригадою, робочим місцем |
| Суб'єкт управління | Рішення урядових органів, господарських керівників |
| Сфера дії рішення | Виробничо-економічні, організаційні, технічні, технологічні, екологічні та ін. |
| Характер рішення | Оперативно-розпорядчі, нормативно-організаційні, перспективно-принципові |
| У плані загальних функцій управління | Планові, організаційні, контрольні, координуючі, регулюючі, активізуючі |
| Виходячи з конкретних функцій управління | За загальним (лінійним) керівництвом. По роботі з кадрами і побуту, організації праці і планування, підготовці виробництва, зовнішніх зв'язках |
| Засіб дії | Прямі, непрямі |
| Напрямок дії | На зовнішні організації (зовнішнє середовище), на внутрішню систему |
| Рівень прийняття | На первинних ланках, у середніх ланках, у вищих ланках |
| Глибина дії | Одного рівня, багатьох рівнів |
| Ступінь новизни проблеми, що вирішується, і отриманого результату | Традиційні, оригінальні |
| Етапи вирішення проблеми | Програмні, сезонні, ситуаційні, періодичні |
| Вихідний момент | За розпорядженням зверху, за піклуванням знизу, під дією збоку |
| За ступенем жорсткості | Конкретно жорсткі, нормативні, орієнтуючі, гнучкі |
| Кількість питань, які охоплює рішення | Загальні (глобальні), часткові (локальні) |
| Кількість взаємозв'язків, що враховуються | Прості (елементарні), складні (комплексні) |
| Період дії | Короткострокові, середньострокові, перспективні (довгострокові) |
| Характер цілі | Оперативні, тактичні, стратегічні |
| Кількість цілей, що переслідуються | Одноцільові, багатоцільові |
| Можливість програмування процесу рішення | Формалізовані, неформалізовані |
| Наявність попереднього досвіду | Апріорні, апостеріорні |
| Повнота апріорної інформації | Рішення в умовах визначеності, вірогідної визначеності, невизначеності |
| Засіб фіксації | Усні, письмові, графічні, на електронних носіях інформації |



Класифікація рішень в управлінні виробництвом дозволяє керівникам більш глибоко зрозуміти зміст своєї праці, раціонально розподіляти час на виконання різних видів роботи.

Вимоги до управлінських рішень:

Для того, щоб управлінське рішення досягаю своєї мети, воно має відповідати ряду *вимог*:

1. Наукова обґрунтованість: передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших *аспектах діяльності* об'єкта управління.

2. Цілеспрямованість: зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати *мету*, чітко пов'язану з стратегічними планами розвитку об'єкта управління.

3. Кількісна і якісна визначеність: встановлення конкретних, виражених у *кількісних показниках*, результатів реалізації розроблюваного рішення. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані *якісно*.

4. Правомірність: управлінське рішення повинно витікати з правових норм, не порушувати їх, виходити з компетенції структурного підрозділу, посадової особи.

5. Оптимальність: вибір такого варіанту рішення, який би відповідав економічному *критерію ефективності* господарської діяльності.

6. Своєчасність: рішення повинні прийматись у *момент виникнення* проблеми, порушень, відхилень при господарюванні; повинні бути дотримані *строки підготовки, доведення до виконавців*, організований дійовий контроль.

7. Комплексність: діяльність фірм, підприємств, організацій передбачає наявність *взаємопов'язаної сукупності* елементів, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів, праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання. Дана вимога передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності фірми, підприємства (зовнішніх, внутрішніх).

8. Гнучкість: будь-яке всебічно обґрунтоване рішення з управління певною системою, особливо коли воно розраховане на відносно довгостроковий період, може потребувати корективів, а інколи і прийняття *нового рішення*. Формулювання кожного рішення повинне передбачати місце

для прояву *творчої активності* виконавців, раціональної ініціативи для пошуку більш ефективних шляхів досягнення поставлених цілей.

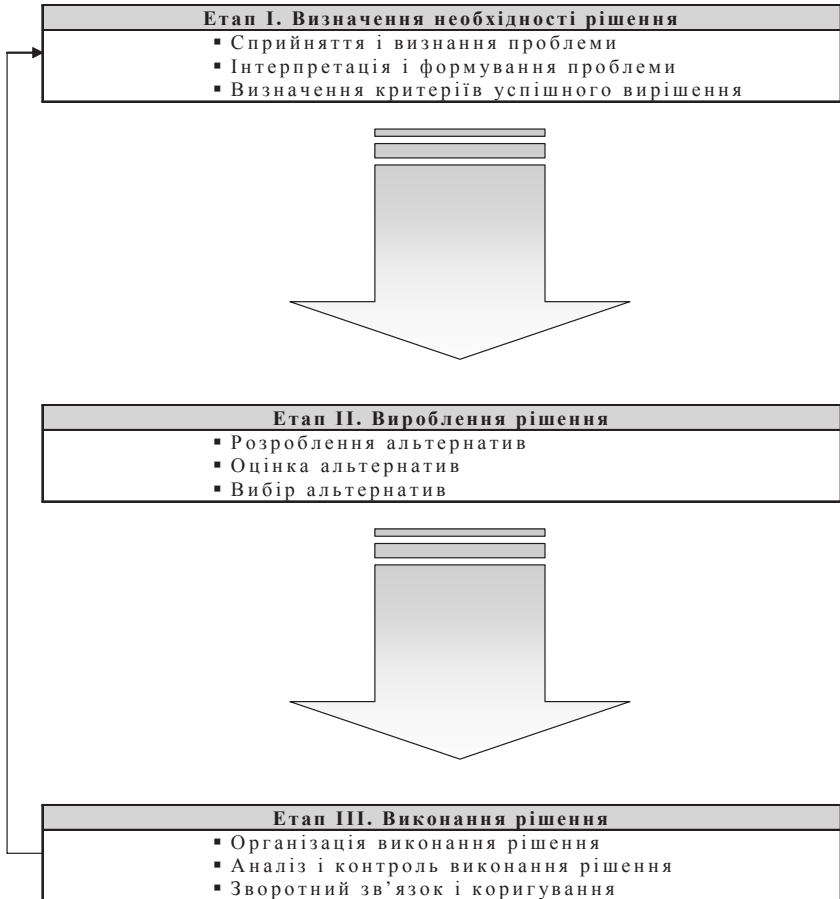
9. Повнота оформлення: форма викладу рішення повинна *виключати непорозуміння, двоїстість* у розумінні завдань. Рішення повинно *бути чітким і лаконічним*. Разом з конкретними діями завданнями слід вказувати конкретні способи та засоби виконання дій, необхідні ресурси, строки виконання, склад виконавців, форми контролю, обліку проміжних дій, взаємодію виконавців і т.ін.

10. Керуюча функція: рішення розробляють, виходячи з стратегії управління, довгострокової перспективи, ставиться у зв'язку з стратегією конкретне завдання, конкретні строки і виконавці, вказується система взаємодій, що скеровує і діяльність, і поведінку служб, керівників, окремих виконавців.

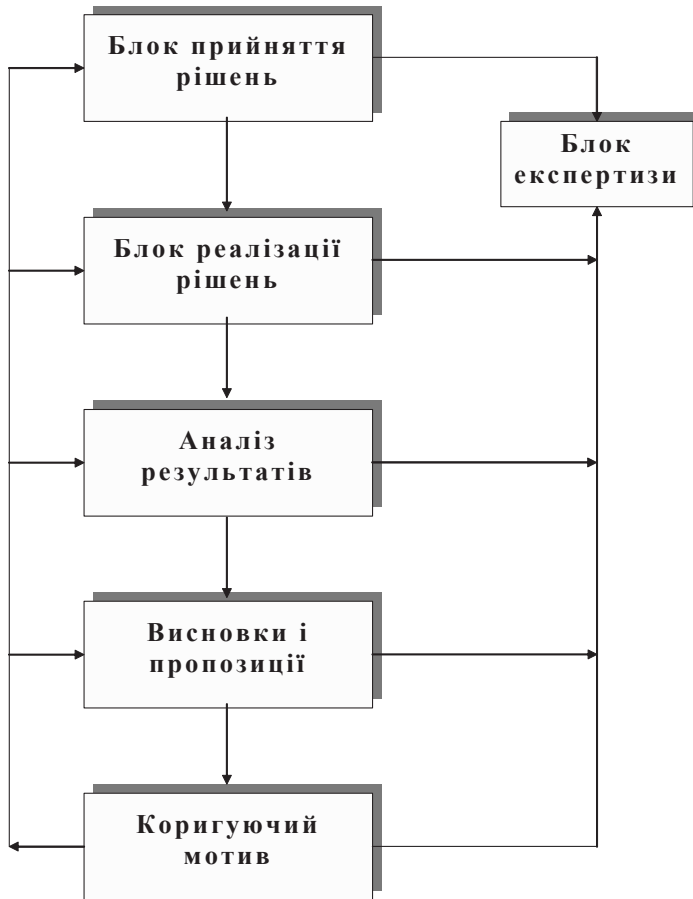
11. Координуюча функція (узгодження): рішення визначає *місце* кожної ланки, кожного керівника, кожного виконавця, погоджує та взаємно пов'язує їхні дії, необхідні ресурси *у часі і просторі*.

12. Мобілізуюча (стимулююча) функція: рішення повинне забезпечувати найбільш повну *активізацію* окремих виконавців, колективів, служб *для досягнення* сформульованих у рішенні цілей.

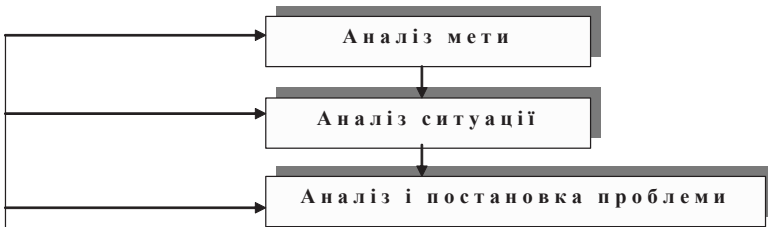
Процес прийняття рішень



Прийняття і реалізація рішень



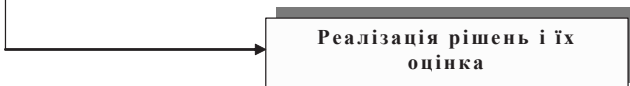
Процес прийняття і реалізації рішень



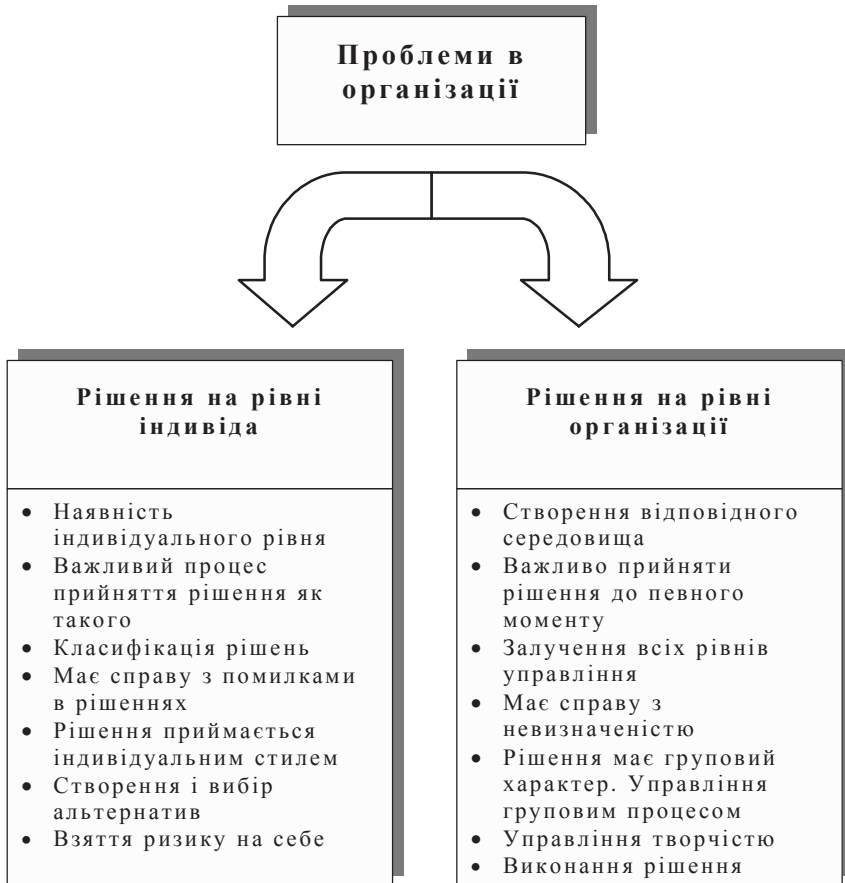
| Характер проблеми | Методи аналізу і вирішення, % | | | |
|---------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------|------------------|
| | Інструкції керівництва | Економіко-математичні методи | Системний аналіз | Експертні оцінки |
| Стандартна | 77,7 ± 1,6 | 12,0 ± 1,6 | 7,1 ± 0,5 | 3,2 ± 0,3 |
| Добре структурована | 48,9 ± 5,5 | 26,1 ± 4,8 | 17,4 ± 5,8 | 7,6 ± 1,4 |
| Недостатньо структурована | 12,6 ± 2,8 | 17,1 ± 3,4 | 34,4 ± 4,2 | 35,9 ± 2,9 |
| Неструктурована | 3,5 ± 0,3 | 10,8 ± 4,2 | 13,9 ± 1,8 | 71,8 ± 5,1 |

| Характер проблеми | Методи аналізу і вирішення, % | | |
|---------------------------|-------------------------------|-------------|---------------|
| | Одноособовий | Колективний | По узгодженню |
| Стандартна | 69,6 ± 6,6 | 11,0 ± 1,2 | 19,4 ± 6,1 |
| Добре структурована | 55,6 ± 5,1 | 23,6 ± 1,8 | 20,8 ± 4,0 |
| Недостатньо структурована | 28,6 ± 3,7 | 36,6 ± 4,4 | 36,6 ± 4,0 |
| Неструктурована | 17,1 ± 5,5 | 23,4 ± 2,9 | 59,5 ± 5,9 |

| Характер проблеми | Методи аналізу і вирішення, % | | |
|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------|
| | Економічні | Організаційно-розпорядні | Соціально-психологічні |
| Стандартна | 28,7 ± 5,5 | 63,0 ± 5,5 | 8,3 ± 1,0 |
| Добре структурована | 28,4 ± 3,7 | 53,9 ± 4,8 | 17,7 ± 4,4 |
| Недостатньо структурована | 36,7 ± 3,7 | 25,5 ± 3,7 | 37,8 ± 2,9 |
| Неструктурована | 26,4 ± 3,5 | 13,8 ± 3,6 | 59,8 ± 4,0 |



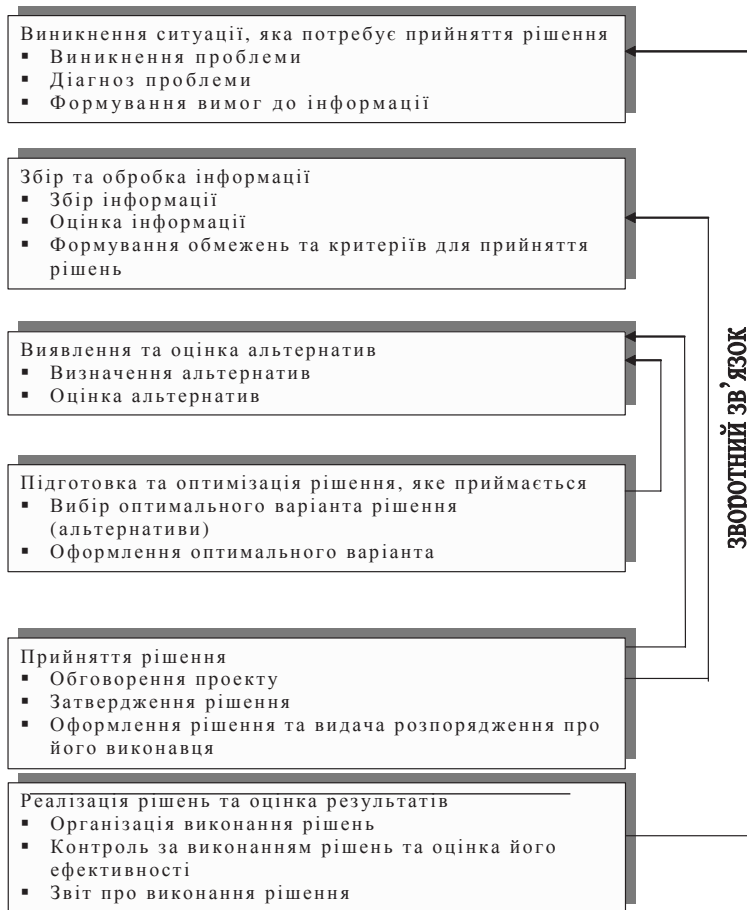
Два рівні прийняття рішення в організації



Зміст етапів раціональної технології прийняття рішень

| Етап | Зміст етапу |
|-------------------------------------|--|
| Діагноз проблеми | <p>⇒ Виявлення і опис проблемної ситуації, усвідомлення і вираження в будь-якій формі протиріччя між характером дії зовнішнього або внутрішнього середовищ, що змінилися, на організацію і можливість організації забезпечити досягнення в цих умовах своєї мети</p> <p>⇒ Постановка мети рішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату рішення проблемної ситуації)</p> <p>⇒ Ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на основі яких буде проводитися оцінка рішення проблемної ситуації, упорядкування за ступеннями (рівнем важливості)</p> |
| Накопичення інформації про проблему | <p>⇒ Збір і обробка різних даних, які мають відношення до проблемної ситуації, що розглядається</p> |
| Вироблення альтернативних варіантів | <p>⇒ Розроблення, опис і складання переліку всіх можливих варіантів дій, які забезпечують рішення проблемної ситуації</p> |
| Оцінка альтернативних варіантів | <p>⇒ Перевірка кожної альтернативи на її реальність та відповідність можливостям організації, визначення послідовності реалізації</p> |
| Прийняття рішення | <p>⇒ Співставлення альтернатив і вибір кращої альтернативи на основі критеріїв, ідентифікованих на першому етапі</p> |

Схема процесу вироблення раціональних рішень[1, с.144]



Американський професор Стенлі Янг пропонує такий перелік етапів вироблення раціональних рішень:

- 1-й етап . Визначення цілей в організації.
- 2-й етап. Виявлення проблем в процесі досягнення цих цілей.
- 3-й етап. Дослідження проблеми та постановка діагнозу.
- 4-й етап. Пошук розв'язання проблеми.
- 5-й етап. Оцінка всіх альтернатив та вибір найліпшої із них.

6-й етап. Узгодження рішень в організації.

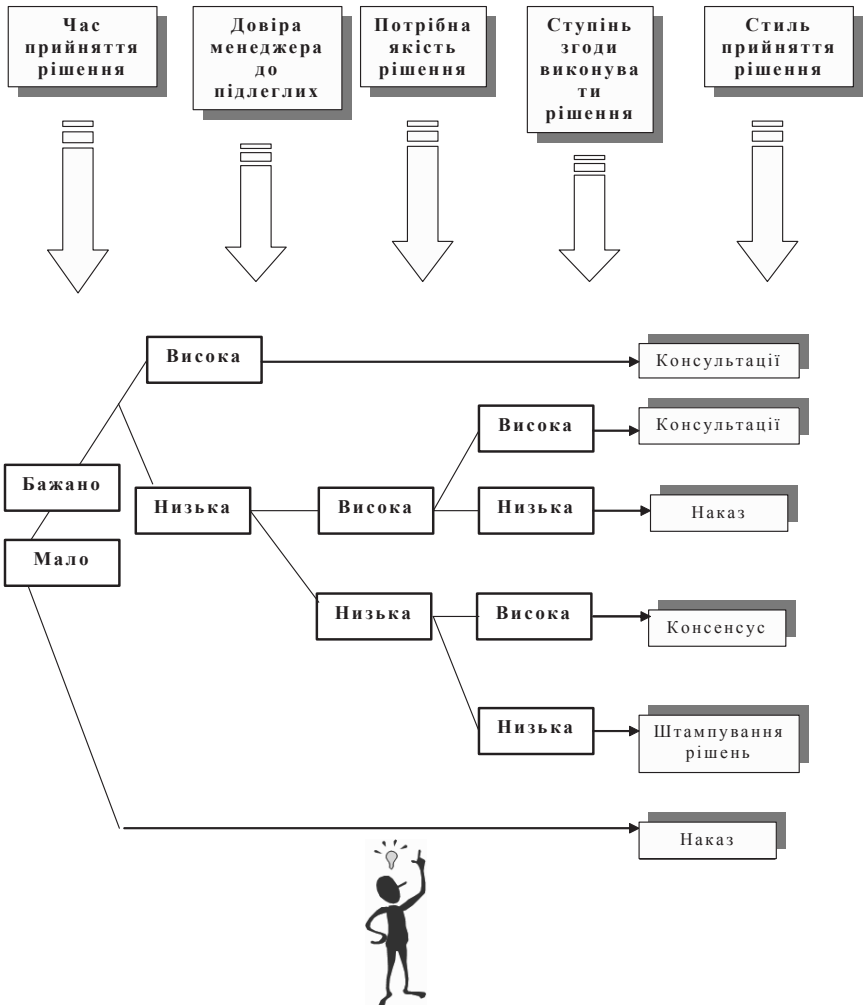
7-й етап. Затвердження рішення.

8-й етап. Підготовка до задіяння рішення.

9-й етап. Управління застосуванням рішення.

10-й етап. Перевірка ефективності рішення.

“Дерево” прийняття рішень



Процес управління групою при прийнятті рішення

Менеджери, що знаходяться на нижніх ступенях ієрархії, але не проявляють здібності бачити взаємопов'язаність рішень, тобто бачити “всю картину”, часто і стають кандидатами на підвищення.

| Кроки | Дії керівника |
|---|---|
| 1. Збиратися на нараду | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Оголосити мету наради ◆ Оголосити процедуру наради ◆ Визначити тривалість наради ◆ Закликайте до активної участі ◆ Мотивуйте ◆ Запитайте, чи потрібні додаткові положення |
| 2. Збір інформації | <ul style="list-style-type: none"> ◆ опишіть ситуацію (проблему) ◆ Отримайте додаткову інформацію ◆ Зберіть ідеї про можливі зміни, наслідки ◆ Задайте питання щодо додаткових роз'яснень <ul style="list-style-type: none"> • Хто або що ? • Скільки ? • Скільки коштує ? • Де ? • Коли ? • Як довго ? ◆ Закликайте до активної участі ◆ Концентруйте робочу групу на збір інформації |
| 3. Визначення альтернатив | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Використовуйте «мозковий штурм» для визначення можливих альтернатив вирішення проблеми ◆ Запишіть внесок інших ◆ Заохочуйте працювати швидко ◆ Отримайте максимально активну участь |
| 4. Виберіть найкраще (прийняття рішення) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Запропонуйте критерії відбору ◆ Приклади <ul style="list-style-type: none"> • Чи можна впровадити швидко і легко ? • Чи це ефективно з точки зору витрат ? • Чи підтримають це інші ? • Домовтесь про критерій • Перефразуйте рішення |
| 5. Перевірка консенсусу | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Підсумуйте сказане на нараді ◆ Проаналізуйте рішення ◆ Перевірте з кожним окремо, чи згоден він |
| 6. Наступні кроки | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Призначте відповідальних ◆ Визначте наступні кроки |
| 7. Закінчення | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Підкресліть норму участі ◆ Подякуйте групі за участь |

Оптимізація управлінських рішень

Оптимізація управлінських рішень – це *вибір* найбільш ефективного варіанта

Загальний вигляд *функції оптимізації*:

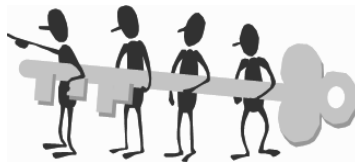
$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n) \Rightarrow \max (\min)$$

де: Y – прибуток, обсяг робіт, затрати;

X – ресурси, організація праці, виробнича площа.

Використовується для того, щоб розв'язувати такі задачі:

- ❖ Регулювання транспортних потоків у містах.
- ❖ Оптимізація графіку руху в аеропортах.
- ❖ Управління запасами на підприємствах, в організаціях.
- ❖ Розробка нових видів продукції.
- ❖ Розподіл витрат на рекламу різних видів продукції.
- ❖ Планування матеріального забезпечення та постачання.
- ❖ Розподіл трудових ресурсів.



МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур. Це діагностика проблеми; визначення можливих способів її розв'язання; оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанта.

1. *Методи вивчення проблеми (діагностування).* Технологія передбачає застосування методів, що дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що призвели до неї. Важливе місце належить методам накопичення, оброблення та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: *методи економічного аналізу та прогнозування*, їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану фірми і передбачення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи опираються на статистичний матеріал минулих періодів у певній сфері діяльності.

2. *Методи економічного аналізу.* Ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішення задачі, поданих у вигляді формул, графіків, діаграм (наприклад, залежність між ціною на товар та попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо). Кожен керівник має набір таких залежностей, які він вивів на основі власних спостережень чи отримав у процесі навчання. Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення.

Розрізняють кілька способів та прийомів економічного аналізу.

Метод абсолютних, відносних та середніх величин. Аналіз показників, економічних явищ, процесів, ситуацій починається з визначення абсолютних величин, їх використовують як базу для розрахунку середніх та відносних величин. Відносні величини застосовують при аналізі динаміки явищ; вони характеризують зміну показника, явища в часі. Середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників явищ чи процесів; зручні при порівнянні досліджуваного фактора за різними сукупностями, дають змогу абстрагуватись від випадковості окремих коливань.

Метод порівняння. Ґрунтується на зіставленні явищ, виділених в них спільного та відмінного. Порівнюються звітні і планові показники, кращі

та середні дані тощо. В результаті відповідних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від заданих показників плану чи показників за минулі періоди від середніх показників по підприємству та висунуті пропозиції щодо їх поліпшення.

Метод групувань. Дає змогу виявити і вивчити взаємозв'язки та взаємозалежності різних економічних явищ, найбільш суттєві фактори, закономірності і тенденції, що властиві цим явищам. На основі простих (за однією ознакою) та комбінованих (за декількома ознаками) групувань будуються відповідні групові таблиці, зручні для аналізу.

Індексний метод. Базується на відносних показниках, які відображають відношення рівня даного явища до рівня його в минулому або до рівня аналогічного явища, який розглядається як базовий. Метод застосовують для дослідження складних явищ, окремі компоненти яких не вимірювані. Він дає змогу розкласти за факторами відносні та абсолютні відхилення узагальнюючого показника, виявити вплив на досліджуваний показник різних факторів.

Балансовий метод. Використовують за існування балансової узгодженості між показниками; у факторному аналізі — для перевірки правильності визначення впливу факторів на результативний показник. Загальне відхилення за результативним показником дорівнює сумі результатів впливу всіх факторів.

Способи елімінування (виключення). Передбачають виключення впливу всіх факторів, крім одного, вплив якого необхідно визначити. Використовують у факторному аналізі, коли існує відповідна залежність між результативним показником і факторами, що на нього впливають. У економічній літературі розглядають такі форми зв'язку між результативним показником та факторами впливу:

- адитивна (результативний показник визначається як сума значень двох факторів);
- мультиплікативна (результативний показник визначається як добуток значень факторів);
- кратна (результативний показник визначається як частка від ділення значень факторів);
- змішана (поєднує попередні форми). До способів елімінування відносять:

1) *спосіб ланцюгових підстановок.* Використовується за мультиплікативної та адитивної форм; дає змогу отримати ряд проміжних значень узагальненого показника шляхом послідовної заміни базисних значень фактора на фактичні;

2) *спосіб абсолютних різниць*. Передбачає заміну величини базового фактора не повною величиною фактичного, а лише алгебраїчною величиною відхилення звітного показника від базового. Використовується тоді, коли відомі абсолютні відхилення за значеннями факторів, які аналізуються;

3) *спосіб відносних різниць*. Базується на визначенні різниць між відповідними показниками за процентним співвідношенням фактичних значень показників до базових. За цього способу не обов'язково мати значення всіх факторів, вплив яких визначається, але мають бути відомі темпи зростання за показниками, що перебувають у певній залежності від досліджуваних факторів;

4) *інтегральний спосіб*. Використовують для визначення впливу факторів на зміну результативного показника при мультиплікативному та кратному зв'язках між показниками. Враховує одночасний вплив усіх факторів на результативний показник.

Для підприємства важливим є прийняття рішення щодо оптимального з точки зору прибутку обсягу та асортименту продукції. Значну роль у процесі оптимізації відіграє аналіз беззбитковості.

Аналіз беззбитковості. Цей метод дає змогу визначити, за якого співвідношення обсягів продукції та її ціни підприємство може здійснювати свою діяльність беззбитково. При його проведенні використовують поняття «сума покриття», яка розраховується як різниця між виручкою від реалізації і змінними витратами й використовується для відшкодування (покриття) умовно-постійних витрат:

$$\text{Виручка від реалізації} - \text{Змінні витрати} = \text{Величина покриття.}$$

Величина, що залишається після покриття умовно-постійних витрат, становить прибуток підприємства.

Аналіз беззбитковості дає змогу підприємцям приймати обґрунтовані рішення щодо визначення ринкової стратегії підприємства: встановлення ціни на запланований до виробництва продукт, визначення необхідного обсягу його виробництва і реалізації, вибору стратегії просування товару на ринок.

• *Методи прогнозування*. Передбачають використання накопиченого досвіду поточних припущень щодо визначення перспектив організації, їх поділяють на кількісні та якісні.

Кількісні методи прогнозування. Застосовують, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна розвинути у майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистич-

но достовірних тенденцій або залежностей. До цих методів, зокрема, належать аналіз часових рядів та казуальне моделювання.

— аналіз часових рядів — заснований на припущенні, що події, які відбулись у минулому, дають можливість прогнозувати події у майбутньому. Цей метод аналізу часто застосовують для оцінювання попиту на товари та послуги, оцінювання потреб у матеріальних запасах, прогнозування структури збуту, що характеризується сезонними коливаннями, потреби в кадрах. Застосування його недоцільне в ситуаціях з високим рівнем мінливості або коли у середовищі господарювання відбулися значні зміни. Для виконання аналізу часових рядів необхідно проводити розрахунки з використанням сучасних математичних методів;

— казуальне (причинно-наслідкове) моделювання — прогнозування того, що відбудеться в подібних ситуаціях у майбутньому через дослідження статистичної залежності між досліджуваним фактором та іншими змінними. Найскладніший математичний метод прогнозування; потребує потужних комп'ютерних розрахунків.

Якісні методи прогнозування. Передбачають прогнозування майбутнього експертами:

— думка журі — поєднання та узагальнення думок експертів у релевантних сферах;

— спільна думка працівників збуту — досвідчені торгові агенти вміють передбачати майбутній попит, оскільки тісно співпрацюють зі споживачами;

— модель очікування споживачів — базується на результатах опитування клієнтів організації щодо майбутніх потреб, нових вимог.

Менеджери у своїй управлінській діяльності застосовують ті методи прогнозування, які є найпридатнішими для використання за умов існуючих обмежень і відповідають ситуації, що склалася на підприємстві.

2. Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей). На цьому етапі відбувається накопичення інформації й змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. Для цього можна скористатися різними джерелами: від спеціальних наукових досліджень і розробок до інформації, що надходить від споживачів або є результатом аналізу діючих фірм. Зокрема, у споживачів часто виникає ідея щодо нового продукту чи послуги. Тому організаціям слід виробити методику зворотного зв'язку, виявляючи думку споживачів щодо їх товару чи товарів-аналогів. Ідеї щодо вдосконалення технології виготовлення продукту можуть з'явитися в процесі ретельного моніторингу дій конкурентів та інших фірм на ринку.

Джерелом нових ідей може бути і діяльність урядів та законодавчих органів країн, у яких організація здійснює свій бізнес. Наприклад, введення російським урядом нових митних тарифів на імпорт української карамелі послужило імпульсом для розроблення нових її видів, що не підлягають дії цього мита (зокрема, карамель, яка містить какао).

Важливим джерелом ідей є результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені — фірми-послідовники.

Інформацію, що надходить з названих джерел, менеджер може опрацювати індивідуально або із залученням фахівців з відповідних галузей знань. В обох випадках для знаходження нетривіального рішення доцільно використовувати творчий (евристичний) підхід до генерації ідей.

Евристичні методи. Це сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості, тому їх називають *активізуючими*. Вони можуть бути індивідуальними або груповими.

- *Індивідуальні евристичні методи.* До них відносять методи ключових запитань, інверсії, ідеалізації, вільних асоціацій, морфологічного аналізу тощо.

Метод ключових запитань. Доцільно застосовувати для накопичення додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Вони підказують напрям пошуку та шляхи розв'язання проблеми. Прикладами ключових запитань можуть бути такі: На якому сегменті ринку треба сконцентрувати зусилля? Яка прийнятна частка ринку в кожному регіоні? Чому споживачі надаватимуть перевагу нашому товарові? Якими мають бути асортимент товарів та якість? Якою має бути цінова політика на товар? Яка інформація потрібна для організації рекламної кампанії? Яких даних не вистачає? Які вигоди принесе рішення щодо виходу на новий ринок? Які негативні наслідки воно може мати? Який можливий ризик та ін.

Метод інверсії. Передбачає використання нестандартних підходів до вирішення нової проблеми. Наприклад, подивитись на функції об'єкта з іншого боку, перевернути об'єкт «догори ногами» тощо. Прийом інверсії (зворотного руху) широко використовують на практиці. Що таке конвейер, винайдений Г. Фордом? Це коли об'єкт праці рухається до робітника, а не навпаки.

Така ж схема реалізується в «мережевому маркетингу», коли продавець «біжить» за покупцем. Робота на конкретного покупця, на задоволення його потреб — це теж прийом інверсії. Його можна використовувати

ти і для розширення асортименту послуг: від умов фізичного комфорту (зокрема, системи підтримки характеристик і складу повітря для конкретного працівника) — до особливих умов творчого розвитку особистості (наприклад, системи індивідуального навчання).

Метод ідеалізації. Ґрунтується на уявленні про ідеальний спосіб розв'язання проблеми. Прикладом його використання у менеджменті є система контролю за якістю виконуваних робіт американського менеджера Лі Якокки. Проектуючи систему контролю, важливо досягти позитивних результатів за умови мінімізації витрат на її створення та функціонування. Якокка вирішував проблему якості продукції, довіряючи самим робітникам відповідати за неї. Це означає, що він об'єднав систему виробництва і якості — і фактично використав принцип ідеальної моделі: органу контролю немає, а функції виконуються.

Метод вільних асоціацій. Використовується, коли проблема не може бути вирішена в межах існуючого переліку рішень. У цьому разі слід її переформулювати. Наприклад, вибрати якесь слово, поняття, спробувати «викликати» певний образ, який може стати стимулом для несподіваних вільних асоціацій, що сприятимуть виникненню ідеї вирішення проблеми.

Метод морфологічного аналізу. Це метод психологічної активізації творчого процесу. Його сутність полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів певної функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схемою:

- формулювання проблеми;
- постановка завдання;
- складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;
- формування переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою у вигляді багатомірної таблиці («морфологічної шухляди»).

Групові евристичні методи: «мозкова атака», «конференція ідей», метод Дельфи та ін.

Метод «мозкової атаки». Є найпоширенішим із методів групової роботи. Полягає у наданні кожному учасникові права подавати найрізноманітніші ідеї вирішення проблеми, незалежно від їх обґрунтованості та здійснимості. Всі пропозиції фіксують без їх критики. Аналіз та оцінювання здійснюють по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію.

Метод «конференції ідей». Відрізняється від методу «мозкової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментарю: існує думка, що така критика допоможе поліпшити ідею.

Експертні методи. В їх основі — системність і цілісність знань експертів щодо проблеми, явища, як досліджують. Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних та психологічних явищ і процесів. Визначаються на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами.

Метод номінальної групової техніки. Побудований за принципом обмеження міжособистісних комунікацій; усі члени групи на початковому етапі свої думки щодо способу розв'язання проблеми викладають письмово. Відтак кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються усіма (також письмово) методом ранжирування. Ідею, що отримала найвищу оцінку, приймають за основу рішення.

Цей метод вимагає дотримання певних вимог:

- до роботи у групі запрошують експертів, що добре вирішують проблеми, але раніше разом не працювали;
- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але можуть їх переглядати з урахуванням позиції колег;
- склад групи — не більш 12–15 осіб (мінімум — 6–8);
- експерти не мають бути пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи групи — не більше 5 год.;
- у процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

Метод Дельфи. Використовують за умови, коли групу експертів неможливо зібрати разом. Це багаторівнева процедура анкетування з повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Експертам пропонують питання і формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляють з метою одержання середньої і крайньої оцінок. Експертам повідомляють результати першого туру, вказуючи оцінки кожного. За відхилення оцінки від середнього значення експерт її аргументує.

У наступному турі експерти можуть змінити свою оцінку, пояснюючи причини коригування. Результати опрацьовують і повідомляють експертам знову. Тури повторюють, доки оцінки не стануть стабільними. *Ітеративна процедура опитування* з повідомленням результатів оброблення та їхньою аргументацією спонукує експертів критично осмислювати свої судження. При опитуванні зберігається анонімність відповідей експертів, що виключає конформізм.

Логіко-формалізовані методи прийняття рішень. Найчастіше їх використовують для обґрунтування рішень, пов'язаних з інвестуванням коштів у певний проект, що може мати різні альтернативи технічного чи

організаційного вирішення. До них належать метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло та ін.

Метод побудови «дерева рішень». Ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогнольні результати. Дає змогу охопити всі можливі варіанти вирішення проблеми. Його доцільно поєднувати з експертними методами, оскільки деякі його етапи потребують оцінювання фахівцями у відповідних галузях. В основі методу — модель процесу, що може розгалужуватися залежно від умов реалізації. Побудову «дерева рішень» здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають усі можливі *альтернативи* (напрями дій або стратегію, вибрану особою, що приймає рішення, наприклад освоєння нового продукту) та *стани природи* (ситуації, на які особа, що приймає рішення, не може впливати, наприклад рівень попиту).

2. Визначають *вузли рішень* (з яких може бути вибрана одна чи кілька альтернатив) та *вузли стану природи* (у яких можуть мати місце певні умови, що впливатимуть на реалізацію рішення). Символ вузла рішень — квадрат, символ вузла природи — коло.

3. Будують «дерево рішень» за його розгалуженнями у вузлах рішень та вузлах стану природи. Всі можливі виходи та альтернативи на ньому показують за їх логічною послідовністю.

4. Розраховують очікувану грошову віддачу (ОГВ) для кожної гілки «дерева рішень» з урахуванням ймовірності настання певного стану природи і вибирають найприйнятніший варіант рішення.

Аналіз чутливості. Це техніка аналізу проектного ризику, яка показує, як зміниться значення чистого дисконтованого доходу (або чистої теперішньої вартості — ЧТВ) при заданій зміні вхідної змінної за інших умов. Використовується, коли рішення приймають в умовах невизначеності та ризику. Метод передбачає:

- визначення ключових змінних, які впливають на значення ЧТВ;
- встановлення аналітичної залежності ЧТВ від ключових змінних;
- розрахунок базової ситуації — встановлення очікуваного значення ЧТВ при очікуваних значеннях ключових змінних;
- зміну однієї із вхідних змінних на потрібну величину; при цьому всі інші значення фіксовані; проводиться послідовно для всіх вхідних змінних;
- розрахунок нового значення та його зміни в %;
- розрахунок критичних значень змінних проекту та визначення найчутливіших з них; критичне значення показника — це значення, при якому чиста теперішня вартість дорівнює нулю (ЧТВ = 0);

— аналіз отриманих результатів і визначення чутливості ЧТВ до зміни вхідних параметрів.

Аналіз чутливості простий у практичному застосуванні, однак має і недоліки. Він розглядає окремий вплив кожної змінної на результуючу величину. Але на практиці всі змінні впливають на результати реалізації проекту одночасно, погіршуючи або поліпшуючи результуючу величину.

Метод Монте-Карло. Це метод імітаційного моделювання. Сутність його полягає у поєднанні аналізу чутливості та ймовірності розподілу факторів моделі. ЕОМ генерує множину можливих комбінацій факторів з урахуванням їх імовірного розподілу. Кожна комбінація приймається як значення ЧТВ, і в сукупності керівник отримує імовірний розподіл результатів проекту.

Теоретико-ігрові методи. Дають змогу дещо спростити картину зовнішнього середовища. До них, зокрема, відносять теорію ігор, метод сценаріїв, моделі «чорної дошки».

Теорія ігор. Використовується для знаходження оптимального рішення деяких ігрових завдань (наприклад, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, пропозиції додаткового обслуговування, модифікацію старої і освоєння нової продукції тощо). Передбачається, що гра складається з ходів, які виконуються гравцями по чергово або одночасно. Сукупність ходів гравців від початку і до закінчення гри називають партією. У таких іграх використовують принцип «мінімаксу» — отримання максимуму з того мінімуму, який залишає супернику антагоністично налаштований супротивник. Завданням гри є розроблення рекомендацій для раціональних дій учасників конфлікту.

Метод сценаріїв. Використовують при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі сценарії обґрунтовуються за їх наслідками. Обмеженістю методу є вивчення лише декількох варіантів розвитку подій.

Моделі «чорної дошки». Базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та відображення цього на умовній «дошці» для всіх учасників, що беруть участь у підготовці рішення. Спеціалісти з менеджменту вважають, що ця модель розвивається насамперед завдяки впровадженню ефективних засобів оброблення та колективного використання даних, використання мультимедійних документів у режимі відеоконференцій.

Застосування теоретико-ігрових методів вимагає дотримання певних правил:

- при пошуку варіантів рішень можна спиратися на попередній досвід, що дає можливість звузити кількість альтернатив;
- дозволяється нехтувати малозначущими величинами і зважати тільки на найбільш відчутні й легко вимірювані фактори;
- слід використовувати метод «виправлення помилок», за яким спочатку приймають попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації — остаточне.

Оскільки керівники не завжди ознайомлені із сучасними методиками економічних розрахунків, у процес обґрунтування вводиться моделювання за допомогою інформаційної системи забезпечення підтримки управлінських рішень. З її допомогою розробляються варіанти уточнених дій, що дає змогу коригувати модель системи управління після кожного сеансу гри.

3. *Методи оцінювання варіантів рішення.* Передбачають формування критеріїв вибору, за якими здійснюватиметься оцінювання запропонованих проектів. Якщо проблема структурована і може бути вирішена за допомогою математичного програмування, то найчастіше критерієм вибору є *цільова функція*, яку слід оптимізувати (наприклад, мінімум часу, максимум доходу). Цей метод є ефективним лише за наявності чітко сформульованої мети.

Для оцінювання варіантів слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, тобто оцінювання здійснюється у три етапи. На першому етапі відбираються найважливіші критерії. Альтернативні варіанти рішень за цими критеріями поділяють на три групи:

- а) ті, що відповідають вимогам;
- б) ті, що не відповідають вимогам;
- в) сумнівні.

На другому етапі аналізують варіанти а) і в) за рештою критеріїв, а на третьому роблять спробу передбачити ті загрози, які можуть виникнути під час реалізації прийнятого рішення. Отже, вибір остаточного рішення здійснюється на основі зважування важливості цілей, врахування умов і наслідків реалізації рішення.

Управлінські рішення, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а *задовільні рішення*. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми, використо-

вучи обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, яке вже суб'єктам управління відоме і дало прийнятні результати.

Під час вибору остаточного рішення слід обов'язково враховувати не тільки позитивні, а й негативні наслідки його реалізації, що можуть стосуватися різних сторін діяльності фірми. Прикладом рішення, яке приймали в умовах значної невизначеності, є рішення фермерів щодо розширення площ посіву трансгенних культур. З одного боку, їх стійкість проти шкідників дає змогу значно збільшити врожайність і отримати значні прибутки, з іншого — недостатньо глибоко вивчені наслідки впливу цих культур на тих, хто їх споживає, що зумовлює упередженість споживачів, недовіру до продуктів, які містять навіть домішки трансгенних культур. Крім того, токсини, які виробляють ці рослини проти своїх шкідників, можуть впливати й на інших представників фауни. Зокрема, у 1999 р. американське Агентство з питань охорони довкілля прийняло постанову про обмеження сільськогосподарських угідь для посівів трансгенних культур. Підставою для прийняття цієї постанови стала загибель диких метеликів «монарх», які розмножуються на рослинах молочаю, що росте поблизу кукурудзяних полів. Виробники так званої ВЧ-кукурудзи, яка здатна виробляти смертельну отруту для своїх шкідників, стверджували, що ці отруйні речовини не спроможні «мігрувати» у навколишнє середовище, отже, нікому, крім самих шкідників, не загрожують. Але, як з'ясувалось, кукурудзяний пилок, потрапляючи на молочай, здатен спричинити загибель гусениць метелика «монарх». Отже, певна небезпека трансгенних культур існує. Тому фермерів закликали зменшити посіви цих культур. Та й самі фермери прийняли таке рішення, оскільки європейці відмовилися купувати цю продукцію.

Вибираючи остаточне рішення, менеджери мусять зважати і на фактори невизначеності та ризику, які притаманні ринковій економіці, тобто оцінити можливість реалізувати рішення. Наприклад, в енергетиці України раптовий перехід до виключно грошових форм розрахунку (2000 р.) спричинив накопичення боргів енерготорговельних компаній, що зумовило банкрутство деяких із них (зокрема, «Донецькобленерго») і продаж їх власності через аукціони. За умов такого продажу в бюджет держави не потрапило жодної копійки, хоча від їх приватизації очікувалися значні суми грошових надходжень.

4. Методи реалізації рішення. Використовують після прийняття та схвалення рішення. Методом доведення рішення до виконавців найчастіше є план реалізації, який передбачає систему заходів для досягнення постав-

лених цілей. Часто такий план має вигляд *мережевого графіка*. У ньому вказано послідовність виконання робіт і їх тривалість, що дає змогу оптимізувати витрати часу на реалізацію управлінського рішення. Але такі графіки доцільні лише для складних рішень, до реалізації яких залучено багато учасників. Реалізація простих рішень забезпечується методами прямого адміністрування, розпорядництва та економічними методами (через винагороду).

Вагоме значення в реалізації управлінського рішення має застосування *методів контролю*. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або недоліки самого рішення і внести необхідні корективи. Залежно від змісту рішення доцільними є методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо.

Отже, менеджери повинні добре знати переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, вміти комбінувати їх, виділяти типові управлінські завдання і застосовувати при їх вирішенні структуровані методи прийняття рішень, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

уроки Лі Якокки

- ⇒ «Помилки — невід’ємна частина життя. Повністю уникнути їх неможливо... Треба сподіватися лише того, що вони не коштуватимуть аж надто дорого і що однієї й тієї ж помилки ви не повторите двічі».
- ⇒ «Зовсім не обов’язково приймати все підряд, але якщо ви не відповісте людині, що прийшла до вас, вигуком: «Це надзвичайно цікава ідея!» — і не поплескаєте їй по спині, вона більше ніколи не звернеться до вас із новою пропозицією».
- ⇒ «У вашій голові можуть народжуватися найчудовіші ідеї, але якщо ви не вмієте довести їх до свідомості підлеглих, ви анічогісінько не досягнете».

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ, САМОПЕРЕВІРКИ, ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке “прийняття рішень”?
2. Які ролі виконує менеджер у сфері прийняття рішень?
3. Що таке “рішення”?
4. Що таке “організаційне рішення”?
5. Яка роль компромісів у прийнятті рішень?
6. Опишіть процес прийняття управлінських рішень?
7. Проаналізуйте, які є основні етапи раціонального вирішення проблем?
8. Які фактори впливають на процес прийняття рішень?
9. Які фактори, які впливають на прийняття раціональних рішень?
10. Проаналізуйте, які є основні етапи раціональної технології прийняття рішень?
11. Назвіть, які є методи обґрунтування управлінських рішень, їх характеристика, переваги та недоліки використання?
12. Які виділяють моделі прийняття управлінських рішень, переваги та недоліки їх використання?
13. Назвіть вимоги, які ставлять до управлінських рішень.
14. Обґрунтуйте класифікацію управлінських рішень за різними ознаками.
15. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
16. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.
17. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення. Опишіть блок-схему підготовки і прийняття рішення.
18. Опишіть експертні методи прийняття рішень і вкажіть, у яких випадках їх доцільно використовувати.
19. За якими напрямками слід оцінювати наслідки реалізації рішень?
20. Які методи слід використовувати у процесі реалізації управлінських рішень? Обґрунтуйте відповідь.
21. Розкрийте сутність та основне призначення управлінських рішень.
22. Охарактеризуйте місце управлінських рішень як категорії менеджменту у процесі управління організацією.
23. Наведіть конкретні приклади організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень та порівняйте їх.

24. Охарактеризуйте на конкретних прикладах компромісні рішення та обґрунтуйте їх роль в діяльності організації.

25. Співставте колегіальні та колективні управлінські рішення, що між ними є спільного, а що відмінного?

26. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?

27. Охарактеризуйте на конкретних прикладах процес моделювання.

28. Охарактеризуйте основні етапи процесу побудови моделі?

29. Розкрийте сутність моделей, їх призначення та охарактеризуйте їх види.

30. Наведіть приклади застосування різних способів моделювання з метою вибору найоптимальніших рішень.

31. Охарактеризуйте проблеми побудови моделі: інформаційні обмеження; боязнь користувачів; погане використання результатів, висока вартість.

32. Ви діловий і дуже завантажений партнер в юридичній фірмі. Ваш досвідчений секретар скаржиться на постійну головну біль, сонливість, пересохше горло. На його думку, проблема в тому, що в офісі дуже погане повітря і він хоче, щоб ви щось зробили. Як ви відреагуєте?

33. Чому прийняття рішень вважається фундаментом ефективної роботи менеджера?

34. Поясніть чим відрізняються ситуації, які характеризуються ризиком, невизначеністю? Як би ви описали особливості прийняття рішень в таких ситуаціях?

35. Проаналізуйте будь-яких три прийнятих Вами рішення. Які з них запрограмовані, а які - незапрограмовані?

36. Чому одні рішення приймаються груповим способом, а інші однією особою?

37. Модель Врума - Джаго описує п'ять стилів прийняття рішень. Охарактеризуйте їх. Як менеджеру вибрати найкращий стиль для конкретної ситуації?

38. Назвіть три форми групової участі в процесі прийняття рішень. Як використати кожен з них менеджеру, перед яким стоїть задача вивести товар на певний географічний ринок?

39. В чому полягає концепція приємливості і обмеженої раціональності? Чому в багатьох випадках менеджери не намагаються прийняти найбільш вигідне в економічному змісті рішення?

40. Яким способом Ви скористаєтесь щоб підвищити власний творчий потенціал і ефективність при прийнятті рішень?

41. Як Ви думаєте, яким із етапів процесу прийняття рішень найчастіше ігнорують менеджери?
42. Які відмінності між прийняттям управлінських рішень та рішень у повсякденному житті?
43. Які відмінності між рішеннями, основами на досвіді та раціональними рішеннями?
44. Опишіть етапи раціонального способу вирішення проблем?
45. Визначте, які особливості оцінки можуть вплинути на процес прийняття рішень?
46. Які відмінності між рішеннями що приймаються в умовах визначеності, ризику, невизначеності?
47. Як впливає фактор часу на прийняття рішень?
48. Як впливає поведінський фактор на процес прийняття рішень?
49. Яка різниця між даними і інформацією?
50. Які основні характеристики підходу до вирішення проблеми на основі науки управління?
51. Дайте характеристику моделям прийняття рішень: фізичним, аналоговим, математичним.
52. Охарактеризуйте методи прийняття рішень: аналіз беззбитковості, метод платіжної матриці, метод очікуваних значень, метод дерева рішень.
53. Що таке прогнозування?
54. Охарактеризуйте методи прогнозування: аналіз тимчасових рядів; казуальне моделювання.
55. Проаналізуйте якісні методи прогнозування: думка журі; сукупна думка збутовиків, метод очікувань споживачів, метод експертних оцінок.
56. Як керівник може скласти корисні прогнози в середовищі бізнесу?

Тема 3

Планування

в організації

Суть планування

Планування ⇒

- 1) це одна з складових управління, що полягає в розробці планів і їх реалізації;
- 2) плани визначають основні показники розвитку економічної системи, способи їх досягнення;
- 3) включає прийняття рішень відповідними органами, особами, спрямованих на виконання планів;
- 4) вид управлінської діяльності по визначенню майбутнього стану організації.

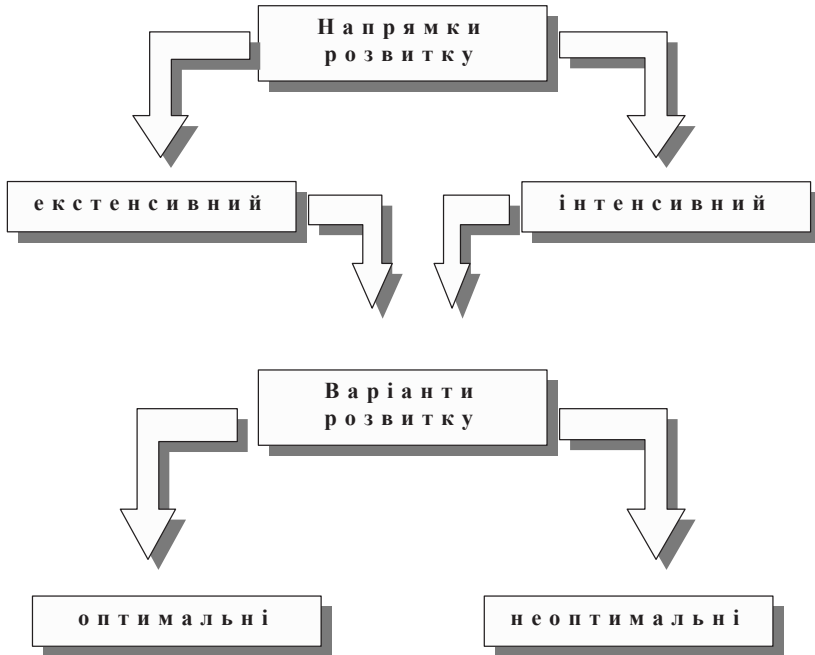
Планування оптимальне ⇒

планування з використанням економіко-статистичних методів і моделей, що дає *можливість з багатьох варіантів вибрати найкращий*, який **найкраще** відповідає критеріям оптимальності для конкретної структури – суб'єкта підприємницької діяльності.

Планування створює **орієнтир** майбутньої діяльності організації, фірми, підприємства.

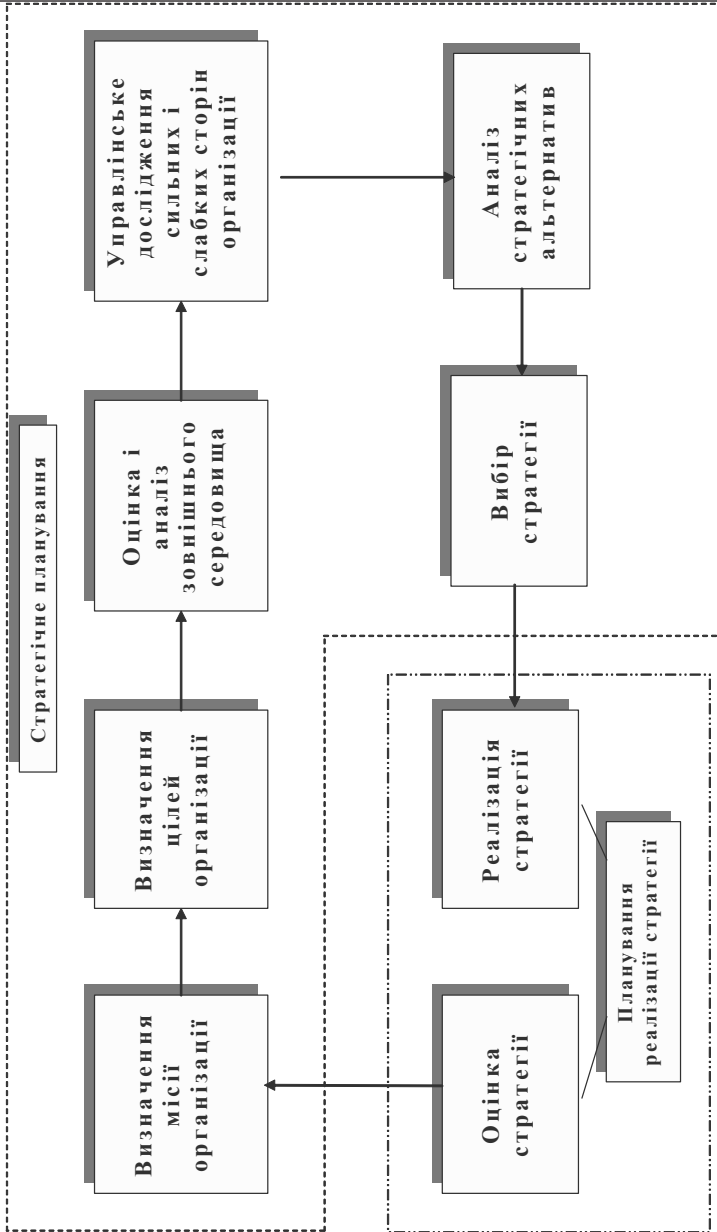


Напрямки і варіанти розвитку виробничих систем

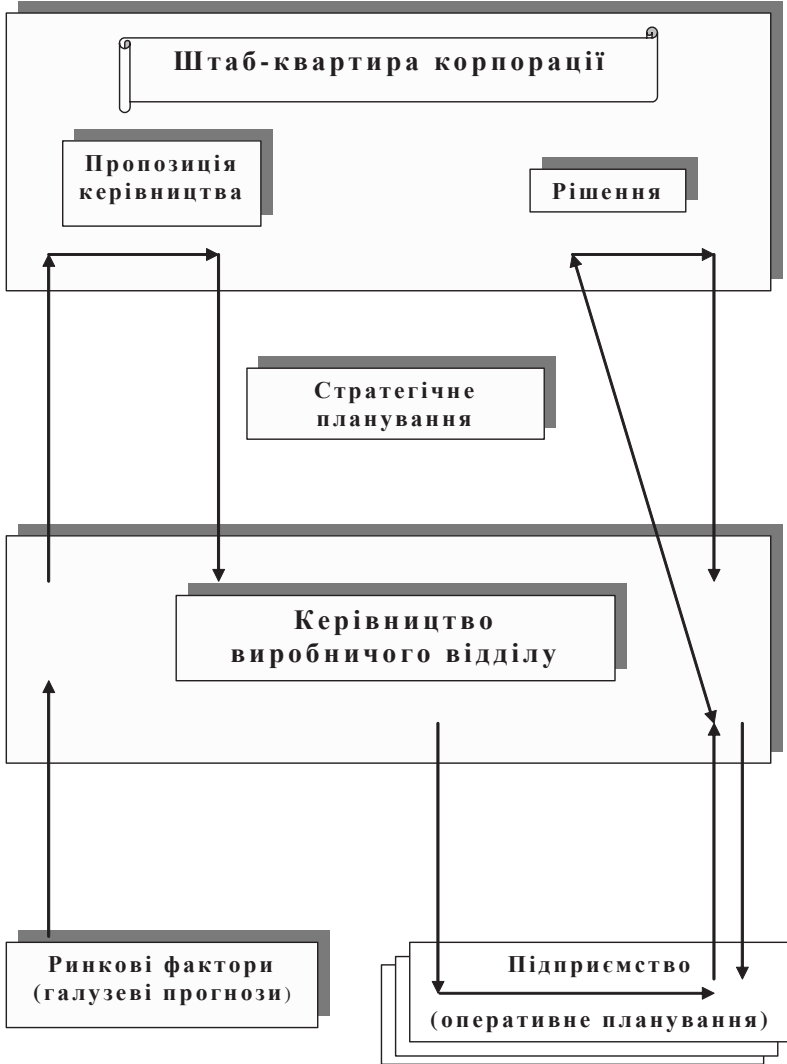


- ❖ Якщо приріст ефекту здійснюється швидше, ніж приріст ресурсів, то це відповідає *інтенсивному* варіанту розвитку виробничої системи.
- ❖ Якщо приріст ефекту здійснюється повільніше, ніж приріст ресурсів, то це відповідає *екстенсивному* варіанту розвитку.

Схематична модель стратегічного планування



Процес планування у великій виробничій організації
в умовах ринкової економіки



Типологія одноразових і постійних планів

| Одноразові плани | Постійні плани |
|--|---|
| <p>Програми:</p> <ul style="list-style-type: none">· Плани досягнення визначених цілей.· Великі проекти, для виконання яких може бути потрібно декілька років.· Масштабні плани; можуть включити в себе декілька проектів. <p><u>Наприклад:</u> Створення авіалайнера "Boeing 777", орбітальної космічної станції</p> | <p>Політика організації:</p> <ul style="list-style-type: none">· Загальне керівництво діями.· Ґрунтується на загальних цілях - стратегічному плані організації.· Визначає межі для прийняття рішень. <p><u>Наприклад:</u> Політика постійного удосконалення, інвестиційна політика.</p> |
| <p>Проекти:</p> <ul style="list-style-type: none">· Являють собою набір планів, які направлені на досягнення конкретної цілі.· У порівнянні з програмами відрізняються меншими масштабами і складністю, обмеженим горизонтом планування.· Часто проекти є частиною однієї великої програми. <p><u>Наприклад:</u> створення розгінного блоку багаторазового космічного корабля.</p> | <p>Правила:</p> <ul style="list-style-type: none">· Відносяться до однієї галузі діяльності. |

Етапи процесу управління за цілями – МВО [15, с.296]



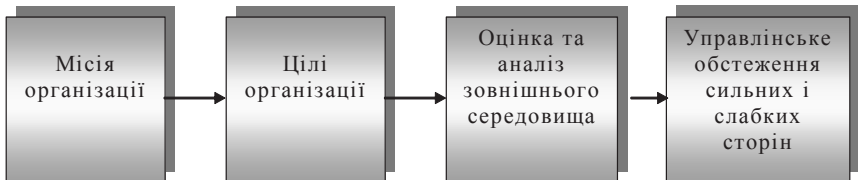
Причини невдач програм МВО [15, с.300]

1. Відсутність *зацікавленості* і *підтримки* керівництва.
2. Викривлення *концепції* (якщо програми МВО використовуються в якості “батога” для посилення контролю над підлеглими).
3. Труднощі при визначенні *цілей* (деякі види робіт і галузей діяльності важко об’єктивно оцінити і кількісно визначити).
4. Збільшення *канцелярської роботи* (керівники, підлеглі можуть чинити опір реалізації програм, бо це збільшує обсяг канцелярської роботи).
5. Посилення *дефіциту часу* (щоб використовувати програму МВО, керівник повинен вчитися встановлювати пріоритети і ефективно використовувати час).
6. Відсутність відповідної *кваліфікації* (відсутність необхідної кваліфікації для визначення цілі, планування, обміну інформацією, міжособистісних відносин).
7. Відсутність *індивідуальної мотивації*, стимулу в роботі.
8. Недостатня *інтеграція* з іншими системами (прогнозуванням, складанням фінансових планів, іншими процесами).
9. Стратегії *недоречних змін* (проектування і реалізація програм МВО повинні бути старанно сплановані).

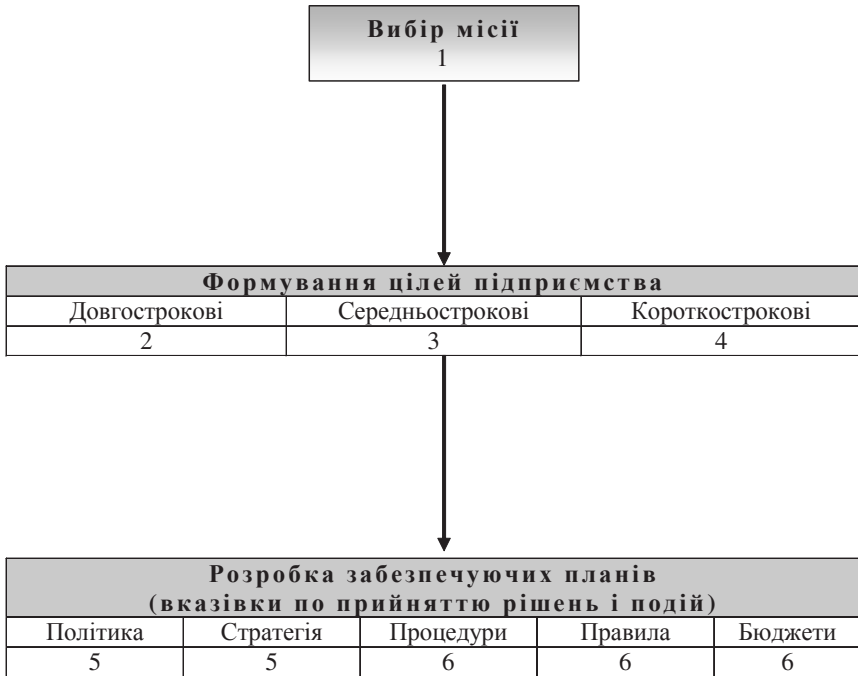
Переваги і проблеми МВО (Управління за цілями)

| Переваги МВО | Проблеми МВО |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">◆ Зусилля менеджерів і робітників концентруються на направлених на досягнення цілей діях.◆ Використання УЗЦ дозволяє досягнути покращання результатів діяльності на всіх рівнях організації.◆ Працівники мотивовані для досягнення цілей.◆ Цілі працівників і робітників відповідають цілям компаній. | <ul style="list-style-type: none">• Зміни у зовнішньому середовищі не дозволяють використовувати УЗЦ в якості основи менеджменту.• Погані відносини між роботодавцями і працівниками знижують ефективність УЗЦ.• Зростає можливість конфлікту між операційними і стратегічними цілями.• УЗЦ вступає в протиріччя з механічною організаційною структурою, яка не визнає цінності участі працівників в управлінні.• Пов'язаний з УЗЦ великий обсяг паперової роботи відволікає багато часу і енергії. |

Процес планування



Формулювання місії і цілей



(цифри вказують приблизний порядок процесу)

Місія і цілі підприємства

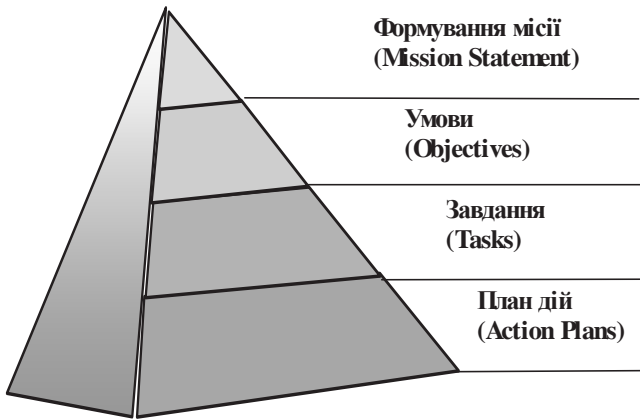
Місія і цілі підприємства важливі з **двох причин**:

- вони сприяють *концентрації зусиль* керівника і *зусиль* працівників;
- вони допомагають зосередити увагу на проблемах, які вимагають *рішення* (рішення проблем означає: знайти способи, щоб вивести підприємство з того становища, з тієї ситуації, в яких воно знаходиться, створити бажану для підприємства ситуацію).

Місія підприємства і завдання ⇒ це

директивно сформульовані **цілі**, котрі допомагають зосередитись на найважливіших моментах і включають властиву підприємству спеціалізацію, її відповідність ринку, покупцям, яких підприємство планує обслуговувати.

❖ Процес планування починається з формулювання місії підприємства і її цілей (з цього витікають завдання і планування дій організації в формуванні піраміди цілей). Графічно це виглядає так:



ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ

Місія

Першим і найсуттєвішим рішенням при плануванні буде *вибір цілі* *в організації*.

I. Визначення місії організації

Основна загальна мета організації – чітко виражена *причина* її існування – позначається як її **місія**. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Значення місії

1. Вироблені на її основі цілі служать в якості *критеріїв* для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень.
2. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, то в них не буде логічної точки відліку для вибору *найкращої альтернативи*.
3. Місія деталізує статус фірми і забезпечує направлення і орієнтири для визначення *цілей і стратегій* на різних організаційних рівнях.
4. Формування місії організації повинно включати:
 - *Завдання* фірми з точки зору її основних послуг, виробів, її основних ринків і основних технологій (якою підприємницькою діяльністю займається фірма).
 - *Зовнішнє середовище* по відношенню до фірми, яке визначає робочі принципи фірми, поведінку.
 - *Культуру організації*. Якого типу робочий клімат існує в самій фірмі? Якого типу людей притягує цей клімат ?

II. Вибір місії

Щоб вибрати відповідну *місію*, керівництво фірми повинно відповісти на два питання:

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

Необхідність вибору місії була визначена завдогдо до розробки теорії систем. Генрі Форд, наприклад, зазначав, що місія компанії “Форд” – надання людям дешевого транспорту, якщо хтось це робить, то прибутки обов’язково прийдуть.

Характеристика цілей

Загальні фірмові цілі формулюються і встановлюються на основі загальної місії організації і цілей, на які орієнтується вище керівництво.

Щоб внести дійсний вклад в успіх організації, цілі повинні мати такі *характеристики*:

1. Цілі повинні бути *конкретні і вимірювані*: це буде чіткою базою відліку для наступних рішень і оцінки виконаної роботи, керівники середньої ланки будуть мати орієнтир для рішення питань, також буде легше визначити, наскільки добре організація працює в напрямку здійснення своїх цілей.

2. Орієнтація цілей в *часі*: потрібно точно визначати не тільки що хоче організація здійснити, а й те, коли повинен бути досягнутий результат.

Цілі можуть бути:

- ❖ Довготермінові – 5 років;
- ❖ Середньотермінові – 1-5 років;
- ❖ Короткотермінові – до 1 року.

Чим ближчий горизонт планування, тим вужчі рамки мети, наприклад:

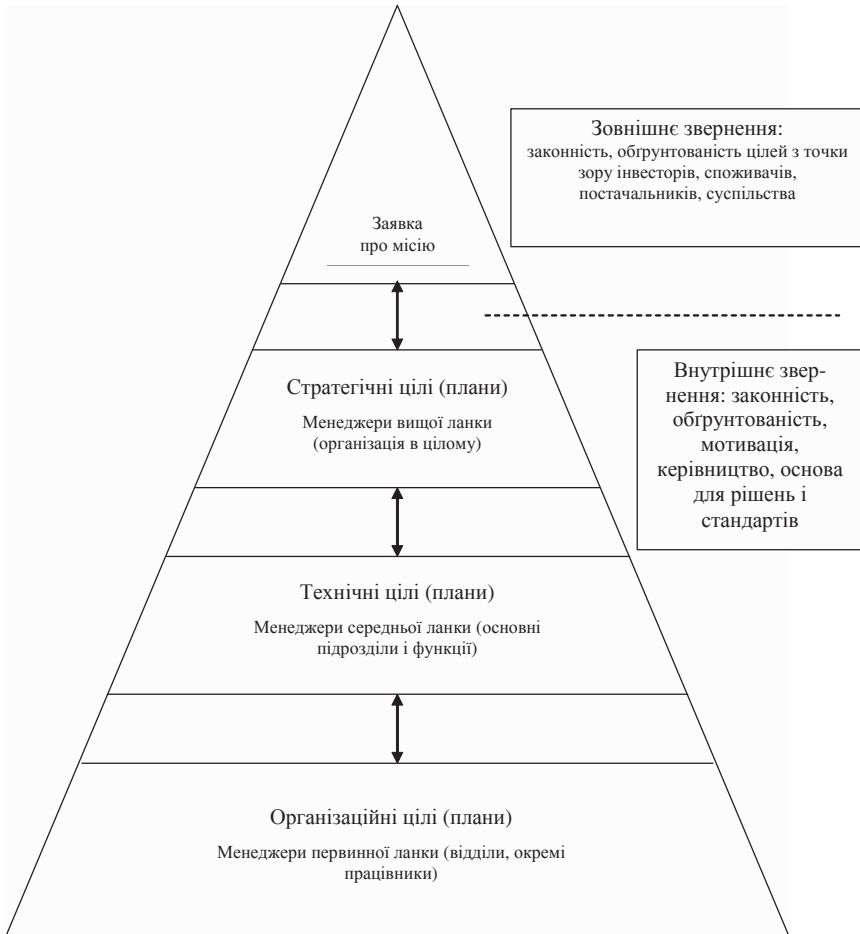
- Довгострокова мета – збільшити продуктивність праці на 25%.
- Середньотермінова – збільшити продуктивність на 10% за 2 роки.
- Короткотермінові – підвищення кваліфікації, модернізація заводу.

3. Цілі повинні бути реальними (досяжними): ціль повинна бути такою, яку можна досягти, щоб служити підвищенню ефективності організації; встановлення мети, яка перевищує можливості організації, не враховує недостатність ресурсів, може призвести до катастрофічних наслідків.

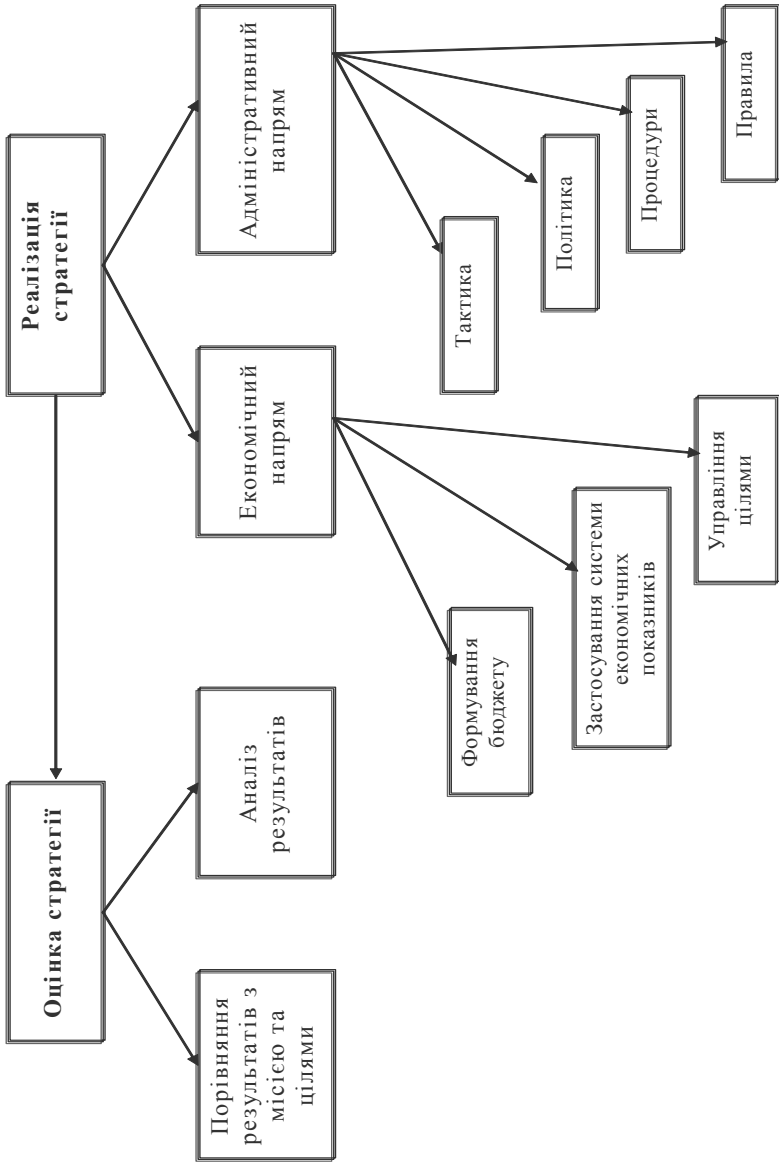
4. Цілі повинні підтримувати одна одну, взаємодоповнювати: дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Висновок: цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, правильно інституціоналізує, інформує про них структурні підрозділи, підлеглих і стимулюватиме здійснення в рамках всієї організації.

Організаційні рівні цілей (планів)



Схематична модель планування реалізації стратегії



СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

I. Основні етапи стратегічного планування

Стратегічне планування в компанії це процес проектування ймовірного чи логічного майбутнього і передбачених майбутніх станів. Всі стратегічні плани мають три спільні елементи:

- початковий стан;
- ціль (чи кінцевий стан);
- процеси, які пов'язують ці два стани.

Мета планування поєднати ці елементи так, щоб з найменшими затратами досягнути найбільшої ефективності в бізнесі, в господарюванні, тобто максимізувати результати.

I ЕТАП:

⇒ узгодження групових інтересів в самій компанії перед тим, як приступити до планування.

II ЕТАП:

⇒ інвентаризація всіх реальних вільних ресурсів, обмежень і сприятливих факторів зовнішнього середовища.

III ЕТАП:

⇒ визначення реально виконуваних задач, завдань і цілей в коротко-строковій і довгостроковій перспективі, напрацювання базової стратегії.

IV ЕТАП:

⇒ призначення відповідальних виконавців за виконання і коректування дій по здійсненню поставлених завдань.

СХЕМА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

Формування бачення місії, цілей компанії.

Визначення сфери діяльності фірми: ставлення стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз.

Аналіз зовнішнього середовища (виявлення можливостей і загроз).
Аналіз внутрішнього середовища (визначення конкурентних переваг).

Стратегічний вибір.

Формування стратегічних альтернатив, оцінка стратегій.
Визначення стратегії для досягнення накреслених цілей.

Реалізація стратегії.

Складання бюджетів і планів.
Здійснення організаційних змін.

Контроль.

Оцінка результатів діяльності.
Виконання коректуючого впливу.

Стратегічне управління і планування це наука, яка базується на глибоких знаннях кон'юнктури ринку, майбутньої цільової аудиторії і навіть психології споживача, враховуючи постійно зміни умов. Стратегічне планування це постійний, а не епізодичний процес.*

ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ГОЛОВНИЙ ОРІЄНТИР — СПОЖИВАЧ

Розробка стратегії компанії це цілий комплекс робіт певного характеру. Сюди входять такі ключові елементи, як аналіз ринку і наступна його сегментація незалежно від розміру компанії.

По-перше, кожна компанія повинна періодично аналізувати ринок своєї продукції і продукції конкурентів.

По-друге, необхідний аналіз власної конкурентоздатності з врахуванням того, що існують інші виробники аналогічних виробів, випускаються товари-замінники, існує загроза появи нових конкурентів.

Обов'язково потрібно **ВРАХУВАТИ** *ринкову владу постачальників або споживачів* по методиці Майкла Портера. Далі повинен йти *системний аналіз переваг, недоліків, можливостей, загроз* компанії на існуючих сегментах ринку (SWOT-аналіз). Після цього можна здійснювати портфельний аналіз, а потім відповідати на питання, що виробляти і що пропонувати на ринок.

- ! Завдяки портфельному аналізу виробляється відповідна стратегія.
- ! При визначенні стратегії компанії спочатку розглядають всі види стратегій і розробляють, як правило, декілька для себе одну основну і дві-три додаткові.
- ! При виробленні стратегії компанія повинна орієнтуватися на споживача в майбутньому і навіть формувати його майбутній настрій.

* Баюра Д. Стратегическое планирование// Украинская инвестиционная газета.-2004.-№10.-С.23.

**ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
І УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ
(О.Ладигін, керівник тренінгового департаменту компанії
“Гешталт Консалтинг Груп”)**

... Топ-менеджмент особливу увагу став віддавати стратегічному плануванню; цьому сприяє, перш за все, розвиток корпоративної культури. Все частіше питаннями стратегічного управління цікавляться керівники промислових підприємств і, що особливо вселяє оптимізм, підприємств базових галузей.

... Звичайно, в українських компаніях існують свої особливості стратегічного планування і управління. По-перше, керівників багатьох компаній хвилює питання, як оцінювати місткість ринку (складність оцінки виникає переважно тому, що більшість ринків мають значний сегмент бізнесу, що знаходиться в “тіні”).

Друга проблема стратегії це дефіцит і навіть відсутність повної і достовірної статистичної інформації.

Ще одна особливість стратегічного управління і планування і українських компаніях це повальне захоплення брендингом (“Оболонь”, “Мягков”).

... Але все-таки головна відмінність українських компаній від закордонних є в тому, що останні мають довгострокові стратегії свого розвитку. Ведучі світові транснаціональні корпорації взагалі будують подібні плани на строк до п’ятидесяти років. В Україні, навпаки, рідко зустрічаються навіть такі компанії, котрі розробляють стратегію свого розвитку більше, ніж на п’ять років. Основними причинами цього є неоформленість ринкових відносин, нестабільність діючого законодавства, а також незавершеність процесу реформування власності компаній.

I. Матриця SWOT [2, с.199-201]

Методологія SWOT передбачає спочатку виявити *слабкі* і *сильні сторони* фірми, її небезпеки і можливості, визначити ланцюг зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії фірми

| | | |
|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| | Можливості | Небезпеки |
| Сильні сторони | Поле "СІМ" | Поле "СІМ" |
| Слабкі сторони | Поле "СЛМ" | Поле "СЛМ" |

"СІМ" – сила і можливість

"СІН" – сила і небезпека

"СЛМ" – слабкість і можливість

"СЛН" – слабкість і небезпека

SWOT (аббревіатура, що складається з перших букв англійських слів „сила”, „слабкість”, „можливості” і „небезпеки”).

II. Матриця можливостей.

Вплив можливостей на організацію

| | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|---------------|----------------|-------------|
| | | Сильний вплив | Помірний вплив | Малий вплив |
| Ймовірність використання можливостей | Висока ймовірність | Поле "BC" | Поле "BP" | Поле "BM" |
| | Середня ймовірність | Поле "CC" | Поле "CP" | Поле "CM" |
| | Низька ймовірність | Поле "NC" | Поле "NP" | Поле "NM" |

"BC", "BP", "BM" – висока ймовірність і сильний вплив, помірний та малий вплив.

“СС”, “СП”, “СМ” – середня ймовірність і сильний вплив, помірний та малий вплив.

“НС”, “НП”, “НМ” – низька ймовірність і сильний вплив, помірний та малий вплив.

Отримані поля можливостей мають різне значення для фірми. Наприклад: можливості, які попадають на поля “ВС”, “ВП”, “СС” мають велике значення для фірми, а можливості, які попадають на поля “СМ”, “НП”, “НМ”, практично не заслуговують уваги фірми.

**м.Ш. Матриця небезпек.
Вплив небезпек на організацію**

| Руйнування | Критичний стан | Важкий стан | Легкі удари |
|---------------------|----------------|-------------|-------------|
| Висока ймовірність | Поле “ВК” | Поле “ВВ” | Поле “ВЛ” |
| Середня ймовірність | Поле “СК” | Поле “СВ” | Поле “СЛ” |
| Низька ймовірність | Поле “НК” | Поле “НВ” | Поле “НЛ” |

де, наприклад: “ВР”, “ВК”, “ВВ”, “ВЛ” — висока ймовірність руйнування, критичного, важкого стану фірми, організації, як безпеки, та висока ймовірність настання незначних небезпек, загроз.

- ⇒ Ті проблеми, що попадають на поля “ВР”, “ВК”, “СР”, “СР”, являють собою велику загрозу для фірми і вимагають негайної і обов’язкової ліквідації.
- ⇒ Небезпеки, що попали на поля “ВВ”, “СК”, “НР” також повинні бути в полі зору вищого керівництва і ліквідовані в першочерговому порядку.
- ⇒ Загрози, які знаходяться на полях “НК”, “СВ”, “ВЛ”, “ВЛ”, вимагають уважного і відповідального відношення до їх ліквідації.

Бенчмаркінг

Пройшов шлях від промислового шпіонажу і конкурентного аналізу в кінці 70-х років до ефективного інструменту менеджменту в наш час, на протязі останніх років він входить в число самих популярних методів управління.

БЕНЧМАРКІНГ — один із сучасних підходів до оцінки компанією внутрішніх процесів і оточуючого середовища, має свою класифікацію і ділиться виходячи із завдань, котрі стоять перед компанією (це може бути аналіз конкурентів, власного бізнесу, сприйняття компанії споживачами і т.д.).

По суті процес бенчмаркінгу - це вивчення «вузьких» місць в компанії чи її слабких сторін з точки зору ринку і споживачів.

Як метод управління компанією використовується переважно великими компаніями. Сприймають його як звичайний аналіз конкурентів чи маркетингове дослідження, частіше до бенчмаркінгу звертаються тоді, коли необхідно вільно вибудовувати бізнес-процеси в компанії, для цього нерідко приходиться вивчати досвід конкурентів і, враховуючи їх помилки, впроваджувати подібні технології і процеси у себе в компанії. Бенчмаркінг допомагає компанії бути конкурентоспроможним і виявляти свої слабкі сторони в порівнянні з конкурентами.

В першу чергу бенчмаркінг цікавий для організацій, котрі прийшли період становляться і прагнуть завоювати більш серйозну нішу на ринку, для цього необхідно чітко розуміти своє місце на ринку.

Класифікація бенчмаркінгу здійснюється в залежності від цілей, котрі ставить перед собою компанія.

| | |
|--------------------------------|---|
| # загальний бенчмаркінг → | проводиться, коли необхідно порівняти компанію з непрямыми конкурентами по вибраних параметрах; |
| # внутрішній бенчмаркінг → | здійснюють, коли потрібно порівнювати діяльність різних підрозділів компанії; |
| # функціональний бенчмаркінг → | використовують при потребі порівняти функціональне завантаження і ефективність роботи різноманітних процесів в компанії (продаж, купівля і т.д.). |
| # конкурентний бенчмаркінг → | аналізуються сильні і слабкі сторони власної компанії порівнянні з компаніями конкурентів. |

Бенчмаркінг здійснюється поетапно.

При проведенні бенчмаркінгу можна працювати:

- а) самостійно;
- б) залучивши консультантів.

Краще працювати з консультантами у випадку:

➔ реструктуризації і покращення бізнес-процесів.

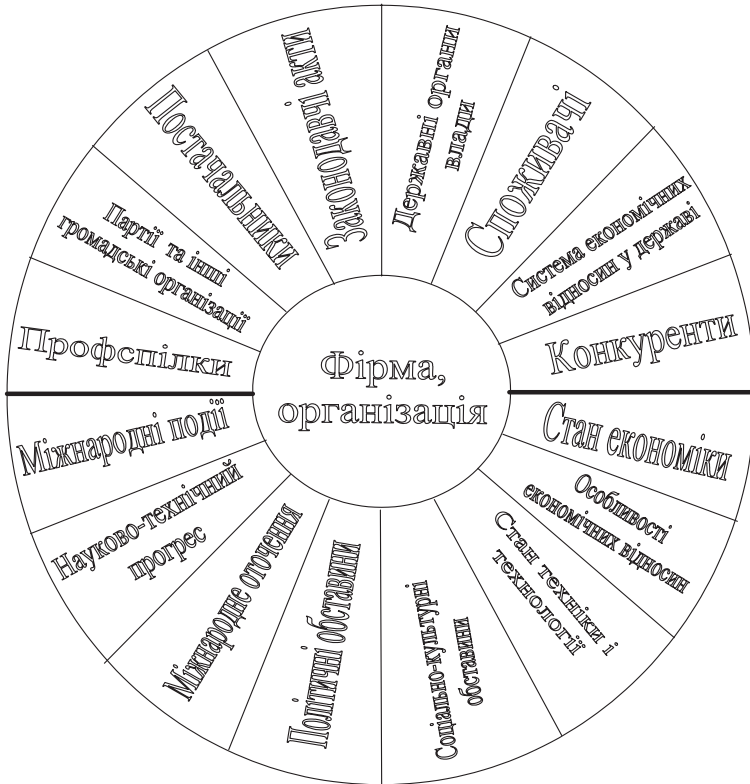
До сфер, в яких компаніям варто самостійно проводити бенчмаркінг, можна віднести окремі аспекти маркетингу, наприклад,

➔ вихід на новий сегмент ринку.

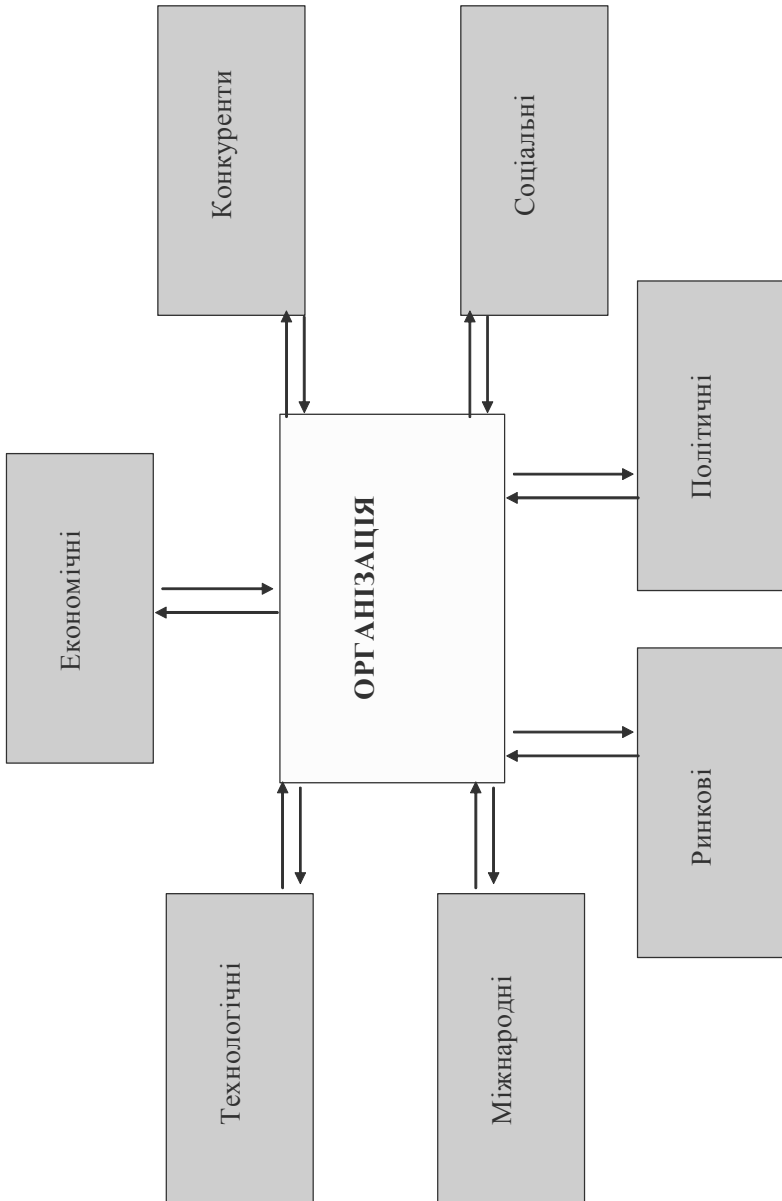
| ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ | |
|-------------------------------|--|
| 1. | ВИЗНАЧЕННЯ ОБ'ЄКТА БЕНЧМАРКІНГУ: |
| | <ul style="list-style-type: none">❖ визначаються потреби підприємства у змінах, в покращенні;❖ проводять оцінку ефективності діяльності підприємства;❖ виділяються, вивчаються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристики;❖ визначається на скільки глибоким повинен бути бенчмаркінг. |
| 2. | ВИБІР ПАРТНЕРА ПО БЕНЧМАРКІНГУ: |
| | <ul style="list-style-type: none">+ потрібно встановити яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім;+ здійснюється пошук підприємств, котрі є ЕТАЛОННИМИ, встановлюються контакти з цими підприємствами;+ формуються критерії, по котрим буде здійснюватись оцінка та аналіз. |
| 3. | ПОШУК ІНФОРМАЦІЇ: |
| | <ul style="list-style-type: none">= необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і про партнерів по бенчмаркінгу; використовуються як первинні так і вторинні дані;= отримана інформація повинна бути всебічно перевірена. |
| 4. | АНАЛІЗ: |
| | - наступний аналіз дозволяє оцінити різницю в ефективності, виявити причину свого відставання, досвід, котрий можна використати у себе. |
| 5. | ВПРОВАДЖЕННЯ: |
| | <ul style="list-style-type: none"># розробити план впровадження, процедури контролю, оцінити і проаналізувати процес впровадження;# добитися, щоб процеси, які вимірюються, досягли найвищої ефективності. |

Зовнішнє середовище фірми, організації

Фактори прямої дії



Фактори непрямой дії



Сценарне планування

Сценарне планування (англ. Scenario planning) = це метод побудови альтернативних варіантів майбутнього розвитку зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє керівникам здійснювати аналіз і приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності.

Сценарії дозволяють компаніями думати, відштовхуватись від майбутнього. В ході такого планування його укладачі відповідають на питання: яким чином компанія може попасти в уявне майбутнє, зробити його реальним.

Сценарне планування – це певний погляд в майбутнє компанії, спроба спрогнозувати її подальший розвиток, постійний пошук відповіді на питання: “А що якщо?”.

Метод сценарного планування дозволяє отримувати достатньо наочну картину для різних варіантів реалізації проекту.

Доцільно будувати як мінімум **ТРИ СЦЕНАРІЇ**:

= **песимістичний**;

= **оптимістичний**;

= **найбільш ймовірний – реалістичний чи середній**.

ПЕРЕВАГИ МЕТОДУ (НА ДУМКУ ЕКСПЕРТІВ):

= формування плану дій по найбільш ймовірних варіантах розвитку події;

= дозволяє реагувати на зміни ринку і коректувати свою стратегію і тактику швидше інших (конкурентів);

= вдається серйозно знизити невизначеність, набуті більшої впевненості і гнучкості, розуміння того, як потрібно поступати, якщо події підуть по тому чи іншому варіанту (сценарію).

НЕГАТИВНЕ МЕТОДУ:

= висока працездатність і необхідність залучення висококваліфікованих кадрів;

= деколи, у зв'язку з непередбачуваністю економічних і політичних факторів, неможливо розробити деталізований сценарій розвитку ринку, що дає можливість отримувати на виході тільки загальні рекомендації.

Отже, сценарне планування допомагає знайти вихід, коли виникають малі і великі форс-мажорні ситуації.

АЛГОРИТМ НАПИСАННЯ СЦЕНАРІЇВ

①

Ідентифікація проблеми. Перелік ключових питань

②

Ідентифікація основних факторів і тенденцій (визначених і невизначених), їх взаємозалежність.

③

Ранжування факторів по важливості і пріоритетності.

④

Вибір логіки сценаріїв.

Матриця основних факторів в рамках кожного сценарію.

Опис сценаріїв

⑤

Аналіз основних факторів в рамках кожного сценарію.

⑥

Аналіз наслідків. Чуттєвість параметрів,
зона інваріантних рішень.

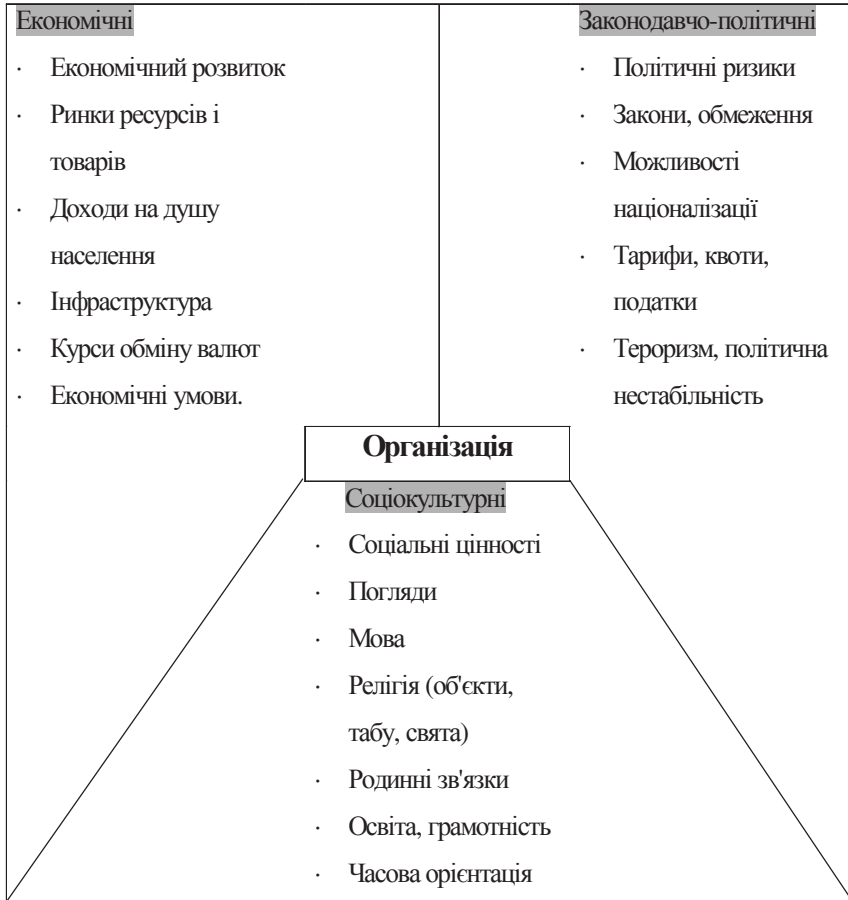
⑦

Виріб індикаторів і ознак для контролю.

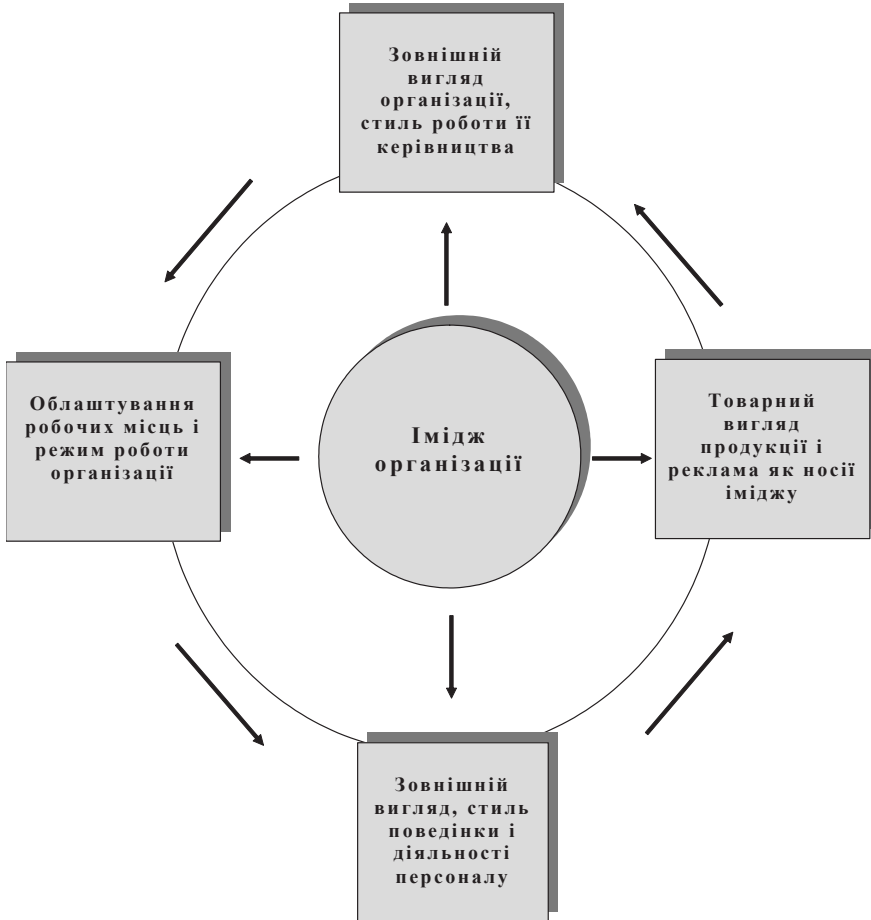


Сценарне планування дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку.

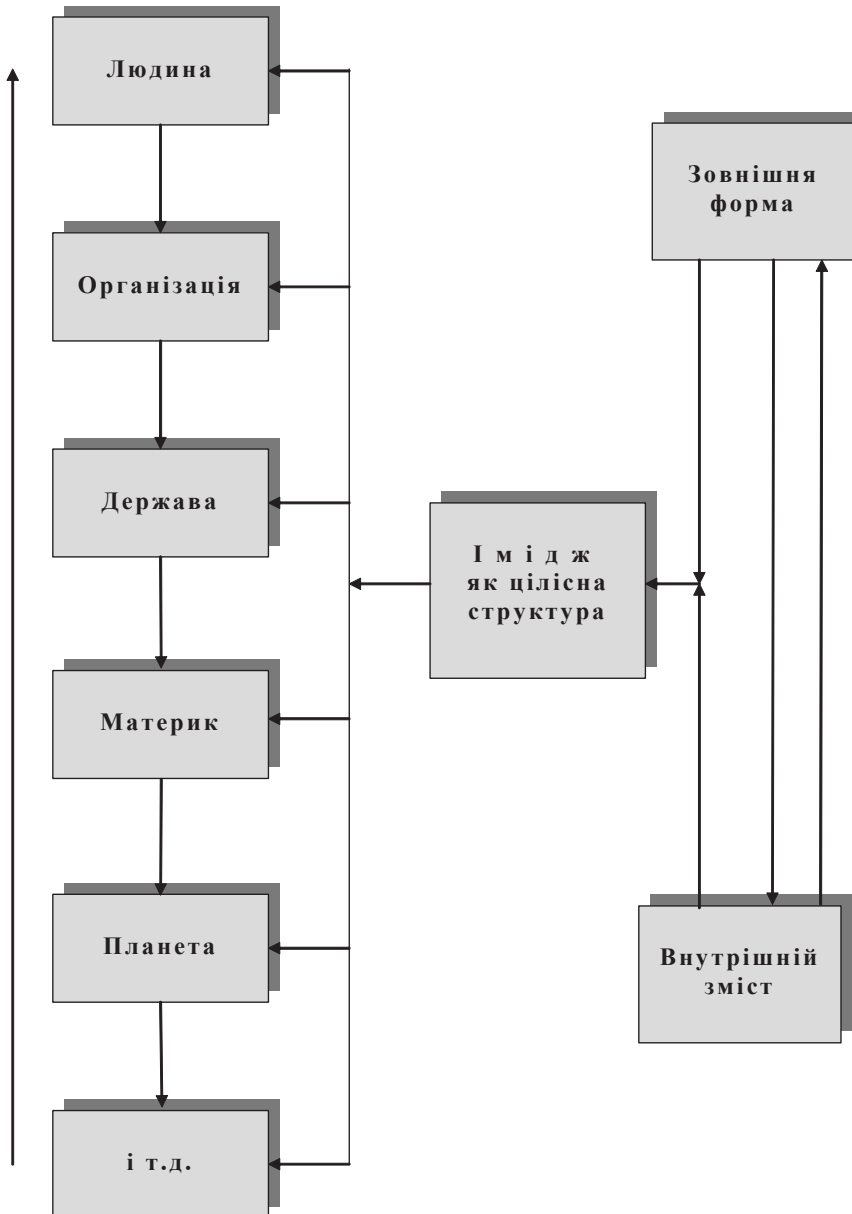
Основні фактори організації міжнародного середовища



Структура іміджу організації



Структура іміджу від мікрорівня до макrorівня



Процес реалізації стратегії [15,302]



Маркетинг

Практично:

Маркетинг – це продаж того, що *бажає* покупець, в такій кількості і за такою ціною, які забезпечують *прибуток*.

Генеральному директору належить провідна роль при зміщенні пріоритетів від виробництва продукції до маркетингу:

1. Першим пріоритетом генерального директора є продаж.
2. Продаж здійснюється покупцям, і тому генеральний директор повинен концентруватися на маркетингу (як і чому покупці купляють ці товари).
3. Введення маркетингової культури вимагає реальних змін, складних змін. Вони ніколи не пройдуть успішно, якщо керівник повністю не буде їх підтримувати.
4. Культура маркетингу вимагає від усіх в організації думати про покупців, створювати для них цінності і задовольняти їх потреби.



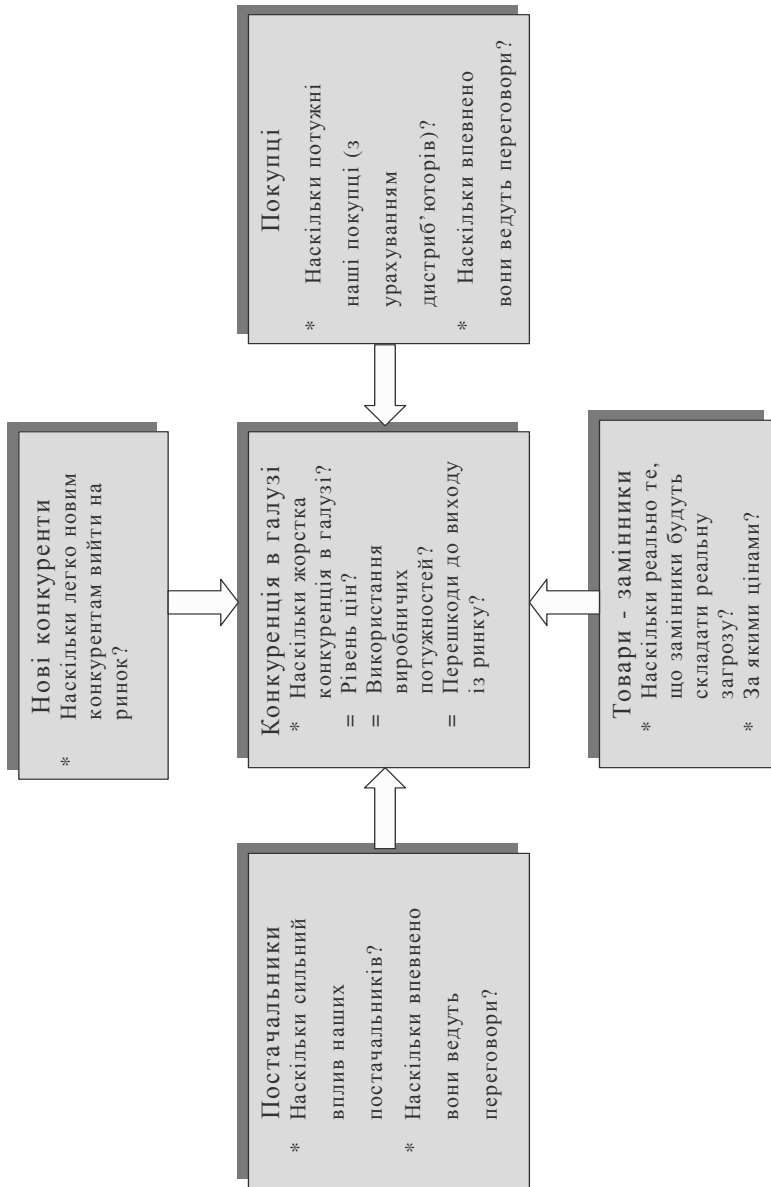
Справжній маркетинг - це не тільки продаж того, що виробляє підприємство, це знання того, що потрібно виробляти.

Шість ключових процесів маркетингу

- * Визначення цільових покупців і ринків.
- * Розробка, видозміни, виготовлення продуктів.
- * Встановлення ціни на продукти.
- * Продаж і розповсюдження.
- * Просування.
- * Надання послуг покупцям.

**Десять вирішальних маркетингових концепцій
для українських підприємств**

1. Маркетинг – це здоровий глузд, просто поспостерігайте за бабусями, які торгують на місцевих ринках.
2. Все починається з продажу, все решта – це відрахування.
3. Весь час спілкуйтеся з покупцями.
4. Найбільш важливий покупець – існуючий покупець.
5. Встановлюйте ціну, яку вимагає ринок, а не Ваші витрати.
6. Проявляйте ініціативу: поставляйте продукцію на ринок, а не очікуйте замовлення.
7. Переконайтеся в тому, що Ваш продукт має значну відмінність, яку можуть сприйняти покупці.
8. Якість повинна бути постійна, незалежно від витрат.
9. Короткий маркетинговий план у письмовій формі заставить Вас задуматися над важливими питаннями.
10. Створити бренд для кожного товару – значить збільшити продаж і прибуток.



Стратегія. Модель п'яти сил (продовження)

- * Аналіз п'яти сил допомагає проаналізувати ринки за п'ятьма критеріями інтенсивності конкуренції, загроза появи нових учасників ринку, роль постачальників, роль покупців, загроза виникнення заміників; не потрібно забувати визначити можливість і загрози іншого характеру.
- * Якщо для галузі, ринку характерний високий рівень конкуренції, ринкові тенденції несприятливі, спробуйте знайти інші ринки, зосередити увагу на іншій продукції, де можна використати Ваші сильні сторони.
- * Слід пам'ятати: рівень конкуренції буде високий, якщо даній галузі або ринку характерна хоча б одна із наведених характеристик:
 - = Велика кількість конкурентів та/або конкуренція рівних за силами конкурентів: завжди буде споглядатися тенденція до посилення конкуренції.
 - = Негативні темпи росту та надмір, надлишковість виробничих потужностей: підприємства будуть жорстоко конкурувати, пропонуючи продукцію за цінами, нижчими рівня витрат, щоб задіяти всі виробничі потужності.
 - = Недостатня диференціація продукції — виробники однотипної продукції (пшениця, цемент і т. ін.) будуть пропонувати її за цінами, які нижчі, ніж у конкурентів.
 - = Нерівні умови конкуренції — підприємства, які отримують державні субсидії, отримують переваги над приватизованими підприємствами.
 - = Значні перепони, перешкоди виходу із ринку — страх втратити роботу, керівники, які не бажають відмовитися від збиткового бізнесу, низька ліквідційна вартість.

Стратегія. Як керувати продуктами на різних стадіях їх життєвого циклу

| Стадії життєвого циклу продукції | Вировадження | Ріст | Зрілість | Занепад |
|----------------------------------|--|---|--|--|
| Продукт | Запропонувати основний продукт | Запроваджувати модифікації основного продукту, послуги, гарантії | Диверсифікація брендів і моделей | Посупове зняття з виробництва слабких продуктів |
| Ціна | Використовувати витрати плюс прибуток або взяти за основу точку відліку – існуючу ціну | Ціна для завоювання ринку: можливе зниження ціни | Ціна відповідає цінам великих конкурентів | Зниження цін |
| Реалізація | Створити вибірккову систему реалізації | Створити інтенсивну систему реалізації | Створити більш інтенсивний збут | Діяти вибірково, поступово закривати безприбуткові точки |
| Реклама | Зробити продукт відомим для покупців та посередників | Зробити продукт відомим і цікавим для масового ринку | Підкреслювати відмінності і переваги бренду | Зменшення до рівня необхідного для підтримки відданих прихильників |
| Стимулювання продажу | Інтенсивно стимулювати продаж з метою заохочення пробної купівля | Зменшити, для того щоб скористатися вже існуючим попитом споживачів | Збільшити для заохочення переходу до інших продуктів | Звести до мінімуму |



Незалежно від асортименту продукції

підприємству переважно приходить вибирати одну з чотирьох стратегій для кожного виду продукції:

- * Збільшення частки на ринку.
- * Збереження частки на ринку.
- * Отримання прибутку.
- * Залишити ринок.

Вибір стратегії бізнесу для продукту




| Утворення частки ринку | Збереження частки ринку | Збір урожаю (отримання прибутку) | Вихід з ринку |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Можна досягнути: <ul style="list-style-type: none"> - зниженням ціни; - поліпшенням поставок; - підвищенням якості або обслуговування; - концентруючись на ринковому сегменті. * Кращу використовувати в період швидкого росту. * Збільшення частки в зростанні дає більш високу рентабельність | <ul style="list-style-type: none"> * Добре для продукції, яка вже вкоренилась, потребує менших витрат і є більш рентабельною. * Використовується тоді, коли збільшення частки вимагає дуже багато часу чи коштів. * Краще всього для зрілого підприємства, яке займає лідируючу чи сильну частку на ринку. | <ul style="list-style-type: none"> * Дає можливість зменшити частку ринку, щоб заробити максимальні короткострокові прибутки і потоки грошових коштів. * Використовується тоді, коли кошти потрібні для розвитку нових продуктів. * Необхідно для тих продуктів, котрі займають невелику частку ринків, що скорочуються | <ul style="list-style-type: none"> * Це використовується тоді, коли продукт займає частку меншу за критичну для виживання (1/4 частки лідера на ринку). * Використовується, якщо для того, щоб наздогнати лідера, потрібні значні інвестиції. * Добре для тих продуктів, котрі не можуть конкурувати за затратами та/або якістю. |

❧ **Стратегія бізнесу** для будь-якого підприємства — це сума індивідуальних рішень відносно всіх видів продукції, яка ним виробляється.

❧ **Стратегія бізнесу впливає** на всю діяльність підприємства: стратегія допомагає співставити діяльність підприємства з середовищем, в якому воно функціонує, з його можливостями, враховуючи місію і цілі підприємства; **стратегія** вказує напрямки розвитку підприємства в майбутньому.

Стратегія Матриця “Ріст – частка ринку”

Продукція ділиться на чотири категорії

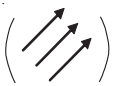
| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| Темпи росту Низькі Високі | * * * “Зірки” |  “Важкі діти” |
| |  “Дійні корови” |  “Собаки” |
| Велика | | Мала |
| Частка ринку (отримані грошові кошти) | | |

1) “Дійні корови” – продукція, яка приносить значні суми грошових коштів, як правило, вона займає домінуючу частку на повільно зростаючих ринках.

2) “Важкі діти” – продукція з малою часткою швидко зростаючого ринку. Коли ринки ростуть швидко, вони потребують більших вкладень для отримання чи збереження частки на ринку.

3) “Зірки” – продукція, яка має значну частку на швидко зростаючих ринках. Вони можуть як бути, так і не бути самодостатніми по відношенню до потоків грошових коштів.

4) “Собаки” – продукція, яка займає малу частку на повільно зростаючих ринках.



Увага! Грошові кошти, які зароблені “грошовими коровами” можна використовувати для підтримки “зірок” чи спробувати перетворити “важких дітей” в “зірок”.



Після класифікації продукції на чотири групи в залежності від частки ринку і темпів його росту, ми можемо визначити, яку з чотирьох стратегій бізнесу вибрати для продукту чи групи продуктів: збільшення частки ринку, збереження частки ринку, збір прибутків, залишення ринку.

Конкуренція



Жодна організація не може собі дозволити ігнорувати фактичні можливі реакції конкурентів на поведінку фірми.

Аналіз об'єкта “ конкурент” згідно з думкою М.Портера – це відповідь керівництва фірми на питання:

- ✧ Що рухає конкурентом ?
- ✧ Що робить конкурент ?
- ✧ Що він може зробити ?



При цьому присутні такі *діагностичні елементи* :

- аналіз майбутніх цілей конкурентів;
- оцінка поточної стратегії конкурентів;
- огляд передумов по відношенню до діяльності конкурентів і до самої галузі, в якій функціонують конкуренти;
- поглиблене вивчення сильних і слабких сторін конкурентів.



Щоб вивчити ці елементи, М. Портер пропонує бізнесменам, керівникам дати відповідь на такі питання :

1. Задоволений конкурент своїм **сучасним положенням** чи ні?
2. Які ймовірні кроки, **зміни в стратегії** здійснить конкурент?
3. У чому вразливість конкурента ?
4. Що саме з **їхніх дій, поведінки** може **спровокувати** значні і найбільш ефективні міри, дії з боку конкурента?

Франчайзинг

Вперше у світовій практиці був впроваджений в 1945 р. у США.

В світі знають: *механізм франчайзингу* - безпечний спосіб, б котрий:

⇒ гарантує допомогу людині вести самостійно бізнес і при цьому не бути самотнім;

⇒ компаніям допомагає ефективно розширюватися, не зазнаючи великих втрат на створення і підтримку масивного адміністративного апарату і не відчувати труднощів в управлінні широкою мережею корпоративних підприємств.

Франчайзинг ⇒ організація бізнесу, в якій компанія (франчайзор) передає незалежній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту чи послуг цієї компанії.

Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт чи послуги за заздалегідь визначеними законами і правилами ведення бізнесу, які встановлює *франчайзор*.

Взамін на виконання всіх цих правил франчайзі отримує дозвіл використовувати:

- ім'я компанії;
- репутацію компанії, продукти, послуги;
- маркетингові технології компанії, її експертизу і механізми підтримки.

Щоб отримати такі права, **франчайзі**

- робить перший внесок франчайзору;
- виплачує йому щомісячні внески .

Франчайзі | ⇒ **не** є повним власником товарного знака;
⇒ **має право** використовувати товарний знак на період виплати щомісячних внесків.

Сума внесків вказується в угоді, контракті (франчайзинговому договорі), є предметом переговорів.

Франчайзинговий пакет – повна система ведення бізнесу, що передається франчайзі → дозволяє вести свій бізнес з успіхом, навіть не маючи попереднього досвіду, знань чи фахової підготовки в даній сфері.

Франчайзинг

Виділяють два види франчайзингу:

- прямиий франчайзинг
- майстер франшизи.

П р я м и й ф р а н ч а й з и н г

Франчайзер продає франшизу безпосередньо місцевому підприємцю.

У випадку **міжнародного франчайзингу**, коли відстань між франчайзером і франчайзі велика, недоліком такого методу може бути відсутність підтримки на місцевому рівні і менша увага до місцевих особливостей.

Великі франчайзери часто використовують *такий вид* з метою дослідження ринку і умов ведення бізнесу в даній країні.

М а й с т е р ф р а н ш и з и

Відношення по даній **франшизі** виникають тоді, коли міжнародний **франчайзер** продає виключно права на розвиток всієї системи на території країни одному франчайзі. Такий *вид франчайзі* називається "власником майстерської ліцензії". В цьому випадку франчайзер не хвилюється про те, буде його бізнес розвиватися успішно чи ні. Замість цього він шукає добре забезпеченого місцевого підприємця, який володіє організацією, яка дозволяє йому зробити систему успішно працюючою *концепцією* на території всієї країни.

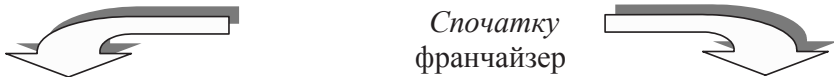
Міжнародна асоціація франчайзингу виділяє сімдесят галузей, в котрих можна використовувати **методи франчайзингу**.

Наприклад: бухоблік, авторемонт, книжкові магазини, дитячий одяг, освіта, будівництво, невеликі продмаги, послуги по працевлаштуванню, ресторани, готелі, пральні, фотостудії, туризм та розваги, туристичні агентства, прокат спеціального обладнання.

Франчайзер

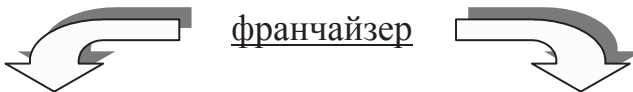
Це компанія, яка видає ліцензію або передає право використання свого:

- товарного знака;
- ноу-хау;
- операційної системи.



- створює *успішний продукт*, послуги;
- *досліджує*, розвиває бізнес;
- витрачає кошти на *просування* бізнесу;
- створює хорошу *репутацію*, імідж, який упізнають

Переконавши ринок в працездатності своєї концепції і успішності відтворювання бізнесу,



пропонує концепцію підприємцям, які прагнуть повторити *подібний успіх*, купити її франшизу

Обов'язки франчайзера:

- ❖ установка всіх виплат (перший внесок, регулярні внески за використання товарного знака, виплати в рекламний фонд, внески за додаткові послуги);
- ❖ передача ділової, технічної інформації;
- ❖ стандартизація правил і положень. документування їх;
- ❖ контроль якості;
- ❖ забезпечення постійної підтримки франчайзі, включаючи підвищення кваліфікації, підтримку в управлінні, оперативні послуги за вимогою;

- ❖ укладення і підтримка ексклюзивних договорів про постачання;
- ❖ уточнення графіка розвитку;
- ❖ надання захищеної території
- ❖ визначення умов продовження контракту чи припинення.

Франчайзі

! Це людина чи компанія, яка купляє можливість навчитися, і допомогу при створенні бізнесу у франчайзора й сплачує сервісну плату (роялті) за використання товарного знака, ноу – хау і системи ведення діяльності.

Франчайзі сам сплачує затрати на створення бізнесу, франчайзор може надавати вигідні знижки на важливі поставки (матеріали, товари, ресурси). Франчайзі повинен чітко виконувати правила ведення бізнесу, брати участь в рекламних і маркетингових кампаніях, які проводить франчайзор.

Франчайзі повинен використовувати, як правило, **сім умов**:

- повністю прийняти точку зору франчайзора, його цілі і цінності в даному бізнесі;
- довіряти і поважати франчайзора і, в свою чергу, формувати повагу і довіру до себе;
- приймати чітко встановлені правила і обов'язки, вказані в договорі, тому що після підписання договору правила майже не підлягають змінам і доповненням;
- прагнути постійно працювати і спілкуватися з франчайзором;
- зв'язати себе певними обов'язками з бізнесом, бути вірним йому в добрі і погані часи;
- дотримуватись операційних процедур і стандартів;
- стати частиною системи шляхом внесення в бізнес нових ідей.

уроки Лі Якокки

- 📖 « Як відомо, існують лише два способи отримувати прибуток: або продавати більше товару, або скорочувати витрати».
- 📖 « Для оволодіння мистецтвом торгівлі потрібен час та зусилля. Необхідно знову і знову вправлятися в цьому мистецтві, поки воно не стане вашою другою натурою... Сьогодні не всі молоді люди це розуміють. Якщо вони бачать перед собою процвітаючого бізнесмена, то не замислюються над тим, як багато помилок він накоїв у молоді роки».
- 📖 «Існує міф, нібито ми, менеджери автоіндустрії, маніпулюємо публікою, диктуємо споживачеві, які саме автомобілі купувати, і нібито споживач слухається нас... А по суті, ми більшою мірою аналізуємо попит публіки, аніж формуємо його. Ми, звичайно, всіма силами намагаємося переконати людей придбати нашу продукцію, та іноді всі зусилля залишаються марними».
- 📖 «Багато покупців фактично самі не знають, чого їм хочеться, і професійний обов'язок продавця полягає в тому, щоб допомогти клієнтові визначити своє бажання».
- 📖 «Перш ніж виступати перед клієнтами, варто заздалегідь відрепетирувати, що збираєтеся їм сказати та продемонструвати, аби заохотити придбати ваш товар».
- 📖 «Розмовляйте з покупцем. Дайте йому інформацію, якої він потребує, щоб зважитися на покупку вартістю \$10 тис... Можливо, він навіть не має уявлення, що таке проміжний вал або які переваги переднього приводу... До того ж понад 50 відсотків автомобілів купують сьогодні жінки, а вони переважно не розбираються в техніці й потребують делікатної допомоги».
- 📖 «Одна з маленьких хитростей полягає в тому, щоб телефонувати кожному клієнтові за місяць після придбання ним нової машини і ставити єдине запитання: «Чи сподобався автомобіль Вашим друзям?»... Якщо запитати у клієнта, чи йому самому сподобалася машина, у нього може з'явитися думка, ніби в ній є якісь вади. Коли ж ви поцікавитесь враженням друзів, то йому доведеться сказати, що автомобіль відмінний... Навіть якщо машина знайомим і не сподобалася, клієнт не зможе погодитись із ними, принаймні не так швидко. Бо у власній свідомості він має ще якийсь час виправдовувати свої витрати тим, що придбав вдалу річ... Якщо хитрість дійсно

спрацювала, треба запитати у клієнта прізвища й номери телефонів його друзів. Можливо, вони й справді зацікавляться новим авто і схиляться до придбання такого ж».

📖 «Треба пам'ятати: кожен, хто щось купує — будинок чи авто, акції чи облігації, — протягом перших тижнів після купівлі виправдовуватиме своє придбання, навіть якщо він помилився».

📖 «Більшість продавців з успіхом долають попередні стадії процесу продажу, а на останньому етапі настільки побоюються відмови покупця, що часто дозволяють йому полишити салон, не здійснивши покупки. Вони просто не спроможні зосередитись і твердо сказати: «Поставте тут свій підпис»».

📖 «Правильне поводження з клієнтами вимагає знань, часу і терпіння. Зрештою, коли продавці не мають таких рис, їм треба підшукати іншу професію».

📖 «Коли у вас гарний товар, — можна не бути великим торговцем».

📖 «Вислів: «Якщо зможете знайти кращий автомобіль, — купуйте його», — вже сотні разів пародійований... Моя репліка увійшла до рекламного жаргону».

📖 «Звичайно, реклама завжди відзначається тим, що ніколи неможливо впевнено прогнозувати, яких результатів вона досягне в боротьбі за свідомість людей... У такій важливій справі не можна все вирішити за помахом диригентської палички. Навіть коли якість ваших машин відразу стане кращою, потрібен час, аби публіка це усвідомила. Тут можна провести аналогію з дівчиною легкої поведінки, котра виправилася і стала на шлях спасіння. У перші рік-два віри їй не буде».

📖 «Довіра — це щось таке, що завойовується лише з часом. А коли вона завойована, не можна з неї скористатися».

📖 «Коли тільки-но розпочинаєш рекламну кампанію і просування на ринок нової торгової марки, перше завдання полягає у тому, щоб з'ясувати, де саме вона найкраще впадає в очі, Ось чому “арка” фірми “Макдональдс” настільки дієва. Навіть малій дитині тепер відомо, куди треба піти, щоб купити гамбургер. До того, як на рекламних щитах з'явилася пантера, більшість американців і гадки не мали про відділення «Лінкольн-Меркюрі». А сьогодні майже кожен знає, що це таке».

📖 «Створення образу будь-якої нової моделі в очах широкої публіки настільки важливе, що розцінюється як наполовину виграна битва».



«На мою думку, «Кеніон енд Екхард» найкраща агенція в рекламному бізнесі. У компанії «Форд» вона висунула гасло: «Форд має кращу ідею», хоча дехто в компанії пропонував сформулювати її дещо інакше: «Форд має найкращу ідею».



«Працівники «Кеніон енд Екхард» увійшли до складу членів наших найважливіших комісій, включаючи комісії з планування нових моделей та з маркетингу. Вони стали складовою частиною корпорації «Крайслер», підтримуючи з нами найтісніші зв'язки, на які лише здатна рекламна агенція. Фактично вона перетворилася на наше знаряддя, що забезпечувало маркетинг і рекламні публікації в усіх засобах масової інформації... Таке тісне єднання рекламної агенції зі своїм клієнтом ніколи ще не практикувалося в автобізнесі. Але я завжди гадав, що коли корпорація має намір витратити \$100 млн. на створення нової моделі, вона не повинна чекати від працівників реклами моментального висунення творчих ідей у рекламуванні цієї моделі».



«Рекламисти мають брати участь в усьому процесі народження нової машини, їм слід бути присутніми на всіх нарадах, де обговорюються її параметри. Вони самі можуть давати корисні поради на ранніх стадіях розробки нової моделі, наприклад: «її не купуватимуть, тому що...» або «ця назва не годиться, бо...».



«Чим глибша участь рекламної агенції у роботі автомобільної компанії, тим більше користі для обох сторін».



«Необхідно чітко усвідомити, що найголовніше у вашій роботі, а потім віддавати себе повністю здійсненню цього головного. У коледжі мені доводилося розраховувати, що я можу зробити за один вечір. У бізнесі цей масштаб може коливатися від трьох місяців до трьох років... Мій досвід свідчить: якщо якомога раніше не оволодіти таким раціональним мисленням, то потім це стає майже недосяжним. Уміння визначати пріоритетні справи і здатність правильно розподіляти свій час — це не ті навички, які можна мимохідь здобути у Гарвардській школі бізнесу».



«Тому, хто хоче стати фахівцем у сфері розв'язання будь-яких бізнесових завдань, належить, перш за все, навчитися визначати пріоритети».



«Я маю роз'яснити, які завдання ставлю перед собою, так само як і інші менеджери мають власні цілі формулювати разом зі своїм персоналом. Коли ж вони цих цілей досягають, треба віддавати їм належне не одними лише добрими словами».



«У кризовій ситуації часу на вивчення нема. Доводиться записати на папері десяток абсолютно необхідних справ. І саме на них сконцентрувати увагу. Про все інше потрібно забути. Загроза смерті криє в собі здатність примусити вас дуже швидко зосередитися на способі, як вижити».

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ, САМОПЕРЕВІРКИ, ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке планування?
2. Яка роль менеджера при плануванні?
3. Що таке “місія” організації?
4. Чому місія організації є основою її існування?
5. Як організація вибирає свою місію?
6. Чим відрізняється місія некомерційної організації від місії комерційної організації?
7. Наведіть приклад організацій, що вибирають ціль росту, швидкого росту, обмеженого росту, зменшення.
8. Яка роль “цілевизначення” у плануванні?
9. Чому сучасні організації повинні мати багато цілей?
10. Які характеристики ефективних цілей?
11. Для чого необхідне стратегічне планування?
12. В чому переваги розроблення стратегії для організації?
13. Перерахуйте основні характеристики організаційних цілей. Що краще: відмовитися від постановки цілей взагалі чи мати цілі, які не відповідають цим критеріям?
14. Для досягнення якої мети розробляються тактичні та оперативні плани?
15. Що таке бюджет, для чого він розробляється та які етапи його розробки?
16. Для чого в організації розробляються формальні правила і чим вони відрізняються від процедур?
17. Перерахуйте, які є принципи планування?
18. Що таке елементи та рівні стратегії?
19. Які є методи вибору загальнокорпоративної стратегії та стратегії бізнесу.
20. Що таке тактичні плани, програми, проекти, політика, стандартні операційні процедури, правила?

21. Як тактика, політика, процедури, правила допомагають реалізувати стратегію?
22. Які фактори впливають на ефективність планування в організації?
23. Охарактеризуйте сутність, роль і завдання планування як виду управлінської діяльності.
24. Розробіть стратегію діяльності конкретної організації на засадах застосування схематичної моделі стратегічного планування.
25. Що таке місія організації? Який взаємозв'язок між місією, цілями та цінностями організації?
26. Яка роль і значення місії в діяльності організації?
27. Охарактеризуйте різні методики оцінки зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.
28. Обґрунтуйте класифікацію стратегій діяльності організації за різними ознаками.
29. За якими критеріями відбувається вибір оптимальної стратегії діяльності організації?
30. Порівняйте процеси стратегічного й оперативного планування. Що у них спільного, а що відмінного?
31. Опишіть види внутрішнього планування і вкажіть взаємозв'язок між ними.
32. Охарактеризуйте систему планів підприємства.
33. За якими етапами здійснюється стратегічне планування діяльності організації?
34. Яке значення має формулювання стратегії і її впровадження? Взаємопов'язані ці процеси чи ні?
35. Перерахуйте основні етапи аналізу зовнішнього середовища.
36. Яку роль відіграє інформація при аналізі зовнішнього середовища?
37. Як здійснюється аналіз загроз та можливостей, що очікуються у зовнішньому середовищі фірми протягом періоду планування?
38. Чи існує різниця між розробленням особистих планів і планів організації?
39. Опишіть основні стадії стратегічного процесу?
40. Які сфери діяльності організації досліджують у процесі управлінського обстеження її внутрішніх сильних і слабких сторін?
41. Опишіть сутність і завдання SWOT-аналізу.
42. Охарактеризуйте стратегії виробництва за класифікацією М. Портера. Які переваги отримує підприємство при їх застосуванні?
43. Охарактеризуйте фінансові стратегії підприємства.

44. Як здійснюється управління реалізацією стратегічного плану?
45. Обґрунтуйте необхідність оцінювання поточної стратегії у процесі стратегічного планування.
46. Які стратегії може використати інститут, щоб залучити до себе студентів? Чи буде стратегія визначитися цілями інституту?
47. Припустимо, що ви займаєте посаду керівника середнього за розмірами агентства нерухомості. Чи будете Ви використовувати управління за цілями? Якщо так, то наведіть приклади цілей, які би ви поставили перед своїми менеджерами і торговими агентами?
48. В чому полягають переваги та недоліки центральних підрозділів планування?
49. Як відрізняється процес планування у трьох ситуаціях: велика багатонаціональна компанія, велика міська лікарня; невеликий сільський коледж?
50. Припустимо, що інститут збирається: 1) підвищити вимоги до абітурієнтів; 2) провести ярмарку робочих місць, на яку будуть запрошені керівники місцевих організацій. Якими типами планів він буде користуватись, щоб здійснити ці два міроприємства.
51. Припустимо, що ви працюєте керівником великого готелю. Ваша стратегія передбачає, що банкетні зали ресторану надаються для проведення великих міроприємств. На щомісячній нараді керівників готелю менеджер по збуту проінформував що для прийому більшої кількості гостей необхідно буде трансформувати зал засідань в банкетний зал всього за одну годину. Задача складна але реальна. Менеджер ресторану став незадоволеним із-за того, що його не попередили раніше. В чому полягає стратегічна проблема?
52. В чому відмінності корпоративної стратегії від операційної?
53. Яка концепція конкурентних переваг використовується у некомерційних організаціях?
54. Що таке філософія організації?
55. Яка роль філософії організації?
56. Що відноситься до основних обов'язків менеджера по маркетингу?
57. В чому різниця мікросередовища організації від макросередовища.
58. Опишіть процес прийняття рішень купівлі і назвіть фактори, що вплинули на придбання: нового автомобіля, безалкогольного напою, подарунка для вашого товариша.
59. В чому переваги сегментації ринку?
60. Як визначити ділові ринки? Що таке позиціонування продукту?
61. Чи потрібно обов'язково долати опір змінам?

62. “Невдача при плануванні означає планування невдач”. Як ви розумієте дане твердження?
63. Що може заважати реалізації стратегії?
64. Назвіть кількісні і якісні критерії для оцінки стратегії.
65. Який взаємозв’язок між стратегією і структурою?

Тема 4

Організація

як функція управління

Суть організації

Організація

Складова управління, суть якої полягає в *координації дій* окремих елементів системи, досягнення взаємної відповідності окремих її частин.

Організація

Форма об'єднання людей для спільної діяльності в межах певної структури; група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної *мети, цілей*.

Організація

Установа, що покликана виконувати задані функції вирішувати певне *коло завдань* (школа, інститут, банк, урядова установа).

Для організації характерні зразки взаємин між людьми на підставі

- ⇒ формально встановлених
- ⇒ неформально встановлених



- правил поведінки
- членства
- розподілу праці
- ліній підпорядкування
- засобів контролю

Організація є невід'ємним **елементом** національної структури суспільства
Через організацію переважно відбувається **розподіл**

- ⇒ престижу
- ⇒ влади
- ⇒ статусу
- ⇒ винагород

Загальні характеристики організацій

| | | |
|--|---|--|
| Ресурси | ⇒ | ⇒ людські ресурси; ⇒ капітал; ⇒ матеріали; ⇒ технологія; ⇒ інформація. |
| Залежність від зовнішнього середовища | ⇒ | ✓ економічні умови; ✓ споживачі; ✓ профспілки; ✓ урядові акти; ✓ законодавство; ✓ міжнародні угоди; ✓ конкуренти; ✓ постачальники; ✓ техніка і технологія, науковий прогрес; ✓ політичні події; ✓ міжнародні події і т.ін. |
| Горизонтальний розподіл праці | ⇒ | ✓ розподіл всієї діяльності на складові компоненти, численні спеціалізовані завдання. |
| Підрозділи | ⇒ | ✓ утворення за рахунок чіткого горизонтально розподілу підрозділів, що виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретних специфічних цілей. |
| Вертикальний розподіл праці | ⇒ | ✓ хтось повинен координувати роботу групи, утвореної при горизонтальному розподілі, щоб вона була успішною. Вертикальний розподіл – це розподіл, що відділяє роботу по координуванню дій. |
| Необхідність управління | ⇒ | ✓ для того, щоб організація могла добитися реалізації своїх цілей, завдання повинні бути скоординовані за допомогою вертикального розподілу праці. Тому управління є суттєво важливою діяльністю для організації. |

Класифікація організацій згідно ознак:

I. Мета і характер діяльності:

- комерційні;
- некомерційні.

II. Форма власності:

- приватні;
- колективні;
- комунальні;
- державні.

III. Правовий статус і форма господарювання:

- одноосібні товариства;
- кооперативні товариства;
- орендні товариства ;
- господарські товариства.

IV. Галузево-функціональний вид діяльності:

- промислові;
- сільськогосподарські;
- транспортні;
- торгівельні;
- лізингові;
- банківські;
- та інші.

V. Національна належність капіталу:

- національні;
- іноземні;
- змішані.

VI. Розмір за чисельністю працівників:

- малі;
- середні;
- великі.

Об'єднання організацій:

Асоціація договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права у виробничу й комерційну діяльність будь-якого із учасників.

Корпорація договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів з делегуванням окремих положень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Консорціум тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

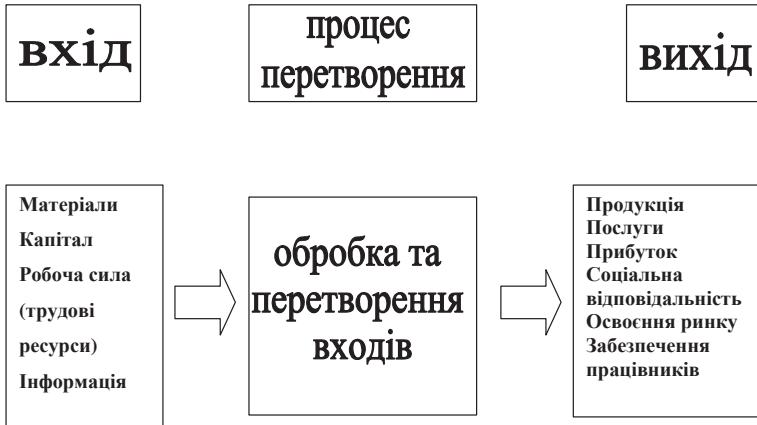
Концерн статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі фінансової залежності від одного або групи підприємств.

Промислово-фінансова група це об'єднання, до якого можуть входити промислові підприємства, підприємства інших галузей економіки, банки, наукові і проектні установи та організації усіх форм власності що мають на меті отримання прибутку, і яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України.

Характерні ознаки усіх об'єднань:

- об'єднання проводиться на добровільній основі;
- підставою для створення є лише статут;
- об'єднання юридична особа, може мати самостійний баланс і рахунки в установах банків.

**Функціонування організації як відкритої системи
[1,с.28-29]**



Успіх організації залежить від таких умов:

- ∞ уміння вижити;
- ∞ результативності(ефективності);
- ∞ продуктивності;
- ∞ здатності до практичної діяльності;
- ∞ здатності до саморозвитку;
- ∞ вміння ефективно використовувати інвестиції;
- ∞ здатності до самовдосконалення.

Організаційно-правова структура

Організаційно-правова структура — це передбачені законами, іншими нормативними актами країни вид і спосіб побудови підприємств (компаній, корпорацій), які залежать від *форми власності, масштабу підприємства, формування його капіталу, характеру поєднання і підпорядкування* складових підприємства.

Організаційно-правові форми підпорядкування — визначені чинним законодавством держави **організаційно-правові, фінансово-майнові та структурні** ознаки різних за побудовою типів підприємницької діяльності :

- ⇒ державні і муніципальні підприємства (здержавною формою власності);
- ⇒ орендні і акціонерні підприємства;
- ⇒ спільні підприємства з участю іноземного капіталу;
- ⇒ товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю;
- ⇒ індивідуальні (сімейні) товариства;
- ⇒ товариства споживачів та ін.

Організаційна структура управління — внутрішня організаційна побудова будь-якої підприємницької системи, яка суттєво впливає на результативність взаємодії її складових.

У сучасному менеджменті виділяють *організаційні структури*:

- ⇒ **лінійну** (кожна ланка і кожен працівник має свого керівника);
- ⇒ **функціональну** (управління здійснюється сукупністю підрозділів, що спеціалізуються на виконанні конкретних видів роботи);
- ⇒ **лінійно-функціональну** (домінують вертикальні зв'язки типу “керівник-виконавець”, на верхніх рівнях акумулюються повноваження щодо розв'язання поряд зі стратегічними багатьох оперативних завдань);
- ⇒ **програмно-цільові** (вся сукупність робіт з реалізації заданої кінцевої цілі розглядається не з позиції існуючої ієрархії підпорядкування, а під кутом зору досягнення цілі, передбаченої програмою).

Лінійна організаційної структури управління

До переваг організаційної структури управління можна віднести:

- єдність розпорядництва, простоту та чіткість підпорядкування;
- повну відповідальність керівника за результати діяльності підлеглих йому підрозділів;
- оперативність у прийнятті рішень;
- погодженість дій виконавців;

- одержання нижчестоящими ланками погоджених між собою розпоряджень і завдань.

Як **недоліки** цього найпростішого виду структур управління можна назвати:

- велике інформаційне перевантаження керівника, величезний потік документів, множинність контактів з підлеглими, вищестоящими і суміжними ланками;
- високі вимоги до керівника, який має бути висококваліфікованим фахівцем, що володіє великими різнобічними знаннями і досвідом з усіх функцій управління і сфер діяльності, які здійснюють підлеглі йому працівники;
- структура може бути пристосована тільки до вирішення оперативних і поточних завдань;
- структура негнучка і не дає змоги вирішувати завдання, обумовлені умовами функціонування, які постійно змінюються.

Функціональна організаційної структури управління

Переваги функціональної структури управління можна звести до такого:

- висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій;
- спеціалізація підрозділів на виконанні визначеного виду управлінської діяльності, ліквідація дублювання у виконанні завдань управління окремими службами.

Як **недоліки** цього виду організаційної структури управління можна назвати:

- порушення принципом повноправного розпорядництва принципу єдиноначальності;
- тривала процедура прийняття рішень;
- труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожен виконавець одержує вказівки від кількох керівників;
- неузгодженість і дублювання вказівок і розпоряджень, які одержують виконавці «зверху»;
- кожен функціональний керівник і функціональний підрозділ ставлять свої питання на перше місце, не погоджуючи їх з необхідністю досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Лінійно-функціональні структури

Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають:

- стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління;
- високу виробничу реакцію підприємства, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців;
- зменшення дублювання зусиль у функціональних областях;
- поліпшення координації діяльності в функціональних областях.

Незважаючи на широке поширення лінійно-функціональних структур управління, приведемо цілий перелік їх **недоліків**:

- розмивання розробленої стратегії розвитку підприємства: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж підприємства в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище цілей всього підприємства;
- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами;
- різке збільшення обсягу роботи керівника підприємства і його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб;
- надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі;
- втрата гнучкості у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур;
- слабка інноваційна і підприємницька реакція підприємства з такою організаційною структурою управління;
- неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища;
- утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що утрудняє комунікацію.

З огляду на всі перераховані недоліки важливо підкреслити, за яких же умов вони згладжуються:

- лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, ті, які часто повторюються і рідко змінюються, завдання і функції, тобто на підприємствах, що функціонують в умовах вирішення стандартних управлінських проблем;
- достойнства цих структур виявляються в керуванні підприємствами з масовим чи великомасштабним типом виробництва, у підприємствах, що випускають відносно обмежену номенклатуру продукції;
- вони найбільш ефективні при господарському механізмі витратного типу, коли виробництво мало схильне до прогресу в галузі науки і техніки;

- лінійно-функціональні структури успішно застосовуються на підприємствах, що діють у стабільних зовнішніх умовах.

Виділяється три типи дивізійних структур:

- дивізійно-продуктові структури;
- організаційні структури, орієнтовані на споживача;
- дивізійно-регіональні структури.

Як переваги даних видів структур можна назвати:

- використання дивізійних структур дозволяє підприємствам приділяти конкретному продукту чи споживачеві географічного регіону стільки ж уваги, скільки приділяє невелике спеціалізоване підприємство, у результаті чого можна швидше реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, адаптуватися до умов, що змінюються;
- цей вид структури управління орієнтує на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства (виробництво конкретних видів продукції, задоволення потреб визначеного споживача, насичення товарами конкретного регіонального ринку);
- зменшення складності управління, з яким зіштовхуються керівники вищої ланки;
- відокремлення оперативного управління від стратегічного, у результаті чого вище керівництво підприємства концентрується на стратегічному плануванні й управлінні;
- перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів, децентралізацію прийняття оперативних управлінських рішень, що допомагає наблизити керівництво до проблем ринку;
- поліпшення комунікацій;
- розвиток широти мислення, гнучкості сприйняття і заповзятливості керівників відділень (дивізіонів).

У той же час варто підкреслити **недоліки** розглянутого типу організаційних структур:

- дивізійні структури управління призвели до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління. Вони зажадали формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, групи тощо;
- протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку підприємства, розбіжність інтересів «верхів» і «низів» у багаторівневій ієрархії;
- можливість виникнення міжвідділкових конфліктів, зокрема, у випадку дефіциту ключових ресурсів, що розподіляються централізовано;
- невисока координація діяльності відділень (дивізіонів), штабні служби роз'єднані, горизонтальні зв'язки ослаблені:

– неефективне використання ресурсів, неможливість їх використовувати повною мірою в зв'язку з закріпленням ресурсів за конкретним підрозділом;

– збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання тих самих функцій у підрозділах і відповідного збільшення чисельності персоналу;

– утруднення здійснення контролю від верху до низу;

– багаторівнева ієрархія у рамках самих відділень (дивізіонів), дія в них усіх недоліків лінійно-функціональних структур;

– можливе обмеження професійного розвитку фахівців підрозділів, оскільки їхні колективи не настільки великі, як у випадку застосування лінійно-функціональних структур на рівні компаній.

Слід зазначити, що найбільш ефективно дивізіонні структури управління використовувати за таких умов:

– якщо підприємство великих розмірів і розширює виробничо-господарські операції;

– якщо підприємство має широку номенклатуру продукції, що випускається;

– коли підприємство із сильно диверсифікованим виробництвом;

– коли виробництво продукції на підприємстві слабко піддане коливанням ринкової кон'юнктури і мало залежить від технологічних нововведень;

– при інтенсивному проникненні компаній на закордонні ринки, тобто якщо підприємства здійснюють свою діяльність у широких міжнародних масштабах, одночасно на кількох ринках у країнах з різними соціально-економічними системами і законодавством.

Адаптивні структури управління

До різновидів структур адаптивного типу можна віднести проектні, матричні, програмно-цільові, проблемно-цільові, структури, засновані на груповому підході (командні, проблемно-групові, бригадні), мережеві організаційні структури.

Розглянемо переваги і недоліки найпоширеніших із них.

Проектні структури

Основними **перевагами** такого виду структур управління є:

• інтеграція різних видів діяльності підприємства з метою одержання високоякісних результатів з визначеного проекту;

• комплексний підхід до реалізації проекту, вирішення проблеми;

• концентрація всіх зусиль на вирішенні одного завдання, на виконанні одного конкретного проекту;

- велика гнучкість проектних структур;
- активізація діяльності керівників проектів і виконавців у результаті формування проектних груп;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект у цілому, так і за його елементи.

До **недоліків** проектної структури управління можна віднести таке:

- при наявності кількох організаційних проектів чи програм проектні структури призводять до дроблення ресурсів і помітно ускладнюють підтримку й розвиток виробничого та науково-технічного потенціалу підприємства як єдиного цілого;
- від керівника проекту потрібно не лише управління всіма стадіями життєвого циклу проекту, а й врахування місця проекту в мережі проектів даної організації;
- формування проектних груп, що не є стійкими утвореннями, позбавляє працівників усвідомлення свого місця в організації;
- при використанні проектної структури виникають труднощі з перспективним використанням фахівців у даному підприємстві;
- спостерігається часткове дублювання функцій.

Матричні структури

Достоїнствами матричної структури є:

- інтеграція різних видів діяльності підприємства в рамках реалізованих проектів, програм;
- одержання якісних результатів з великої кількості проектів, програм, продуктів;
- значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату в результаті формування проектних (програмних) команд, які активно взаємодіють з функціональними підрозділами, посилення взаємозв'язку між ними;
- залучення керівників усіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності по реалізації організаційних проектів і, насамперед, по прискореному технічному удосконаленню виробництва;
- скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом передачі повноважень, прийняття рішень на середній рівень при збереженні єдності координації і контролю за ключовими вирішеннями на вищому рівні;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект (програму) у цілому, так і за його елементи;
- досягнення більшої гнучкості і координованості робіт, ніж у лінійно-функціональних і дивізійних організаційних структурах управління, тоб-

то краще і швидке реагування матричної структури на зміну зовнішнього середовища;

– подолання внутріорганізаційних бар'єрів, не заважаючи при цьому розвитку функціональної спеціалізації.

До **недоліків** матричних структур відносять такі:

– складність матричної структури. Для практичної реалізації, для її впровадження необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура;

– структура складна, громізка і дорога не тільки у впровадженні, а й в експлуатації;

– вона є важкою і часом незрозумілою формою організації;

– у зв'язку із системою подвійного підпорядкування підривається принцип єдиноначальності, що часто призводить до конфліктів, у рамках цієї структури породжується двозначність ролі виконавця і його керівників, що створює напругу у відносинах між членами трудового колективу підприємства;

– у рамках матричної структури проявляється тенденція до анархії, так як в її умовах нечітко розподілені права і відповідальність між її елементами;

– для цієї структури характерна боротьба за владу, тому що в її рамках чітко не визначені владні повноваження;

– для даної структури характерні надмірні накладні витрати в зв'язку з тим, що потрібно більше засобів для утримання більшої кількості керівників, а також на вирішення конфліктних ситуацій;

– досягненню високоякісних результатів заважає двозначність і втрата відповідальності;

– при використанні матричної структури виникають труднощі з перспективним використанням фахівців у даній організації;

– спостерігається часткове дублювання функцій;

– несвоечасно приймаються управлінські рішення; як правило, характерно групове їх прийняття;

– відзначається конформізм у прийнятті групових рішень;

– порушується традиційна система взаємозв'язків між підрозділами;

– в умовах матричної структури утруднюється і практично відсутній повноцінний контроль по рівнях управління;

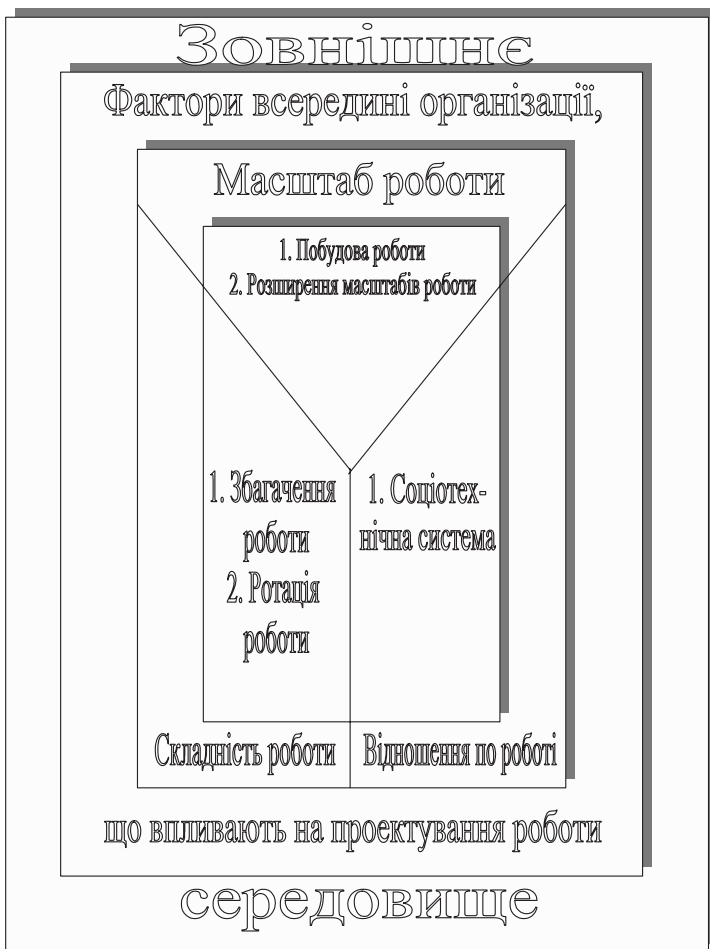
- структура вважається абсолютно неефективною в кризові періоди.

Принципи організації Анрі Файоля

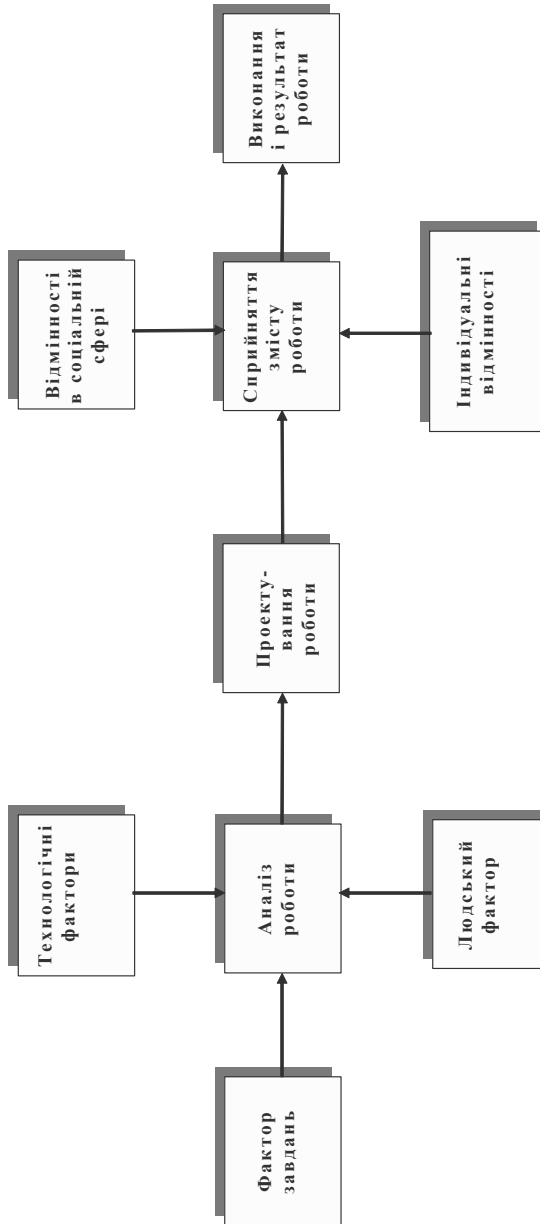
| № з/п | Назва принципів управління | Основний зміст принципів |
|-------|--|---|
| 1 | Розподіл праці | Спеціалізація – природний порядок речей. Метою розподілу праці і виконання роботи більшої за об'ємом та кращої за якістю при таких самих зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямована увага та зусилля. |
| 2 | Повноваження і відповідальність | Основний зміст повноваження – право видавати наказ, а відповідальність – її складова протилежність. Там, де дають повноваження, там і виникає відповідальність. |
| 3 | Дисципліна | Дисципліна передбачає слухняність та повагу до досягнутих угод між фірмою та її працівниками. Встановлення цих угод, що пов'язують фірму та працівників, з яких виникають дисциплінарні формальності, повинно залишатися одним з головних завдань керівників індустрії. Вона передбачає справедливе застосування санкції. |
| 4 | Єдиновладдя | Працівник повинен отримувати накази лише від одного безпосереднього начальника. |
| 5 | Єдність напрямку діяльності | Кожна група, що діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом та мати одного керівника. |
| 6 | Підпорядкованість особистих інтересів загальним | Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами компанії або організації більшого масштабу. |
| 7 | Винагорода персоналу | Для того, щоб забезпечити вірність та підтримку працівників, вони повинні отримувати справедливую заробітну плату за свою роботу. |
| 8 | Централізація | Як і розподіл праці централізація - природний порядок речей. Однак відповідний ступінь централізації буде варіювати від конкретних вимог. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення людини, яка забезпечить кращі можливі результати. |

| | | |
|----|---|--|
| 9 | Скалярний ланцюг (ієрархія управління) | Скалярний ланцюг - ряд осіб, що займають керівні посади, починаючи з особи, що займає найвище становище в даному ланцюгу і завершуючи керівником низової ланки. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю систему, коли вона приносить шкоду інтересам бізнесу. |
| 10 | Порядок | Місце для всього і все на своєму місці. |
| 11 | Справедливість | Посадження доброти та правосуддя. |
| 12 | Стабільність робочого персоналу | Висока плинність кадрів знижує ефективність роботи організації. Середньому керівникові, що тримається за місце, віддається перевага у порівнянні з видатним талановитим менеджером, що швидко залишає своє місце і не тримається за нього. |
| 13 | Ініціатива | Ініціатива означає розробку плану та забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації підприємства сили та енергії. |
| 14 | Корпоративний дух | Спілка - це сила, а вона є результатом гармонії персоналу. |

Модель проектування роботи



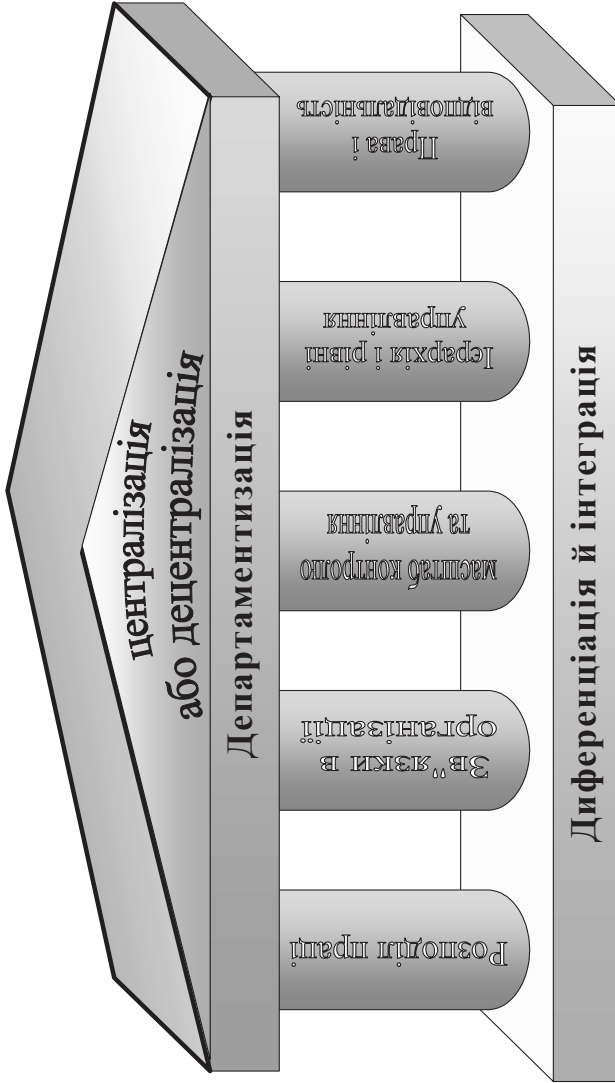
Модель проектування і виконання роботи



Характеристика роботи (Р. Хекман, Е. Лоулер)

| Характеристики | Зміст характеристики |
|--|---|
| 1. Різновидність | Рівень різновидності у наборі операцій чи рівень різновидності знарядь праці і процесів, які використовуються при виконанні роботи/ |
| 2. Автономність | Рівень самостійності при прийнятті рішень по плануванню своєї роботи, а також вибору засобів для її виконання. |
| 3. Закінченість | Рівень доведення продукту (послуг), що стосується кінцевого результату в межах даної роботи. |
| 4. Результативність (зворотній зв'язок) | Рівень інформованості виконавця через роботу про результативність виконаних ним дій. |
| 5. Взаємодія | Рівень необхідної взаємодії з іншими робітниками для завершення роботи. |
| 6. Товариськість | Межа, до якої робота дозволяє виконавцю спілкуватися з колегами і встановлювати неформальні дружні відносини. |

Елементи побудови “організаційного будинку” [2, с. 297]



Робота з кадрами

Кадровий бізнес в даний час не обмежується послугами по підборі чи працевлаштуванню, які базуються на елементарному зборі—передачі інформації чи то від роботодавця до претендента, чи в зворотному порядку. Сьогодні даний бізнес — це цілий пакет послуг, які надають *спеціалізовані компанії*: починаючи від надання консультацій в області **HR (від англ. - human resources)** — *людські ресурси* і закінчуючи комплексною системою послуг певної компанії або працевлаштуванням спеціаліста на вакантну посаду.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Відмінні риси | | | 8 |
|-------------------|--|-------------|---|-------------|------------------|---|--|---|
| | | | | | Надання гарантій | Цінова ніша | Сегмент пошуку | |
| Кадрові агентства | Консалтингові компанії, які мають кадрові підрозділи | Роботодавця | Комплексний супровід в питаннях HR: проведення тренінгів та семінарів по питаннях HR, оцінка, підбір персоналу, дослідження ринку праці | Роботодавцю | Середня, висока | Спеціалісти високого рівня кваліфікації на середині і топ-позиції, які відповідають технічному завданню | Відсотки від річного окладу спеціаліста до оподаткування | |

| | | | | | | | |
|-------------------|---|--|---|-------------------------|----------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Кадрові агентства | Рекрутингові агентства | Роботодавця-вещь | Пошук, оцінка, підбір персоналу, додаткові консалтингові послуги з питань НР, дослідження ринку праці | Роботодавця-вещь | Середня-висока | Спеціалісти високого рівня кваліфікації на середині і топ-позиції, які відповідають технічному завданню | Відсотки від річного окладу спеціаліста до оподаткування |
| | Агенства по працевлаштуванню | Претендент (аплікант) працевлаштування | | Претенденту (апліканту) | Низько-середня | Спеціалісти всіх рівнів невисокої кваліфікації | Плата за рекстрацію, внесення в базу даних за супутні послуги (складання і розповсюдження резюме і т.д.). % від місячного чи річного окладу спеціаліста до оподаткування у випадку працевлаштування |
| | Державна служба зайнятості бюро по працевлаштуванню | Безкоштовно | Статистика зайнятості, працевлаштування, консультації, профорієнтація | | | | Спеціалісти різних рівнів |

Система управління персоналом

Значна частина керівників вважає, що HR повинен займатися виключно підбором кадрів, але життя все більше акцентує увагу, що система управління людськими ресурсами є важливою частиною загальної системи управління бізнесом.

Управління персоналом складається з трьох рівнів:

I РІВЕНЬ – ОПЕРАТИВНИЙ

вирішує завдання, пов'язані з адмініструванням персоналу



II РІВЕНЬ – ТАКТИЧНИЙ

— підбір
— атестація
— розподіл
— мотивація

персоналу



III РІВЕНЬ – СТРАТЕГІЧНИЙ

передбачає вже управління не персоналом, а цілісним кадровим процесом

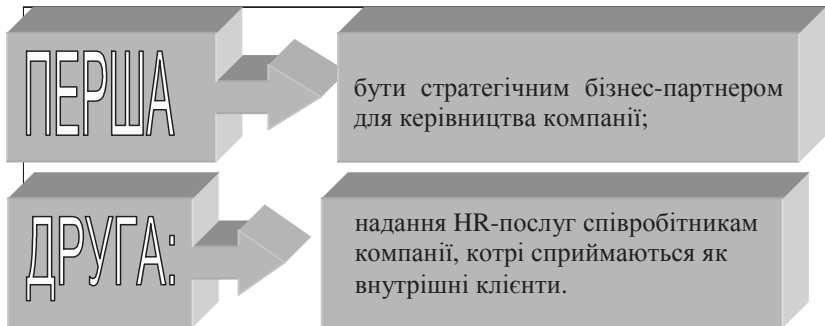
Фактори, від яких залежить успіх HR:

- * готовність і бажання компанії працювати з системою;
- * підтримка керівництва;
- * розуміння завдань, котрі стоять перед компанією, особливостей свого бізнесу для того, щоб запропонувати такі HR-технології, котрі будуть працювати на підтримку і реалізацію бізнес-завдань;
- * професіоналізм HR.

Основні завдання HR і їх роль в управлінні бізнесом:

| | |
|---|---|
| 1 | участь в проектуванні компанії, опис організаційної структури компанії, всіх бізнес-процесів, які проходять через кожне робоче місце, котрий виражається в посадових інструкціях, опису робочого місця, ключових компетенцій (комплекс необхідних характеристик), показниках результативності, складанні портрета ідеального кандидата; |
| 2 | залучення і відбір персоналу; |
| 3 | навчання і розвиток персоналу; |
| 4 | розробка і впровадження систем мотивації і компенсаційної політики; |
| 5 | формування трудових відносин; |
| 6 | управління трудовими показниками і атестаційна політика; |
| 7 | удосконалення і формування здорової корпоративної культури, котра проявляється в націленості на дії, в орієнтації на споживача, прагненні до удосконалення в своїй справі, в своєму бізнесі. |

Існують дві основні функції HR:



Здійснення першої функції передбачає досконале знання бізнесу, а також узгодженість стратегії по відношенню персоналу з ключовими завданнями і бізнес-стратегією компанії. Директор по персоналу є член вищої керівної ради компанії і приймає участь у виробленні всіх стратегічних рішень.

Якщо раніше основною функцією в управлінні персоналом було своєчасний підбір, адаптація і навчання персоналу, то з плином часу акцент в роботі логічно змістився до підвищення кваліфікації співробітників, управління внутрішньою ротацією персоналу, формування системи кар'єрного росту. Крім цього для ефективного управління бізнес-процесами існує необхідність в раціонально організованій структурі підрозділів, упорядкованої системі взаємодій департаментів та служб.

В ідеальній сучасній компанії служба персоналу займається виробленням стратегії управління персоналом, котра повинна бути повністю пов'язана зі стратегією комерційної, бізнесової діяльності.

Труднощі, котрі виникають при створенні HR-системи:*

| | |
|---|--|
| 1 | пошук кваліфікованого директора по управлінню людськими ресурсами, який володіє технологіями і здатністю відбудувати систему. Попит на таких менеджерів сьогодні стабільно високий і перевищує пропозицію; |
| 2 | присутність подвійних стандартів – один із самих розповсюджених причин провалу HR-проектів. Норми і правила, якщо вони прийнятні, повинні бути єдиними як для всіх співробітників компанії, так і для внутрішнього та зовнішнього спілкування. Зміни ефективні, якщо вони починаються з вершини організації і націлені на групові норми та цінності; |
| 3 | недооцінка в умовах відносно молодості українського бізнесу і відсутність єдиних моделей необхідності повноцінного проектування організації. Це приводить до дублювання функцій, до випадання деяких участків, ланок, розтрат часу і матеріальних ресурсів на пошук персоналу під незрозумілі цілі і завдання; |
| 4 | труднощі делегування повноважень по найму у відділ HR – негативні наслідки, прилаштування друзів, родичів та фаворитизм. |

(* Інвестгазета. 2006. - №20. с. 35)

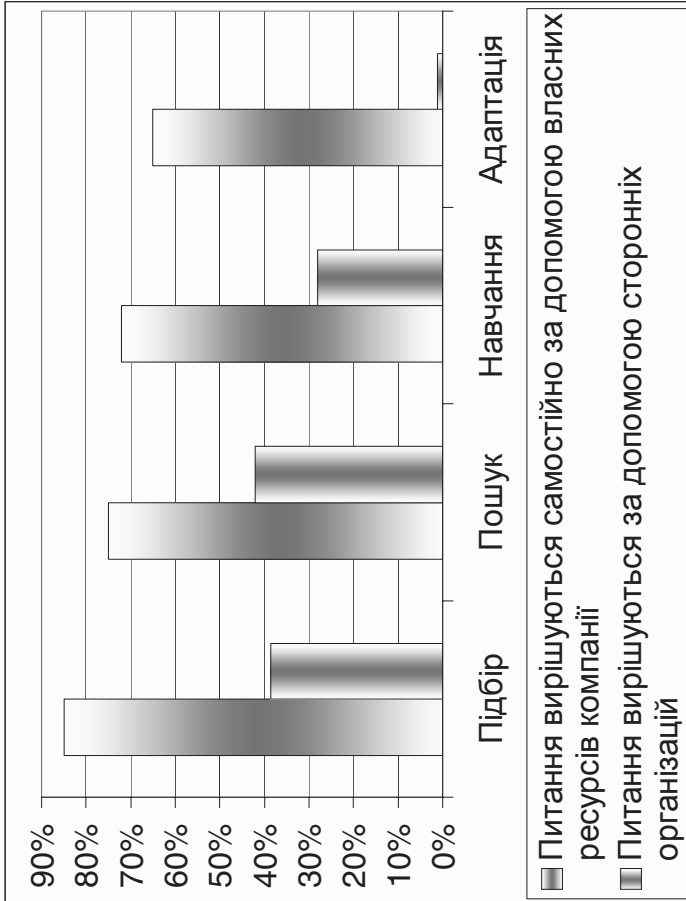
Порівняльна схема японської та американської
моделей організації (управління), за У. Оучі

Японські організації

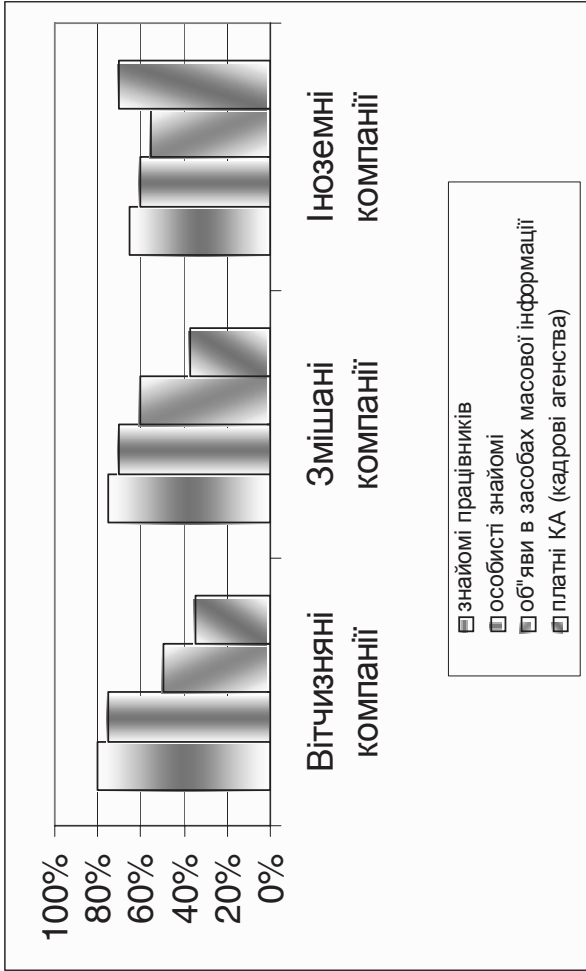
Американські організації



Основне коло питань по управлінню персоналом



Шляхи, які використовують компанії при підборі персоналу



ДЕЯКІ НЕСТАНДАРТНІ МЕТОДИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ (РЕКРУТИНГУ)

Сьогоднішній бізнес використовує типові для ринкового господарства (нестандартні) методи рекрутингу, котрі дозволяють визначати повністю відповідну вимогам кандидатуру.

| | |
|--|---|
| До таких методів в основному відносять: | ➤ використання психологічних тестів; |
| | ➤ виконання практичних завдань; |
| | ➤ виконання завдань ситуатійного характеру; |
| | ➤ використання стрес-інтерв'ю і т.д. |

Головна перевага таких методів:

- можливість проаналізувати психологічні характеристики людини, його життєві характеристики, установки, цілі;
- неможливість для кандидата запланувати варіанти відповідей;
- істинність реакцій поведінки;
- можливість визначити швидкість адаптації до умов, що змінюються.

Нестандартність заключається у вартості кліше, наборів тестів чи питань при проведенні співбесіди.

В залежності від посади, компанії, професії – використовуються професійні тести, інколи психологічні, підбираються вони індивідуально, для того, щоб підтвердити, доповнити, скоректувати своє враження про особу кандидата. Діапазон нестандартизованих тестів дуже великий – від проєктивних методик до тестів, котрі визначають психофізіологічні властивості кандидата.

Вибір нестандартних методів відбору залежить в першу чергу від нестандартних вимог до кандидата, переважно нетрадиційні методи використовують компанії, в котрих вітають корпоративний, творчий підхід до роботи, або коли потрібно визначити потенціал кандидата, його здібності, задатки, а не накопичений професійний досвід.

Необхідно розуміти:

1) використання нових методів – це в своєму роді інноваційна діяльність, яка вимагає від його виконавця творчого, чітко організованого підходу;

2) дана методика має і недоліки: суб'єктивні моменти (можливі погрішності, котрі залежать від стану людини), недостатня компетентність PR-менеджера, часові рамки, додаткові фінансові затрати.

ОСОБЛИВОСТІ НЕСТАНДАРТНИХ СПОСОБІВ ПРИЙОМУ НА РОБОТУ

I МЕТОД → ПСИХОДІАГНОСТИКА

→ **це** метод виявлення індивідуальних особливостей і прогнозування розвитку особи; як правило, це спеціальні тести, анкети, але можливий і аналіз технологічних властивостей, характеристик протягом співбесіди, якщо у експерта є достатньо навиків;

→ **особливості:**

тестуються різні психічні якості – в залежності від професії, частіше за все нервова система (темперамент), уважність, швидкість переключення уваги і т.д.;

→ **коментарі фахівців, практиків:**

для невеликої чи середньої компанії мати окремого співробітника, котрий буде обробляти такі тести недоцільно; якщо під час проведення інтерв'ю виникають певні сумніви відносно тих чи інших якостей, можна замовляти окреме дослідження в спеціалізованій компанії.

II МЕТОД → ПРОФЕСІЙНЕ ТЕСТУВАННЯ

→ **це** набір тестів, завдань на визначення рівня знань;

→ **особливості:**

дозволяє оцінити рівень знань та рівень розвитку кандидата;

→ **коментарі фахівців, практиків:**

при використанні цього методу потрібно розробити точні критерії оцінки для того, щоб була можливість порівняти якості виконання такої роботи з різними кандидатами; підготовкою таких критеріїв повинна займатися спеціальна група спеціалістів, яка утворена із експертів, в залежності від посади, на яку об'явили вакансію.

III МЕТОД → БІЗНЕС-КЕЙСИ

→ **це** набір ситуацій, проблем; кандидати повинні проаналізувати певну ситуацію, розібратися в суті проблем, запропонувати можливі рішення і вибрати кращі з них;

→ **особливості:**

демонструються професійні навики, особистісні характеристики, здатність мислити ситуативно;

→ **коментарі фахівців, практиків:**

дуже розповсюджений метод, тому що дає можливість продемонструвати більшість необхідних для роботи якостей.

IV МЕТОД → ПЕРЕХРЕСНЕ ІНТЕРВ'Ю

→ **це** метод, при якому декілька кандидатів перед спеціальною комісією беруть один у одного інтерв'ю на основі підготовлених питань;

→ **особливості:**

демонструються професійні навички; як правило, про таку форму проведення інтерв'ю попереджують наперед;

→ **коментарі фахівців, практиків:**

метод дає можливість побачити активність людини, його позицію, відношення до другого кандидата, а це допомагає зрозуміти внутрішній світ і рівень культури людини.

V МЕТОД → ДЕТЕКТОР БРЕХНІ

→ **це** метод, що характеризується прямим використанням спеціальної апаратури;

→ **особливості:**

використання при відборі персоналу дозволяє визначити індивідуальні риси кандидата, його справжні мотиви і елементи минулого;

→ **коментарі фахівців, практиків:**

на сьогоднішній день небагато компаній рахують доцільним тратити кошти на купівлю детектора, котрий коштує від \$ 3,5 до \$15 тисяч. Для особливо відповідальних позицій при відборі персоналу таку послугу, як правило, заказують у зовнішніх агентств (\$100-500 за 1 людину).

VI МЕТОД → ASSESSMENT (ОЦІНЮВАЛЬНИЙ ЦЕНТР)

→ **це** створення завдань, котрі відображають ключові напрямлення діяльності кандидата, якого оцінюють (продати, прорекламувати товар); однозначно випробовують декілька кандидатів на одну посаду;

→ **особливості:**

оцінювання декількох спеціалістів, що дозволяє уникнути необ'єктивності, метод дозволяє виявити особистісні, професійні характеристики, стресостійкість;

→ **коментарі фахівців, практиків:**

проведені за кордоном дослідження показали, що коефіцієнт валідності (показує наскільки метод дозволяє оцінити досліджувані параметри) самого гарного інтерв'ю не перевищує 0,19, в той час як валідність центру оцінки знаходиться в діапазоні 0,43-0,65.

VII МЕТОД → СТАЖУВАННЯ

→ на основі співбесіди людині пропонують пройти навчання і попрацювати в компанії невеликий строк (як правило ця робота оплачується); після чого приймається остаточне рішення про цю кандидатуру;

→ **особливості:**

стажування дає змогу детально вивчити ділові якості людини, адже його оцінка відбувається по результатах роботи;

→ **коментарі фахівців, практиків:**

мета програми стажування — залучити кращих студентів університетів; для них це можливість познайомитись з компанією, визначити, наскільки їм хотілось би в ній працювати, а також оцінити свої сили; для компанії це дуже хороша можливість зрозуміти, наскільки здібним є стажер, чи можна розглядати його кандидатуру на постійну роботу.

VIII МЕТОД → СТРЕСОВЕ ІНТЕРВ'Ю

→ це інтерв'ю, на котрому штучно створюється напружені психологічні обставини (незручні питання, фізичний дискомфорт, ігнорування присутності кандидата і т.п.);

→ **особливості:**

дає можливість оцінити стресостійкість, культуру, вміння грамотно вести себе в конфліктних ситуаціях, швидкість і ефективність прийняття рішень в неординарних умовах;

→ **коментарі фахівців, практиків:**

думки спеціалістів про стресове інтерв'ю дуже розходиться, хоча більшість погоджується з тим, що інколи це ледь не єдиний інструмент перевірки “бойової готовності” кандидата; потрібно просто доречно його використовувати; частіше всього використовується для спеціалістів, котрим прийдеться працювати в нестандартних умовах, з великою кількістю клієнтів.

IX МЕТОД → ОРГАНІЗАЦІЯ ГРОМАДСЬКИХ МІРОПРИЄМСТВ

→ це організація конференцій, конкурсів, зборів і т.п.;

→ **особливості:**

переважно по ходу міроприємств працюють експерти, котрі спостерігають, як учасники справляються з поставленими завданнями. Найбільш активних запрошують на співбесіду або роботу;

→ **коментарі фахівців, практиків:**

по суті це дуже гарний спосіб перевірити організаторські здібності, інші якості особистості і залучити до роботи молодих спеціалістів.

ХЕДХАНТИНГ ТА EXECUTIVE SEARCH

Хедхантинг (headhunting) а це переманювання, переваблювання кращих спеціалістів із вузького кола професіоналів, накресленого роботодавцем.

Хедхантинг – це приватний випадок Executive Search.

| | |
|--|--|
| Executive Search (ES) (Ікзек'ютів серч) | → це ціленаправлений пошук кандидатів на кожну конкретну посаду, позицію, оснований на ретельному і детальному аналізі всього ринку, з метою знайти спеціаліста, котрий максимально задовольняє професійним і особистісним вимогам клієнта |
|--|--|

Хедхантер отримує «заказ» на певну людину, і його завдання – знайти найбільш вірний підхід до того, щоб почати спілкування з «рекрутованим» про зміну роботи, а потім мотивувати його на перехід в іншу компанію, грамотно використовуючи інформацію, котру він отримує від компанії-замовника про особливості посади і умови праці і котру він зібрав відносно кандидатури, яку «рекрутують».

Алгоритм здійснення Executive Search:*

| | |
|----|--|
| 1. | ↓ аналіз компанії, вакансії; |
| 2. | ↓ складання психологічного профілю найбільш придатного спеціаліста; |
| 3. | ↓ дослідження ринку; |
| 4. | ↓ розробка стратегії пошуку; |
| 5. | ↓ попередній відбір кандидатів; |
| 6. | ↓ проведення особистих зустрічей з кандидатом для оцінки його як спеціаліста і особистості для формування у кандидата стійкої мотивації на розгляд відкритої вакансії; |
| 7. | ↓ рекомендація кандидата роботодавцю; |
| 8. | ↓ підтримка сторін під час переговорів по умовах найму; |
| 9. | адаптація і інтеграція нового співробітника. |

*Джерело: Inter Consulting Group

Основні принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР)

Принципи корпоративного управління ОЕСР, з моменту їх прийняття в 1999 р. 29 країнами-членами ОЕСР, стали в політичному плані головним орієнтиром для реформ у сфері корпоративного управління. В березні 2000 р. вони були включені в Кодекс 12 всесвітніх стандартів фінансової стабільності.

Принципи :

1. Структура корпоративного управління повинна захищати *права акціонерів*.

Першим важливим правом є ефективна система реєстрації *права власності*.

Здатність брати участь в прийнятті *головних рішень*, які зачіпають життєдіяльність компанії, головним чином через участь в загальних зборах акціонерів, теж визначається як одне з *головних прав* акціонерів.

2. Структура корпоративного управління повинна забезпечувати *рівне відношення* до всіх акціонерів, включаючи дрібних і іноземних акціонерів. Всі акціонери повинні мати рівне право на юридичний захист у випадку порушення їх прав.

3. Структура корпоративного управління повинна визнавати передбачені законом *права зацікавлених осіб* і заохочувати активне співробітництво між корпораціями і зацікавленими особами в створенні багатства і робочих місць, стійкості фінансово благополучних підприємств.

4. Структура корпоративного управління повинна забезпечувати сучасне та достатнє *розкриття інформації* по всіх суттєвих питаннях, які зачіпають корпорацію, включаючи фінансовий стан, результати діяльності, власність, управління компанією.

5. Структура корпоративного управління повинна забезпечувати *стратегічне управління* компанією, ефективний контроль адміністрації з боку правління, а також підзвітність правління перед компанією і акціонерами.

Англо-американська модель корпоративного управління



Відмітні риси, особливості моделі:

↪ наявність серед акціонерів великої кількості індивідуальних та *інституційних інвесторів* (інвестиційні, пенсійні фонди, страхові компанії і т. ін.);

↪ в цілому корпорації керуються *зовнішніми акціонерами*;

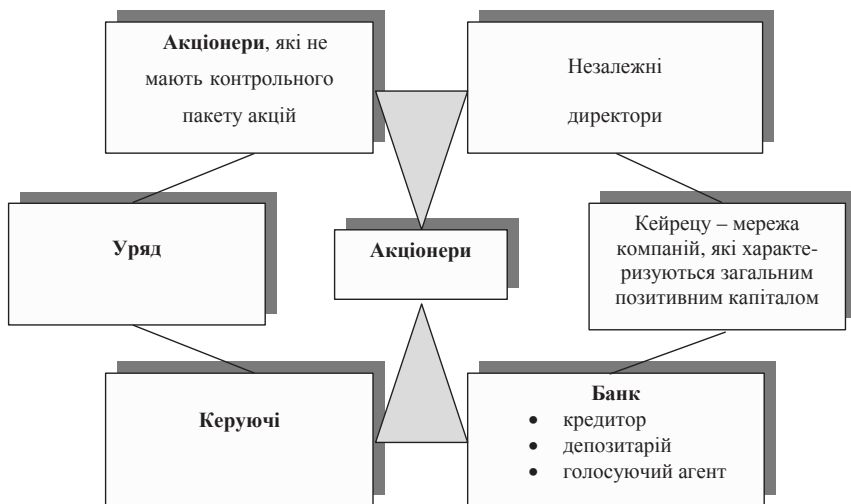
↪ існують достатньо жорсткі правила розкриття *інформації про діяльність корпорацій*, інформація надається державним органом, обнародується щоквартально, обов'язково надається інформація про попередню діяльність директорів, що назначаються, про розміри сукупної частки ради керівництва; повідомляють інформацію про акціонерів, які володіють пакетами акцій >5% акціонерного капіталу, про можливі об'єднання, реорганізацію;

↪ обов'язкове *схвалення* акціонерами потрібне при виборі Ради директорів і призначенні аудиторів корпорацій;

↪ в США: акціонери не мають право встановлювати *розмір дивідендів*, це здійснює Рада директорів; в Великобританії: питання встановлення розмірів дивідендів виноситься на голосування акціонерів;

↪ так як кількість акціонерів, які не працюють в корпорації, велика, всі зареєстровані акціонери отримують *повну інформацію* про проведення зборів, річний звіт корпорації і бюлетень для голосування, акціонери голосують вдома.

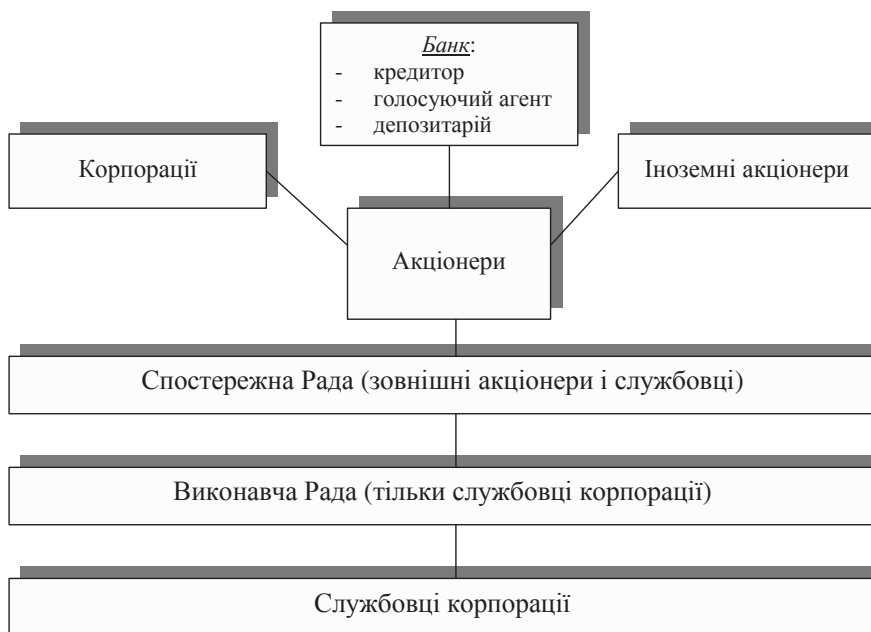
Японська модель корпоративного управління



Відмітні риси, особливості моделі:

- ❖ *високий відсоток* банків в складі акціонерів компанії;
- ❖ громадську думку в управлінні підтримують *кейрецу* – група компаній, які об'єднані спільним володінням і управлінням (займаються товарами і наданням послуг);
- ❖ є досить *багатосторонньою*, але акціонерні відносини базуються навколо ключового банку чи фінансово-промислової групи; банки є основними держателями акцій корпорації;
- ❖ банки **надають** своїм корпоративним клієнтам кредити, послуги по випуску облігацій, акцій, веденню розрахункових рахунків, а також консалтингові послуги;
- ❖ у раді директорів корпорацій обов'язково присутні офіційні і неофіційні *представники уряду*; це, на думку японців, дає можливість уряду вирішувати проблеми зайнятості.

Німецька модель корпоративного управління



Відмітні риси, особливості моделі:

- ✧ саме банки виступають *довгостроковими акціонерами*;
- ✧ представники банків вибираються в *Раду директорів*;
- ✧ *двопалатне правління* - виконавча і спостережна ради;
- ✧ *обмежене право* акціонерів при голосуванні на загальних зборах (обмежується число голосів, котрі має акціонер, при цьому число акцій, котрими він володіє, може не впливати на число голосів на загальних зборах);
- ✧ більшість німецьких корпорацій надають перевагу *банківському фінансуванню* (кредитуванню), а не акціонерному (емісія акцій), тому капіталізація фондового ринку в Німеччині невелика порівняно з США; банк одночасно виступає як акціонер, кредитор, виконує функції емітента цінних паперів і боргових зобов'язань, банк являється депозитарієм корпорації, голосуючим агентом на загальних зборах;
- ✧ на відміну від США *фінансова інформація* повідомляється раз у півроку, надаються сукупні дані про винагороду директорів і менеджерів, не повідомляються дані про володіння акціями членів спостережної ради;

✧ дозволяється мати значний *нерозподілений прибуток*, що позво ляє компаніям занижувати свою собівартість;

✧ більшість *акцій* випускається *на пред 'явника* (не потрібно реєструвати); корпорації в цьому випадку: повинні повідомити в ЗМІ про проведення загальних зборів, направити звіт і порядок денний в банк депозитарій, банк-депозитарій направляє, в свою чергу, їх тим акціонерам, в яких він зацікавлений;

✧ у Німеччині більшість акціонерів купляють *акції через банки*;

✧ акціонер *обов 'язково* повинен бути присутнім *на загальних зборах* або бути представленим своїм представником від банку = депозитарію;

✧ німецька модель існує не тільки в Німеччині, Австрії, Голландії, деякі *аспекти* були введені у Франції та Бельгії.

КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС

Корпоративний кодекс → це документ, що фіксує певні домовленості між топ-менеджером компанії, менеджером середньої ланки і рядовими співробітниками.

Корпоративний кодекс ВКЛЮЧАЄ:

| |
|--|
| ➤ права співробітників |
| ➤ загальні вимоги |
| ➤ зобов'язання компанії перед співробітниками |
| ➤ соціальні гарантії |
| ➤ процедуру оформлення на роботу |
| ➤ форму одягу |
| ➤ особливості преміювання співробітників |
| ➤ систему мотивації |
| ➤ положення про конфлікт інтересів |
| ➤ положення про неучасть в політичній діяльності |
| ➤ політику спілкування із ЗМІ |
| ➤ положення про конфіденційність інформації для внутрішнього користування. |

Переважаю корпоративний кодекс створюється внутрішніми силами компанії. Кодекс повністю написаний PR-агентом чи консалтинговою компанією, це не професійно і пуста трата часу.

«Перспективи, цілі, цінності, ідеї, що лежать в основі кодексу – унікальні, особливі для кожного підприємства, тому кодекс повинен створюватися лідером і його командою, тільки тоді він буде одночасно і дороговказівною зіркою для колективу компанії, і джерелом її унікальних конкурентних переваг. Сторонні партнери можуть приймати участь в цьому процесі як модератори мозкового штурму, які допомагають менеджерам стати вище плінності, рутинності і чіткіше сформувати картину майбутнього їх компанії,» - В.В'юн (АКБ – «ТАС-Комерцбанк»).

ПОТРЕБА В КОРПОРАТИВНОМУ КОДЕКСІ ВИЗНАЧАЄТЬСЯ НАСТУПНИМ*:

| |
|--|
| ▪ виникають нестандартні чи індивідуальні ситуації; |
| ▪ вирішуються проблеми непорозумінь між співпрацівниками, тому що вони бачать формальні і рівні для всіх основи прийняття тих чи інших рішень; |
| ▪ важливість документа (кодексу) як для рядових співробітників, так і для топ-менеджерів: перші можуть вільно прочитати про все, що їх цікавить, а керівники не тратять свій час і у важкій ситуації можуть адресувати співробітника до відповідної статті корпоративного кодексу; |
| ▪ кодекс допомагає визначити норми поведінки і межі відповідальності працівників кожної компанії; |
| ▪ в кодексі обумовлюються, уточнюються різні аспекти, які зачіпають професійну діяльність співробітників, моральні принципи, котрих важливо дотримуватись в роботі, і поведінку в тих чи інших ситуаціях; |
| ▪ компанія гарантує працівникам відсутність будь-якої дискримінації і утисків, безпечність особистої інформації, допомогу у важкі часи; |
| ▪ для топ-менеджера кодекс є і «політичним мандатом», і його дорожньою картою, що дозволяє не збитися із шляху і знизити залежність процесу від поточного персонального складу керівної команди, є списком, переліком зобов'язань, котрі бере на себе топ-менеджер; |
| ▪ кодекс допомагає у вирішенні серйозних етичних конфліктів, коли поведінка співробітника не відповідає одному із положень кодексу; |
| ▪ за недотримання правил корпоративного кодексу може бути зроблено усне зауваження, винесена догана, працівник може бути оштрафований, а в деяких випадках звільнений. |

* Панюшкіна С. Жизнь по уставу (опыт компаний) // Инвестгазета. – 2006. – №16. – С. 35

Оптимальна схема менеджменту підприємства

| ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР | |
|--|---|
| <p>РОЗРОБИЄ ЗАГАЛЬНЕ СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ, НАПРЯМКИ, ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ З ВІДПОВІДАЛЬНИМИ ОСОБАМИ, ЗАЗНАЧЕНИМИ НИЖЧЕ. ЦІ ЦІЛІ ВИЗНАЧЕНІ З ТОЧКИ ЗОРУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ, ПОСЛУГ, РОСТУ ПРИБУТКІВ, ПОТОКІВ ГРОШОВИХ КОШТІВ, ЧАСТОК РИНКУ, РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ, РУХУ ІНВЕСТИЦІЙ.</p> | |
| <p>ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ПРОДАЖ КЕРУЄ ПРОДАЖЕМ НА МІСЦЯХ І ПРОДАЖЕМ ІЗ ОФІСУ. ВИЗНАЧАЄ ТЕРИТОРІЇ І КВОТИ. КЕРУЄ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИКЛЮЧНО СЛУЖБИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ</p> | <p>ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ФІНАНСИ КЕРУЄ ФІНАНСОВИМИ І ДОПОМІЖНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ, ВКЛЮЧАЮЧИ ЗАГАЛЬНИЙ БУХОБЛІК І ОБЛІК ЗАТРАТ. ПІДТРИМУЄ КОНТАКТИ З ЗОВНІШНІМИ ФІНАНСОВИМИ ПАРТНЕРАМИ, НАПРИКЛАД, БАНКАМИ.</p> |
| <p>ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ВИРОБНИЦТВО КЕРУЄ ВИРОБНИЦТВОМ, УПРАВЛІННЯМ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ, СКЛАДУВАННЯМ, ФІЗИЧНОЮ ДИСТРИБУЦІЄЮ, ГАРАНТІЄЮ ЯКОСТІ, ВСІМА ФІЗИЧНИМИ БУДОВАМИ</p> | <p>ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА КАДРИ КЕРУЄ КАДРАМИ, ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ І ПРОЦЕСОМ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ, СПІВПРАЦЮЄ З УСІМА КЕРІВНИКАМИ ВІДДІЛІВ, ЗДІЙСНЮЄ НАГЛЯД ЗА ПРОВЕДЕННЯМ СТИМУЛЮЮЧИХ ПРОГРАМ</p> |
| <p>ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА МАРКЕТИНГ КЕРУЄ ПЛАНУВАННЯМ РОБОТИ НА РИНКУ І ПЛАНАМИ РОСТУ ПРОДАЖУ, РОЗВИТКОМ БРЕНДУ І ТОРГОВОЇ МАРКИ, ВИЗНАЧЕННЯМ РОЗМІРУ ПРОДУКТУ І ВСТАВЛЕННЯМ ЦІНИ НА НЬОГО, ПАСУВАННЯМ, РЕКЛАМОЮ, ЗВ'ЯЗКАМИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ, ПРОСУВАННЯМ ПРОДАЖУ, МАРЧЕНДРАЙЗИНГОМ, ДОСЛІДЖЕННЯМ РИНКУ</p> | <p>ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ КЕРУЄ ОПРАЦЮВАННЯМ ДАНИХ ДІЯ ВСІХ ВІДДІЛІВ. КООРДИНУЄ МАЙБУТНІ ПОТРЕБИ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ, РОЗРОБЛЕНИХ НА КОЖНІЙ ФУНКЦІОНАЛЬНІЙ ДІЛЯНЦІ.</p> |
| | <p>ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ДОСЛІДЖЕННЯ І РОЗВИТОК КЕРУЄ ПОКРАЩАННЯМ ІСНУЮЧИХ ПРОДУКТІВ І РОЗВИТКОМ НОВИХ ПРОДУКТІВ ЗГІДНО З СТРАТЕГІЧНИМ НАПРЯМКОМ, ЯКИЙ ЗАТВЕРДЖЕНИЙ ГЕНЕРАЛЬНИМ ДИРЕКТОРОМ І ДИРЕКТОРОМ ПО МАРКЕТИНГУ. ЗАБЕЗПЕЧУЄ ЕФЕКТИВНІСТЬ І БЕЗПЕЧНІСТЬ ПРОДУКТІВ</p> |

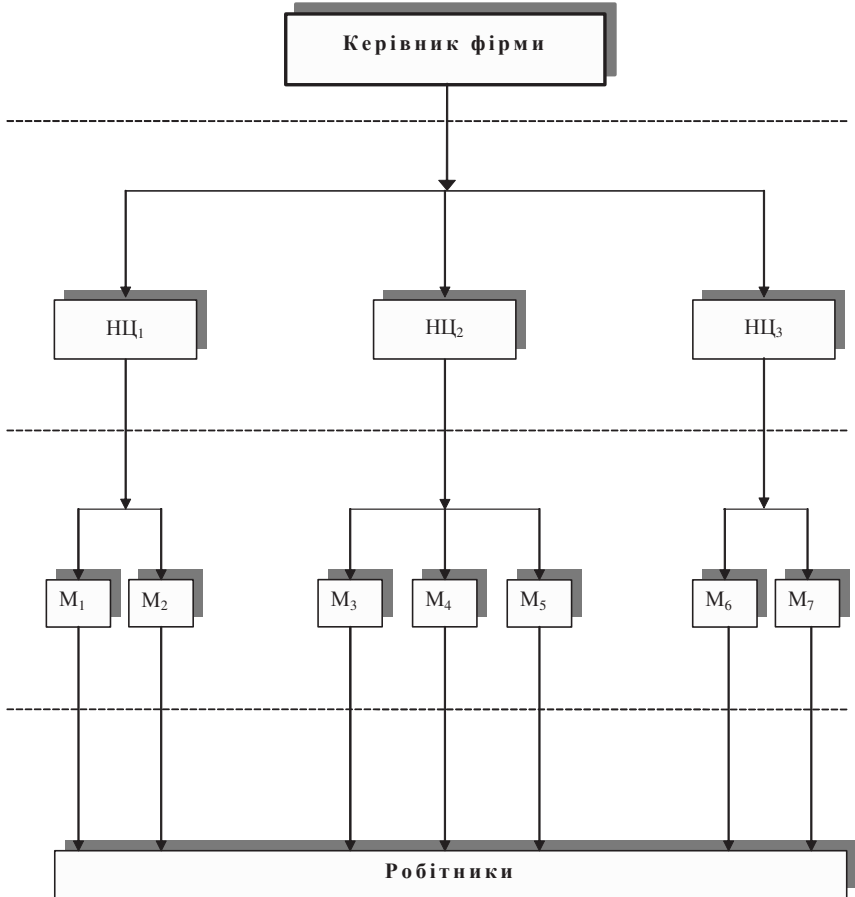
**Взаємозв'язок між числом підлеглих і кількістю контактів,
з якими має справу керівник**

| Тип контактів | Число підлеглих | | | | | | | | | |
|---------------|-----------------|---|---|----|----|----|-----|-----|-----|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| I | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| II | 0 | 1 | 3 | 6 | 10 | 15 | 21 | 28 | 36 | 45 |
| III | 0 | 1 | 4 | 11 | 26 | 57 | 120 | 247 | 502 | 1013 |

**Масштаб керованості для різних ланок організаційної ієрархії і
типів виробництва**

| Рівень організації | Одиничне виробництво | Масове виробництво | Дослідне виробництво |
|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| Вища ланка | 4 | 7 | 10 |
| Нижча ланка | 23 | 48 | 15 |

Лінійна структура управління



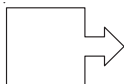
НЦ - начальники цехів

М - майстри

Організаційна структура управління

⇒ це внутрішня організаційна побудова будь-якої підприємницької системи, яка суттєво впливає на результативність взаємодії їх складових. При цьому вплив структури на ефективність управлінської системи здійснюється не безпосередньо, а через особливості:

- технологічного,
- економічного,
- соціального



поєднання окремих елементів продуктивних сил у спільну систему.

! Оптимальна комбінація таких елементів посилює потенціал поділу праці та дієвість управління;

⇒ це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

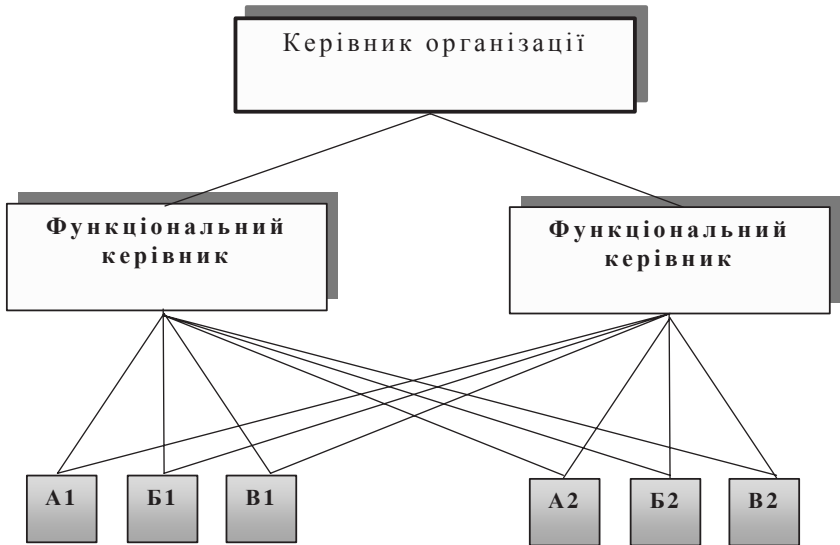
Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, **виражається в:**

- схемі і параметрах структури управління;
- штатному розкладі;
- положеннях про відділи та служби;
- певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління;
- системі підпорядкування і функціонування зв'язків між персоналом управління.

! Структуру управління за горизонталлю підрозділів ділять на окремі ланки, а по вертикалі на ступені управління¹.

¹ Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. - К.: Кондор, 2003. С.138.

Функціональна структура управління



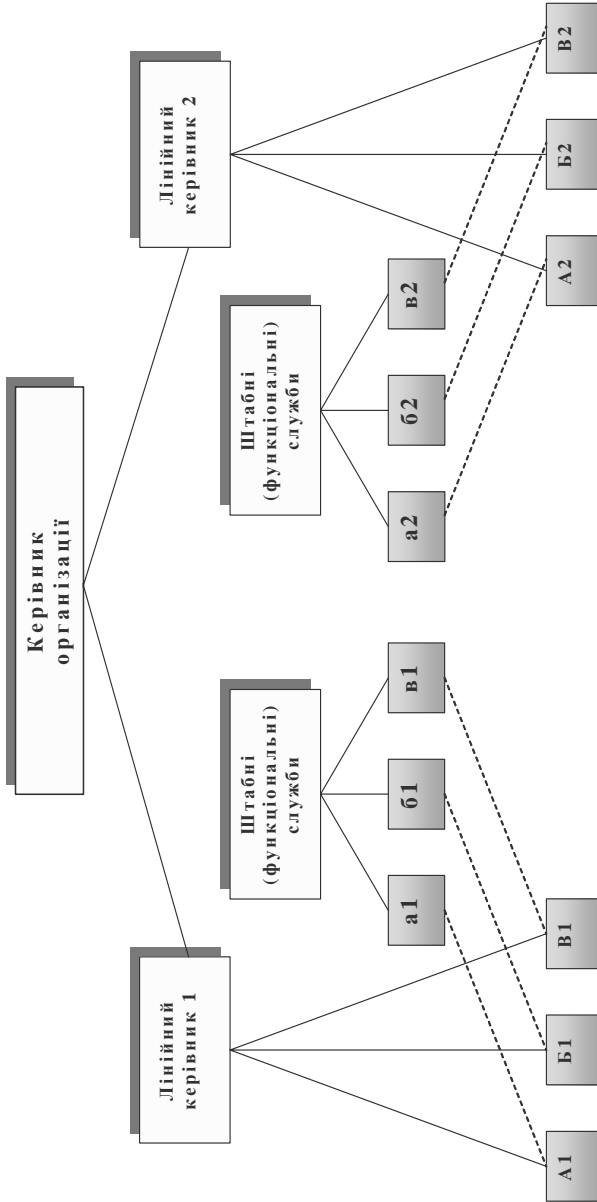
Переваги

- підвищує ефективність управління завдяки фахівцям конкретних сфер;
- вивільняє керівників (лінійних) від необхідності значного знання всіх сторін виробництва;
- легко реагує на створення нових функціональних служб.

Недоліки

- ✘ порушує єдність розпорядництва;
- ✘ знижує відповідальність за роботу;
- ✘ оскільки підлеглий може отримати вказівки від кількох керівників;
- ✘ знеособлення відповідальності;
- ✘ нехтування принципами єдиначальності.

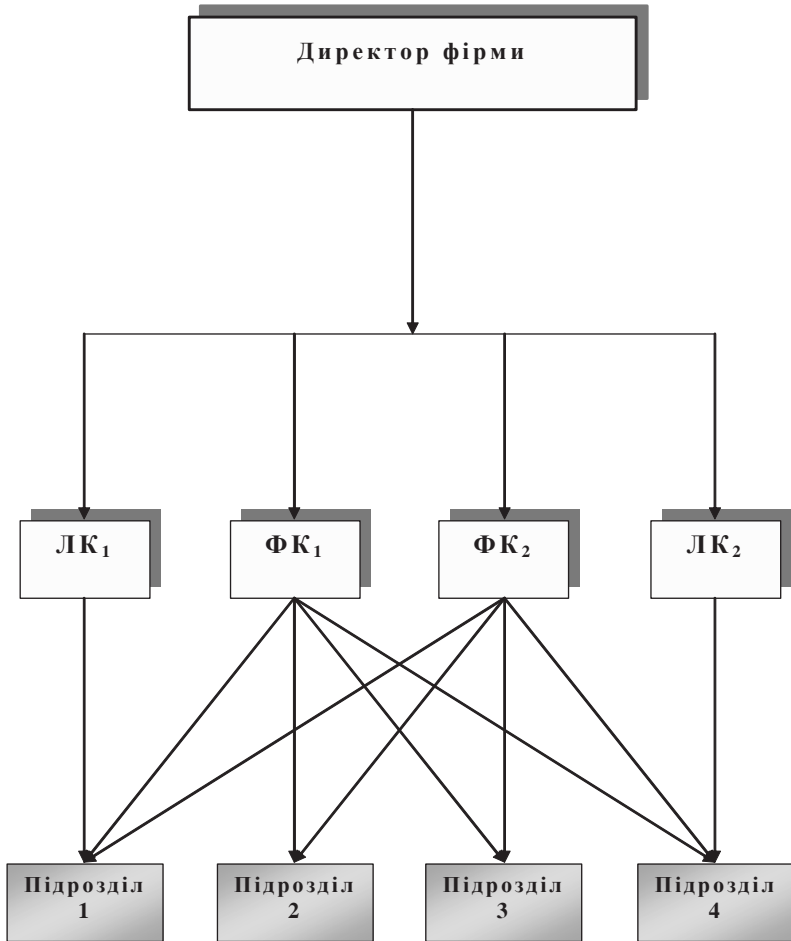
Лінійно-функціональна структура управління



————— - лінійні зв'язки;

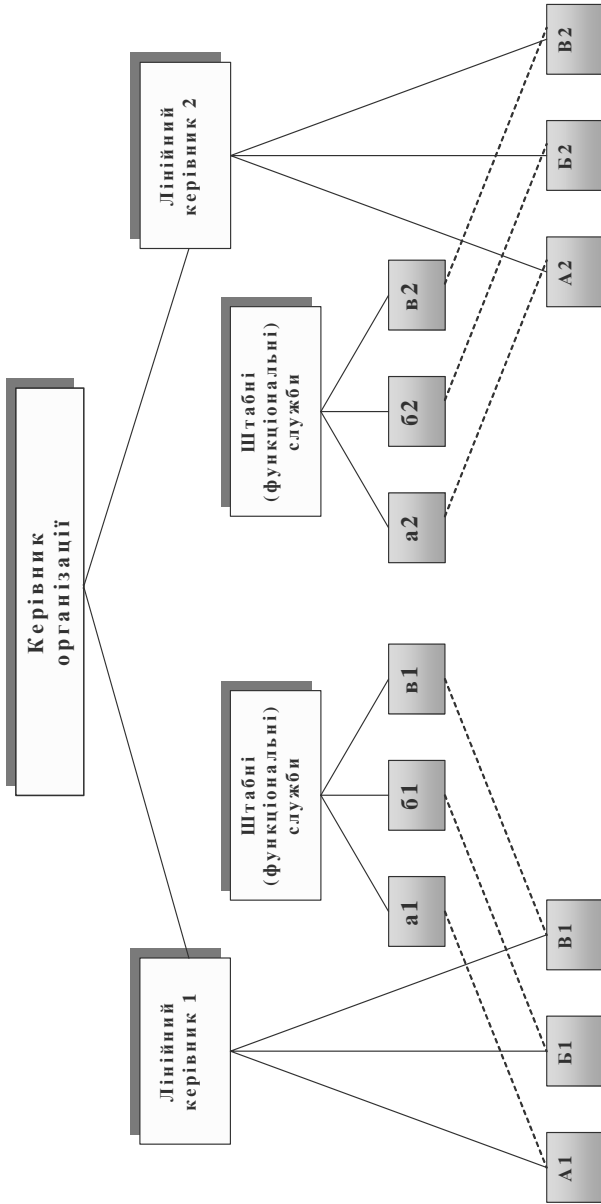
- - - - - функціональні зв'язки.

Лінійно - функціональна структура управління



ЛК – лінійні керівники;
ФК – функціональні керівники.

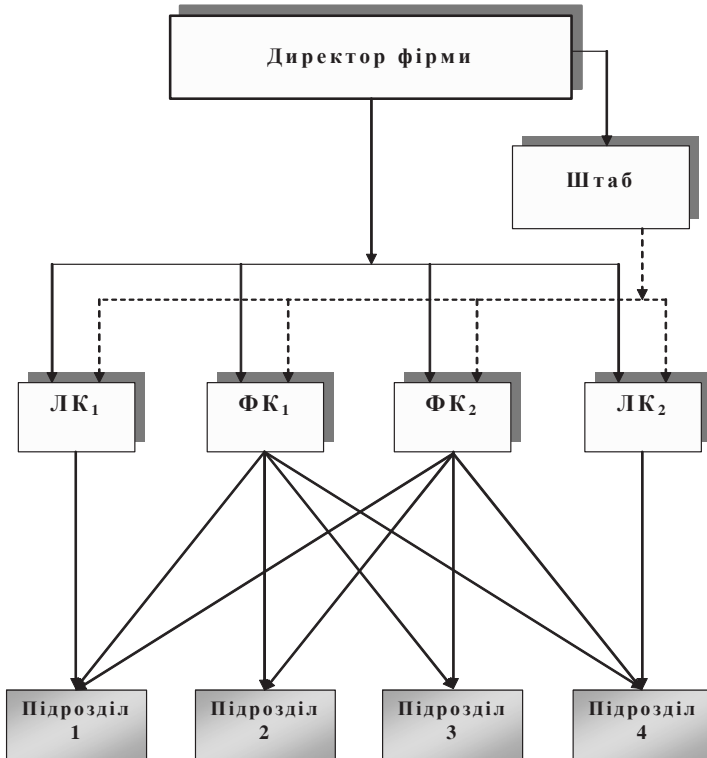
Лінійно-штабна структура управління



а1, б1, в1 – штабні (функціональні) служби, підпорядковані лінійному керівнику 1

а2, б2, в2 – штабні (функціональні) служби, підпорядковані лінійному керівнику 2

Лінійно-штабна структура управління



ЛК – лінійні керівники
ФК – функціональні керівники

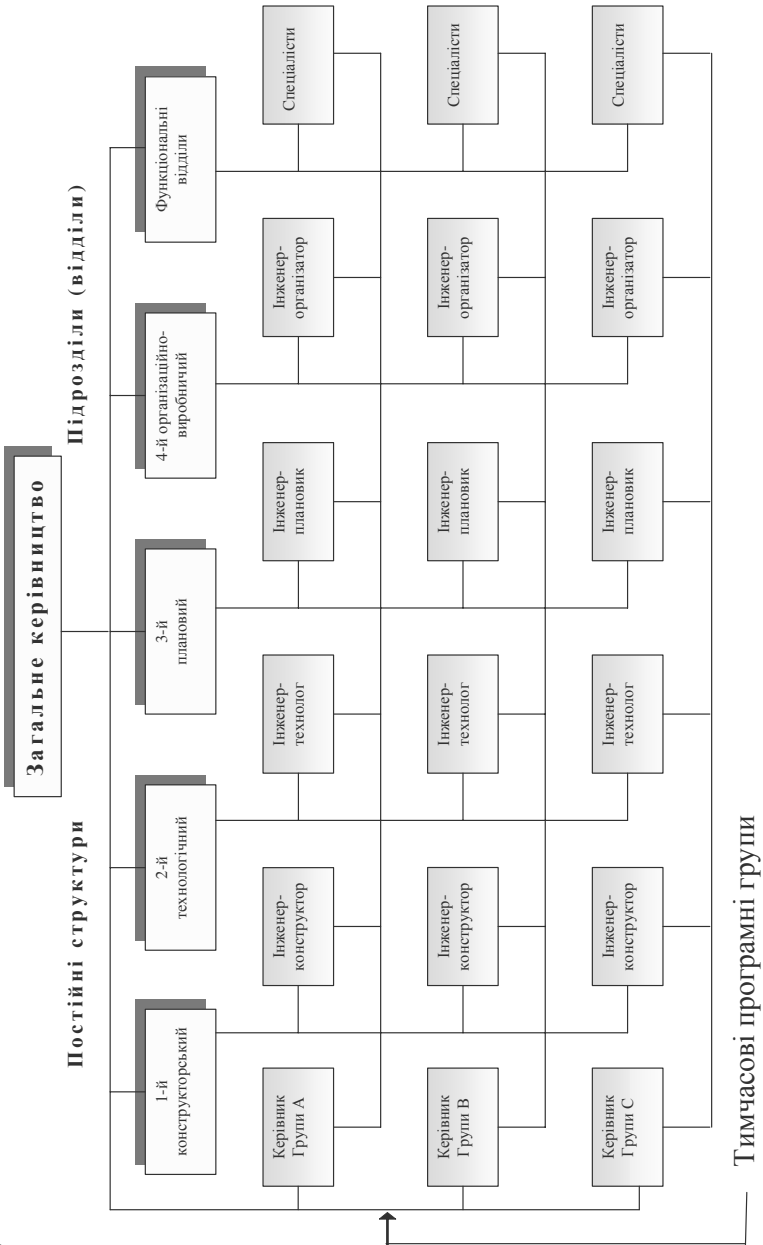
Переваги:

- ❖ Одержання *несуперечливих* завдань
- ❖ *Повна* відповідальність за результати роботи
- ❖ Забезпечення *єдності* виробництва

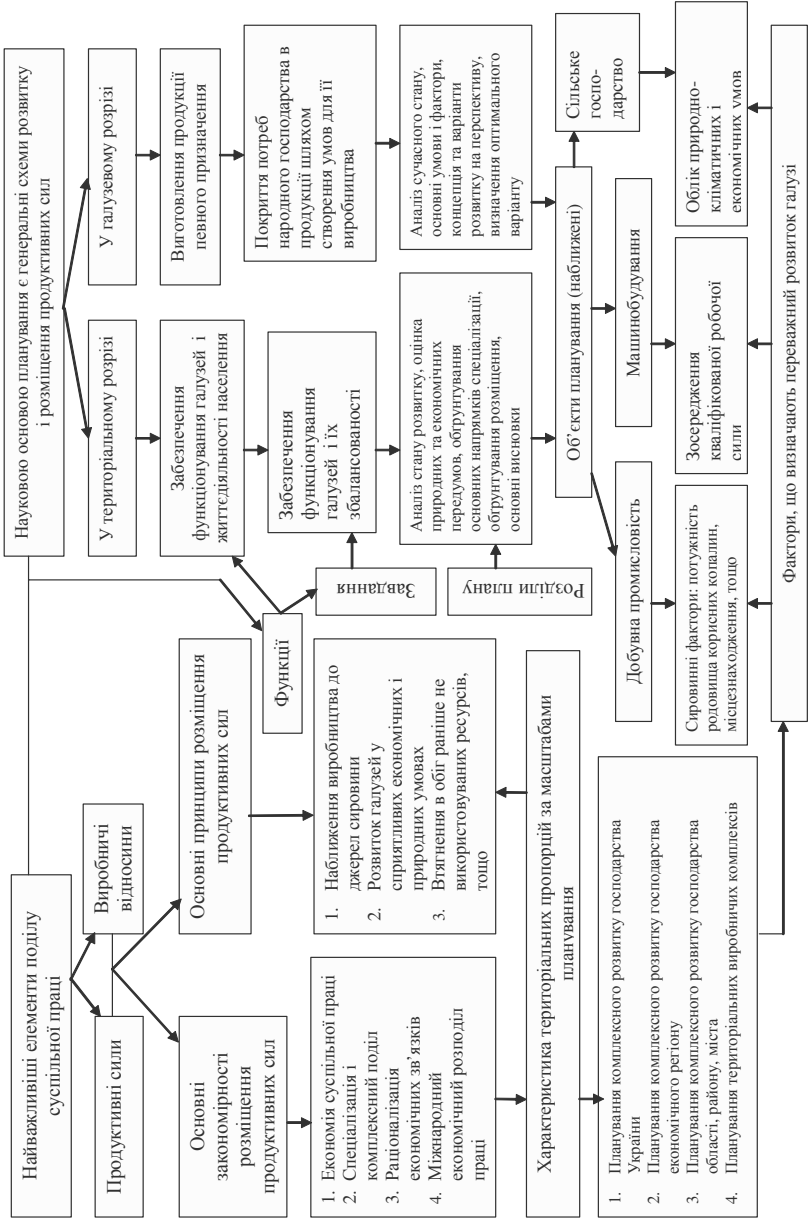
Недоліки:

- Керівник повинен мати *різномісні* знання
- Немає фахівців з реалізації *окремих* функцій
- *Не* відповідає вимогам *сучасного* виробництва

Магричний тип організаційної структури управління

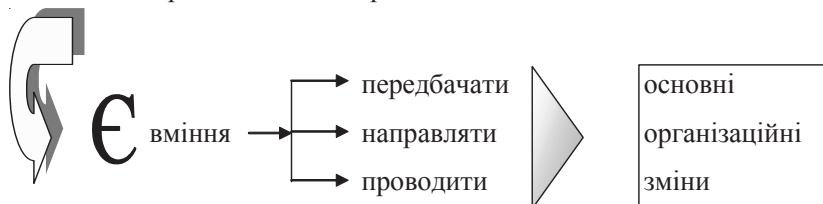


Характеристика територіального організму управління та планування РПС



Управління організаційними змінами

Кращою якістю керівництва



Керівники мають

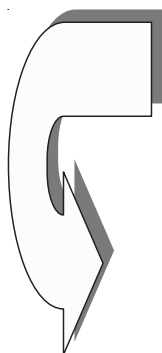
велику
владу

формувати сприйняття і
створювати відчуття

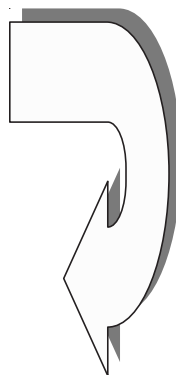


РУХУ
ВПЕРЕД

Як це вони роблять?



- * Концентрують зусилля на виконання вище зазначених кроків.
- * Концентрують зусилля на розподілі винагород.



Типові причини опору змінам:

- = **Втрата влади** – при змінах в організації люди втрачають владу та престиж.
- = **Втрата контролю** – люди втрачають контроль над інформацією, персоналом і фізичними ресурсами.
- = **Втрата впевненості** – дуже мало інформації про необхідність організаційних змін.
- = **Нерозуміння** – дуже багато змін відбувається одночасно, порушуючи тим самим устрій, традиції, звичаї, що викликає у людей непорозуміння того, що робити далі.
- = **Компетенція** – чи зможуть люди продовжувати робити після впровадження змін те, що вони робили до впровадження.
- = **Більший обсяг роботи** – зміни означають необхідність набуття нових навиків і зміну звичної діяльності.
- = **Сюрпризи** – інформація про кроки по покращанню повідомляється без попередньої підготовки.
- = **Відмова** – відмова прийняти необхідність змін, тому що рішення проблем має загрозливий вигляд: “Нам нема необхідності щось змінювати. Існуючі проблеми тимчасові”.

Управління організаційними змінами

Практичний досвід впровадження організаційних змін ґрунтується на:

- **повній підтримці** з боку керівництва, що є найважливішим фактором в процесі направлення і впровадження організаційних змін. Він передбачає глибоку переконаність в необхідності змін для того, щоб підприємство вижило. Якщо переконаності не буде, неминучі проблеми і регрес;
- **повідомленнях про процес змін і необхідність в цих змінах** з самого початку процесу удосконалення. Регулярно і постійно повідомляйте про причини, прогрес, проблеми і рішення, використовуючи різні канали комунікації;
- **мотивуванні працівників** шляхом обговорювання сфер покращання в організації, способів удосконалення постачання продукції і кращого задоволення потреб покупців;
- **залученні до участі в плануванні і впровадженні змін**. Залучайте службовців до складання планів на перехідний період. Консенсус – гарний підхід, але рідко дає позитивні результати, відповідальність за прийняття рішень і їх впровадження повинні лежати на генеральному директорі, на керівнику;
- **розвитку структури управління змінами**. Подумайте про те, як ваша організація прореагує на зміни. Складіть конкретні прозорі плани, в котрих будуть передбачені відповідальними за кожний вид діяльності, тимчасові рамки впровадження нової організації;
- **зміні прогресу**. Використайте формальні і неформальні методи підтримки зворотного зв'язку з працівниками і покупцями на час перехідного періоду. Робіть висновки і здобуйте науку з успіхів і невдач;
- **винагородженні дії**, направлених на підтримку змін і святкування успіхів;
- **виділенні достатньої кількості ресурсів**. Для впровадження змін необхідна достатня кількість ресурсів, коштів для навчання.

Діяльність господарюючих суб'єктів у ринковій системі зумовлює постійний контроль і реакцію на мінливе зовнішнє середовище. Ця реакція зумовлює постійні зміни у функціонуванні, а значить, у структурі, а саме:

- у цілях;
- у людському факторі;
- у структурі організації, розподілі, перерозподілі функцій, повноважень, відповідальності;
- у завданнях;
- у технологіях.

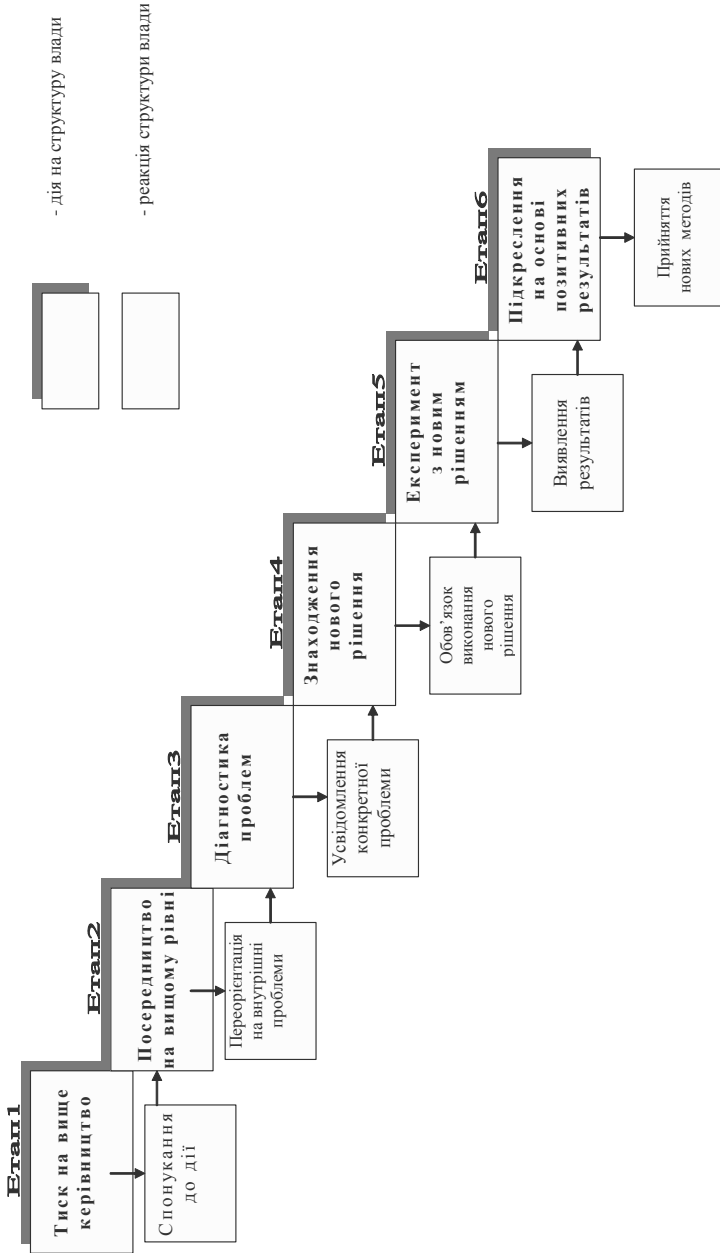
Причини, що зумовлюють необхідність змін структури організації:

- надмірна централізація управлінських рішень;
- процедурне ускладнення прийняття простих рішень, що сповільнює вирішення більшості організаційних проблем;
- втрата відповідальності через обмеження повноважень;
- велика кількість управлінських рішень;
- втрати співробітниками ентузіазму, стимулу;
- порушення організації комунікації.

**Відношення до змін
Матриця “зміни – протест”**

| | |
|---|--|
| “ПРИХИЛЬНИК” | “ПРОТИВНИК” |
| “ПАСИВНИЙ ПРИХИЛЬНИК” Приймається | “НЕБЕЗПЕЧНИЙ ПРОТИВНИК” Не приймається |

Модель успішного здійснення організаційних змін (модель Грегінера) [1, 167]



Самоорганізація



Як правило, менеджери не дуже люблять складати плани. В результаті в кінці робочого дня вони не можуть пояснити, на що пішов час. Більшість бачить вирішення проблеми в понаднормованій роботі. На думку спеціалістів, ні до чого хорошого це не приведе. Вибравши такий шлях, Ви тільки штучно збільшите навантаження, що в свою чергу, негативно вплине на нервову систему, знизить продуктивність праці і викличе незадоволення з боку домашніх.

Єдине правильне рішення — самоорганізація. Для цього необхідно розпощатися зі звичними *формами поведінки і внести зміни в структуру своєї праці.*

Рекомендації

- ✘ Хоча б раз на тиждень проглядайте всі папери, які знаходяться на Вашому столі.
- ✘ Працюйте з електронним організатором, щоденником часу. Все утримати в пам'яті неможливо.
- ✘ Виробіть неформальні форми спілкування.
- ✘ Використовуйте можливості електронних засобів комунікації (електронна пошта, база даних).
- ✘ При плануванні роботи старайтесь врахувати час, коли Ви будете найбільш ефективно робити те чи інше завдання. Продуктивність не буває вимушеною.
- ✘ Враховуйте інтереси клієнтів. Менеджери, які намагаються зекономити час за рахунок своїх клієнтів, втрачають гроші.
- ✘ Не намагайтесь зробити все самі. Адже помічники існують для того, щоб перекладати на них частину питань. Передаючи їм певне завдання, слідкуйте за тим, щоб і відповідальність за його виконання лежала на них.
- ✘ Не розраховуйте на понаднормовий час. Краще від нього повністю відмовитися. Не стирайте меж між робочим днем і відпочинком.

Самоорганізація

| ТЕОРІЯ | ПРАКТИКА |
|--|---|
| <p>ОСНОВНИЙ ЗАКОН: ВАЖЛИВІ СПРАВИ ПОВИННІ ВИРІШУВАТИСЯ НЕГАЙНО. ТІ, ЩО НЕ МОЖУТЬ БУТИ ВИРІШЕНІ ВІДРАЗУ, РОЗПОДІЛЯЮТЬСЯ ЗА СТУПЕНЕМ НЕГАЙНОСТІ, ТЕРМІНОВОСТІ.</p> <p>ПРОДУМАЙТЕ І ОБНОВИТЬ ОСОБИСТУ СИСТЕМУ ВЕДЕННЯ АРХІВУ.</p> <p>ДЕЛЕГУЙТЕ ЗАВДАННЯ, ЗАЛУЧАЙТЕ ДО ЇХ ВИРІШЕННЯ СЛУЖБОВЦІВ.</p> <p>НА КОЖНЕ ЗАВДАННЯ ВІДВОДЬТЕ ПЕВНУ КІЛЬКІСТЬ ЧАСУ</p> | <p>ТЕОРЕТИЧНО ВИБРАТИ НАЙБІЛЬШ НЕГАЙНУ СПРАВУ НЕ ТАК ВЖЕ І ВАЖКО. КОЛИ СПРАВА ДОХОДИТЬ ДО ПРАКТИКИ, ТО МАЙЖЕ ВСЕ ЗДАЄТЬСЯ ТЕРМІНОВИМ. ДЛЯ ВІДФІЛЬТРУВАННЯ НЕТЕРМІНОВИХ СПРАВ І РОЗПОДІЛУ ВСІХ ЗА СТУПЕНЕМ ТЕРМІНОВОСТІ РЕКОМЕНДУЮТЬСЯ ЩОДЕННІ КОНСУЛЬТАЦІЇ.</p> <p>ЕЛЕКТРОННА ПОШТА З ФУНКЦІЄЮ АРХІВУВАННЯ НЕЗАБАРОМ ПОВНІСТЮ ЗАМІНИТЬ КЛАСИЧНЕ ВЕДЕННЯ СПРАВ. НЕ ВАРТО ВИТРАЧАТИ ЧАС НА ЗАСТАРІЛІ СИСТЕМИ.</p> <p>ПОРАДА ДОБРА ТІЛЬКИ В ТОМУ ВИПАДКУ, ЯКЩО ДЕЛЕГУВАННЯ СУПРОВОДЖУЄТЬСЯ ПЕРЕНЕСЕННЯМ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.</p> <p>МАС СЕНС, ЯКЩО...</p> <p>... ЧАСОВІ БЛОКИ СКЛАДАЮТЬСЯ З ВРАХУВАННЯМ РИТМУ ІНШИХ БЕЗ ЗБИТКІВ ДЛЯ КЛІЄНТІВ;</p> <p>... МАКСИМАЛЬНЕ ЗБЛИЖЕННЯ З КЛІЄНТАМИ І ДИНАМІЧНІ ВІДПОВІДІ КЛІЄНТІВ НЕ ПОРУШУЮТЬСЯ ЦЬОЮ БЮРОКРАТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ;</p> <p>... ВИ НАСТІЛЬКИ ДИСЦИПЛІНОВАНІ, ЩО ЗМОЖЕТЕ ДОТРИМУВАТИСЯ СКЛАДЕНОГО ВАМИ ЧАСОВОГО ПЛАНУ</p> |



∇ Хто регулярно на протязі 10 хвилин готує (планує) свій робочий день, той зможе щоденно економити 2 години, а також певніше і краще справитися з *важливими справами*.

ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

ПОВНОВАЖЕННЯ ЦЕ:

а) права юридичної чи фізичної особи на здійснення господарських операцій, а також на представництво, що закріплено законодавчо або нотаріально;

б) обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси господарського субекта і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження лінійні формальне право менеджерів керувати та контролювати дії безпосередніх підлеглих (передаються за суворою ієрархією від керівництва до персоналу).

Допоміжні владні повноваження право менеджерів давати поради, рекомендації, консультації з питань компетенції персонал; носять комунікативний характер.

Функціональні повноваження повноваження, які делегуються менеджером більш високого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

Відповідальність обов'язок менеджера, підлеглого виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання.

Підзвітність наділені владними повноваженнями і відповідальністю менеджери зобов'язані доповідати і обговорювати результати виконання завдань з керівниками, які займають більш високі позиції в командній ієрархії.

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

ЦЕ ВАЖЛИВИЙ ПРОЦЕС, ЗА ДОПОМОГОЮ ЯКОГО КЕРІВНИЦТВО ВСТАНОВЛЮЄ ФОРМАЛЬНІ ВЗАЄМИНИ МІЖ ПРАЦІВНИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Делегування – передача завдань, повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Відповідальність не можна делегувати.

Делегування може бути:

- **Тривалим** – керівник доручає працівнику виконувати завдання самостійно, делегування оформлюється як посадові обов'язки.
- **Частковим** – керівник делегує окремі складові своїх обов'язків та повноважень, а в цілому за кінцеві результати відповідає сам.

Ефективне делегування має переваги:

- Позитивно впливає на мотивацію праці підлеглих та їх задоволення працею.
- Стимулює розвиток здібностей, ініціативи, самостійності, компетенції, впевненості в собі, сприяє фаховому розвитку, вдосконаленню, досвіду.
- Розширює можливості керівника у вирішенні важливих справ, з звільняючи його за допомогою делегування від виконання другорядних.
- Підвищує оперативність прийняття, обґрунтування управлінських рішень.

Умови делегування:

- Якщо у менеджера надто багато роботи і він не встигає деякі проблеми вирішити сам.
- Якщо завантаження менеджера поточними справами перешкоджає вирішенню систематичних чи загальних завдань організації.
- Коли менеджер хоче дати підлеглому можливість рости фахово, удосконалюватись.
- Коли менеджер впевнений, що підлеглий зможе виконати доручення належним чином.

ЖОРСТКІ УМОВИ ДЕЛЕГУВАННЯ: чітко визначається, що саме і яким способом, в які терміни повинно бути виконано.

М'ЯКІ УМОВИ ДЕЛЕГУВАННЯ: визначення результату, загальних рис, повноважень, надання підлеглому можливості самому визначити спосіб досягнення результату.

ЧОМУ КЕРІВНИКИ НЕ ХОЧУТЬ ДЕЛЕГУВАТИ ПОВНОВАЖЕННЯ, А ПІДЛЕГЛІ БЛОКУЮТЬ ДЕЛЕГУВАННЯ

П'ять причин небажання керівників делегувати повноваження за В. Ньюменом:

1. Перебільшення власних можливостей, принцип “Я зроблю це краще”.

Дві думки демонструють помилковість твердження:

- А) витрачання часу на завдання, яке б міг виконати підлеглий, означає, що керівник за браком часу не зможе так добре виконати інше завдання;
 - Б) якщо керівник не буде дозволяти підлеглим виконувати нові завдання з додатковими повноваженнями, то підлеглі не зможуть підвищувати свою кваліфікацію.
2. Відсутність здатності керувати: деякі керівники так поринають в щоденну роботу, що нехтують та занедбують більш загальний рівень керівництва.
 3. Відсутність довіри підлеглим: якщо керівник діє так як ніби він не довіряє підлеглим, то підлеглі будуть працювати відповідним чином. Вони втрачають ініціативу, відчують необхідність часто радитись з керівником чи правильно вони виконують роботу.
 4. Страх ризику: так як керівник відповідає за роботу підлеглого, він буде боятися, що делегування завдання породить проблеми, за які йому нести відповідальність.
 5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу безпеку: паралельно з делегуванням повноважень керівництво повинно створити ефективний механізм контролю, щоб отримати інформацію про результати роботи підлеглих. Інформація допоможе направляти діяльність підлеглого, дасть гарантію, що проблема буде виявлена вчасно. Якщо контроль неефективний, то керівник буде обмежувати додаткове делегування.

Шість причин блокування процесу делегування і ухиляння від відповідальності за В. Ньюменом

1. Підлеглий вважає, що краще запитати у “боса” що робити, ніж самому вирішувати проблему.

2. Відповідальність збільшує можливість допущення помилки, підлеглий ухиляється від неї.
3. У підлеглого відсутня інформація і ресурси, необхідні для успішного виконання завдання.
4. У підлеглого вже більше роботи, ніж він може зробити, або він сам так вважає.
5. Підлеглий не впевнений у собі.
6. Підлеглому не пропонують певних позитивних стимулів додаткової відповідальності.

При делегуванні повноважень підлеглому керівник повинен впевнитися:

- чи підлеглий розуміє, що вимагають від нього;
- для чого цю роботу потрібно виконувати;
- у які терміни підлеглий зможе виконати завдання;
- на який попередній досвід він буде опиратися;
- на які засоби, кошти, ресурси і на яку допомогу підлеглий може розраховувати;
- які звіти про роботу він повинен надавати;
- яким чином буде контролюватись виконання повноважень;
- яка мотивація найкраще буде сприяти стимулюванню: взяти на себе відповідальність і виконати як найкраще завдання, чи доручити підлеглому.

уроки Лі Якокки

«Найважливіше для успіху в бізнесі, як, утім, і майже в усьому іншому, – це вміння зосередитись і раціонально використовувати свій час».

“Не можна керувати великою корпорацією без попередніх обговорень, на яких розглядаються чорнові варіанти проектів. Бо кожен член команди має розуміти, в чому полягають його функції і як вони узгоджуються з функціями решти її членів».

«Ще відтоді, як Альфред П. Слоун став президентом «Дженерал моторс», усі керівні функції в нашій галузі були поділені на два види: штабні та оперативні, тобто як в армії».

«На «військових командирів» покладено функції з керівництва всією оперативною діяльністю фірми. На них лягають усі конкретні обов'язки: чи то сфера конструювання, виробництва, чи матеріально-технічного забезпечення. Працівники штабу фірми здійснюють загальне планування її діяльності. По суті, робота працівника центрального апарату може бути ефективною лише в тому разі, коли він накопичив досвід оперативної діяльності».

«За самою своєю суттю фінансисти-аналітики, яких часто звуть «скнарами», намагаються дотримуватися оборонних, консервативних, песимістичних позицій. З іншого боку – хлопці зі сфери збуту і маркетингу, люди агресивні, ризиковані, оптимістичні. Ці останні завжди кажуть: «давайте зробимо», тоді як «скнари» постійно передбачливо пояснюють, чому робити цього не слід».

«Будь-якій компанії необхідні обидві сторони такого порівняння, бо природне напруження між цими групами створює свою власну систему взаємостримуючих і взаємоврівноважуючих сил. Якщо «скнари» виявлять слабкість, компанії загрожує банкрутство, та коли їх вплив занадто великий, компанія не може задовольнити ринковий попит або стає неконкурентоспроможною».

«У компанії центральний апарат потрібен, але не надмірно роздутий... Меншій кількості людей керувати великою компанією значно легше».

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ, САМОПЕРЕВІРКИ, ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке організація?
2. В чому переваги та недоліки горизонтальної спеціалізації?
3. Які ділові і політичні фактори врівноважують централізацію і децентралізацію?
4. Які основні аргументи опонентів ситуаційного підходу до структури організації?
5. Якщо ситуаційні підходи підкреслюють вплив зовнішніх факторів на структуру організації, то в чому полягає роль менеджерів?
6. Які зовнішні зміни впливають на освітні заклади? Наведіть приклад їх адаптації до цих змін.
7. Що таке функція організації та її місце у системі управління?
8. Які є підходи у теорії організації?
9. Проаналізуйте, які є організаційні структури управління переваги та недоліки різних типів?
10. Які виділяють елементи проектування організації?
11. Що таке проектування робіт в організації?
12. Які є делегування повноважень в організації?
13. Які основні фактори зовнішніх змін здійснюють вплив на організації? Наведіть приклади зовнішніх змін, які можуть привести до реформування організаційних структур?
14. Що Ви розумієте під терміном “віртуальна організація”? Наведіть приклади таких організацій. Як вони функціонують?
15. Перерахуйте стадії моделі змін К.Левіна. Які з них, на вашу думку, найбільше адекватні для управління змінами у сучасних умовах?
16. Типи яких змін особливо складно проводити?
17. Яке значення системної природи великих змін для менеджерів?
18. Поясніть значення поняття “внутрішній контекст змін”.
19. Як культура організації впливає на зміни?
20. Керівник міжнародної хімічної компанії повідомив, що тільки деякі із нових продуктів фірми виявились успішними. Які організаційні зміни сприяли би підвищенню ефективності компанії?
21. Що таке внутрішні і зовнішні рушійні сили змін?
22. Яка основна причина організаційних змін?
23. Передбачається, що добре заплановані зміни будуть ефективними? Як Ви думаєте, можуть чи бути ефективними незаплановані? Чому?

24. Які причини опору організаційними змінами? За допомогою яких методів можна їх подолати?
25. Проаналізуйте рушійні та стримуючі сили змін?
26. Які діючі особи пов'язані з процесом захисту ідей? Яка роль захисника ідей?
27. У чому полягає взаємозв'язок змін в технології та продукті?
28. Структурні зміни часто ініціюються зверху. Допустимо чи використовувати при їх впровадженні методи примусу?
29. Чи відрізняються основи організаційного розвитку від передумов інших типів змін?
30. Охарактеризуйте зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функції організування.
31. Охарактеризуйте на конкретних прикладах бюрократичні організаційні структури управління й адаптивні організаційні структури управління.
32. У чому полягає сутність делегування повноважень і значення відповідальності на прикладі управлінських взаємовідносин головного інженера і головного технолога?
33. Розкрийте сутність делегування повноважень і значення відповідальності на прикладі управлінських взаємовідносин директора банку і начальника кредитного відділу.
34. Розкрийте сутність делегування повноважень і значення відповідальності на прикладі управлінських взаємовідносин начальника планово-економічного відділу підприємства і начальника планово-економічного бюро цеху.
35. Розкрийте сутність функції менеджменту «організування»
36. Що є практичним результатом проектування організаційної структури
37. Охарактеризуйте ключові поняття організаційної структури.
38. Розкрийте причини і зміст процесу делегування повноважень при побудові організації. Яких правил треба дотримуватись при цьому? Наведіть приклади постійних та тимчасових повноважень на малому підприємстві, що працює у сфері автосервісу.
39. Які чинники впливають на побудову організаційної структури
40. Як співвідносяться рівень централізації управління і норми керуваності? Чому потрібно звертати увагу на це співвідношення?
41. Вкажіть переваги і недоліки організаційних структур управління.
42. Охарактеризуйте лінійну і функціональну структури управління і вкажіть, в яких ситуаціях можливе їх ефективне застосування.

43. Деякі аспекти функціональних структур мають місце в будь-якій організації. Погоджується з цим твердженням?

44. Нерідко дивізійна структура розглядається як протилежність функціональній. Розділяєте Ви таку точку зору?

45. Якими діловими якостями повинні володіти матричні керівники і працівники з двома безпосередніми керівниками?

46. Деякі дослідники зазначають, що матрична структура повинна вводитися тільки у випадку крайньої необхідності, так як подвійний командний ланцюг створює надто багато проблем. Прокоментуйте Вашу згоду (незгоду) з таким твердженням.

47. Що таке сітвовий підхід до структури? В чому специфіка використання в ньому владних повноважень і розподілу відповідальностей?

48. Чому великі корпорації, як правило, організовані в дивізійні структури?

49. Дві сторони міжнародних матричних структур переважно створюють товарні і регіональні підрозділи, а структури, орієнтовані на внутрішній ринок - товарні і функціональні. Які фактори визначають цю тенденцію?

50. Чи залежить структура організації від її стратегії (диференційовані, лідерство по витратах)?

51. Подумайте, чому організаціям які функціонують у мінливому зовнішньому середовищі необхідно більше горизонтальних взаємовідносин, ніж у стабільному середовищі?

52. Поясніть різницю між “збірною лінією” і безперервним виробництвом. Як ці технології впливають на такі структурні характеристики, як співвідношення прямої і непрямої праці, норми контролю?

53. В гнучких виробничих системах співіснують елементи дрібно-серійного і масового виробництва. Який вплив може мати ця нова форма технології на організаційну структуру?

Тема 5

Мотивація

Поняття мотивації

Мотив ☪ (фр. motif, лат. moveo  рухаю)

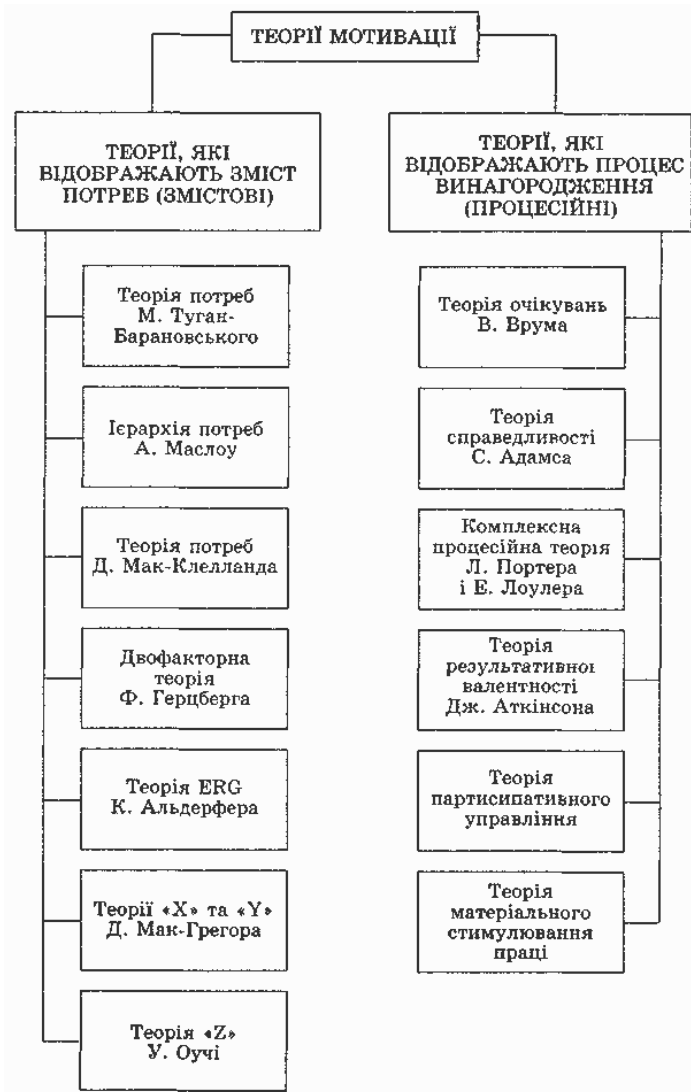
Мотив – це

- 1) свідоме спонування до дії для задоволення будь-якої потреби людини;
- 2) виникає на основі потреби;
- 3) є обґрунтуванням вольової дії;
- 4) відображає ставлення людини до вимог суспільства;
- 5) відіграє важливу роль в оцінці дій і вчинків, від цього залежить, який суб'єктивний зміст має дія цієї людини.

Мотивація ☪ причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації.

Мотивація праці ☪ процес постійного, цілеспрямованого формування у людей зацікавленого ставлення до праці та її результатів.

Класифікація теорій мотивації¹



¹ Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – С.158.

Коротка характеристика теорій мотивування¹

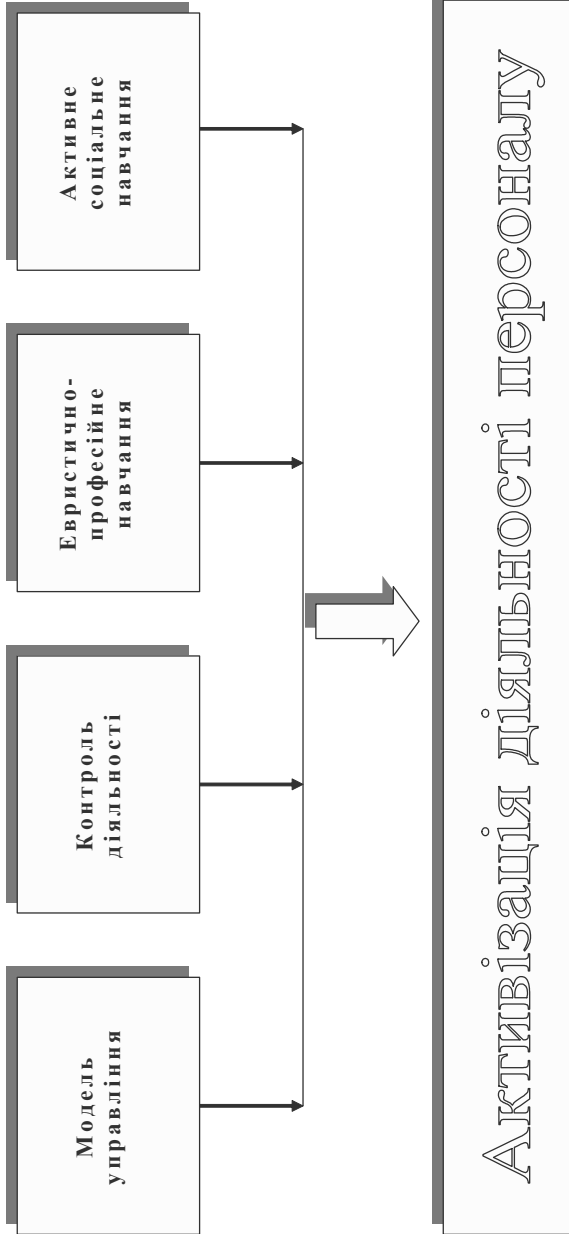
| Теорії мотивування | | Основні характеристики |
|--|---|---|
| Змістові (теорії, які відображають зміст потреб) | Теорія потреб М. Туган-Барановського | <ol style="list-style-type: none"> 1. Виділяються фізіологічні, статеві, альтруїстичні потреби, симптоматичні потреби та інстинкти і потреби практичного характеру. 2. Особливе значення відіграє приналежність до народностей, моральні і релігійні погляди. |
| | Теорія потреб А. Маслоу | <ol style="list-style-type: none"> 1. Потреби діляться на первинні (фізіологічні, безпеки і захищеності) і вторинні (соціальні, поваги, самовираження). 2. Поведінка людей визначається потребами нижчого порядку (первинними потребами). 3. Після задоволення потреб певного рівня їх мотивуюча дія припиняється. |
| | Теорія потреб Д. Мак-Клеllandа | <ol style="list-style-type: none"> 1. Основними потребами, які мотивують людину, визнані потреби у владі, успіху, причетності. 2. Увага на потреби високого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені. |
| | Двофакторна теорія потреб Ф. Герцберга | <ol style="list-style-type: none"> 1. Виділяються гігієнічні і мотиваційні фактори. 2. Гігієнічні фактори (нижній порядок) не дають з'явитися незадоволенню роботою. 3. Мотиваційні (вищий порядок) впливають на поведінку. |
| | Теорія ERG К. Альдерфера | <ol style="list-style-type: none"> 1. Основними групами потреб, які мотивують людину, визнані: потреби існування, зв'язку, зростання. 2. За неможливості задоволення потреб вищого рівня зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня. |
| | Теорії „Х“ та „Y“ Д. Мак-Грегора | <ol style="list-style-type: none"> 1. Теорія „Х“ передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контроль та погрози. 2. Теорія „Y“ апелює до потреб більш високого порядку: потреби у причетності, мати високі цілі, автономії і самовираження. 3. Працівники більш схильні до теорії „Y“, але організаційні умови та поведінка менеджерів зумовлюють вибір ними теорії „Х“. |
| | Теорія „Z“ У. Оучі | <ol style="list-style-type: none"> 1. Теорія „Z“ стверджує, що основою успіху працівників є віра в загальні цілі. 2. Вагомими стимулами є довірчі взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій. |

¹ Кузьмін О.Є. Навчальний посібник. – Львів: Інтеллект-Захід, 2003. – С.97-98.

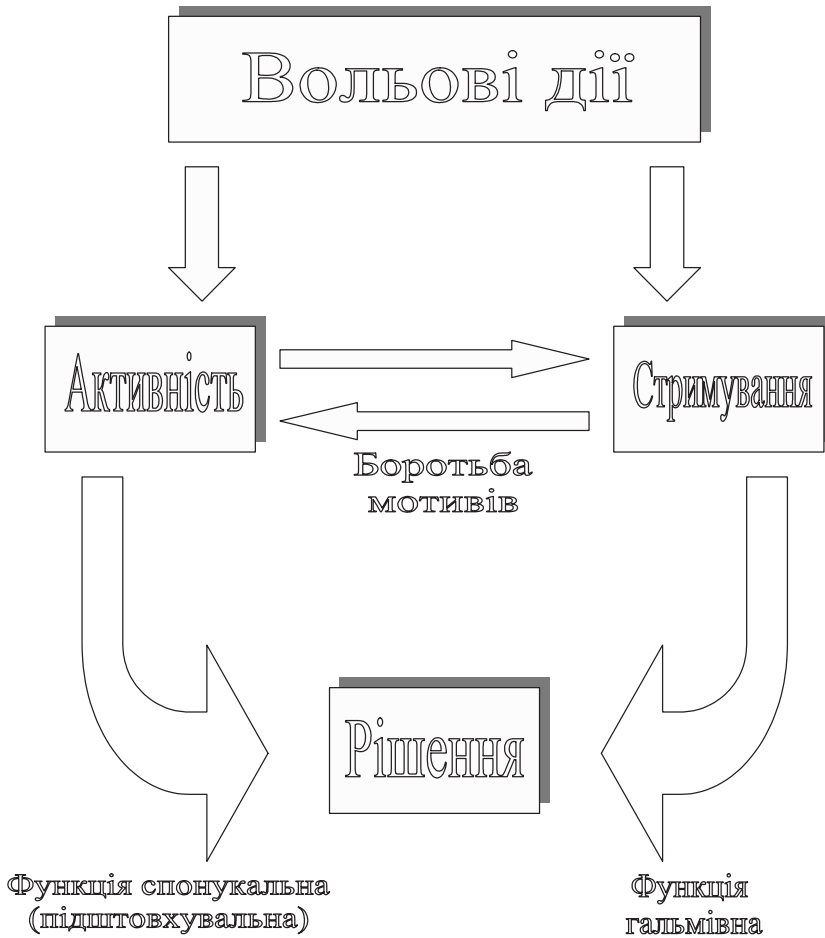
Продовження таблиці

| | | 1 | 2 |
|---|--|---|---|
| Процесійні (теорії, які відображають процес винагородження) | Теорія очікувань В. Врума | 1. Передбачає такі очікування: „затрачені зусилля – очікування певного рівня результатів“, „отримані результати – очікування певної винагороди“, „очікування цінної винагороди, яка здатна задовольнити потреби“. | 2. Невід’ємність урахування усіх видів очікування. |
| | Теорія справедливості С. Адамса | 1. Дотримування принципів справедливості та об’єктивності при встановленні та розподілі винагород. | 2. Врахування можливої реакції працівників на несправедливе мотивування. |
| | Теорія партисипативного управління | 1. Залучення працівників до управління організацією з метою підвищення рівня їх задоволення роботою, що сприятиме зростанню ефективності діяльності організації. | 2. Орієнтується на процес задоволення потреб вищого порядку. |
| | Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона | 1. Стверджує, що будь-яка людина прагне досягнути успіху, самоствердитись, реалізувати власний потенціал. | 2. Мотивація діяльності залежить від прагнення досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки. |
| | Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера | 1. Комплексна теорія, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. | 2. Передбачає задоволення чи незадоволення працівника внаслідок отриманої винагороди за рівень досягнутих результатів при виконанні конкретних завдань, який у свою чергу визначається затраченими зусиллями, здібностями, характером та оцінкою ролі працівника. |
| | Теорія морального стимулювання | 1. Орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо). | 2. Базується на використанні моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, звання, подяки тощо). |
| | Теорія матеріального стимулювання | 1. Передбачає формування та використання систем матеріальних стимулів та розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. | 2. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми та системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки тощо). |
| | | | 3. Є найдієвішою з позиції спонукання. |

Основні чинники, що впливають на активність персоналу



Дві взаємопов'язані функції вольових дій

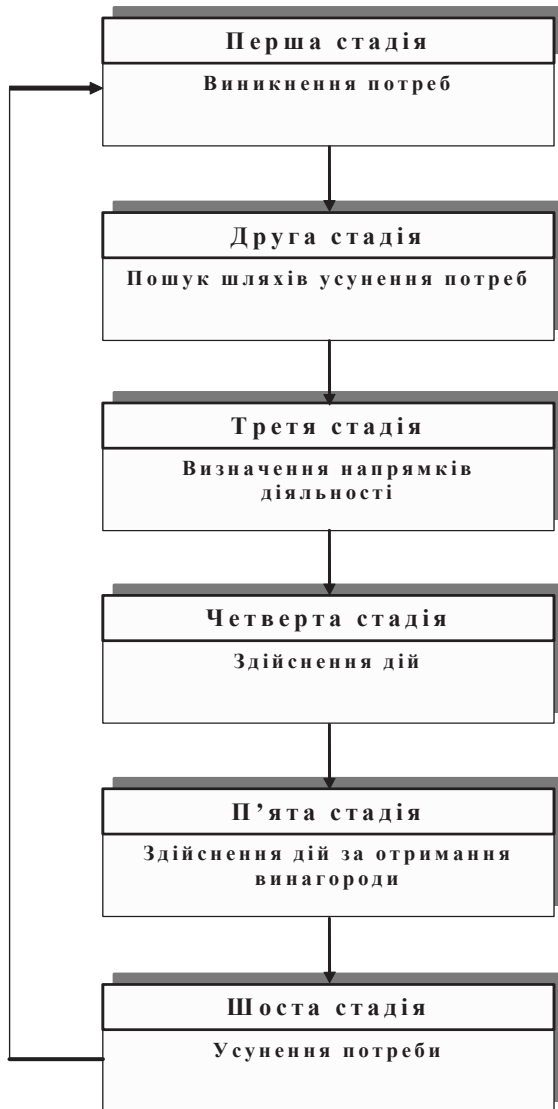


**Модель включення людини
в організаційне оточення**



- ∞ Людина, взаємодіючи з організаційним оточенням, отримує від нього спонукаючий до дій стимулюючий вплив.
- ∞ Людина під впливом стимулюючих сигналів з боку організаційного оточення здійснює певні дії.
- ∞ Дії, які людина виконує, приводять до виконання нею певних робіт і одночасно роблять певний вплив на організаційне оточення.

Схема мотиваційного процесу [2, с.141]



Загальна схема мотиваційного процесу [2, с.159]

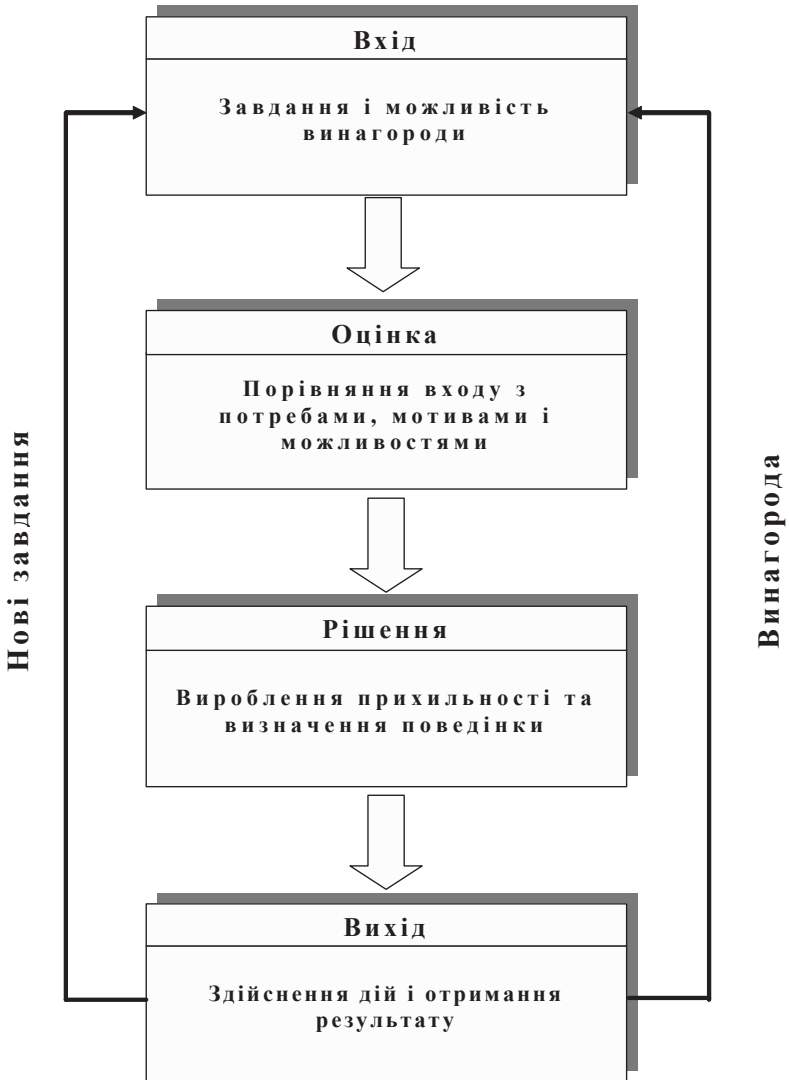
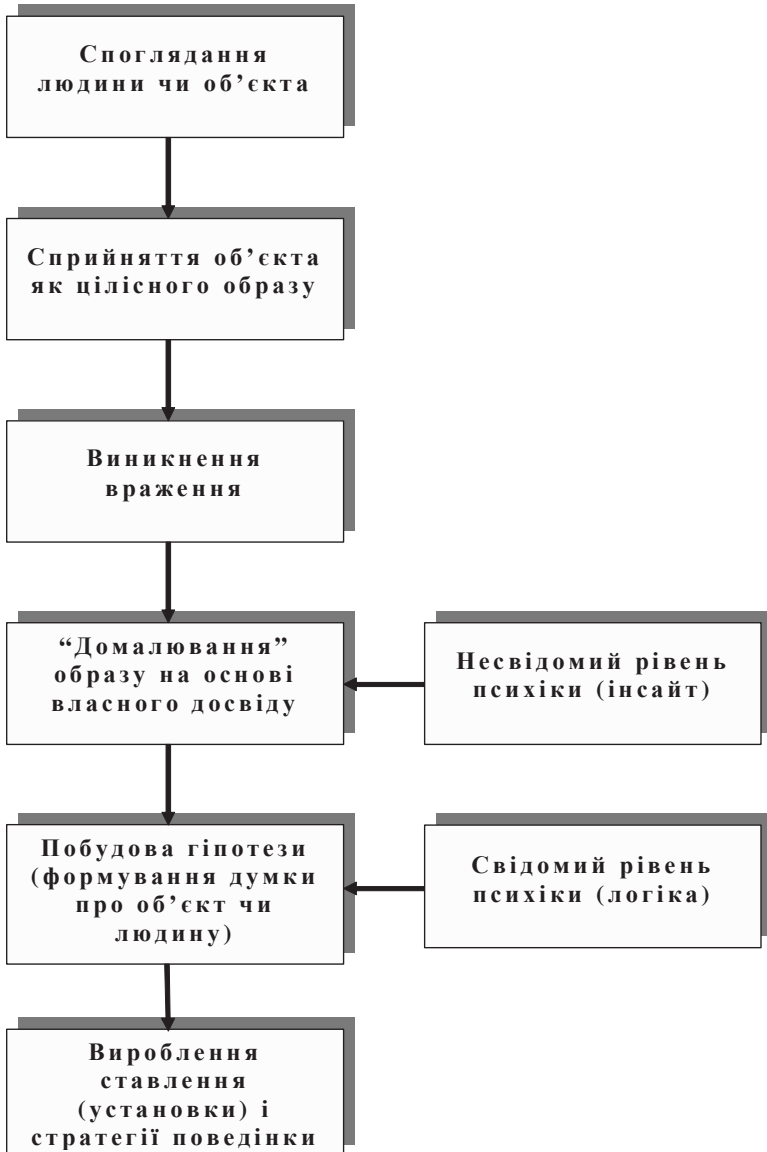
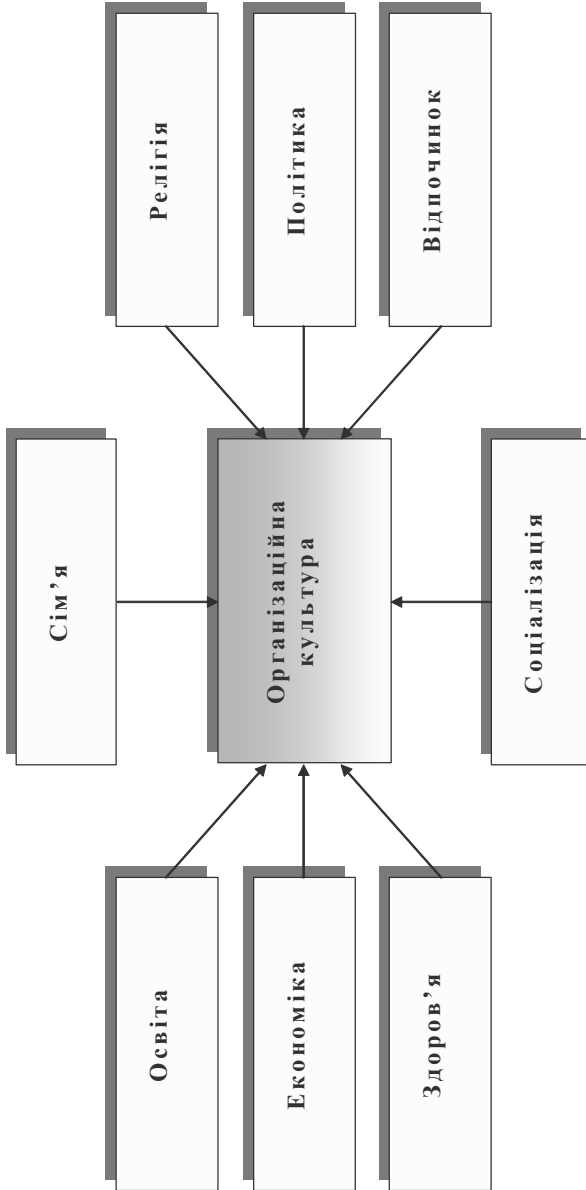


Схема процесу сприйняття людини чи об'єкта та вироблення ставлення до них і стратегії поведінки



Фактори, що впливають на організаційну культуру



Класифікація потреб за теорією Маслоу



Основні характеристики змістовних теорій

Змістовні теорії

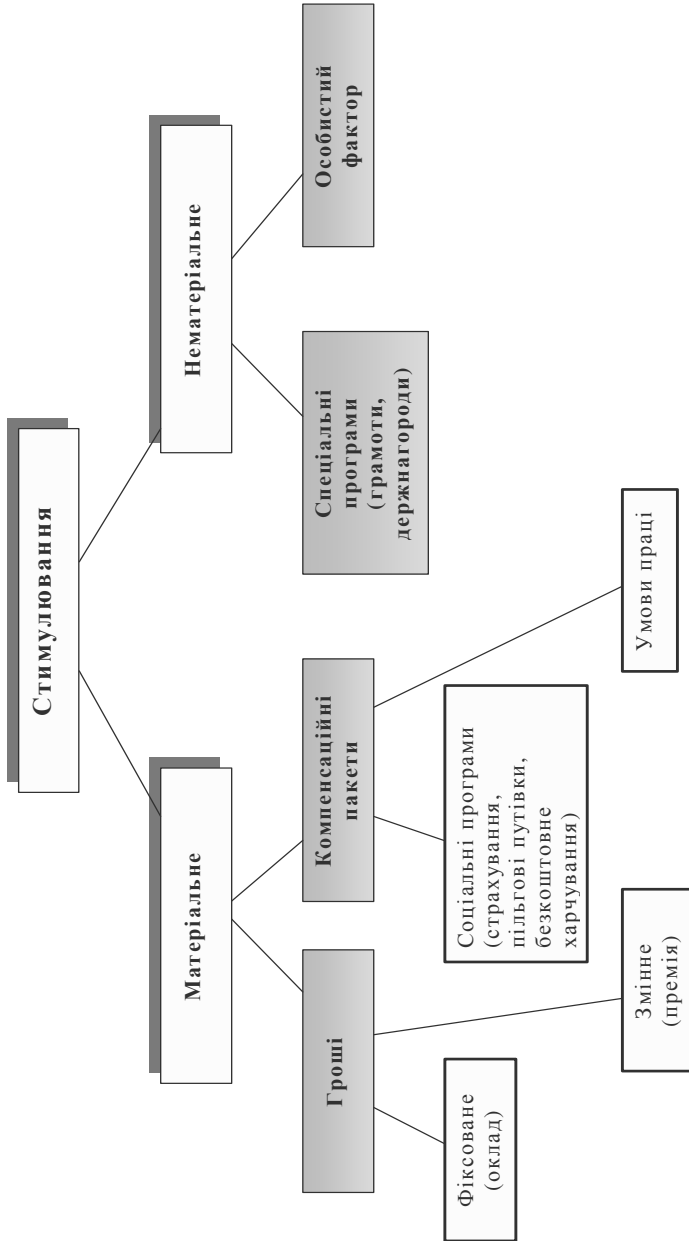
| Туган-Барановського | Маслоу | Мак-Клелланда | Герцберга |
|---|--|---|---|
| <p>1. Виділяються потреби :</p> <ul style="list-style-type: none"> фізіологічні і статеві; симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, практичного характеру. <p>2. Особливе значення мають раціональні почуття, приналежності до народностей, моральні, релігійні погляди.</p> | <p>1. Потреби діляться на первинні (фізіологічні, безпеки і захищеності) та вторинні (соціальні, поваги, самовираження).</p> <p>2. Потреби нижчих рівнів потребують задоволення і впливають на поведінку людини перш за все, поки на мотивацію готуються впливати потреби більш високого рівня. Перш ніж потреби наступного рівня стануть могутнім визначальним фактором у поведінці, повинна бути задоволена потребанижчого рівня.Важкий конкретний момент часулюдинабуде прагнути задовольнити ту потребу, яка для неї є більш сильною і важливою.</p> <p>3. Після задоволення потреб їхня мотивуюча дія припиняється.</p> | <p>1. Три потреби, які мотивують людину:</p> <ul style="list-style-type: none"> - влада; - успіх ; - причетність. <p>2. УВАГА НА ПОТРЕБИ ВИСОКОГО ПОРЯДКУ, ОСКІЛЬКИ ПОТРЕБ И НИЖЧОГО ПОРЯДКУ ВЖЕ ЗАДОВОЛЕНІ.</p> | <p>1. Виділяються гігієнічні та мотиваційні фактори.</p> <p>2. Гігієнічні фактори (нижчий порядок), не дають з'явитися задоволенню роботою.</p> <p>3. Мотивації (вищий порядок) діють на поведінку підлеглого</p> |

Група факторів мотивації за теорією Ф. Герцберга

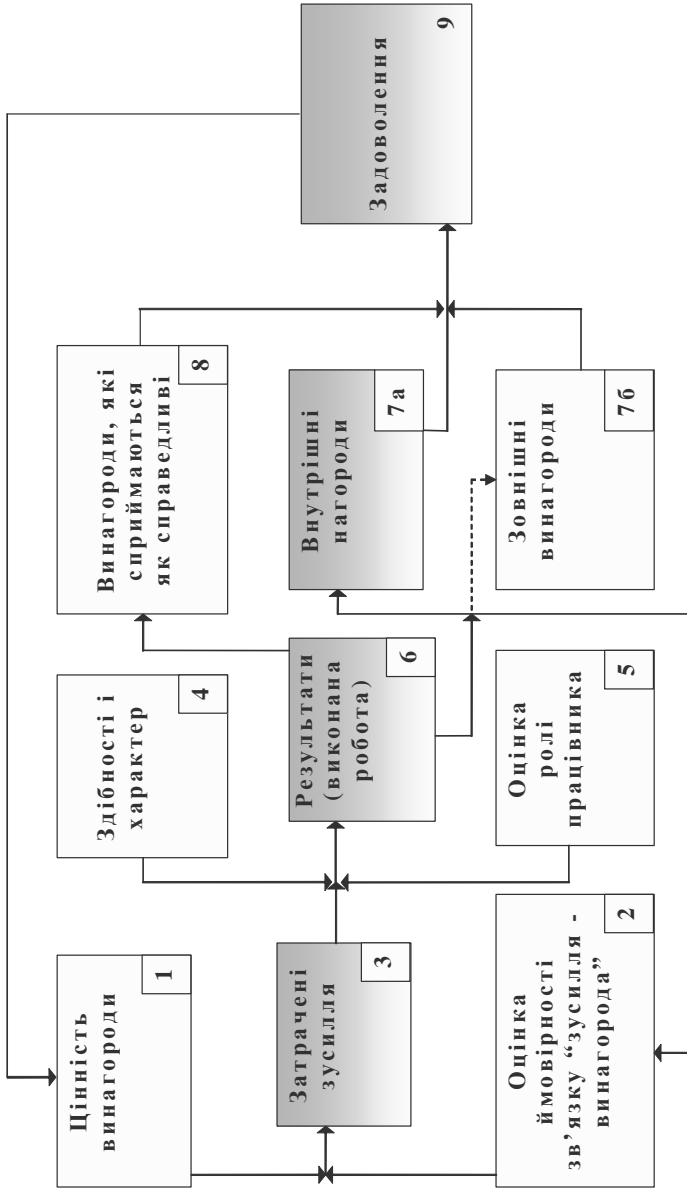


| Гігієнічні | Мотивації |
|--|--|
| <p>Політика фірми і адміністрації Умови роботи Заробіток Міжособистісні відносини з начальником, колегами, підлеглими Рівень безпосереднього контролю за роботою</p> | <p>Успіх Просування по службі Визнання та схвалення результатів роботи Висока міра відповідальності Можливості творчого і ділового зростання</p> |

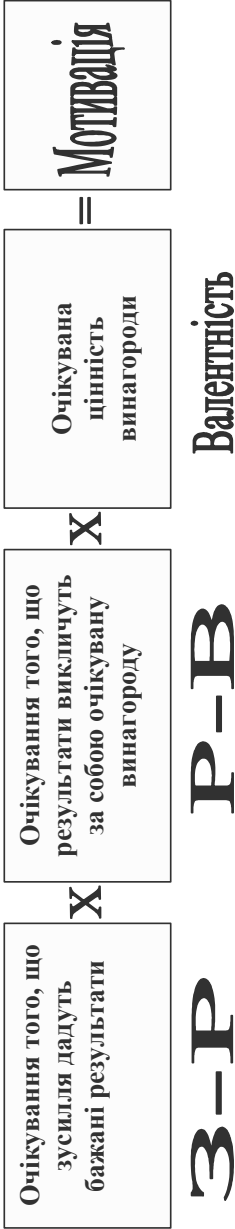
Форми стимулювання працівника (з моделі мотивації Герцберга)



Модель мотивації Л. Портера - Е. Лоулера



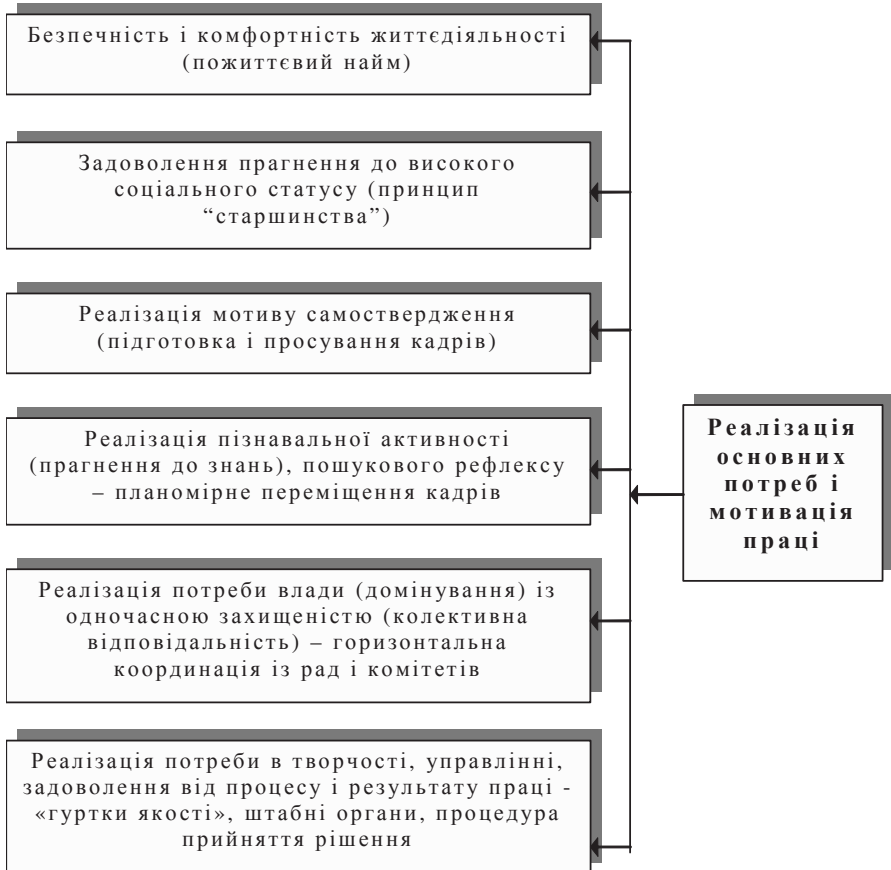
Модель мотивації по В. Вруму



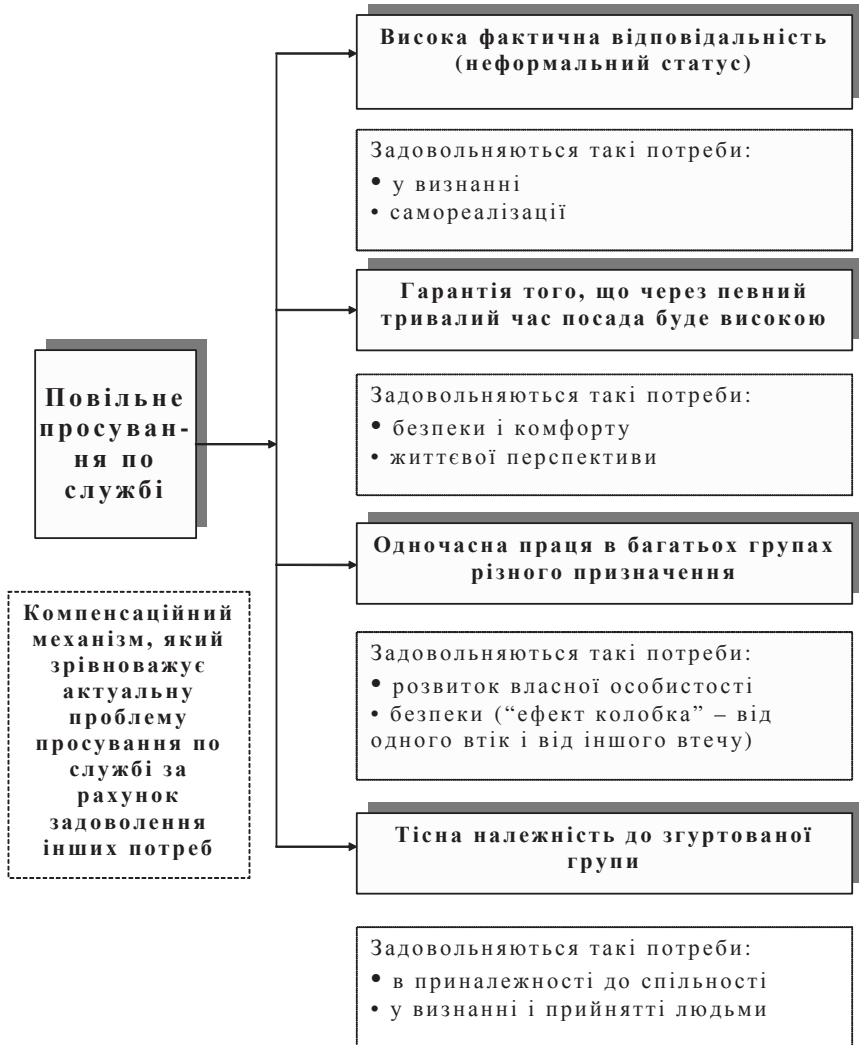
Де З – Р ⇒ співвідношення між затраченими зусиллями і отриманими результатами

Р – Р – В ⇒ співвідношення між досягнутим рівнем результатів і очікуваним рівнем винагороди
Валентність ⇒ очікуваний ступінь відносного задоволення чи незадоволення, яке виникає внаслідок отримання винагороди.

Реалізація основних потреб і мотивація праці в японській структурі управління корпорацією



Психологічний механізм компенсації факту повільного просування по службі в японській фірмі



МОТИВАЦІЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ

| | |
|--|---|
| Система мотивації топ-менеджерів включає: | <ul style="list-style-type: none">➤ заробітну плату = постійна частина;➤ бонуси чи проценти = перемінна частина;➤ соціальний пакет;➤ нематеріальне стимулювання. |
|--|---|

Практика свідчить, що *мотивуючими факторами в компанії* є:

- право на відповідні повноваження в компанії і разом з цим – велика відповідальність за стратегічні рішення, котрі можуть значно вплинути чи навіть змінити напрямок бізнесу для досягнення великого успіху;

- свобода дій в сфері, де менеджер є однозначним експертом, за порадою до котрого може звернутися і голова правління, і президент компанії з метою визначення стратегій;

- залучення менеджера в процеси розвитку організації і прийняття рішень на найвищому рівні;

- перспективи і можливості росту бізнесу як в Україні, так і на глобальному рівні (дуже важливий «мотиватор»).

Згідно досвіду компанії, в останній час серед менеджерів споглядається підвищення інтересу до нематеріальної складової компенсаційного пакета, зокрема, можливість навчання і підвищення кваліфікації.

«По великому рахунку, мотивацією для топ-менеджерів є не стільки пільги чи навіть гроші, скільки можливість реалізуватися, виконуючи складний, цікавий проект. Крім того, в компанії для кожного управління розробляється індивідуальний план розвитку кар'єри, програми дострокового розвитку: тренінги, програми навчання, спеціалізовані курси і т.д.» - стверджує директор по персоналу компанії «АВК».

Отже, нематеріальна складова – це набір певних стимулів, на котрий претендує керівник і який зазначений вище, а також: популярність (бренд) компанії, стабільність бізнесу, корпоративна культура, навчання, кар'єра.

Оплата праці розбивається на постійну і змінну частини. Зарплата складає не більше 50 відсотків від загального топ-менеджера.

Змінна частина може складатися з короткострокових бонусів і відсотків і довгострокової преміальної програми.

Бонусна система винагороди прив'язується до різних показників діяльності:

- виконання планових показників;
- прибуток;
- розмір дебіторської заборгованості;
- розвиток правових проектів;
- якість обслуговування клієнтів і т.д.

Процент → це частка від показника діяльності співробітника і, як правило, межі не має.

Бонус → це фіксована грошова виплата по результатах роботи.

Проценти чи бонуси можуть виплачуватися: щомісячно, поквартально, в кінці року, по факту виконання завдання.

Проблеми, які виникають частіше всього на підприємствах у зв'язку з відсотками і бонусами:

- труднощі у визначенні однозначних критеріїв ефективності;
- нерозуміння співробітниками принципів формування винагород;
- протиріччя чи недосягнення цілей.

Соціальний пакет → є матеріальним немоніторним стимулюванням і може включати в себе наступні послуги, котрі сплачує для співробітника компанія:

| | |
|---|---------------------------------|
| ➤ | медичну страховку; |
| ➤ | пенсійне страхування; |
| ➤ | кредитування; |
| ➤ | надання службового автомобіля; |
| ➤ | оплата мобільного зв'язку; |
| ➤ | різноманітні програми навчання; |
| ➤ | відвідування спортивних клубів. |

Говорити про систему мотивації безглуздо, якщо між роботодавцем, власником бізнесу і топ-менеджером немає довіри, спільних ідей, цілей і зацікавленості в їх досягненні.

При складанні програми мотивації топ-менеджерів повинні дотримуватись наступних принципів, законів*:

НАДІЙНОСТІ: керівник повинен бути впевненим в завтрашньому дні, тому повинна бути присутня зацікавленість в тривалому співробітництві і гарантований домовлений рівень оплати.

БЕЗПЕЧНОСТІ: керівник не може нормально працювати, коли йому загрожує безпека. В даному випадку мова йде про соціальний пакет, наявність медичного страхування і т.д.

ЗРУЧНОСТІ: топ-менеджер повинен тратити мінімум часу на дорогу до офісу, працювати за зручним столом в чистому приміщенні з мікрокліматом, мати швидкий доступ до будь-якої важливої інформації.

ГРУПОВОГО ІНТЕРЕСУ: командна робота, зацікавленість в спільному результаті.

ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ: на першому місці – повага до особистості; потім – регулярна оцінка результатів і професійних якостей, признання заслуг, підтримки в складних ситуаціях.

РІЗНОМАНІТНОСТІ: зміна видів діяльності, функціональна універсалізація, проектна робота і горизонтальні переміщення з поставленням нових завдань.

САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ: компанія повинна створити умови для розвитку особистості, а також для постійного кар'єрного та /чи професійного росту.

*Із досвіду сигарного дому «Фортуна»

СИСТЕМА ВИНАГОРОДИ SALES-МЕНЕДЖЕРІВ

Продуктивність sales-менеджерів напряму залежить від використуваних в компанії схем винагороди.

Перша модель: ⇒ тільки комісійні.

1. Сьогодні використовують все менше.
2. Переважно використовують компанії, які користуються багаторівневим маркетингом: Zepher, Avon, Mary Key, Oriflame і т.і.
3. Sales-менеджери в цих компаніях отримують комісійні від 10% до 30% (в залежності від рівня продажу і розвитку мережі).
4. На думку сучасних менеджерів, виплачувати тільки відсотки ризиковано, так як дана модель може привести до плінності кадрів, адже доходи навіть самих досвідчених менеджерів нестабільні.

Друга модель: ⇒ тільки фіксований оклад.

1. Частіше всього знижує зацікавленість sales-менеджерів в рості результатів, рості продажу.
2. Але в деяких секторах ринку така схема найбільш ефективна: якщо окремі, особливо складні ділянки в цілому прибуткового проекту є збитковими, підкреслюють фахівці, тоді відбувається наступне:
 - а) якщо менеджерів мотивувати на відсоток від прибутку, вони віддають перевагу прибутковим ділянкам, під любим приводом відмовляються від нерентабельних ділянок;
 - б) якщо стимулювати менеджерів відсотком від доходів, вони будуть брати всі замовлення підряд, в тому числі і поодинокі нерентабельні ділянки;
 - в) тому найкраще пропонувати в цьому випадку своїм менеджерам фіксовану ставку.

Третя модель: ⇒ ставка перевищує комісійні.

1. Найбільш функціональна, якщо основні об'єми продажу в компанії забезпечуються популярністю торгової марки, вигідним розміщенням торгових підприємств, масованою рекламою та іншими маркетинговими ЕЛЕМЕНТАМИ.
2. Рядовим менеджерам пропонується фіксована сума від \$ 300.

Четверта модель: ⇒ комісійні більше від окладу.

1. Вигідна тому, що sales-менеджери безпосередньо зацікавлені в збільшенні об'ємів продажу.
2. Модель оберігає від плінності кадрів: менеджери знають, що завжди отримають невелику суму, котра забезпечить їм прожитковий мінімум в сезон, коли практично, не вдається заробити на відсотках.

3. Комісійні (0,5 % - 30%) нараховуються в залежності від об'ємі продажу і рентабельності операції.

4. В практиці є приклади, коли відсоток прив'язують до прибутку. Керівники аргументують дану позицію наступним чином: якщо платити "комісійні" з обороту, то менеджеру без різниці, яку скидку пропонувати, він може поступитися досить багато, при цьому фірма нічого не отримає, не заробить, а менеджер все рівно отримає свій відсоток, якщо комісійні виплачувати з валового прибутку, то, надаючи велику скидку, менеджер втрачає і свої гроші.

Опитування зроблені ЗМІ, свідчать що більшість компаній використовує дві останні моделі.

Деякі практики менеджменту менеджери використовують так звану "ЗОЛОТУ СЕРЕДИНУ" в мотивації, що переважно означає "участь в результаті", саме цей фактор мотивує людей найбільше.

Разом з тим необхідно мати чітку уяву про рівень особистих потреб співпрацівників, щоб система мотивації не приводила до їх насичення на неприпустимих для компанії рівнях доходності.

Також важливо, щоб складові винагороди постійно переглядалися.

МОТИВАЦІЯ SALES-МЕНЕДЖЕРІВ

| ВИДИ МОТИВАЦІЇ | СКЛАДОВІ |
|----------------------|--|
| МАТЕРІАЛЬНА | <ul style="list-style-type: none">➤ відсотки від об'ємі продажу, прибутків;➤ фіксований оклад;➤ індивідуальні разові премії;➤ корпоративна премія по результатах місяця, кварталу, року. |
| НЕМАТЕРІАЛЬНА | <ul style="list-style-type: none">➤ навчання;➤ кар'єрний ріст;➤ медичне обслуговування;➤ надання кредиту на отримання житла, автомобіля та інших великих покупок;➤ безоплатне харчування в офісі;➤ організація поїздок на природу, відвідувань культурно-розважальних міроприємств, проведення корпоративних свят;➤ організація змагань по волейболу, футболу, тенісу і т.п., надання абонементів в басейн, тренажерний зал. |

ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ

Як свідчить практика менеджменту, компанії на тих чи інших етапах свого розвитку зустрічаються з проблемою — непередбачено компанію покидають цінні співробітники, хоча в компанії достатньо високий рівень зарплат, корпоративні міроприємства святкуються регулярно, а рівень конфліктів найнижчий.

Проблема тут переважно у наступному:

⇒ компанія переважно долю зусиль направляє на створення зовнішніх систем мотивації;

⇒ компанія недостатню увагу приділяє внутрішній мотивації.

Особливість внутрішньої мотивації:

— організація практично не здатна вплинути на неї в позитивний бік, але у негативний бік — легко;

— необхідно прикладати зусилля, щоб мінімізувати вплив чи зм'якшити можливі причини внутрішньої демотивації.

Фактори, котрі мають найбільший вплив на незадоволеність співробітників та бажання піти з компанії:

⇒ формування неадекватних, зайво оптимістичних очікувань потенційного співробітника по відношенню самої компанії чи характеру виконуваних обов'язків на етапі прийому на роботу;

⇒ невикористання певних навичок співробітників, котрі він сам цінить;

⇒ ігнорування ідей і ініціатив співробітників;

⇒ соціальна напруга в колективі, високий коефіцієнт конфліктності, відсутність почуття приналежності до компанії;

⇒ відсутність почуття досягнення результатів, неможливість професійного та кар'єрного росту, відсутність змін в статусі;

⇒ відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва.

КАР'ЄРНИЙ РІСТ

Кар'єра займає досить важливе місце у внутрішній мотивації та серед цінностей, ради яких спеціалісти працюють в компаніях.

Може бути:

а) горизонтальна кар'єра (ротація):

— переміщення в іншу функціональну область діяльності;

— виконання певної службової ролі на посаді, яка не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (виконання ролі керівника тимчасового проекту, програми і т.п.);

– розширення, ускладнення завдань в рамках посади з адекватною зміною винагороди, тобто зміна статусу без зміни посади;

б) кар'єра руху до ядра, до керівництва організації:

– запрошення на недоступні йому раніше зустрічі як формального, так неформального характеру;

– отримання доступу до конфіденційної інформації;

– довірче спілкування;

– виконання окремих, дуже важливих доручень.

Таке гнучке і всестороннє використання працівника в самій компанії дозволяє йому:

- 1) максимально повно використовувати свій потенціал;
- 2) самостверджуватися;
- 3) проходити спеціальне навчання;
- 4) накопичувати різноманітний і багатий практичний досвід;
- 5) отримувати нові навички;
- 6) удосконалювати свою кваліфікацію;
- 7) досягати хоч і не більш високого, але однозначно нового для себе статусу;

8) отримувати більшу незалежність;

9) знаходити нові форми вираження себе як особистості.

Програма кар'єрного росту повинна бути керованим процесом, а значить плануватися службою персоналу наперед.

Обґрунтуванням для складання програм можуть служити такі показники роботи і поведінки працівника:

1) мотивація на кар'єру;

2) якісна і ефективна робота останні роки;

3) професійна компетентність, підготовка і ерудиція;

4) психологічна готовність до нової сфери діяльності.

Принципи, які переважно кладуться в основу розробки програм кар'єрного росту:

1) індивідуальність:

так як мова йде про стимулювання спеціаліста до роботи, його утримання в компанії шляхом внутрішньої мотивації, потрібно визначити найбільші пріоритети і цінності для кожного працівника окремо; узагальнені мотиваційні програми не спрацюють;

2) взаємозацікавленість компанії і працівника в розвитку кар'єри:

кар'єра працівника залежить у багатьох випадках від його бажання в розвитку кар'єри, а компанія в міру своїх можливостей сприяє цьому, якщо це відповідає її планам;

3) готовність до фінансування програм кар'єрного росту з боку компанії

4) соціально-психологічний комфорт і задоволеність працівника, котрі йому повинні принести використання програми кар'єрного росту.

Керівники рекрутингових агентств, зокрема М. Черненко, представник рекрутингового агентства “Персонал-Сервіс”, на базі великого практичного досвіду відзначають:

⇒ далеко не кожному співробітнику компанія готова давати можливість кар'єрного росту;

⇒ служба роботи з персоналом веде моніторинг персоналу з різних точок зору, в тому числі маючи на увазі перспективність кожного окремого спеціаліста;

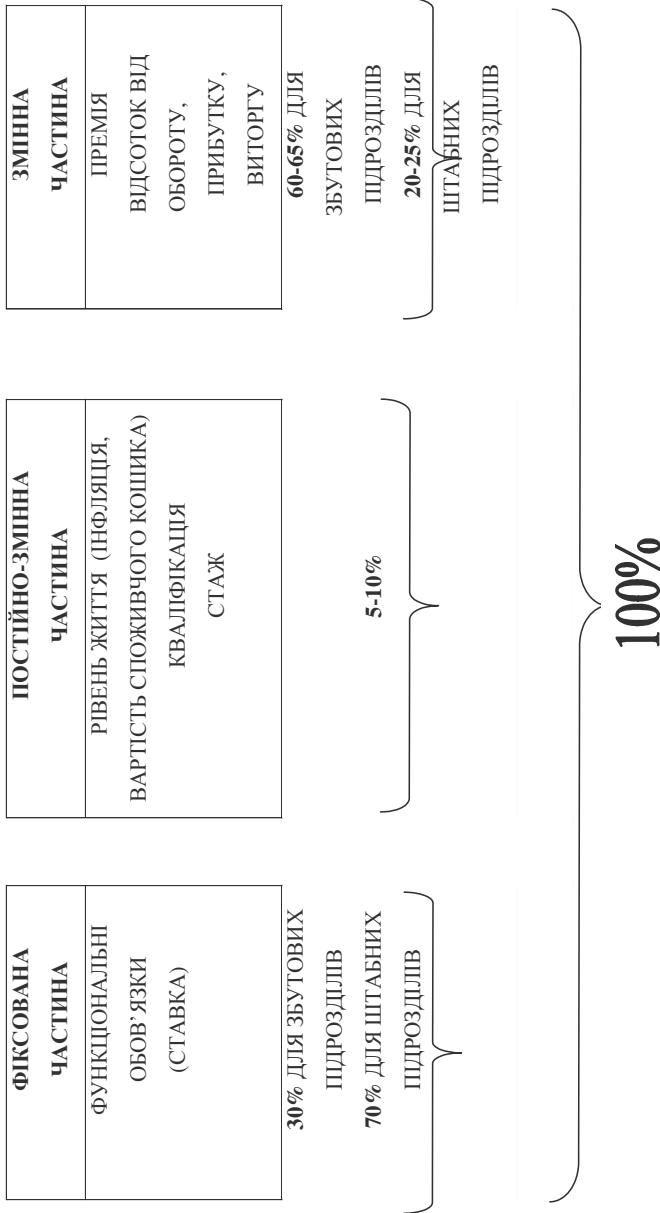
⇒ для того, щоб визначити для кого саме компанія готова розробляти індивідуальні програми кар'єрного росту, спеціалісти по роботі з персоналом здійснюють міроприємства по оцінці системи ділових і особистісних якостей співробітників.

| Найбільш значимі характеристики у визначенні осіб, для котрих компанія буде розробляти індивідуальні програми кар'єрного росту:* | |
|---|---|
| 1) | здатність підпорядковувати особисті інтереси інтересам фірми; |
| 2) | уміння прислуховуватись до думок колег, бути самокритичним; |
| 3) | почуття особистої відповідальності за доручену справу; |
| 4) | трудолюбивість, висока працездатність; |
| 5) | особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими; |
| 6) | уміння організувати систему керівництва і свою працю; |
| 7) | уміння працювати з підлеглими та/чи керівниками різних організацій; |
| 8) | уміння коротко і ясно формувати цілі, викладати думки; |
| 9) | здатність до об'єктивної оцінки своїх можливостей і своєї праці; |
| 10) | уміння своєчасно приймати рішення; |
| 11) | уміння швидко орієнтуватися в складній ситуації, обстановці і вирішувати конфліктні ситуації; |

*Джерело: Черненко М. Персоналу нужна внутренняя мотивация//Инвест-газета.—2005.—№49.—С.37.

| | |
|-----|--|
| 12) | впевненість в собі; |
| 13) | відсутність схильності до скептицизму, консерватизму чи авантюризму; |
| 14) | ініціативність; |
| 15) | сміливість і рішучість в підтримці і впровадженню нововведень, здатність йти на обґрунтований ризик; |
| 16) | чесність, добросовісність, порядність, принциповість; |
| 17) | урівноваженість, витриманість, уміння володіти собою, ввічливість; |
| 18) | наполегливість, товаристкість, скромність, привабливість та інші. |

Матеріальне стимулювання



▽ Визначаючи підставу, мотив для премії, **керівнику важливо пам'ятати**: працівник повинен мати “важелі” впливу на ті результати своєї праці, за які він преміюється. Давши працівнику відчуття залежності між його зусиллями, результатами, Ви отримаєте зайву можливість мотивувати його працю.

↑ Фактори, що впливають на ефективність роботи

| | Негатив | Позитив |
|--|---------|---------|
| Мотиватори | | |
| <p>Промування по службі</p> <p>Переживання успіху і досягнень</p> <p>Можливість творчого і ділового росту</p> <p>Схвалення результатів праці, заохочення</p> <p>Висока міра відповідальності</p> | | |
| Фрустратори | | |
| <p>Оклад</p> <p>Міжособові відносини з колегами, керівництвом і т. ін.</p> <p>Політика підприємства, адміністрації</p> <p>Умови праці</p> <p>Безпосередній власний контроль за діяльністю (роботою)</p> | | |

уроки Лі Якокки

- «Найвідчутніший спосіб, яким компанія може визнати цінність працівника, – це грошове винагородження і просування по службі».
- «Коли ж працівника підвищують у посаді, саме час розширити коло його обов'язків і поставити перед ним вищі вимоги».
- «Коли людина на підйомі, ви винагороджуєте її за вже зроблене і водночас спонукуєте зробити ще більше. Завжди слід штовхати її вперед. коли вона на підйомі, але в жодному разі не слід поводитись надто суворо, якщо справи не ладяться».
- «Якщо працівник засмучений власною невдачею, ви ризикуєте таким поведінням зовсім вибити його з колії і позбавити будь-якого бажання виправити справу».
- «Коли хочете похвалити підлеглого – зробіть це у письмовому вигляді, а якщо збираєтесь дати прочухана – вдайтеся до послуг телефону».
- «Завжди треба уявляти собі інтереси тієї людини, з якою маєте справу».
- «Для мене як менеджера найбільша втіха бачити, як працівник, на якого апарат уже наклеїв ярлик нездари, домагається визнання, причому лише тому, що його хтось вислухав, розібрався з його труднощами та допоміг їх перебороти».
- «Застосовуючи цю систему протягом багатьох років, я дійшов висновку, що можуть виникнути дві проблеми. Перша випливає з того, що люди іноді відкушують шматок більший, ніж можуть проковтнути. У багатьох випадках виявляється, що нема лиха без добра, бо людина віддає себе всю і навіть частковий успіх видається їй благом... Будь-який розсудливий керівник віддасть перевагу тим, хто намагається зробити забагато, а не тим, хто обмежується надто малим».
- «Друга проблема полягає в намаганні шефа втрутитись у роботу підлеглого надто рано. В цьому плані на початку своєї кар'єри я був серед найгірших керівників, бо не міг подолати спокуси підштовхнути людину, і лише згодом я здобув важливі уроки».
- «У часи важкого стресу і нещастя завжди краще зайнятись ділом, спрямувати свій гнів та енергію на щось конструктивне».
- «Може статися, що для концепції участі працівників ще не прийшов час. Необхідні люди, здатні ставити питання про підвищення зарплати лише тоді, коли підвищилася продуктивність праці. Та

поки вестимемо бійку за більшу частину пирога, коли сам пиріг стає все меншим, японці захоплюватимуть наші внутрішні ринки».

- «Якщо дійсно віриш у те, що робиш, треба вперто добиватися свого, навіть перед лицем перешкод, що з'являються... Невдачі є природною складовою частиною життя, і треба старанно вибирати засоби реагування на них».
- «Коли у людей виникає розгубленість, страх перед банкрутством і втратою роботи, тоді можливість впливу фірмових таємниць потроюється... Низький моральний рівень персоналу і втрата таємних матеріалів безпосередньо позначаються на балансових рахунках».
- «Звільнення – процес завжди неприємний, а тому проводити його треба, виявляючи якомога більше співчуття. Ставити себе на місце того, кого звільняєте, але як би ви не повідомляли йому цю неприємну новину, у житті будь-кого вона означає “чорний день».
- «Звільнення – це трагедія, і характеризувати їх інакше немає сенсу... Треба казати правду. Відчувши звільнення на собі, я відразу ж зрозумів, чого робити не слід».
- «Насамперед, я не говорив звільненим, що вони мені не подобаються. Я постійно намагався пояснити їм причину звільнення і призначав максимально можливу пенсію».
- «Особливо важко людині, яка не відчуває за собою жодної провини, коли вона виявляється жертвою поганого управління підприємством або коли керівники виявляють цілковиту байдужість до її долі».

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ, САМОПЕРЕВІРКИ, ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке “мотивація”?
2. Яка роль потреб у мотиваційному впливі?
3. Яка роль винагороди у задоволенні потреб?
4. В чому полягає суть процесної теорії очікувань?
5. В чому полягає суть процесної теорії справедливості?
6. Які є характеристики працівника з позиції мотивації?
7. Які є змістовні теорії мотивації?
8. Які є процесні теорії мотивації?
9. Охарактеризуйте механізм мотивування.
10. Вкажіть відмінності між поняттями «мотиви» і «стимули».

11. У чому суть мотиваційної структури людини? Чи може вона змінюватися під впливом організаційного оточення?

12. У чому полягає сутність механізму мотивації працівників на засадах врахування потреб?

13. Охарактеризуйте і порівняйте змістові та процесійні теорії мотивації.

14. Що спільного і відмінного в теоріях потреб А. Маслоу та К. Альдерфера? Які дослідження лягли в основу цих теорій?

15. Який внесок українських вчених у розвиток мотиваційних механізмів?

16. Розкрийте сутність двофакторної теорії Герцберга.

17. Обґрунтуйте на конкретних прикладах застосування в організаціях двофакторної теорії Ф. Герцберга та теорії очікувань В. Врума.

18. В чому розбіжності факторів гігієни і мотиваторів Ф. Герцберга?

19. Поясніть необхідність дотримування основних положень теорії справедливості під час формування систем матеріального та нематеріального стимулювання в організації.

20. Охарактеризуйте основні елементи процесійної теорії матеріального стимулювання.

21. Покажіть відмінності між мотиваційною теорією Маслоу і Мак-Клелланда. У чому полягають недоліки теорії Маслоу? Чому теорію Мак-Клелланда називають теорією «надбаних потреб»?

22. Опишіть теорію справедливості і наведіть приклади її використання у мотиваційному процесі.

23. Які висновки можна зробити із теорії справедливості для використання в практиці управління?

24. Дайте характеристику теорії очікувань. Коли її застосування буде неефективним? Визначити стимули, які ефективно впливатимуть на поведінку працівників конкретної організації: торговельного підприємства; лікарні; університету.

25. Які методи інституалізації механізмів мотивації Ви знаєте? Наведіть приклади.

26. Сформулюйте концепцію психологічного контракту. Чого Ви чекаєте від майбутнього роботодавця?

27. В чому основні складові теорії регулювання поведінки?

28. Низькооплачуваний обслуговуючий персонал - проблема багатьох компаній. Як можна мотивувати таких працівників?

29. В одній невеликій компанії регулярно вибирають «працівника місяця». Йому надають право паркувати свою машину поряд з машиною пре-

зидента компанії перед самим входом. Яка теорія пояснює виникнення позитивної мотивації у даному випадку?

30. Для того, щоб досягнути скорочення числа нещасних випадків на виробництві, в компанії “Х” використовується лотерея. Право на отримання призів отримує кожний працівник що відпрацював без випадків 30 і більше днів. У чому причина успіху програми?

31. Якщо досвідчена секретарка виявить, що отримує менш, ніж тільки-но прийнята на роботу прибиральниця, то якою буде її реакція? Які “доходи” і “витрати” вона буде порівнювати в процесі оцінки?

32. На якого керівника Ви б працювали: на людину з великою потребою в досягненнях; в близьких зв'язках; у владі. Чому? У чому переваги і недоліки кожного вищезазначеного типу керівників?

33. Як Ви вважаєте, буде ефективною програма надання влади, якщо вона не пов'язана з мотиваційною програмою оплати праці, участі в прибутку?

34. В чому різниця між зовнішньою і внутрішньою винагородою?

35. Яку роль у мотивації трудової діяльності відіграють три фактори, які використовуються у теорії очікувань: зусилля - результати, результати - винагородою, задоволеність винагородою?

36. Наскільки теорія очікувань використовується в практиці управління?

37. Портер і Лоулер у своїй моделі прийшли до висновку, що “результативність праці сприяє задоволеності від роботи”. Які наслідки цього висновку і як можна використати для практики управління?

38. Яку роль відіграло визначення поняття “мотивація” в розвитку теорії і практики управління?

39. Визначте ситуації в яких сьогодні можна ефективно використовувати мотивацію типу “батого і пряника”.

Тема 6

МОТИВАЦІЯ

КОНТРОЛЬ

Поняття контролю

Контроль – це \Rightarrow

- 1) від лат. *controlle* – перевірка;
- 2) *перевірка виконання завдань* (у цьому розумінні контроль є елементом організаційно-економічної функції сучасного менеджменту – управління), що передбачає прямий і зворотний зв'язок між керівником і виконавцем і виступає важливим фактором ефективної трудової діяльності і забезпечення реалізації заданої програми;
- 3) *складова управління економічними об'єктами і процесами*, що полягає в спостереженні за об'єктом з метою перевірки відповідності дійсного стану організації, підприємства, установи і їх діяльності стану, передбаченому законами, інструкціями, статутами, правилами, іншими нормативними актами;
- 4) *контроль над об'єктом*, реальна влада, зосередження прав управління об'єктом в одних руках;
- 5) дії, пов'язані з перевіркою, контролем.

Контролінг – це \Rightarrow

- 1) *облік і контроль* на підприємстві, фірмі;
- 2) профільний *підрозділ* фірми.

Контроль



Контроль – це:

- 1) провідна функція менеджменту;
- 2) вид управлінської діяльності, елемент діяльності;
- 3) процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Контроль – це вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якого керівництво організації, фірми, підприємства, акціонерного товариства визначає наскільки вірні, ефективні відповідні його управлінські рішення, його поведінка, дії, а також чи відповідні напрями здійснення коректив та змін.

Здійснюється після того як сформулювали цілі, завдання та створили організацію.

Значення контролю:

- 1) сприяє підвищенню відповідальності, сприяє використанню виконавцями усіх засобів і методів діяльності, прийняттю рішень;
- 2) постійний контроль є найважливішим виховним фактором (формує риси та оперативність, діловитість, організованість, чіткість, охайність);
- 3) суворий контроль – засіб боротьби з бюрократизмом, тяганиною, виявляє формальне, безвідповідальне ставлення до справи, засіб об'єктивної, глибокої оцінки діяльності виконавців;
- 4) дає можливість оцінити фактичний стан господарюючих суб'єктів на основі постійного порівняння досягнутих результатів (введення об'єктів, рівень затрат, економічний ефект, новизна, оперативність, якість, строки, реальний стан, конкуренти) з плановими.

Об'єктивність та необхідність контролю



Без контролю починається хаос і об'єднати діяльність певних груп стає неможливим.



Контроль є невід'ємною частиною, елементом суті організації. Об'єктивність та необхідність контролю визначається **наступним:**

НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ

змінюю законів, політики, технології, соціальних цінностей, умов конкуренції, структури організації, якісного складу працівників, попиту на продукцію, послуги фірми, виникненням конфліктних ситуацій в колективі, реакцією працівників на зміни, на нові інструкції, команди, покладання додаткових обов'язків і т.ін.;

Небезпекою виникнення кризових ситуацій ☹

можливістю помилок, проблем, які переплітаються, які вчасно не виправлені, проблем, пов'язаних з помилками в оцінці навколишнього середовища, умов господарювання, майбутньої поведінки підлеглих, невиконанням обов'язків кредиторів;

Своєчасний якісний контроль дає змогу попередити кризову ситуацію

Підтримкою успіху

всебічною підтримкою того, що є успішним, можливість співставлення реально досягнутих результатів та запланованих, відповіді на питання наскільки організація пішла вперед, можливість визначити, де зазнали успіху, а де потерпіли невдачу, які напрямки діяльності найбільш ефективні, раціональні, можливість швидше адаптуватися до динамічних вимог зовнішнього середовища і забезпечити найбільші темпи просування до найважливіших цілей організації, фірми, АТ.

ВИДИ КОНТРОЛЮ

Як важливу категорію менеджменту контроль класифікують за різними ознаками.

1. За змістом: фінансовий, виробничий, маркетинговий та ін.

Фінансовий контроль постає як система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів. Він зорієнтований на фінансову сферу підприємств, фінансові системи інших суб'єктів управлінських рішень, правильність і своєчасність виявлення відхилень, визначення необхідності у корективах тощо.

Виробничий контроль полягає в порівнянні показників виробничого планування із фактичними даними, а також в аналізованні відхилень. Основними критеріями при цьому є строки виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, аналіз витрат виробництва. За періодичністю виробничий контроль буває регулярним та разовим, зосередженим на внутрішніх і зовнішніх операціях підприємств.

Контроль маркетинговий — це комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Основними критеріями при цьому є ефективність рекламної кампанії, рівень конкурентоспроможності продукції, якість післяпродажного обслуговування споживачів, рівень витрат на збут і просування товару тощо.

2. За рівнем централізації контролю: централізований та децентралізований.

Централізований контроль постає як цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, заснована на використанні суворих пра-

вил, інструкцій, жорстких нормативів. Його особливістю є послідовний, спрямований вплив на суб'єкт «зверху до низу»; здебільшого йому властива закритість інформації.

Децентралізований контроль ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Значною мірою він зорієнтований на самоконтроль та внутрігруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю. Не менш важливою його особливістю є і забезпечення двостороннього впливу.

3. За етапами виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та завершальний.

Попередній контроль

Здійснюється до фактичного початку діяльності, роботи, на стадії складання, розгляду, затвердження фінансово-господарських планів

Засоби здійснення — організація (а не створення) певних правил, процедур, поведінки.

Правила поведінки виробляються для забезпечення виконання планів. Це означає, що чітке дотримання, виконання цих правил — спосіб переконатися, що діяльність провадиться у відповідному напрямку, чіткі посадові інструкції, інструктажі, доведення цілей до підлеглих, підбір кваліфікованих кадрів — це збільшення вірогідності ефективності організаційної структури.

Контроль використовується у *трьох* ключових сферах:

- людські ресурси;
- матеріальні ресурси;
- фінансові ресурси.

А. Людські ресурси

Попередній контроль досягається за рахунок *аналізу* (повного, глибокого) ділових, професійних знань, навичок працівників, які потрібні для виконання обов'язків і *підбору* найбільш підготовлених та кваліфікованих працівників.

Контроль *вимагає*:

- встановити допустимий рівень *освіти, стажу роботи* в даній області;
- здійснити *перевірку документів і рекомендацій*;
- встановити *справедливий розмір виплат, компенсацій, премій*;
- визначити систему *тестів*, провести *співбесіди*. Контроль може продовжуватися і після прийняття на роботу.

Б. Матеріальні ресурси

Попередній контроль здійснюється шляхом : розробки *стандартів*

- 1) мінімально допустимих рівнів якості ресурсів;
- 2) проведення фізичних, якісних перевірок відповідності ресурсів, що надходять, вимогам, стандартам;
- 3) вибір такого постачальника, який би переконав, що ресурси якісні, і постачав ресурси відповідно до стандартів;
- 4) забезпечення запасів на рівні, який би підтримував безперебійність виробництва.

В. Фінансові ресурси

Засіб попереднього контролю фінансових ресурсів — фінансовий план, бюджет (статті доходів, напрямки видатків).

Фінансовий план, бюджет — механізм попереднього контролю:

- 1) дає впевненість: коли організації потрібні будуть кошти, вони у неї будуть;
- 2) встановлює черговість, пріоритет витрат, їх межі.

Поточний контроль

Здійснюється безпосередньо в ході провадження діяльності, виконання планів, під час здійснення фінансово-господарських операцій.

Об'єкти контролю: підлеглі працівники і результати поточної діяльності (через вимірювання поточних результатів).

Значення: регулярна перевірка результатів, обговорення проблем, пропозицій по удосконаленню дозволяють виключити відхилення від планів, інструкцій, а значить, в теперішньому та майбутньому не буде труднощів для організації.

Щоб здійснити поточний контроль, необхідний *зворотний зв'язок* ⇒ дані про отриманні результати.

Система зворотного зв'язку дозволяє *своєчасно* виявляти більшість передбачених проблем й скоригувати лінію поведінки так, щоб попередити відхилення від найбільш ефективного шляху, способу досягнення запланованих результатів.

Системи зі зворотним зв'язком:

- 1) мають *цілі*;
- 2) використовують *зовнішні ресурси*;
- 3) перетворюють *зовнішні ресурси* для внутрішнього використання;
- 4) слідкують за *значними відхиленнями* від запланованих *цілей*;
- 5) коригують ці *відхилення* для того, щоб забезпечити *досягнення цілей*.

Заклучний контроль

Якщо при поточному контролі використовується зворотний зв'язок для того, щоб отримати певну інформацію в ході виконання робіт та вирі-

шити проблеми перш, ніж це призведе до великих затрат, то при заключному контролі зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана.

Незважаючи на те, що заключний зв'язок здійснюється дуже пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент виникнення, на думку У.Ньюмена, цей контроль повинен виконувати такі функції:

Перша. Заключний контроль дає керівнику інформацію, яка буде необхідна для наступного планування, якщо цим видом діяльності, цими роботами господарюючий суб'єкт буде займатися в майбутньому; порівнюючи фактичні дані з результатами, які вимагались, керівництво має можливість краще оцінити, наскільки реальними були складені плани; ця процедура дає можливість отримати інформацію про проблеми, що виникли, та сформувати нові плани так, щоб уникнути цих проблем і помилок у майбутньому.

Друга. Мотиваційна функція: якщо керівництво пов'язує винагороду із досягненням певного рівня результатів, то очевидно, що фактичні результати потрібно вимірювати точно та об'єктивно.



Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію неможливо розглядати у відриві від контролю.

ПРОЦЕС КОНТРОЛЮ

Перший етап процесу контролю

➤ розробка стандартів та критеріїв

Стандарти – конкретні цілі, що витікають з процесу планування.

Етап вимагає:

- обмеження в часі;
- конкретизації критеріїв показників;
- забезпечення реальності показників; забезпечення можливості прогнозування показників і результатів.

Другий етап процесу прогнозу

➤ порівняння досягнутих результатів з розробленими стандартами

1. *Встановлення масштабів доступних відхилень, використання принципу винятку.*

Масштаб допустимих відхилень – це масштаб, в рамках якого відхилення отриманих результатів від запланованих не повинно викликати тривогу.

Використання методу керівництва по принципу винятку передбачає спрацювання системи контролю лише у випадку помітних відхилень від стандартів.

2. *Вимірювання результатів.*

Цей процес дозволяє встановити, на скільки дотримані встановлені показники, стандарти. Він є самим важким та дорогим елементом контролю. Щоб бути ефективною, система виміру повинна відповідати напрямку діяльності, який контролюється, має бути вибрана підходяща одиниця виміру, швидкість, частота та точність виміру, комп'ютерне забезпечення.

3. *Передача і розповсюдження інформації.*

Цей процес відіграє заключну роль: щоб система контролю діяла, необхідно доводити до відома і стандарти, і результати досягнень. Інформація має бути точною, надходити вчасно і доводитись до відома відповідальних за певну ділянку.

4. *Оцінка інформації про результати.*

Важлива та інформація, яка адекватно характеризує явище, яке досліджується, та суттєво необхідна для прийняття правильного рішення.

5. *Обґрунтування висновків на засадах порівняння результатів та стандартів.*

Третій етап процесу контролю

➤ прийняття необхідних коригувальних дій

Включає *три лінії* поведінки:

- *Нічого не розпочинати*: якщо порівняння фактичних результатів із стандартами говорить, що цілі досягаються, то краще нічого не розпочинати; але, з іншого боку, не потрібно розраховувати, що так буде тривати довго: навіть найдосконаліші методи вимагають продовження контролю, бо навіть ці методи можуть піддаватися змінам;
- *Ліквідувати відхилення*: знайти масштаб відхилення від стандартів, точно встановити причини відхилення в результаті вимірів; здійснити коригування шляхом поліпшення змінних факторів, удосконалення функцій, технологічних процесів;
- *Переглянути стандарти*:
 - ❖ інколи стандарти нереальні, оскільки базуються на планах, а плани – це лише прогнози майбутнього;

- ❖ при перегляді планів повинні бути переглянуті і стандарти;
- успішно діючі організації вимушені переглядати свої стандарти в сторону підвищення;
- якщо плани складені дуже оптимістично, то стандарти переглядаються в сторону зниження.

Ефективний контроль (рекомендації)

Наука і практика розробили такі рекомендації щодо поведінки керівництва для ефективного контролю на підприємствах:

1. Встановлюйте *стандарти*, що сприймаються співробітниками (необ'єктивні стандарти ігноруються і порушуються).
2. Встановлюйте *двостороннє обговорення* (обговорюйте з підлеглими очікувані результати, які будуть стандартами при контролі, працівники точно зрозуміють мету контролю, допоможуть виявити недоліки в системі контролю).
3. Уникайте *надмірного контролю* (не перевантажуйте підлеглих надмірними заходами контролю, це відволікає від справи, дратує підлеглих).
4. Встановлюйте жорсткі, але *досяжні* стандарти (чіткий, зрозумілий, досяжний стандарт створює мотивацію вже тим, що точно визначає, чого від підлеглого очікують, нереальний стандарт руйнує мотиви, а стандарт низького рівня – демотивує підлеглих).
5. Винагороджуйте за досягнення стандартів (робити це потрібно справедливо, має бути чітка залежність між результатами і винагородою).

Помилки контролю

- контроль не повинен обмежуватися *інцидентом*;
- тотальний контроль породжує *недбалість*;
- прихований контроль викликає лише *прикрість*;
- контролюйте не лише *улюблену ділянку*;
- контроль – не проформа (хто не контролює, той *не цікавиться* досягненнями співробітників);

- не контролюйте через *недовіру*;
- не тримайте своїх *висновків* при собі (справжній керівник відкритий і чесний) ;
- встановлюйте *стандарти*, які сприймаються співробітниками.

Ефективний контроль повинен мати такі властивості:

❖ *Стратегічна спрямованість*: контроль повинен відображати загальні пріоритети розвитку підприємства, підтримувати їх.

❖ Орієнтація на *результати*: мета контролю – вирішувати завдання, які стоять перед підприємством.

❖ *Відповідність* справі: контроль повинен відповідати виду діяльності господарюючого суб'єкта.

❖ *Своєчасність*: контроль ефективний не швидкістю і частотою проведення, а часовим інтервалом між вимірюванням, оцінкою і своєчасністю усунення недоліків, а краще попередження відхилення, недоліків.

❖ *Гнучкість*: контроль, як і планові завдання, має бути достатньо гнучким.

❖ *Простота*: контроль повинен використовувати найпростіші методи (менше зусилля, більше економії), відповідати потребам, можливостям людей, що взаємодіють в системі контролю і реалізують цю систему.

❖ *Економічність*: сумарні витрати на систему контролю повинні бути менші, ніж переваги, результати отримані завдяки контролю.

Фінансовий контроль та його інструменти¹

Фінансовий контроль — контроль, який полягає у нагляді за використанням коштів, що надходять у фірму (виручка від реалізації продукції, акціонерний капітал), перебувають у її розпорядженні (поточні активи, нерозподілений прибуток) та виходять за її межі (оплата витрат, сплата податків).

Основними інструментами фінансового контролю є:

- бюджетний контроль;
- фінансовий аналіз;
- контролінг;
- аудит;

¹ *Стадник В.В., Йохна М.А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — С. 293-299.

Бюджетний контроль — аналітичний інструмент, який передбачає: зіставлення реальних результатів із плановими, відображеними у бюджеті; аналіз розбіжностей; інформування керівництва про результати аналізу; розроблення рекомендацій щодо регулюючих заходів; оцінювання результатів роботи керівників, відповідальних за різні бюджети. Підприємствам рекомендується розробляти три типи бюджетів — фінансовий, операційний та негрошовий.

Фінансовий аналіз — аналітичний інструмент оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства, спрямований на виявлення резервів поліпшення використання його основних і оборотних засобів, власних і залучених грошових коштів.

Складовими фінансового аналізу є фінансова звітність та аналіз фінансових показників.

— *Фінансова звітність*. Відображає деякі аспекти фінансового стану організації. Фінансові звіти складають і подають відповідно до правил бухгалтерської звітності. Основними фінансовими звітами є баланс і звіт про прибутки та збитки.

— *Аналіз фінансових показників*. Це розрахунок одного чи кількох фінансових показників для відображення деяких аспектів фінансового стану підприємства. Найважливіші з них заносять у таблицю загальних показників (зазвичай 5—10), які необхідні керівникові для прийняття рішення.

Контролінг — система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства. Виник у відповідь на збільшення потоків інформації (як із внутрішнього, так і зовнішнього середовища), яка надходить до сучасного менеджера. Контролінг дає змогу цю інформацію систематизувати і спрямувати у ті структурні підрозділи, де вона потрібна для прийняття управлінських рішень. На відміну від простого контролю, спрямованого на виявлення помилок, контролінг зорієнтований у майбутнє. Його завдання — так керувати процесами поточного аналізу і регулювання роботи фірми, щоб передбачити хід наступних подій і не припуститися помилок.

У сучасному бізнесі існує декілька методологій управління, котрі дозволяють не тільки оцінювати ефективність роботи компаній, й оперативно реагувати на складнощі до того, як вони переростуть у проблеми.

Найбільш досконала з методологій ⇒

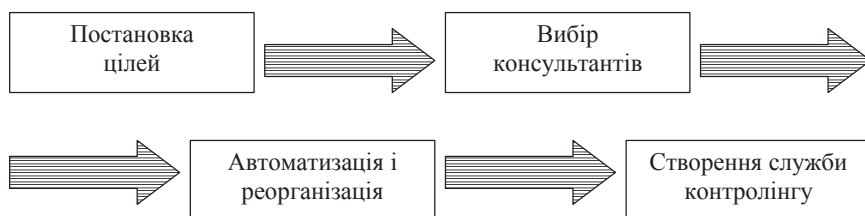
⇒ **Контролінг**

Значення: контролінг допомагає менеджерам різного рівня оперативно отримувати необхідно для прийняття рішень інформацію, передбачає методологію збору інформації, перерахунку затрат на підприємстві з метою мінімізації собівартості, координації контролю за використанням бюджету організацій.

Компаніям, які мають велику групу товарів, від допомагає прогнозувати прибуток, здійснювати багатомірний аналіз результатів з позицій ринку: рентабельність, доход в розрізі груп клієнтів, організацій збуту і т. ін. Система дозволяє відслідковувати помилки, допущені співпрацівниками, що дуже важливо для компаній, підприємств.

Отже, контролінг практично допомагає вирішувати складні завдання управління, відслідковувати напрямки ефективного ведення бізнесу, визначати і планувати перспективи розвитку компанії в короткострокових і довгострокових періодах.

Етапи впровадження контролінгу*:



1 – постановка цілі

⇒ Компанія вирішує, що саме буде контролюватися (напрямки контролю), точки контролю.

*(Ланюшкіна С. Навигатор бізнеса // Українська Інвестиційна Газета. – 2004. - № 23. – С. 31.)

Для виробництва – це собівартість продукції, для дилерської компанії – обсяг товарообороту, для будівельної компанії – етапи виконання проектів (допомагає не тільки знижувати собівартість діяльності, а й контролювати її собівартість).

2 – вибір консультантів

⇒ Наступний – крок- оцінка можливостей компанії по впровадженню контролінгу – визначення бюджету, котрий може бути затрачений на проект, вибір компанії - консультанта, котра буде організувати процес впровадження, вибір системи підтримки контролінгу (АСУ).

Цей етап важливий, тому що він визначає, наскільки швидко і ефективно буде завершено впровадження.

На ринку існують консалтингові центри, які допомагають визначити стан компанії, вони умовно діляться на дві групи:

- компанії-представництва розробників бізнес- рішень, орієнтовані на великі компанії, вартість послуг досягає мільйони доларів.

Переваги компаній: до підприємств відносяться з повною увагою, надають якісні рішення, тому що провал проекту дуже нашкодить їх іміджу на ринку;

- незалежні консалтингові компанії, як правило, пов'язані з розробниками або є їх партнерами, добре знають існуючі на ринку рішення і допоможуть вибрати найбільш підходящі з них для бізнесу.

Відносно низька вартість послуг (від 20 до 100 доларів в день) часто є головним фактором при виборі цих компаній в якості консультанта.

Недолік: слаба технічна обізнаність, є ризик, що проект впровадження може бути провалений.

3 – автоматизація і реорганізація

Після вибору спеціалістів-консультантів по контролінгу на підприємстві створюють проектну групу (її завдання – вивчення діяльності компанії і організація реінжинірингу).

Пропонується реструктурувати роботу як окремих робочих місць, так і цілих відділів, тому що без цього неможливо впровадити автоматизовану систему підтримки контролінгу. З боку підприємства в склад групи входить один з головних керівників компанії, завдання якого забезпечити виконання персоналом усіх рекомендацій консультантів (принцип першого керівника), а також технічні спеціалісти (ІТ-відділ), котрі в подальшому будуть відповідати за підтримку впровадженої системи.

Структура етапу: вибір АСУ, визначення бізнес - процесів, реструктуризація компанії під програмне рішення, купівля серверного обладнання, інтегрування АСУ, запуск і здача в експлуатацію (бюджет: від 2 тис. до 1 млн. доларів).

4 – створення служби контролінгу

Заключним кроком після реструктуризації компанії і впровадження контролінгу є створення нової служби – „Відділу контролінгу”.

Переважно служба включає:

- головного контролера;
- контролери різних служб (фінансовий контролер доходів і видатків, контролер проектів, контролер капітальних інвестицій).

Начальник відділу приймає рішення щодо визначення подальшої стратегії компанії на основі наданих звітів.

У кожному відділі є працівник, який відповідає за забезпечення відділу контролінгу необхідною інформацією.

Організації, які навчають по напрямку „Контролінг”.

| ОРГАНІЗАЦІЯ | КОМЕНТАР | ТРИВАЛІСТЬ | ВАРТІСТЬ |
|-----------------------------------|--|-----------------------------|----------------------------|
| МІЖНАРОДНИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ | ВИВЧАЮТЬСЯ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ, МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ. ОРІЄНТОВАНИЙ НА ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ І ПРОЄКТНУ ГРУПУ. СЛУХАЧІВ ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ЛІТЕРАТУРОЮ. | 5 МІСЯЦІВ (5-6 УІКЕНДІВ) | 912 ГРН. ЗА ОДИН МОДУЛЬ |
| ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА УКРАЇНИ | ВИВЧАЮТЬСЯ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ З ТОЧКИ ЗОРУ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ. ПІДХОДИТЬ ДЛЯ БУДЬ-ЯКОГО УЧАСНИКІВ. | 4-5 ДНІ | 150 ГРН./ДЕНЬ |
| APPLE CONSULTING | ВИВЧАЄТЬСЯ ПОВНИЙ ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС, ОГЛЯД ПРОГРАМНИХ РІШЕНЬ. ПРОВОДИТЬСЯ ЗА ЗАМОВЛЕННЯМ ДЛЯ КОНКРЕТНОЇ КОМПАНІЇ. ПО ЗАКІНЧЕННІ ВИДАЄТЬСЯ ЛІТЕРАТУРА І СЕРТИФІКАТ. | ВІД 2 ДНІВ | 1100 ДОЛ. ЗА ВСЮ ГРУПУ |
| ВДО БАЛАНС – АУДИТ | ПРОПОНУЄТЬСЯ ВИВЧИТИ МЕТОДИ КОНТРОЛІНГУ. СЕМІНАР ВІДКРИТИЙ ДЛЯ ВСІХ УЧАСНИКІВ. | 2 ДНІ | 700 ГРН |
| БЮРО БІЗНЕС-ІНЖИНІРІНГУ | ПРОПОНУЄТЬСЯ ВИВЧИТИ МЕТОДИ КОНТРОЛІНГУ. СЕМІНАР ВІДКРИТИЙ ДЛЯ ВСІХ УЧАСНИКІВ. | 1-2 ДНІ | 450 ГРН |
| КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА | ПОВНОЦІННИЙ КУРС ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, В КОТРОМУ ВХОДИТЬ ВИВЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ. ОРІЄНТОВАНИЙ НА ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ. ВИДАЄТЬСЯ ВСЯ НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА І ДИПЛОМ ПО ЗАКІНЧЕННЮ. | 1 МОДУЛЬ | 385 ДОЛ. |

Аудит — системний процес отримання й оцінювання об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

Він є незалежною оцінкою бухгалтерської, фінансової та операційної систем. Виділяють три види аудиту:

- аудит фінансових звітів;
- аудит на відповідність вимогам;
- аудит господарської діяльності.

Отже, фінансовий контроль дає змогу вищому менеджменту не тільки контролювати надходження і витрачання фінансових ресурсів підприємства, а й знаходити шляхи їх ефективнішого використання. Це забезпечує його фінансову стабільність, підвищення кредитоспроможності, розширення можливості інвестування у власний розвиток і сприяє зміцненню конкурентних позицій.

ВИРОБНИЧИЙ КОНТРОЛЬ¹

Виробничий контроль це нагляд за процесами трансформації вихідних ресурсів фірми у готовий продукт. Найважливішими його видами є:

- контроль виконання виробничої програми;
- контроль руху та використання матеріальних запасів;
- контроль якості продукції.

Контроль виконання виробничої програми. Застосовується для нагляду за перебігом виробничих процесів, забезпечення їх ритмічності та виконання запланованих обсягів робіт у встановлені терміни.

Контроль виконання виробничої програми (реалізації проекту) — інструмент оперативного управління, який передбачає складання планів-графіків реалізації програми (проекту) за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків.

Виробничі процеси відрізняються за складністю і масштабами, тому для їх планування використовують різні методи:

- для невеликих за масштабами і простих процесів — *графіки Ганта*,
- для великомасштабних — мережеві методи планування, серед яких найбільшої популярності набули метод програмного розвитку та огляду (PERT) і метод критичного шляху (CPM).

¹ *Стадник В.В., Йохна М.А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — С. 300-312

складати графіки робіт й керувати реалізацією великих і складних проєктів. СРМ з'явився першим (1957 р.) для планування і контролю будівництва хімічних заводів Дюпона. PERT було розроблено незалежно у 1958 р. військово-морським флотом США; його використовували в управлінні великими проєктами.

PERT використовує три часові оцінки для кожної роботи — оптимістичну, песимістичну і найвірогіднішу (тривалість робіт, згідно з ним, має випадковий характер, тому для оцінки кожної роботи потрібно розраховувати математичне очікування і дисперсію).

СРМ допускає, що час виконання роботи визначено, і тому кожен роботу характеризує лише один часовий параметр.

При використанні обох методів дотримуються такої послідовності:

1. Визначають усі основні роботи проєкту.
2. Встановлюють усі зв'язки між роботами і визначають їх послідовність.
3. Креслять мережу, що містить усі роботи.
4. Визначають час і (або) грошові витрати для кожної роботи.
5. Розраховують критичний шлях (найдовший від початку і до завершення проєкту).
6. Використовують мережу для реалізації плану, складання розкладу виконання робіт, управління та контролю за розвитком проєкту.

Контроль руху та використання матеріальних ресурсів (управління запасами) — вид управлінської діяльності, об'єктом якої є створення та збереження запасів ресурсів, необхідних для виготовлення продукції згідно із запланованими обсягами її виробництва. Управління запасами безпосередньо пов'язане із функцією контролювання, оскільки має на меті зменшення загальної суми витрат на утримання запасів до мінімуму за умов задовільного обслуговування споживачів.

*Контроль якості продукції*¹. Контроль якості органічно вписується у системи виробничого контролю, значною мірою забезпечуючи конкурентоспроможність продукції підприємства.

Виділяють три основні ланки ланцюжка якості продукції — *якість відповідності технічним умовам, якість конструкції і функціональну якість*, які є однаково важливими для забезпечення її конкурентоспроможності.

Система контролю якості — сукупність органів контролю, засобів і методів контролювання рівня якості продукції на всіх етапах її створення.

¹ Козловский В.А. Производственный и операционный менеджмент; Учебник. — СПб.: Спец. литература, 1998.

Світова практика управління якістю здебільшого використовує систему управління якістю за стандартами ISO серії 9000 і систему загального управління якістю — TQM;

Система управління якістю за стандартами ISO серії 9000. Спрямована на забезпечення стабільної якості продукції, яка відповідає вимогам споживачів, її дія поширюється на всі етапи створення продукції:

- маркетингові дослідження ринку;
- проектування і/чи розроблення технічних вимог, конструювання продукції;
- матеріально-технічне забезпечення;
- підготовку і налагодження технологічних процесів виготовлення продукції;
- виробництво продукції;
- контролювання, експериментальні перевірки;
- пакування та зберігання;
- реалізацію та розподіл продукції;
- монтування та експлуатацію;
- технічну допомогу та обслуговування;
- утилізацію після використання.

Система має бути організована так, щоб у полі зору менеджерів були всі процеси, що впливають на якість продукції. Тоді вони зможуть запобігти виникненню проблем, виявити відхилення від стандартів і їх ліквідувати.

Система загального управління якістю — TQM. Ґрунтується на принципі, що якість — це відчуття споживача. Згідно з нею загальне управління якістю передбачає:

- спрямованість на попередження дефектів, а не їхню оцінку або корекцію;
- вимірювання якості з використанням зворотного зв'язку;
- винагороду за якість (як заохоченням, так і покаранням);
- навчання якісному виконанню роботи на всіх рівнях;
- виявлення та усунення проблем, що спричиняють дефекти;
- заохочення інновацій та безперервного вдосконалення;
- заохочення тотальної участі в управлінні;
- встановлення високих стандартів роботи;
- розрахунки і звіти з економії витрат. Контроль якості стає, таким чином, частиною повсякденних обов'язків кожного працівника організації.

Отже, функції контролювання у таких системах управління якістю полягають не у виявленні проблем і їх ліквідації, а в забезпеченні умов діяльності, за яких проблеми не виникають. Важливою при створенні

системи управління якістю є оцінка її ефективності з точки зору економічних наслідків. Витрати на створення системи повинні бути менші, ніж результати її діяльності.

Процес контролювання поведінки працівників¹

При розробленні системи контролю працівників організації необхідно враховувати їхню реакцію на всі процедури, пов'язані з контролем. Управлінський досвід свідчить, що під впливом контролю можуть виникати типи опортуністичної поведінки (небажані типи поведінки людей):

— поведінка, зорієнтована на контроль (працівники найкраще працюватимуть над тим, що є предметом контролю). Наприклад, контроль трудової дисципліни передбачає фіксацію часу приходу на роботу. Тому працівники намагатимуться за будь-яку ціну встигнути на робоче місце вчасно, а відтак не виявлятимуть особливої трудової активності;

— поведінка, спрямована на створення видимості активної роботи (надання суб'єктові контролю неправдивої або неточної інформації щодо своїх дій чи результатів роботи);

— поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації (наприклад, при формуванні бюджетів чи складанні фінансових звітів можуть завищуватися витрати і занижуватися доходи).



Слід пам'ятати, що контроль лише тоді дає позитивні результати, коли націлений не на пошук винних, а на виявлення відхилень у виробничому процесі та своєчасне їх усунення.

Замінники контролю:

⇒ селекція кадрів;

⇒ формалізація;

⇒ організаційна культура.

Селекція кадрів. Починається ще на етапі попереднього контролю трудових ресурсів і триває в процесі роботи. Працівник, який не справляється з виробничим завданням через відсутність необхідних трудових навичок і не бажає їх вдосконалювати, після декількох попереджень (штрафних санкцій) буде змушений шукати собі інше місце роботи.

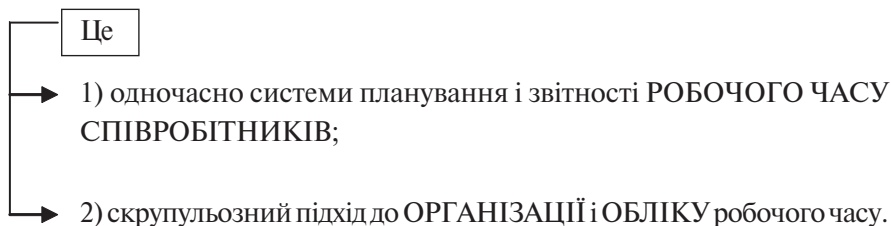
Формалізація процедур виконання роботи. Дає змогу удосконалити їх і сформувати правила виконання трудових операцій, дотримуватися яких зобов'язані всі. Завдяки формалізації можна уникнути багатьох типових помилок. Контроль у даному разі полягає в тому, щоб з'ясувати, чи дот-

¹ Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — С. 312-317.

римувалися всі формальних правил роботи. Якщо ні, то відповідальність за відхилення від стандартів покладається на самого виконавця. Прикладом формального підходу може бути відвантаження продукції лише за підписаними відповідальними особами накладними або допуск робітника до роботи лише після інструктажу, проходження якого фіксується підписом цього робітника в журналі з техніки безпеки.

Організаційна культура. Сприяє здійсненню групового впливу на поведінку працівника завдяки таким її елементам, як філософія організації, її девізи, традиції, норми і правила поведінки, яких дотримуються всі співробітники. Під час формування організаційної культури щодо контролю слід враховувати такі особливості психології людини, як небажання перебувати під постійним наглядом і прагнення перебувати у позитивно налаштованому щодо неї організаційному оточенні.

БІЛІНГ РОБОЧОГО ЧАСУ



За допомогою спеціалізованого програмного забезпечення чи завдяки можливостям MS Office співробітники табелюють з кроком в 5-10 хвилин свої плани на день. Отримавши на руки такий скринінг робочого часу дня, можна чітко уявити, чим протягом усього часу і на скільки ефективно був зайнятий співробітник.

Спочатку програма вводилася виключно для спрощення процедури виставлення рахунків клієнтам. Потім її було модифіковано, щоб забезпечити можливість обліку робочого часу співробітників. В компаніях в даний час облік робочого часу організований в спеціальній автоматизованій системі білінгу, котра передбачає шестихвилинний інтервал реєстрації робочого часу. Внутрішньо програма складається з полів, що мають інформацію відносно назви клієнта, протраченого часу, напряму діяльності, сфери практики, а також фактично потраченого часу.

Для чого потрібен білінг на думку фахівців менеджменту:

1) дозволяє керівнику повністю володіти картиною по напрямках зайнятості і ступеню завантаженості співробітників компанії, розставляти

пріоритети, оцінювати ефективність робочого часу і загальну продуктивність персоналу;

2) теоретично білінг повинен сприяти зміцненню трудової дисципліни і більш раціональному використанню робочого часу;

3) система дозволяє достатньо оперативно визначати вартість співробітника для компанії, його ефективність і зробити висновки відносно заохочення чи стягнення, необхідності реструктуризації роботи чи розвантаження людини.

ПОГЛЯДИ І КОМЕНТАРІ ВІДНОСНО БІЛІНГУ РОБОЧОГО ЧАСУ

= Планування робочого часу може як оптимізувати роботу співробітника, так і знизити ефективність його праці – все залежить від ступеня «фанатизму» керівництва в даній області. Я рахую, що форму планування людина повинна вибрати для себе самостійно: чи це перелік прав на день в щоденнику, складений по ступеню важливості, чи це більш деталізований план з чітким поділом часу, складений на певний період. Методика білінгу робочого часу, що сповідує наша команда, безумовно допомагає самодисциплінуванню. Але часом таке планування здається самоціллю. Інколи керівництво «зациклюється», вимагаючи від співробітника не потрібної, «молекулярного» рівня деталізації в рішенні завдань і покрокової звітності. Такий підвищений контроль згубно впливає на свободу творчості, обмежується прийняття рішень і, в кінцевому підсумку, негативно впливає на результат. Адже справжній спеціаліст для компанії тим і цінний, що володіє досвідом і знаннями, вміє самостійно організувати роботу для досягнення поставлених завдань (Ю.Шкрабак – маркетинг-менеджер столичного торгового центру).

= Ми не практикуємо білінг робочого часу, тому що нас цікавить не стільки проведений на роботі час, скільки його результат. Ми гадаємо, що в компанії повинні працювати достатньо підготовлені, відповідальні і добре мотивовані співробітники, з котрими можна розмовляти на мові цілей і завдань, а не на мові дрібних доручень (О.Виленська – директор по роботі з VIP-клієнтами).

= Білінг як метод обліку використаного часу має обмежену сферу використання. Наш бізнес – інтелектуальний, і «драконівські» методи відслідковування кожного руху тіла підлеглих не підвищують, а знижують його ефективність (О. Ніколаєнко – керуючий партнер компанії «Людський фактор»).

Створення в Україні ефективної системи контролю за станом виконавської дисципліни

Проблеми:

- зменшення документопотоку;
- вдосконалення порядку розгляду та опрацювання документів, що надсилаються до органів виконавчої влади і скорочення кількості документації, які надсилаються до виконання;
- необхідність прийняття на законодавчому рівні рішення щодо удосконалення регламенту запитів та звернень народних депутатів України;
- удосконалення практики моніторингу виконання актів законодавства;
- нагальність впровадження єдиної системи обліку доручень та контролю за їх виконанням;
- впровадження програмного забезпечення єдиної інформаційно аналітичної системи “Контроль виконавської дисципліни” і програмного продукту щодо захисту інформації;
- поліпшення організації навчання та підвищення кваліфікації працівників, які здійснюють контроль за виконанням актів законодавства.

уроки Лі Якокки

* «Протягом багатьох років я регулярно ставив своїм провідним працівникам (і вимагав від них, щоб вони в свою чергу ставили їх і своїм провідним працівникам) кілька елементарних запитань: «Які ваші завдання на найближчі три місяці? Які ваші плани, пріоритети, надії? Які ви маєте наміри щодо їх здійснення?»

* «Постійно, раз на три місяці, будь-який менеджер сідає за стіл поряд зі своїм безпосереднім керівником, щоб обміркувати підсумки зробленого і накреслити план на наступний квартал. Досягнуті домовленості підлеглий оформляє у вигляді документа, що його підписує начальник».

* «Квартальні доповіді змушують менеджерів обмірковувати і зважувати підсумки своєї діяльності, свої плани на наступний термін і засоби їх реалізації. Кращого методу стимулювати нові підходи для вирішення нових проблем я не знайшов».

* «На перший погляд, така практика – просто примітивний засіб зобов'язувати службовців постійно звітувати керівникові про результати своєї діяльності. Звичайно, сюди включається звітність і такого типу, але я маю на увазі».

* «Значно більше, бо система квартальних доповідей змушує працівників звітувати і перед собою. Вона спонукує кожного обмірковувати власні плани, але й постійно нагадує про необхідність не забувати свої сподівання».

* «Система квартальних звітів виглядає майже елементарною, якщо ігнорувати той факт, що вона ефективна, її ефективність обумовлена низкою чинників. По-перше, вона дозволяє людині бути собі господарем і самій визначати власні завдання. По-друге, робить її працю пліднішою і примушує виявляти ініціативу. По-третє, сприяє просуванню нових ідей догори».

* «Друга перевага системи квартальних звітів, особливо у великій компанії, полягає в тому, що вона створює ситуацію, за якої люди завжди на очах. Дуже важко загубитись у фірмі, якщо кожен квартал вам доводиться звітувати перед вашим шефом, і деякою мірою перед його шефом, і шефом його шефа. Таким чином, кращі не залишаються непоміченими, і, що не менш важливо, поганим працівникам не вдається сховатися за спинами інших»

✱ «Під час цих квартальних зустрічей керівник має висловити своє ставлення до кожного плану, що пропонує підлеглий йому менеджер. Він може сказати: «Стривайте, мені здається, ніби ви трохи зариваєтесь, але якщо ви впевнені, що у вас це вийде, то чому б не спробувати?» Або: «План розумний, та він включає деякі пріоритети, на мій погляд, не прийнятні. Обговорімо це ще раз». У розмові, яким би не був її характер, роль шефа може дещо змінюватись. Він може стати не стільки керуючою особою, скільки порадником і старшим співробітником».

✱ «Як правило, система квартальних звітів має властивості саморегулювання: найефективніше вона діє, якщо не втручатися у хід праці підлеглого. Вона функціонує автоматично і забезпечує конструктивний взаємозв'язок людей, що намагаються досягти розумної мети. А ліпшого й чекати не можна».

✱ «Нарешті, і це, мабуть, найістотніше, система квартальних звітів породжує діалог між менеджером та його шефом. В ідеальному світі не виникало б потреби у створенні спеціального механізму тільки для того, щоб забезпечити реалізацію такої взаємодії. Проте коли менеджер та його керівник не мають злагоди між собою, їм принаймні чотири рази на рік доведеться спільно вирішувати, що належить зробити в найближчий період. Вони не можуть запобігти такій зустрічі, і залежно від того, як вони дедалі більше дізнаються один про одного, виробничі стосунки між ними зазвичай поліпшуються».

✱ «Коли не діє система регулярних доповідей, менеджер, що не справляється з обов'язками на якійсь ділянці роботи, може постійно ображатися на свого шефа... Трапляється, такий менеджер вважає, нібито причина невиконання ним своєї програми криється в тому, що шеф» ма мене і сам визнає свою невдачу, а такон провини шефа тут немає».

✱ «Але навіть у такому разі залишається можливість для якихось конструктивних рішень. Часто хлопець сам заявляє: «Послухайте, я не спроможний виконати свою роботу. Це мені не до снаги. Чи не можете перевести мене на іншу посаду?» Для всіх краще, коли службовець приймає таке рішення самостійно».

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ, САМОПЕРЕВІРКИ, ПОВТОРЕННЯ

1. Охарактеризуйте, що таке контроль і його місце у системі управління?
2. Вкажіть, які є основні етапи процесу контролю?
3. Проаналізуйте, що собою являє модель процесу контролю та її етапи?
4. Які є види управлінського контролю?
5. Назвіть, що собою являють основні характеристики ефективного контролю?
6. Охарактеризуйте сутність поняття «контроль». За якими ознаками класифікують управлінський контроль?
7. У чому полягає сутність зовнішнього та внутрішнього контролю?
8. Опишіть модель процесу контролю. Охарактеризуйте етапи процесу контролю.
9. Якими можуть бути рішення менеджера щодо коригуючих дій і в яких випадках їх приймають?
10. Охарактеризуйте основні елементи системи контролю. Які характеристики системи контролю забезпечують її ефективність?
11. Охарактеризуйте такі інструменти фінансового контролю, як фінансові звіти та аналіз фінансових показників.
12. Для чого використовуються графіки Ганта і мережні графіки?
13. Вкажіть елементи, з яких складається система контролю якості за стандартами ISO9000.
14. Охарактеризуйте рівні запровадження системного підходу до управління якістю.
15. Розкрийте сутність прийомів, що забезпечують контроль і постійне поліпшення якості у системі TQM.
16. На яких засадах має відбуватися контролювання поведінки працівників?
17. Що може служити заміником прямого управлінського контролю?
18. Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролю.
19. Обґрунтуйте класифікацію контролю за різними ознаками.
20. Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
21. Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролювання.

22. Наведіть характеристику системи контролювання виробничих процесів.

23. Яка основна мета складання бюджету організації, враховуючи те, що даний бюджет виконує також і контролюючу функцію?

24. Чи доцільно розглядати бюджет як механізм контролю?

25. Чому контроль є однією із важливих функцій менеджменту? Які він співіснує з іншими функціями - планування, організацією, лідерством?

26. Охарактеризуйте взаємозв'язок організаційного контролю і стратегічного планування.

27. В чому розбіжностей між бюрократичним і децентралізованим контролем? Який із цих підходів є кращим? Чому?

28. Що таке гурток якості? Як би ви його використали для покращення організаційного контролю якості?

29. Що таке стержнева система контролю? Як співіснують один з одним її компоненти?

30. Як використовуються фінансові показники, фінансові звіти у діагностиці фінансового стану організації? Чому вони є важливим об'єктом і важливою складовою контролю?

31. У чому переваги бюджетного процесу зверху вниз у порівнянні з процесом знизу вверху? Як ви оцінюєте комбіноване бюджетування.

32. Чому поганий моральний клімат і низький рівень залучення працівників у процес праці розглядається як показник неадекватності організаційного контролю?

Тема >

Лідерство

ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА



Вплив ⇒ будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття, тощо іншого індивіда.

Влада ⇒ це:

- 1) форма особливих (вольових, панівних) соціальних відносин;
- 2) здатність, можливість особи чи соціальної групи, інституту, організації і т.ін. проводити свою волю через певні засоби і канали впливу на діяльність, поведінку їх спільностей.

Суттю влади є відносини управління (керівництва) панування, підпорядкування, покори.

Лідерство ⇒ це:

- 1) складова соціально-психологічного механізму інтеграцій групової діяльності, завдяки якому особа або кілька осіб спрямовують діяльність групи як у виробничій, так і позавиробничій сферах;
- 2) вплив авторитету (офіційного чи неофіційного) індивіда на поведінку членів групи або первинного колективу в цілому. Цей вплив здійснюється на основі групових цінностей та норм у межах міжособистісних відносин, що склалися в колективі;
- 3) тип управлінської взаємодії (між лідером і послідовниками), що базується на найбільш ефективному поєднанні (в даній ситуації) різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей.

Лідер і керівник

Керівник — це особа, наділена *авторитетом влади* над іншими людьми чи колективом.

Лідер — це формальний чи неформальний керівник, який *може запропонувати* колективу перспективу розвитку, шляхи і методи руху до перспективи і *здатний* для досягнення цілей *згуртувати* навколо себе достатню кількість однодумців.

Лідер володіє неординарними організаторськими якостями, керівник — далеко не завжди.

Важливою якістю лідера являються глибокі знання психології особистості, колективу, мас людей. Професіоналізм повинен забезпечувати як обґрунтування своєї точки зору, своїх цілей, шляхів і методів, так і аргументовану критику інших точок зору, цілей, шляхів і методів їх досягнення.

Лідера відзначають такі **якості**:

- ❖ глибока переконаність в правоті своїх ідей;
- ❖ професіоналізм;
- ❖ психологічна стійкість;
- ❖ високі організаторські здібності;
- ❖ здатність до психологічних контактів;
- ❖ психологічна сумісність з соратниками;
- ❖ високі морально-етичні якості;
- ❖ здатність до компромісів без втрати основних пріоритетів.

Керівнику, щоб бути лідером, крім вищевказаного, потрібно дуже уважно слідкувати за єдністю теорії і практики, слова і діла, коректністю, порядністю, чесністю, послідовністю в діях.

Відмінності між менеджером і лідером [2, с.478]

| Менеджер |  | Лідер |
|--------------------------------|---|---------------------------------|
| Адміністратор | | Інноватор |
| Доручає | | Надихає |
| Працює за цілями інших | | Працює за своїми цілями |
| План – основа дій | | Бачення – основа дій |
| Спирається на систему | | Спирається на людей |
| Використовує аргументи, докази | | Використовує емоції |
| Контролює | | Довіряє |
| Підтримує рух | | Дає імпульс руху |
| Професійний | | Ентузіаст |
| Приймає рішення | | Перетворює рішення в реальність |
| Виконує справу правильно | | Виконує справу правильно |
| Його поважають | | Його обожнюють |

Риси ефективного лідерства

Справжній лідер постійно себе запитує:

1. Що в мене добре виходить?
2. В чому мої сильні сторони?
3. Чого мені як лідеру бракує?
4. Над чим я повинен працювати, щоб бути кращим?



Якості, що найчастіше зустрічаються у лідерів, які добиваються успіхів [2, с.484]

| І. Інтелектуальні здібності | II. Риси характеру особистості | III. Отримані вміння |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Розум і логіка • Розсудливість • Проникливість • Оригінальність • Концептуальність • Освіченість • Знання справи • Мовний розвиток • Допитливість і пізнавальність • Інтуїція | <ul style="list-style-type: none"> • Ініціативність • Гнучкість • Пильність • Творчість • Чесність • Особиста цілісність • Сміливість • Самовпевненість • Урівноваженість • Незалежність • Самостійність • Амбіційність • Потреба у досягненнях • Наполегливість і завзятість • Енергійність • Владність • Працездатність • Агресивність • Прагнення до переваги • Обов'язковість • Співчутливість | <ul style="list-style-type: none"> • Вміння заручатися підтримкою • Вміння кооперувати • Вміння застосовувати популярність та престиж • Такт і дипломатичність • Вміння брати на себе ризик і відповідальність • Вміння організовувати • Вміння переконувати • Вміння змінюватися • Вміння бути надійним • Вміння жартувати та розуміти гумор • Вміння розбиратися в людях |

ДІЛОВА ІНТУЇЦІЯ

ІНТУЇЦІЯ → прийом безпосереднього відображення дійсності, при якому висновок ґрунтується головним чином на здогаді, чутті, майже раптовому осяянні тощо.

До сфери інтуїції відносяться такі феномени:

- = миттєве віднайдення оптимального розв'язання завдання, що тривалий час не піддавалося логічним зусиллям;
- = майже підсвідоме, але своєчасне уникнення людиною небезпеки;
- = швидке й правильне передбачення поведінки окремих людей;
- = вгадування чуттям майбутнього ходу подій на основі ледь помітних ознак тощо.

(Психологічний словник // Під ред. члена-кореспондента, АПН СРСР В.І. Войтко. — К.: Вища школа, 1982. — с. 74).

ІНТУЇЦІЯ → латин. intuition, від intueor — уважно дивлюсь;

→ здогад, проникливість, що ґрунтується на попередньому досвіді.

(Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера // За ред. Р. Дяківа. — К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. — с. 257-258).

Значення ділової інтуїції: добре розвинута ділова інтуїція дозволяє менеджеру приймати швидкі і вірні рішення в умовах браку початкової, вихідної інформації.

Інтуїція однозначно здатна полегшити життя і допомогти в фаховій діяльності та в побуті.

ІНТУЇЦІЯ — це необхідна риса характеру для любого керівника. Людині мислячій властиво вчитися на чужих помилках і робити висновки, накопичувати власний досвід і успішний досвід інших людей. Іншими словами, бізнес-інтуїція формується на основі великого досвіду і значної кількості вірно прийнятих рішень. Інтуїції можна довіряти як підказці, одночасно аналізуючи і інші фактори впливу. Неможливо визначити відсоток інтуїції в прийнятті рішення. Рішення — це аналіз і співставлення фактів, приклад минулого успішного досвіду. А інтуїція може стати тією «крапкою над і», котра допоможе прийняти єдине вірне рішення в конкретній ситуації. Думаю, що у мене інтуїція розвинута. Моє чуття, в тому числі і чуття бізнесу, було не останнім фактором у прийнятті рішення про переїзд на роботу в іншу країну, в іншу компанію. Впевнена, і на цей раз інтуїція не підведе. В даний час приймаючи рішення відносно розвитку бізнесу, часто звертаюсь до інтуїції, котра оснований на попередньому досвіді, на знаннях і на множині вірних рішень, які прийняті раніше (*Віце-президент СК «PZU Україна» А. Гузек*).

БІЗНЕС – інтуїція — родичка таланту. Вона зароджується з уміння аналізувати свій досвід, з тими відчуттями, думками і подіями, котрі супроводжували процес прийняття рішень.

Інтуїція – це поєднання і досвіду, і внутрішніх знань, і переживань, і відносин. Рецепт розвитку в собі інтуїції простий – навчіться слідувати за своїми думками, емоціями, переживаннями, навчіться вірити собі і робити важливі справи з настроєм тільки на перемогу (*Голова правління Медичного центру «Добробут» Т. Михнова*).

ІНТУЇЦІЯ – похідна від досвіду і аналітичних здібностей моделювати і оцінювати ринок, його можливості. Основними складовими в прийнятті ділових рішень, крім інтуїції є розрахунок, самоорганізація, досвід і уміння відповідати за рішення, що приймаються. Потрібно довіряти внутрішньому голосу, але перевіряти можливі результати і наслідки інтуїції тверезо і логічно.

Інтуїцію можна розвивати, як і інші життєві навички. Питання, в якій мірі, на якому рівні це можна зробити, для кожного індивідуальне. Потрібно просто цим займатися, знаходити час для аналізу прийнятих рішень, пам'ятати про те, що тобі казала твоя інтуїція в момент прийняття рішення, довірився ти їй чи ні, і чому (*Генеральний директор компанії «САН Інтербрю Україна» - Л. Наконечна*.)

Свою **БІЗНЕС-ІНТУЇЦІЮ**, чи як я це називаю – управлінський рефлекс, я рахую достатньо розвинутою, але активно продовжую тренуватися. Рахую, що першопочатково у кожної людини вона різна, але її можна удосконалювати. Чим частіше менеджеру приходиться приймати рішення в умовах недостатності необхідної інформації, тим менше інформації з часом потрібно для прийняття прийнятного рішення.

Як в спорті – первісно задатки у всіх різні, але постійні тренування спортсмена з часом вимагають менше зусиль для досягнення певних результатів, і у нього більше шансів з часом обійти обдарованого, який не стільки активно працює. Почати можна з визначення крайнього строку для прийняття рішення і прийняти це рішення що би не сталося. Можливо, когось такий підхід лякає, але якщо задуматися, то в умовах сучасного світу, який швидко змінюється, зібрати 100% інформації, що необхідна для аналізу ситуації і прийняття рішення, просто неможливо. А швидко прийняте рішення часто є ключовим фактором успіху. І важливо не боятися допускати помилки – минути їх не вдавалося ще нікому, головне зробити потім вірні висновки (*Президент корпорації «Інком» О. Кардаков*).

ІНТУЇЦІЯ – це, звичайно, те, що закладено в людині. Вона чи є, чи її немає. Але у використанні до конкретної сфери бізнесу інтуїція транс-

формується в певні навички, проявляється у вигляді деяких підсвідомих переконань, які впливають на прийняття конкретних рішень. Інтуїція у бізнесі — це не просто цілісне осягнення ситуації, це сплав досвіду, підсвідомого аналізу і, звичайно, знань. Коли я п'ятнадцять років тому починав роботу в будівельному бізнесі, то на «голому передчутті» досягнути успіху було неможливо, оскільки я просто не міг інтуїтивно передбачити, чим закінчатся ті дії, котрі я здійснюю. Зараз мені це вдається значно простіше. Якщо говорити про місце, яке займає інтуїція в прийнятті ділових рішень, то для мене особисто це дуже великий процент — фактично тільки завдячуючи власній інтуїції в більшості випадків і добиваєшся успіху. Однак, крім інтуїції, необхідна ще й воля, а якщо хочете — то і віра в свої сили, і в свою здатність перемагати (*Генеральний директор компанії «Градобуд» В. Власов*).

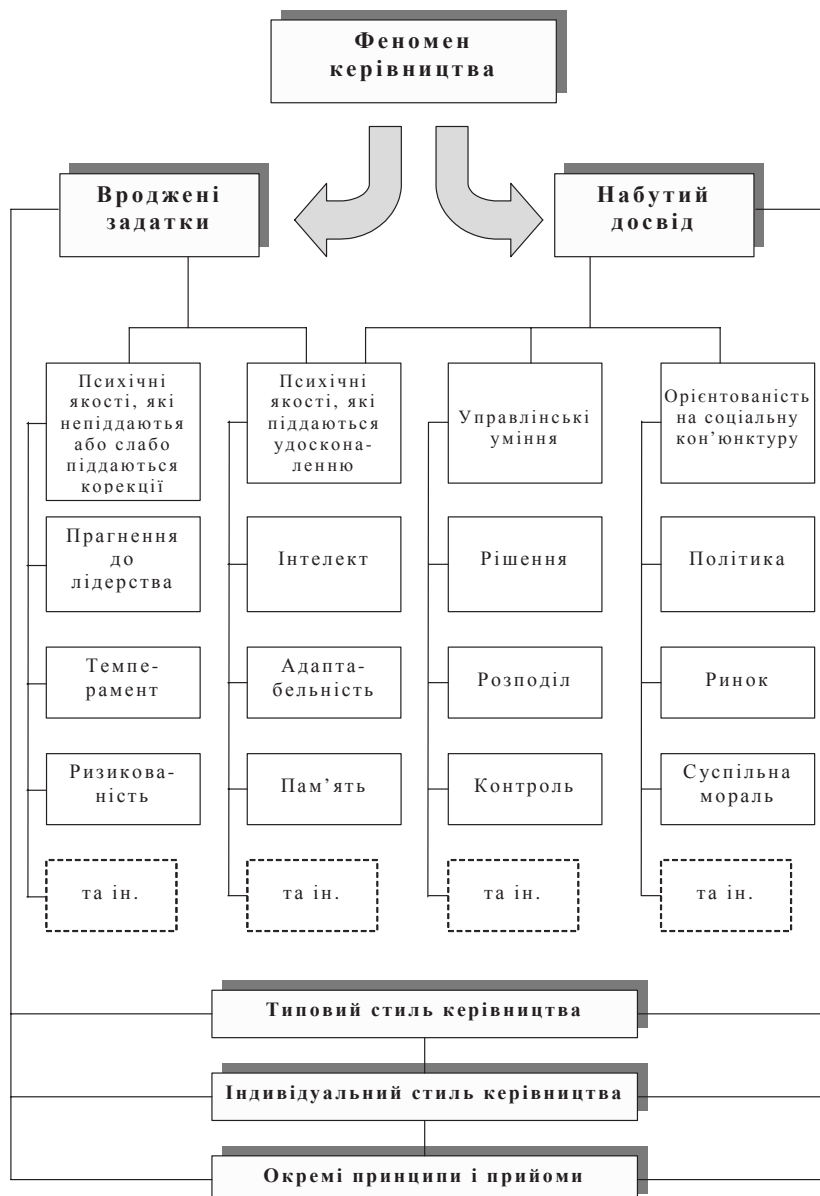
В тому, що інколи прислухатися до інтуїції важливіше, ніж до любих логічних доказів переконувався на практиці не раз. І це зачіпало не лише буденні життєві ситуації, але й бізнес. Звичайно в роботі не можна покладатися тільки на інтуїцію. Інтуїція це тільки підказ, свого роду «знак зверху». Це перший крок вірного шляху. А ось якраз решту шляху потрібно проходити, виключно спираючись на власні знання і досвід. Лише хтось ігнорує свій внутрішній голос і тим самим втрачає таку цінну якість, а хтось постійно прислухається і розвиває його. Інтуїція — це продукт емоційної сфери, наших знань і життєвого досвіду. Щоб розвивати ділове чуття, необхідно розвивати спостережливість і багато читати. Я стараюся аналізувати ситуації постфактум. Після переговорів чи зустрічі задаю собі питання: наскільки комфортно я себе зараз почуваю в самостійному плані? (*Директор ЮК «Консалтинг Груп» В. Куліш*).

Інтуїція, як і лідерство, може бути вродженою якістю і може набуватися в результаті навчання і тривалої роботи над собою. Інтуїтивний прогноз гарний тільки тоді, коли він спирається на значний досвід людини в певній сфері діяльності. Так, маючи за плечима більш чим десятирічний досвід роботи в компанії «Мак Дональдз» і знаючи бізнес від прилавка до Кабінета генерального директора, я можу дозволити собі приймати інтуїтивні рішення, котрі є вірні і ефективні. Наприклад, без проведення попередніх розрахунків я запропонував певним чином оптимізувати і прискорити процес обслуговування відвідувачів в дуже напружений обідній час. В деяких ресторанах це дало збільшення продажу на 8% без додаткових затрат. Вершиною бізнес-інтуїції в нашій сфері діяльності я рахую вірний вибір місця будівництва нового ресторану. Так, ми проводимо серйозні дослідження, досконало вивчаємо потенційну торгову зону майбут-

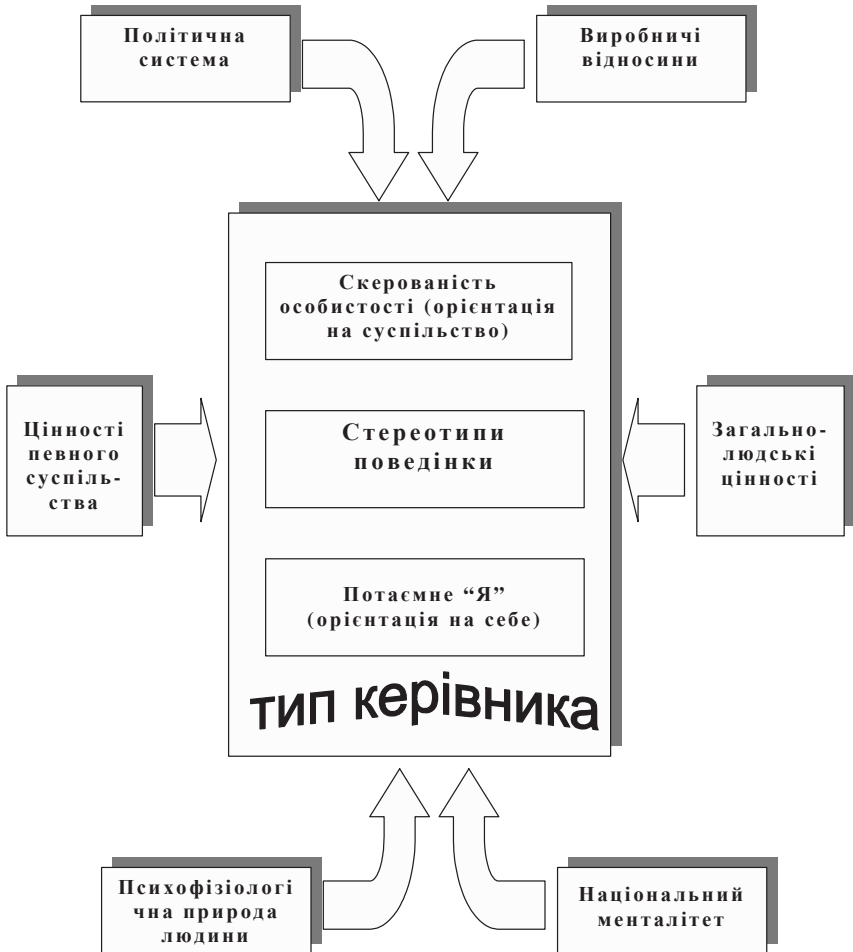
нього ресторану, але завжди існують певні коливання і ризики. Саме тут інтуїція, помножена на досвіт практичної роботи, може сказати своє переконливе слово (*Генеральний директор «Мак Дональдз Юкрейн» І. Делов*).

В бізнесі, безумовно, важлива так звана «підприємницька жилка»: уміння правильно оцінити ситуацію, розглянути можливість заробітку і приймати рішення. Але ця якість тим важливіша, чим більш хаотичний ринок. В тих країнах, де все розвивається згідно планів і прийнятих стандартів, де процеси чітко прогнозовані, бізнес-інтуїція втрачає своє першодове значення, уступаючи місце знанням. Часто уміння використовувати свої знання при прийнятті бізнес-рішень і називають бізнес-інтуїцією. Довіряти інтуїції чи ні залежить від стану ринку. Чим більше розвинутий ринок, тим меншу роль грає інтуїція, чим він більше «дикий», тим інтуїція важливіша (*ЮР «Льяшев і партнери» М. Льяшев*).

Структура феномена керівництва



Основні чинники, що діють на людину при формуванні її як керівника певного типу



Професійно-кваліфікаційна модель керівника підприємства



*Той, хто дозволяє вислизати своєму часу,
випускає з рук своє життя, той,
хто тримає в руках свій час,
тримає в руках своє життя.*

Алан Лейкейн.

Самоменеджмент

Самоменеджмент — це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб *оптимально* раціонально використовувати свій час.

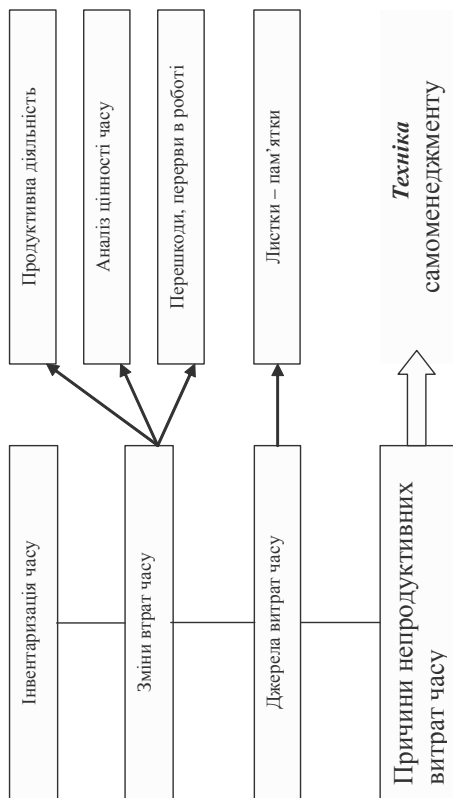
Десять переваг самоменеджменту:

1. Виконання роботи з *найменшими* затратами.
2. Краща *організація* праці.
3. Кращі *результати* праці.
4. Менше *поспіху* і стресів.
5. Більше *задоволення* від роботи.
6. Більше *мотивації* праці.
7. Ріст кваліфікації.
8. Менша *завантаженість* роботою.
9. Менше *помилки* при виконанні своїх функцій.
10. *Досягнення* професійних і життєвих цілей *найкоротшим шляхом*.

Самоменеджмент *потрібний*, бо:

- ✓ час — це не тільки гроші;
- ✓ час — це значніше, ніж гроші;
- ✓ час — це дещо таке ж, як саме життя;
- ✓ час *необоротний*;
- ✓ час *неможливо накопичити*;
- ✓ час *неможливо примножити*;
- ✓ час *неможливо передати*;
- ✓ час *проходить безповоротно*.

Аналіз використання часу керівником



1. Аналіз використання часу

2. Аналіз витрат часу

3. Розгляд “поглиначів” часу

- Знаходьте час для роботи, це – умова успіху.
 Знаходьте час для роздумів, це – джерело сили.
 Знаходьте час для гри, це – секрет молодості.
 Знаходьте час для читання, це – основа знань.
 Знаходьте час для дружби, це – умова щастя.
 Знаходьте час для мрій, це – шлях до зрінок.
 Знаходьте час для кохання, це – справжня радість життя.
 Знаходьте час для веселощів, це – музика душі.



Самоорганізація

| ТЕОРІЯ | ПРАКТИКА |
|---|---|
| <p>ОСНОВНИЙ ЗАКОН: ВАЖЛИВІ СПРАВИ ПОВИННІ ВИРІШУВАТИСЯ НЕГАЙНО. ТІ, ЩО НЕ МОЖУТЬ БУТИ ВИРІШЕНІ ВІДРАЗУ, РОЗПОДІЛЯЮТЬСЯ ЗА СТУПЕНЕМ НЕГАЙНОСТІ, ТЕРМІНОВОСТІ.</p> <p>ПРОДУМАЙТЕ І ОБНОВІТЬ ОСОБИСТУ СИСТЕМУ ВЕДЕННЯ АРХІВУ.</p> <p>ДЕЛЕГУЙТЕ ЗАВДАННЯ, ЗАЛУЧАЙТЕ ДО ІХ ВИРІШЕННЯ СЛУЖБОВЦІВ.</p> <p>НА КОЖНЕ ЗАВДАННЯ ВІДВОДЬТЕ ПЕВНУ КІЛЬКІСТЬ ЧАСУ.</p> | <p>ТЕОРЕТИЧНО ВИБРАТИ НАЙБІЛЬШ НЕГАЙНУ СПРАВУ НЕ ТАК ВАЖКО. КОЛИ СПРАВА ДОХОДИТЬ ДО ПРАКТИКИ, ТО МАЙЖЕ ВСЕ ЗДАЄТЬСЯ ТЕРМІНОВИМ. ДЛЯ ВІДФІЛЬТРОВАВАННЯ НЕТЕРМІНОВИХ СПРАВ І РОЗПОДІЛУ ВСІХ ЗА СТУПЕНЕМ ТЕРМІНОВОСТІ РЕКОМЕНДУЮТЬСЯ ЩОДЕННІ КОНСУЛЬТАЦІЇ.</p> <p>ЕЛЕКТРОННА ПОШТА З ФУНКЦІЄЮ АРХІВУВАННЯ НЕЗАБАРОМ ПОВНІСТЮ ЗАМІНИТЬ КЛАСИЧНЕ ВЕДЕННЯ СПРАВ. НЕ ВАРТО ВИТРАЧАТИ ЧАС НА ЗАСТАРІЛІ СИСТЕМИ.</p> <p>ПОРАДА ДОБРА ТІЛЬКИ В ТОМУ ВИПАДКУ, ЯКЩО ДЕЛЕГУВАННЯ СУПРОВОДЖУЄТЬСЯ ПЕРЕНЕСЕННЯМ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.</p> <p>МАС СЕНС, ЯКЩО ...</p> <p>... ЧАСОВІ БЛОКИ СКЛАДАЮТЬСЯ З УРАХУВАННЯМ РИТМУ ІНШИХ БЕЗ ЗБИТКІВ ДЛЯ КЛІЄНТІВ.</p> <p>... МАКСИМАЛЬНЕ ЗБЛИЖЕННЯ З КЛІЄНТАМИ І ДИНАМІЧНІ ВІДПОВІДІ КЛІЄНТІВ НЕ ПОРУШУЮТЬСЯ ЦІЄЮ БЮРОКРАТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ.</p> <p>... ВИ НАСТІЛЬКИ ДИСЦИПЛІНОВАНІ, ЩО ЗМОЖЕТЕ ДОТРИМУВАТИСЯ СКЛАДЕНОГО ВАМИ ЧАСОВОГО ПЛАНУ.</p> |



- Хто регулярно на прогззі 10 хвилин готує (планує) свій робочий день, той зможе щоденно зекономити 2 години, а також певніше і краще справитися з важливими справами.

Самоорганізація

Як правило, менеджери не дуже люблять складати плани. В результаті в кінці робочого дня вони не можуть пояснити, на що пішов час. Більшість бачить вирішення проблеми в понаднормовій роботі. На думку спеціалістів, ні до чого хорошого це не приведе. Вибравши такий шлях, Ви тільки штучно збільшите навантаження, що, в свою чергу, негативно вплине на нервову систему, знизить продуктивність праці і викличе незадоволення з боку домашніх.

➤ **Є правильне рішення – самоорганізація.** Для цього необхідно розпрощатися з звичайними формами поведінки і внести зміни в структуру своєї праці.

Рекомендації

- Хоча б раз в тиждень проглядайте всі папери, які знаходяться на вашому столі.
- Працюйте з електронним організатором, щоденником часу. Все утримати в пам'яті неможливо.
- Виробіть неформальні форми спілкування.
- Використовуйте можливості електронних засобів комунікації (електронна пошта, база даних).
- При плануванні роботи старайтесь врахувати час, коли Ви будете найбільш ефективно робити те чи інше завдання. Продуктивність не буває вимушеною.
- Враховуйте інтереси клієнтів. Менеджери, які намагаються зекономити час за рахунок своїх клієнтів, втрачають гроші.
- Не намагайтесь зробити все самі. Адже помічники існують для того, щоб перекладати на них частину питань. Передаючи їм певне завдання, слідкуйте за тим, щоб і відповідальність за його виконання лежала на них.
- Не розраховуйте на понаднормовий час. Краще від нього повністю відмовитися. Не стирайте меж між робочим днем і відпочинком.

Взаємозв'язок методів і стилю керівництва

Стиль керівництва і методи управління тісно пов'язані і взаємно обумовлені. Керівник, який володіє певним стилем керівництва, переважно надає перевагу певним методам керівництва

| Методи управління | Стиль управління | | |
|--------------------------|------------------|---------------|-------------|
| | Автократичний | Демократичний | Ліберальний |
| Економічні | ++ | ++ | ++ |
| Організаційно-розпорядчі | +++ | ++ | + |
| Соціально-психологічні | + | ++ | +++ |

(число знаків “+” характеризує ступінь переваги використання методів)

Основні форми влади

1. Влада, що базується на примусі. Вплив через *страх*.

Виконавець вірить, що керівник має можливість карати його так, що це заважатиме йому задовольнити певну потребу, зробити йому інші неприємності.

2. Влада, що базується на засадах винагороди. Вплив через *позитивне підкріплення*.

Виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити насущні потреби.

3. Експертна влада. Вплив через *розумну віру*.

Підлеглий, виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволять вирішити будь-які *проблеми* і задовольнити *потреби*.

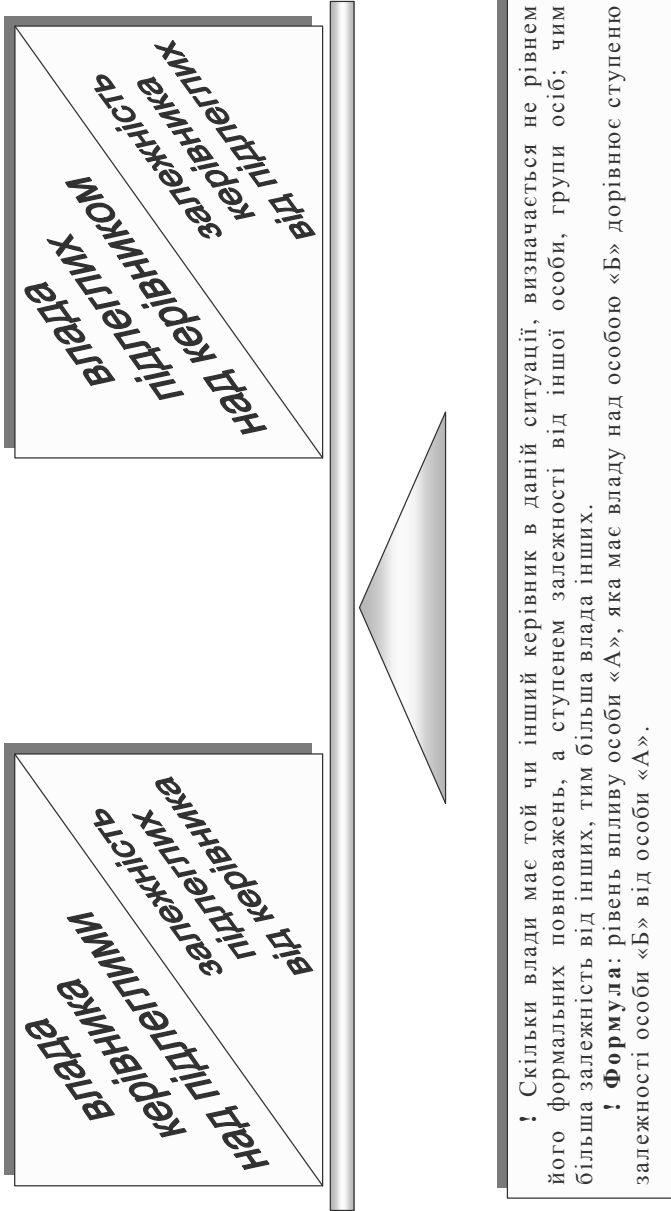
4. Еталонна влада. Влада прикладу. Вплив за допомогою *харизми*.

Характеристики чи властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, як керівник.

5. Законна влада. Традиційна влада.

Підлеглий вірить, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх. Підлеглий виконує накази керівника, так як *традиції вчать*, що підпорядкованість приведе до *задоволення потреб виконавця*.

Балансування влади керівників і підлеглих [15, с.467]



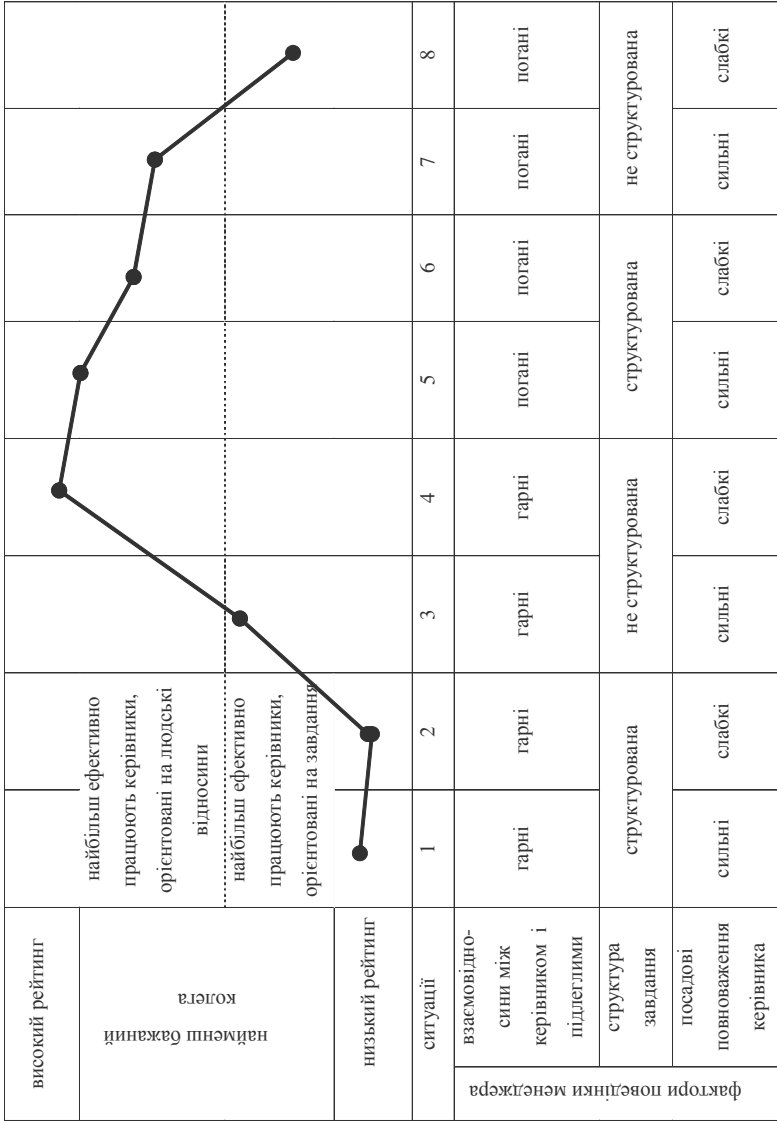
Модель ситуативного лідерства Ф.Фідлера

Для вимірювання і визначення лідерського стилю Ф.Фідлер запропонував розроблену ним шкалу характеристик робітника, якому найменше віддають перевагу. Відповідно до цієї шкали респонденти, визначаючи бали по кожній з позицій шкали, повинні описати гіпотетичну особу, з кою вони могли б працювати найменш успішно (найменш бажаний колега – НБК).

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------|
| Недружній | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Дружній |
| Присмий | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Неприсмий |
| Все заперечуючий (відхилляючий) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Все сприймаючий |
| Напружений | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Розслаблений |

Лідери-респонденти, які набрали більш високі бали, володіють стилем, який орієнтований на відношення, а ті, які набрали нижчі, бали мають стиль, орієнтований на роботу. Ці два типи отримали назву: перший - лідер з високим рейтингом НБК, другий – з низьким рейтингом НБК.

Зміна стилю ефективного керівництва залежно від ситуації –
 модель Ф.Фідлера [15, с.502]



Поведінка керівника, класифікована по структурі і увазі до підлеглих [15, с.496]

| СТРУКТУРА |
|---|
| Розподіляє виробничі ролі між підлеглими |
| Розписує завдання і пояснює технологію виконання і вимоги до їх виконання |
| Планує і складає графіки роботи |
| Розробляє підходи до виконання робіт |
| Передає свою турботу про виконання завдання |
| УВАГА ДО ПІДЛЕГЛИХ |
| Бере участь у двосторонньому спілкуванні |
| Дозволяє підлеглим приймати участь в прийнятті рішень |
| Спілкуються у схвальній і незагрозливій манері |
| Дає можливість підлеглим задовільнити свої потреби, пов'язані роботою |

**Управлінська решітка
(по Р.Блейку і Д.Моутону)**

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|--|---|---|---|--|---|---|---|
| Ступінь врахування інтересів людей | висока 9 | 1.9 | | | | 9.9 | | | |
| | 8 | Управління в дусі замиського клубу Скрупульозна увага до задоволення потреб людей сприяє створенню комфортної і дружельної атмосфери і робочому ритму в організації | | | | Групове управління Виробничі успіхи обумовлені відданими своїй праці людьми; взаємозалежність через загальну ставку в організаційній цілі веде до створення взаємовідносин, що базуються на довірі та повазі | | | |
| | 7 | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | |
| | 5 | 5.5 Організаційне управління Можна добитися хоршої організації управління шляхом балансування необхідності у виробничих результатах і підтримки на задовільному рівні морального настрою людей (схильність до компромісів і традицій) | | | | | | | |
| | 4 | 1.1 Зубожіле (збідніле) управління Прикладання мінімальних зусиль для досягнення необхідних виробничих результатів, які достатні для збереження членства в організації (мінімальна увага до результатів виробництва і до людини) | | | | 9.1 Влада – підлеглість Ефективність виробництва залежить від створення таких умов праці, де людські аспекти присутні в мінімальній ступені (мінімальна увага на людські відносини, інтереси) | | | |
| | 3 | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | |
| | низька 1 | | | | | | | | |
| | | низька | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | Ступінь врахування інтересів виробництва | | | | | | | | |

! Вертикальна вісь ранжує “турботу про людину” по шкалі від 1 до 9, горизонтальна вісь „турботу про виробництво” по шкалі від 1 до 9.

Поведінка керівника в позиції 9.9 найефективніший стиль керівництва: висока увага до своїх підлеглих і така ж увага до виробничих показників, підлеглі свідомо залучаються до цілей організації, це забезпечує високий моральний настрій і високу ефективність.

Джерело: The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence, by Robert R.Blake and Jane S.Mouton .

Houston: Gulf publishing Company, Copyright c 1985, p.12.

Ситуаційна модель керівництва Херсі та Бланшара [15, с.508]

Ситуаційна теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда

Згідно з ним стилі керівництва залежать від здатності виконавців відповідати за свою поведінку (так званої зрілості), бажання досягнути мети, а також від освіти, досвіду, обізнаності в розв'язанні конкретних завдань. На думку Херсі та Бланшарда (американські економісти), зрілість є динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Залежно від завдання, яке виконується, окремі особи й групи працівників проявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен змінювати свою поведінку згідно з відносною зрілістю осіб чи групи (пглич).

На малюнку показані чотири стилі лідерства, які відповідають певному рівню зрілості виконавців:



S – позначені стилі керівництва, які він може використовувати в залежності від зрілості підлеглих; M – рівень зрілості підлеглих.

Порівняння моделей ситуаційного лідерства

| Змінні | Моделі ситуаційного лідерства | | | |
|----------------------------------|--|---|---|--|
| | Фідлер | Херсі і Бланшард | Хаус і Мітчел | Врум – Йеттон – Яго |
| Ситуаційні фактори | <ul style="list-style-type: none"> Відношення "лідер-послідовник" Структурованість роботи Владна позиція <p>ЛІДЕР В ОРГАНІЗАЦІЇ</p> | <p>Ступінь зрілості послідовників:</p> <ul style="list-style-type: none"> зрілість в роботі психологічна зрілість | <ul style="list-style-type: none"> Характеристики послідовників Організаційні фактори | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Якість рішення • Обов'язки послідовників відповідно прийнятого рішення • Час • Вартість • Розвиток |
| Що лідер думає про послідовників | Послідовники надають перевагу лідерським стилям в залежності від: структурованості роботи, в яких відношення з ними знаходиться лідер, і його владної позиції в організації | Послідовники знаходяться на різних ступенях зрілості, і це буде визначати увагу лідера до відносин і до роботи, що відповідає зміні ним свого стилю | У послідовників є різні потреби, які повинні бути задоволені в рамках відповідного лідерського стилю | В певних ситуаціях послідовники бажать брати участь у прийнятті рішень |
| Стилі лідерства | <ul style="list-style-type: none"> Лідер з високим рейтингом НБК* (орієнтований на відношення) Лідер з низьким рейтингом НБК* (орієнтований на роботу) | <ul style="list-style-type: none"> Стиль, який базується на бажанні давати вказівки Переконуючий стиль Стиль, який базується на участі, орієнтований на участь Стиль, який базується на делегуванні | <ul style="list-style-type: none"> Директивний стиль Підтримуючий стиль Стиль, орієнтований на досягнення Стиль, орієнтований на участь | <ul style="list-style-type: none"> Автократичний I Автократичний II Консультаційний I Консультаційний II Груповий II |
| Що робить ефективний лідер | Прагне побудувати роботу чи відносини, або те і інше під свій індивідуальний стиль. Ефективність означає успіх в цьому напрямку | По мірі "дорослішання" послідовників лідер переходить від одного стилю до іншого. Ефективність відображає співпадання ситуації і стилю | Використовуючи відповідні стиль і техніку мотивування, лідер "розчищає" шлях послідовникам до найвищої ефективності | Визначає критичні ситуаційні фактори і адаптує до них свій стиль керівництва. Стиль повинен найкращим чином підходити як для ситуації, так і для послідовників |

*НБК – найменш бажаний колега

КОУЧИНГ →

це інструмент розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності і ефективності.

Гуру спортивного і бізнес-коучинга Т. Голві говорить, що коучинг – це синтез психології, менеджменту, фінансів, філософії, духовних вчень, направлений на покращення життя клієнтів у професійній та особистій сфері.

В контексті бізнесу коучинг означає підвищення ефективності діяльності шляхом перетворення того, що роблять люди, в навчальну ситуацію по певному плану і під керівництвом коуча.

Коуч – це провідник, котрий допомагає людині влюбій ситуації і влюбому питанні (особисте життя, бізнес) знайти найбільш вірне для себе рішення і реалізувати його. При цьому коуч не дає порад і не нав'язує свою думку*.

(* В.Шацка, коуч, бізнес-тренер групи компанії NORDIC // Інвестгизета. – 2006. - №42. – с. 65)

КОУЧИНГ → це інструмент удосконалення принципів роботи тих людей, котрі визначають життя компанії.

Коуч зовсім не обов'язково експерт в області проблеми, але він повинен бути експертом в тому, як допомагати іншим в розкритті їх власних можливостей.

Коуч – це не той, хто краще інших щось робить, це той, хто може підказати іншому, як покращити те, що інший робить.

Коучинг потрібний:

а) новачкам, щоб швидше адаптуватися в компанії і запрацювати найбільш ефективно;

б) для талановитих людей, щоб далі розвивати цей талант;

в) особливо для керівників, у котрих через недостатність часу немає можливості для рефлексії і самостійної оцінки своїх стереотипів поведінки.

Менеджмент в стилі коучинг – це стиль управління, в якому на зміну готовим інструкціям і наперед визначеним завданням приходять питання. Замість того, щоб давати підлеглому вказівки, менеджер дає йому питання, сформульовані по певній системі. Тим самим він активізує самого підлеглого на визначення завдань і пошук оптимальних шляхів її вирішення.

Коучинг направлений на:

| | |
|----------------------------------|---|
| ОСОБУ: | <ul style="list-style-type: none">➤ усвідомлення особистісних особливостей;➤ рішення особистих проблем і задач;➤ підвищення віри в себе, отримання цілісності, внутрішньої згоди з собою;➤ прийняття рішень. |
| МІЖОСОБИСТІСНІ ВІДНОСИНИ: | <ul style="list-style-type: none">➤ вміння комунікаціювати;➤ вміння керувати персоналом; мотивувати його на досягнення результатів;➤ вміння вирішувати конфлікти;➤ здатність бути публічною людиною. |
| ОРГАНІЗАЦІЮ: | <ul style="list-style-type: none">➤ поставлення цілей, визначення стратегії;➤ лідерство в організації;➤ підвищення адаптивності до змін;➤ формування команди і корпоративної культури. |

Програми коучинга, на думку керівників компаній, позитивно впливають на:*

1. Покращення продуктивності праці;
2. Якість роботи, що виконується;
3. Зміцнення організації;
4. Якість обслуговування клієнтів;
5. Зменшення скарг споживачів;
6. Відсутність плинності кадрів;
7. Зниження витрат.

*Джерело: Manchester Inc.

Створення формальних груп, стадії формування колективу

Формування формальної структури групи колективу передбачає інвентаризацію робочих місць, виявлення кількості працюючих на кожній операції, що забезпечує реалізацію кінцевої мети .

Аналіз та подальші розрахунки **проводяться** за *категоріями* працюючих (робітники, керівники, спеціалісти, службовці), а по кожній з них — за *професіями, спеціальностями, розрядами*. Щодо працівників розумової праці можливе використання системи *інвентаризації трудових навичок або спеціальностей*, що передбачає реєстрацію професійних навичок службовців з зазначенням кількості працівників, які володіють ними.

Розрахунки чисельності спираються не лише на кількісну та якісну оцінку самих трудових ресурсів, а й на можливий рівень їх використання, аналіз обумовлюючих факторів — технічних, організаційних, соціальних-економічних.

Чисельність робітників, що зайняті на роботах, яка нормується, розраховується в залежності від:

- * планової трудомісткості одиниці певного виду виробів;
- * кількості виробів кожного виду.

Чисельність працівників управління, спеціалістів, службовців розраховується *по кожній функції апарату управління, по кожній службі, по кожному відділу методом прямого нормування*. При встановленні чисельності управлінського персоналу керуються типовими штатними розкладами (схемами, моделями), виробленими наукою управління та практикою у тій чи іншій сфері діяльності.

Формування трудового колективу, формальної і неформальної структури — це тривалий, постійно діючий процес, який розвивається в нормально діючому колективі. Звичайно, і формальна, і неформальна структури формуються паралельно, але ми в цьому питанні акцентуємо увагу на розвитку формальної структури.

Стадії формування трудового колективу

Кожна трудова група, колектив проходять три стадії формування, перш ніж досягають високого рівня згуртованості.

Перша (початкова) стадія характерна для колективу, групи, які вперше утворюються. *Найважливішим елементом* першої стадії формування, згуртування є діяльність керівника по формуванню структури колекти-

ву, по відбору, розподілу членів колективу, групи і ціленаправленому орієнтуванню працівників. При цьому використовує переважно *адміністративні методи формування*: утворення груп структурних підрозділів (відділів, служб), прийняття на роботу, вивчення ділових якостей працівників, переміщення і висування працівників на керівні посади).

Найкращі результати для утворення згуртованого, працездатного колективу можуть бути отримані, якщо на першій і наступних стадіях його розвитку йде дотримання оптимального співвідношення працівників за рівнем *загальної і спеціальної освіти, кваліфікацією, статтю, віком з врахуванням спрямованості кожної особи, її темпераменту, характеру, здібностей*. Поєднання в групі, колективі оптимальної кількості чоловіків і жінок, працівників молодшого і старшого віку створює кращі умови наступництва поколінь, сприяє стриманості і тактовності у вчинках, в таких колективах ентузіазм молоді доповнюється досвідом працівників старшого і середнього віку.

Такий колектив забезпечує молодим працівникам можливість оволодіння професією, навичками спільної праці, сприяє кращій організації взаємодопомоги, обміну досвідом (професійним і життєвим). Знижується ризик конфліктних ситуацій, оскільки літні люди частіше схильні до компромісів, толерантності, пошуків шляхів згоди і примирення. На ефективність діяльності групи, колективу впливає також і статевий склад. Як правило, показники роботи одностатевого колективу, чи він чоловічий чи жіночий, значно нижчі, ніж там, де приблизно однакове співвідношення між представниками обох статей. Це пояснюється особливостями поведінки та соціальною роллю тієї чи іншої статі в суспільстві.

Прийняття на роботу і розподіл кадрів доповнюються **цілеспрямованим орієнтуванням всієї групи і кожного зокрема**: керівник знайомить працівників з цілями, завданнями фірми, підприємства, з перспективами його розвитку, з правилами внутрішнього розпорядку, традиціями, інструктує, як потрібно виконувати те чи інше завдання. Це формує у працівників добросовісне відношення до праці, до внутрішнього розпорядку фірми, підприємства.

На *другій стадії* відбувається розвиток групи, колективу в напрямку взаємної адаптації всіх його членів один до одного, до керівника, керівника до працівників, до правил внутрішнього розпорядку, традицій фірми, підприємства. В основі цього процесу лежить спільна праця, суспільна діяльність членів групи, колективу.

Основу взаємоадаптації складає формування єдиних настанов реальної поведінки членів групи, колективу. Це досягається шляхом цілеспрямо-

ваного виховного впливу керівника на працівників (навчання, інструктування, розвиток позитивних традицій і т. ін.).

Розвиток взаємної адаптації найчастіше веде до появи в колективі декількох соціально-психологічних (малих, неформальних) груп.

Найбільш свідомі і активні члени колективу утворюють групу активу. **Активісти** — зразкові працівники, чесні, принципові, яких поступово починають поважати в колективі. Вони лояльно настроєні відносно добросовісного керівника, допомагають йому в рішенні прогресивних починань, а якщо керівник допускає помилки, то вони допомагають йому їх виправити.

Утворюється також **група добросовісних виконавців**. Ці працівники розуміють свої обов'язки, усвідомлюють необхідність дисципліни, але особливої ініціативи в праці і громадському житті колективу не проявляють. На цій стадії може утворюватися **група пасиву**, а інколи **група дезорганізаторів**, яка заважає в роботі. До цієї групи відносяться люди недисципліновані, ті, у яких з'явилась антипатія до керівника, так як він не враховував особливості особи при призначенні на посаду, потреби, мотиви діяльності і т.ін.

З утворенням **активної частини групи**, колективу, керівник фірми, підприємства поступово *передає частину функцій управління групі (активу)*, спонукає до появи ініціативи, творчого відношення до праці. Починає проявлятися саморегуляція, самоуправління. При допомозі колективної думки керівник здійснює перевиховання членів групи, колективу.

На другій стадії, на етапі її завершення, для більшості членів групи, колективу стають характерними риси колективізму, згуртованості. Активна трудова і громадська діяльність притаманна більшості членів колективу.

На **третій стадії** відбувається консолідація групи, колективу (зміцнення, згуртування, об'єднання). Механізми попередніх стадій — орієнтації і взаємоадаптації — продовжують діяти і на цій вищій стадії процесу згуртування, але вже всі в комплексі, і їх основним змістом є не окремі структурні елементи колективу, групи, а їх взаємозв'язок — формування і розвиток колективу як цілісної соціальної спільноти, тобто такого трудового колективу, в життя якого міцно ввійшли принципи колективізму, співпраці і взаємодопомоги.

Управління за допомогою комітетів

Комітет — це група в організації, якій делеговані повноваження для виконання якого-небудь завдання.

Комітети називають:

- радами;
- цільовими групами;
- комісіями;
- командами.

(У всіх випадках розуміють групове прийняття рішень і виконання дій.)

Комітет є :

- спеціальний;
- постійний.

Спеціальний комітет – це тимчасова група, сформована для виконання певної мети.

- Наприклад: 1) керівник банку може утворити спецкомітет для виявлення проблем в обслуговуванні клієнтів;
2) парламент часто утворює спеціальні комітети для вивчення особливо серйозних проблем, для вирішення важливих питань.

Постійний комітет – це парламентно діюча група в самій організації, яка має конкретну мету. Найчастіше постійні комітети використовуються для надання організації консультацій з питань значної важливості.

Приклад: рада директорів, правління, ревізійна комісія, фінансова комісія, виконавчий комітет; на більш низьких рівнях (на підприємстві, в цеху) комісії можуть бути утворені для такої мети: зниження собівартості, удосконалення технології, рішення соціальних питань.

Коли краще використовувати комітети?

Тоді, коли вся чи більша частина факторів диктують вибір тільки цього інструменту управління.

Ситуації, коли *управління з допомогою комітетів є більш ефективним:*

1. Коли проблема вимагає великого досвіду в певній області, консультативної допомоги (вийти на новий ринок, організувати виробництво нової продукції, знайти джерела нових кредитів).

2. Коли рішення буде дуже непопулярним в організації, використання комітету може сприяти послабленню незадоволення по відношенню дій конкретних відповідальних осіб.

3. Коли колективно прийняте рішення піднімає дух організації (комітет може залучити підлеглих до прийняття рішення).

4. Коли потрібно скоординувати роботу різних підрозділів, комітет може стати форумом для того, щоб висловити думку, точку зору керівників підрозділів.

5. Коли небажано зосередити владу в руках однієї людини, комітет може розподілити повноваження між декількома особами.

Своїй сумнозвісній славі неефективного інструмента комітети “завдячують” їх неправильному використанню.

Характерні помилки використання комітетів

1. Відсутність чітко вказаних прав і обов’язків комітету, аргументів його утворення.

2. Неправильне визначення чисельності комітету. Оптимальна чисельність від **5 – 10 осіб**.

Якщо **< 5 осіб**, – недостатньо для того, щоб мати вигоду з різноманітних думок.

Якщо **>10 осіб**, обмежується участь кожного в обговоренні питання.

3. Втрата часу. **Н.К.Паркінсон** зауважив, що у комітетів є тенденція тратити більше часу на зрозумілі всім членам питання, ніж на ті, що мають складність. Це відбувається тому, що люди не хочуть демонструвати своє невігластво, виступаючи на незнайому тему, тому комітети деколи ведуть тривалі дебати на тривіальні теми, а рішення з важливих питань приймаються за декілька хвилин.

4. Повільне прийняття і виконання рішень. Ні одна група не в змозі діяти так швидко і рішуче, як компетентна особа.

5. Компроміс породжує посередність: яке б питання не обговорювалось у групі, голосування рідко буває одноголосним. Якщо розходження в думках дуже велике, то компромісне рішення, яке задовольняє всіх, буде характеризуватись найменшим коефіцієнтом згоди в групі.

6. Великі затрати. Якщо рішення приймається групою, затрати на її роботу набагато переважають затрати на прийняття рішень однією особою. Тому передача питання на розгляд кабінету, комітету вище керівництво повинна бути оцінена з позицій, в яку суму це обійдеться.

7. Єдність думки. Таке явище, як конформізм, може заважати комітету критично аналізувати всі альтернативні пропозиції. (Конформізм – пристосування індивіда до панівних думок, альтернатив, позицій, принципів).

Група може з легкістю проявити надмірний ентузіазм по відношенню до іншого проекту і надмірну обережність по відношенню до цього. Окремі особи можуть соромитись висловити вголос свої сумніви чи підтримку відносно непопулярного проекту, бо потрібно піти проти своїх колег.

Причини виникнення неформальних груп

Розвиток неформальних організацій і їх характеристика.

Формальна організація утворюється з волі керівника, вона стає також і соціальним середовищем, де люди взаємодіють не по розпорядженнях, припису керівника. Люди із різних груп спілкуються на зборах, за обідом, після роботи. Із соціальних взаємовідносин народжуються дружні групи, неформальні групи, які всі разом представляють неформальну організацію.

Неформальна організація – це спонтанно утворена група людей, які вступають у регулярні, постійні взаємодії для досягнення певної мети.

Як і у формальних організацій, і цілі являються причиною існування групи. Важливо знати, що в великій організації існує не одна неформальна організація. Більшість із них вільно об'єднані в певну мережу. Тому деякі автори рахують, що неформальна організація – це, по суті, мережа неформальних груп. Для утворення груп особливо сприятливе *трудове середовище*. Завдяки формальній структурі організації, її завданням одні і ті ж люди звично збираються кожен день, інколи на протязі багатьох років. Люди, які в інших умовах навряд чи зустрілися б, часто вимушені проводити більше часу в оточенні своїх колег, ніж у своїй власній сім'ї. Більше того, характер завдань, які вони вирішують, у багатьох випадках змушує їх часто спілкуватись, взаємодіяти. Результатом цього інтенсивного спілкування, взаємодії є спонтанне виникнення неформальних організацій.

У неформальних організацій багато спільного з формальними, в які вони вписані.

Вони в деякому плані організовані так само, як і формальні, – у них є ієрархія, лідери і завдання. В організаціях, які спонтанно виникли, також є неписані правила, які називаються *нормами*, вони служать для членів організації еталонами поведінки. Ці норми підкріплюються системою заохочень і санкцій.

Специфіка в тому, що формальна організація утворена за раніше продуманим планом.

Неформальна організація скоріше являється спонтанною реакцією на не задоволені індивідуальні потреби.

Структура і тип формальної організації будуються керівництвом свідомо за допомогою проектування, в той час як структура і тип неформальної організації виникають в результаті *соціальної взаємодії*.

Л. Сейліс і Д. Штраус говорять: "Співробітники утворюють товариські групи на основі своїх контактів і загальних інтересів, і ці групи виникають з самого життя даної організації. Але, як тільки ці групи утворились, вони починають жити власним життям, майже повністю відірваним від трудового процесу, на основі якого вони виникли. Це динамічний самогенеруючий процес. Співробітники, об'єднані рамками формальної організації, взаємодіють один з одним. Постійно виростаючі взаємодії сприяють виникненню у них приятельських почуттів по відношенню до інших членів групи. В свою чергу ці почуття утворюють основу для все більшого числа різноманітних видів діяльності, багато з яких відсутні в **посадових обов'язках**:

- ★ спільні обіди;
- ★ виконання роботи за приятеля;
- ★ боротьба з тими, хто не являється членом групи;
- ★ азартні ігри;
- ★ допомога.

Такі можливості взаємодії сприяють утворенню більш міцних міжособових зв'язків.

! ★ Тоді група починає бути чимось більшим, ніж просто збори людей.

! ★ Вона утворює традиційні способи виконання тих чи інших дій – комплекс стійких характеристик, правил, які важко піддаються зміні. Група перетворюється в **організацію**.” *

Чому люди вступають у групи і неформальні організації?

Люди зазвичай знають, чому вони вступають у формальні організації:

- хочуть здійснювати мету організації;
- їм потрібна винагорода, зарплата;
- ними рухає престиж даної організації.

* Leonard S. Sayles and George Strauss, Human Behavior in Organizations (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1966)

У людей теж є причини для вступу в неформальні групи і організації, але вони часто їх не усвідомлюють. Як показав Хоторнський експеримент, належність до неформальних груп може дати людям *психологічні вигоди*, які не менш важливі для них, ніж зарплата.

Найважливіші причини вступу в неформальну групу:



- ✓ належність (приналежність);
- ✓ взаємодопомога;
- ✓ взаємозахист;
- ✓ тісні спілкування і зацікавленість.

Найважливіші причини вступу у неформальну групу

Належність

Це є перша причина, чому люди вступають в неформальну групу, так як почуття належності є однією із найсильніших наших емоційних потреб. Е.Лито виявив у своїх дослідженнях, що люди, чия праця не дає можливості встановлювати і підтримувати контакти, мають схильність бути незадоволеними, а коли у людини є можливість належати до певної групи, людина має задоволення від праці.

Не дивлячись, що всі це розуміють, визнають, більшість формальних організацій свідомо позбавляють людей можливостей соціальних контактів. Тому працівники вимушені звертатись до неформальних організацій, щоб ці контакти мати.

Допомога

В ідеальному варіанті підлеглі повинні мати можливість без всякого сорому звертатись до свого безпосереднього керівника за *порадою* чи щоб обговорити *свої проблеми*. Коли цього немає, керівники повинні уважно вивчити це питання, розібратися в своїх взаємовідносинах з підлеглими.

У будь-якому випадку багато людей вважає, що :

- їх керівник погано про них подумає, якщо вони будуть просити поради, як виконати завдання;
- інші бояться критики ;
- більш того, в кожній організації є багато неписаних правил (відношення начальства до жартів, як потрібно одягатись, щоб заслужити загальне схвалення, та ін).

У всіх випадках люди часто надають перевагу допомозі своїх колег (новий працівник скоріше попросить досвідченого працівника, колегу

пояснити йому, як виконати ту чи іншу операцію). Це означає, що нові працівники прагнуть *брати участь* у вже сформованій соціальній групі, де є досвідчені працівники.

При чому допомога від колеги корисна обом:

- той, що дає допомогу, одержує повагу, престиж і самоповагу;
- той, хто її отримує, – має необхідний поштовх, керівництво до дії.

Захист

Люди давно знають, що сила – в єдності.

Найперші профспілки зародились у соціальних групах, щоб *пред'явити претензії* до керівництва.

Сьогодні неформальні групи *захищають* один одного від тих правил, які шкодять їм, приховують недоліки, помилки, проступки, можуть *об'єднати зусилля*, щоб опротестувати якісь дії керівника.

Захисна функція неформальних груп має ще більш важливе значення, коли працівники *керівництву не довіряють*.

Спілкування

Люди завжди *прагнуть знати*, що відбувається *навколо них*, особливо, якщо це зачіпає їх роботу. В багатьох формальних організаціях система внутрішніх контактів дуже слабенька, а інколи керівництво навмисно скриває від своїх підлеглих певну інформацію. Тому однією з важливих причин належності до неформальної організації є доступ до неформального каналу надходження інформації – чуток (пліток).

Тісне спілкування і симпатія

Люди дуже часто приєднуються до неформальних груп просто для того, щоб бути ближче до тих, кому вони симпатизують. Службовці, інженери відділу часто працюють в кімнатах, де немає перегородок між столами. Ці люди мають багато спільного, відчувають симпатію один до одного частково тому, що виконують аналогічну роботу. Вони разом обідають, обговорюють особисті справи, звертаються до керівництва з певними проханнями.

На роботі люди схильні взаємодіяти з тими, хто поруч, бо знають один одного, знають риси характеру, тому людей тягне до тих колег, хто може зрозуміти, захистити, допомогти...

Опір змінам

У неформальних організаціях є тенденція до опору змінам:

- частково це пояснюється тим, що зміни можуть нести в собі загрозу подальшому існуванню неформальної організації: реорганізація, впровадження нової технології, розширення виробництва і, відповідно, як результат, – поява великої групи нових співробітників, може призвести до розпаду неформальної групи чи організації або до скорочення можливостей взаємодії і задоволення соціальних потреб;
- опір буде виникати кожен раз, коли члени неформальної групи будуть бачити в перемінах загрози не тільки розпаду групи, а й їхньому спільному досвіду, інтересам, позитивним емоціям, задоволенню соціальних потреб, відноsinам.

Керівник може послабити опір, дозволяючи і заохочуючи підлеглих брати участь у прийнятті рішень.

Характеристика неформальних організацій

Процес розвитку неформальних організацій, причини, з яких люди вступають до них, сприяють утворенню у цих організацій і груп таких якостей, властивостей, які роблять неформальні групи одночасно подібними і неподібними до формальних.

Основні характеристики неформальних організацій:

I. **Соціальний контроль** (основа – Хоторнський експеримент). Неформальні організації здійснюють контроль за своїми членами:

по-перше, встановлюються і закріплюються *норми*: правила групового еталону – прийнятна і неприйнятна поведінка. Щоб бути прийнятим групою і зберегти в ній своє положення, особистість повинна виконувати ці норми. Тому природно, що у неформальних організацій є свої чіткі, сформовані правила відносно характеру одягу, поведінки, прийнятих видів роботи.;

по-друге, щоб закріпити дотримання цих норм, група може застосовувати досить жорсткі санкції, а тих, хто їх порушує, може чекати відчуження. Це сильне і ефективне покарання для особистості, коли та залежить від неформальної групи.

Соціальний контроль, який здійснює неформальна організація, може вплинути чи завадити *досягненню цілей* формальній організації, може вплинути на *рішення керівника*, на *справедливість*.

Неформальні лідери

Як і формальні, неформальні організації мають своїх лідерів. Неформальний лідер здобуває своє положення, статус, добиваючись влади і використання її по відношенню до членів групи, аналогічно тому, як це робить формальний лідер.

По суті ніяких серйозних відмінностей у неформального лідера у використанні засобів впливу на групу немає. Отже, той значний матеріал, який розкриває питання влади, лідерства, в рівній мірі відноситься і до неформального лідера.

▽ Їх суттєво відрізняє тільки те, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді *делегованих* йому **офіційних повноважень** і діє, звичайно, у відповідній його рангу конкретній функціональній області.

Опора неформального лідера — **визнання його групою**. В своїх діях він робить ставку на людей і їх взаємовідносини. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації, він *часто займає порівняно невисокий ступінь, сходінку* в організаційній ієрархії.

▽ **Суттєві фактори**, які визначають можливість стати лідером неформальної організації:

- ★ вік;
- ★ посада, службове положення;
- ★ професійна компетентність;
- ★ розміщення робочого місця;
- ★ свобода пересування по робочій зоні;
- ★ чуйність.

Неформальний лідер має *дві першочергові функції*:

- допомагати групі в досягненні її цілей;
- підтримувати і здійснювати її існування.

Іноді ці функції виконуються різними людьми. Якщо так, тоді в неформальній групі виникає два лідери:

- один — для виконання цілей групи;
- другий — для соціальної взаємодії.

Управління неформальною організацією. Модель Хоманса

Джордж Хоманс, теоретик в області дослідження груп, один із перших став приділяти увагу тому, що формальні і неформальні групи *диноматично взаємодіють*.

У процесі виконання певних завдань люди вступають у *взаємодію*, яка, в свою чергу, сприяє появі почуттів, позитивних і негативних емоцій у відношенні один до одного і до керівництва. Ці емоції *впливають* на те, як люди будуть здійснювати свою *діяльність* і взаємодіяти в майбутньому.

Ця модель демонструє: як в процесі управління виникають неформальні групи, вона показує *необхідність управління неформальною організацією*.

Так як *групові емоції* впливають як на виконання завдань, так і на взаємодії:

- вони можуть здійснити вплив на ефективність формальної організації в залежності від характеру емоцій (сприятливих і несприятливих);
- вони приводять або до підвищення або до зниження ефективності функціонування формальної організації, до прогулів, плинності кадрів, скарг, інших явищ, які важливі для оцінки діяльності організації.



Тому навіть, якщо неформальна організація утворена не з волі керівника і не знаходиться під його контролем, нею завжди потрібно ефективно керувати:

- ★ визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може призвести до ліквідації формальної організації;
- ★ уміти вислуховувати думки, міркування, пропозиції членів та лідерів неформальної групи;
- ★ впливати на діяльність неформальних груп, використовуючи загальні функції та методи менеджменту;
- ★ оцінювати кожне рішення з позицій забезпечення якісної взаємодії керівництва з неформальною групою;
- ★ залучати лідерів та членів неформальних груп до участі у виробництві управлінських рішень;
- ★ забезпечувати швидку підготовку точної інформації з метою попередження брехливих чуток, які може розповсюджувати неформальна група (організація)

Труднощі і вигоди, пов'язані з неформальними організаціями

Найбільша і розповсюджена трудність — це початкова невисока думка про них керівника, вона заважає ефективному управлінню.

Деякі керівники вперто продовжують вважати, що неформальна організація — це результати неефективного управління.

Але це явище природне і дуже розповсюджене. Вони — неформальні групи — є в кожній організації. Подібно багатьом іншим факторам, що діють в системі управління, вони несуть як *позитивні*, так і *негативні* моменти.

Деякі неформальні групи можуть вести себе **непродуктивно** і це буде заважати досягненню формальних цілей:

1. Вони розповсюджують **неправдоподібні чутки**, які приводять до виникнення негативного відношення до керівництва.
2. Прийняті групою норми можуть призвести до того, що продуктивність організації буде нижча тієї, що визначена керівником.
3. Тенденція до опору всіляким змінам, тенденція збереження старих стереотипів можуть затримувати модернізацію виробництва.

! Але в основному така контрпродуктивна поведінка часто є реакцією на відношення керівництва до цієї групи: правильно чи ні, але **підлеглі в більшій мірі вважають**, що до них відносяться **несправедливо** і відповідають такою поведінкою .

Деякі працівники відмовляються від високооплатних посад в інших компаніях тому, що хочуть не порушувати соціальні зв'язки, які вони мають у даній компанії, в своєму колективі.

! Цілі групи можуть **співпадати** з цілями формальної організації, а норми неформальної організації можуть перевищувати норми формальної організації, навіть допомагати формальній організації, доповнюючи формальну систему комунікацій.

! Керівники часто пропускають можливість використати вигоду неформальної організаційної групи. В будь-якому випадку вони повинні пам'ятати: **незалежно від того, є неформальна організація шкідлива чи корисна, вона існує і керівник повинен з нею рахуватись.**

Колишні теоретики пропонували знищувати неформальні організації, сьогоднішні вважають, що неформальні організації можуть допомогти в досягненні цілей.

М. Скотт і К Девіс пропонують вирішити питання використання вигоди неформальної групи наступним чином:

- Визнати існування неформальної організації, усвідомити, що її знищення спричинить знищення формальної організації.
- *Вислуховувати думки* членів та лідерів неформальних груп, знати хто є лідером кожної групи, працювати з ним, використовувати їх у виробленні, прийнятті управлінських рішень, заохочувати тих, хто сприяє досягненню мети.
- Перед тим, як розпочинати які-небудь дії, прорахуйте їх можливий негативний вплив на неформальну організацію.
- Щоб ослабити опір змінам з боку неформальної організації, *дозвольте* групі брати участь в прийнятті рішень відповідно до цих змін.
- *Швидко* видавайте *точну інформацію*, тим самим перешкоджайте розповсюдженню чуток.

Підвищення ефективності груп

Як підвищити ефективність груп?

Функціонування груп можливе шляхом реалізації функцій менеджменту:

- ✓ планування;
- ✓ організації взаємодії;
- ✓ мотивації;
- ✓ контролю.

Центральний елемент функціонування групи є збори. Але крім цього група зможе ефективно йти до досягнення своєї мети в залежності від факторів:

- 1) = розміру групи;
- 2) = складу групи;
- 3) = групових норм;
- 4) = згуртованості, єдності;
- 5) = конфліктності;
- 6) = статусу;
- 7) = функціональної ролі;

- 8) = забезпеченості інформацією;
- 9) = взаємин груп з керівництвом організації, з її підрозділами, службами, посадовими особами, іншими групами;
- 10) = наявності певних прав, обов'язків у членів групи;
- 11) = швидкості прийняття та виконання рішень, механізму прийняття компромісних рішень, формування витрат (матеріальних, трудових, фінансових), пов'язаних з функціонуванням груп.

Чисельність групи

Думка фахівців :

- ∇ група має становити 3-9, 4-5, 5-8, 5-11 чол.; найбільш ефективно працюють бригади робітників, які мають у своєму складі чисельність 5-25 чол.;
- ∇ група з 5-11 чоловік приймають більш точні рішення;
- ∇ в групах, де 5 чоловік, люди відчують більшу задоволеність, ніж в групах більшого чи меншого розміру (в меншій -переживають, що буде високе навантаження, персональна відповідальність; у більшій, ніж 5, працівники бояться пропонувати свою думку).

Склад групи – мається на увазі ступінь подібності осіб, думок, спільних поглядів, які вони проявляють при рішенні проблем. Дослідження показали : більш ефективна група – група, яка об'єднує різнобічних осіб з різними поглядами, позиціями.

Підвищення ефективності груп

Групові норми ⇒

Перші дослідники довели, що в трудових колективах:

- норми, які прийняла група, справляють великий вплив на поведінку окремої особи і на те, в якому напрямку буде діяти, працювати група;
- норми показують, якої поведінки, якої діяльності, роботи очікують від них;
- норми впливають тому, що коли група сприймає їх і діє так, як вони вимагають, вона може розраховувати на належність до групи, на підтримку і визнання;
- норми класифікують: гордість за організацію, досягнення цілей, забезпечення прибутку, колективна праця, планування, контроль, професійна підготовка, нововведення, відношення до замовників, способи захисту честі, стосунки, розподіл зарплати.

Згуртованість ⇒

Це *міра тяжіння* працівників групи один до одного і до групи. Високозгуртована група – це група, де люди відчують притягання один до одного. Згуртована група дуже добре працює, високий рівень згуртованості може підняти ефективність всієї організації.

! Важливо: щоб цілі групи і цілі організації узгоджувались.
● Покращання згуртованості:

- періодично проводити збори;
- робити наголос на глобальні цілі групи;
- дати можливість кожному побачити його вклад у досягнення цілей;
- дозволяти періодичні зустрічі для обговорення актуальних проблем, перспектив, проєктів.

Групова однодумність – це тенденція подавлення окремою особою своїх дійсних поглядів на яке-небудь явище, щоб не порушувати гармонію. Підлеглий починає в групі рахувати, що краще триматись *загальної лінії*, не пропонує протилежні думки, в результаті проблема вирішується менш якісно, так як вся необхідна інформація і альтернативні рішення не оцінюються.

Конфліктність ⇒

Різні думки в свою чергу підвищують можливість конфлікту. Керівнику потрібно робити так, щоб їх не було.

Підвищення ефективності груп

Статус членів групи

Визначається *факторами*:

- старшинство в посадовій ієрархії;
- назва посади;
- розміщення кабінету;
- освіта;
- рівень зарплати;
- талант;
- досвід;
- інформованість.

Роль членів групи

Щоб група функціонувала ефективно, її члени повинні поводитися, щоб *сприяти досягненню цілей*, соціальній взаємодії.

Є дві основні ролі, щоб утворити нормально працюючу групу:

А) *Цільові ролі* – розподілені так, щоб мати можливість відбирати *групові задачі* і виконувати їх.

Б) *Підтримуючі ролі* – поведінка, яка сприяє підтриманню, *активізації життя*, діяльності групи:

- ✓ пропонування рішення, ідеї, пошук інформації, збір думок, надання інформації групі, роз'яснення, приведення прикладів, координування дій;
- ✓ заохочення: бути дружелюбним, заохочувати, хвалити ідеї інших, забезпечувати участь інших у рішеннях, створювати таку атмосферу, щоб всі брали активну участь в житті організації, прийнятті рішень, встановлювати критерії заохочення.

ЯК СТВОРЮВАТИ КОМАНДУ

І. РОЛЬ ЛІДЕРА:

- формує основні принципи взаємодії;
- визначає вектор розвитку компанії;
- здійснює принциповий вплив на клімат в колективі.

Від лідера залежить, наскільки вірно вибрана модель управління і роботи команди, наскільки є ймовірним успіх компанії на ринку.

Якості, потрібні людям, які згодилися і готові працювати в успішній команді

- розуміння загальної цілі, завдань компанії і підрозділу;
- бажання працювати разом для досягнення мети й окремих показників;
- відсутність скритих цілей, які не заявлені колегам і керівнику;
- здатність інтегрувати власні знання і уміння з потенціалом колег;

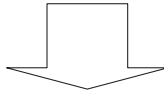
- готовність до навчання і до змін в своїй поведінці, якщо вона суперечить правилам;
- здатність і готовність брати на себе відповідальність;
- бажання робити більше, ніж вимагає посадова інструкція;
- прагнення до позитивного спілкування з колегами.

II. ЕТАПИ СТВОРЕННЯ КОМАНДИ

А. Визначення цілей і моделі управління:

керівник, менеджер чи власник повинні чітко і недвозначно визначити для себе, якою буде модель управління в компанії, при цьому існує безліч варіацій від централізованої (ієрархічної) до самої демократичної (самоорганізуючої).

Для жорсткої ієрархічної моделі (так побудовані сьогодні більшість вітчизняних, виробничих, збутових, роздрібних компаній) перевага надається дисциплінованим виконавцям. Ініціатива особливо не заохочується, вміння брати на себе відповідальність не вітається. Для західної корпоративної моделі, навпаки, останні якості, необхідні, хоча дисципліна і старанність є само собою зрозумілими.

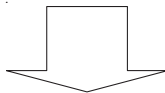


Б. Формалізація регулюючих правил взаємодії і контролю:

або це щоденні, щотижневі звіти про всі здійснювані операції, або це контроль за основними індикаторами діяльності, за виконанням цілей бізнесу, наприклад: досягнення певної долі ринку, рівня задоволення клієнтів і т.п.

Переважно в роботу над сукупністю правил залучаються всі зацікавлені керівники члени управлінської команди.

Така манера характерна для відомих бувалих вітчизняних фірм і представництв великих західних фірм. Дотримання внутрішнього кодексу стає основою злагоди і гармонічного розвитку колективу, не викликає звичайної протидії регулюючим нормам, поскільки вони виробляються самими учасниками при направляючій ролі керівника, лідера команди.



В. Набір персоналу і налагодження системи:

практика демонструє: якими би чудовими професіоналами не укомплектувався штат, процес “притирання” людей до керівника та один до одного займає значний час. Зокрема, на думку експертів, для цього необхідно до 9-12 місяців. Сама по собі робота у відлагодженій команді є сильним мотивуючим фактором, тому що дає задоволення. Але не потрібно забувати і про приземлених способах мотивування членів команди:

- = компенсаційних пакетах;
- = публічному заохоченні;
- = можливості кар'єрного росту.

З плином часу працівники, які входять в команду, перетворюються в найбільш цінний фонд компанії.

МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМАНДІ

| Примушування | Матеріальне заохочення |
|---|--|
| (переважає в компаніях, що використовують адміністративні методи управління): | (широко використовується в компаніях, що функціонують в країнах з розвинутою ринковою і соціально – орієнтованою економікою): |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ зауваження, ➤ догана, ➤ переведення на іншу посаду, ➤ штрафні санкції, ➤ звільнення з роботи, | <ul style="list-style-type: none"> ➤ підвищення заробітної плати, ➤ плаваючі тарифні ставки, ➤ винагорода за результати, ➤ премії із доходу чи прибутку, ➤ компенсації, ➤ путівки, ➤ подарунки, |
| Моральне заохочення | Самоствердження і самореалізація членів команди |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ подяка, ➤ почесні грамоти, ➤ почесні звання | <ul style="list-style-type: none"> ➤ авторські роботи, ➤ книги, статті, котрі публікуються за рахунок коштів фірми, ➤ перспективи росту |

КОМАНДНІ РИЗИКИ*

| | |
|---|--|
| <p>Зниження комунікації і співпраці серед функціональних підрозділів компанії</p> | <p>Погана робота в команді і не точна координація дій під час виконання доручень, завдань, котрі стоять в цілому перед компанією</p> |
| <p>Нездорова боротьба за владу в компанії і нестабільність через розширення кількості формальних менеджерів</p> | <p>Відповідна недостатність, відсутність лідерства чи навиків управління в організації</p> |
| <p>Незадовільна вертикальна і горизонтальна комунікація: працівники, співробітники не зають чого хочуть менеджери, і навпаки – топ –менеджери середньої ланки не знають що відбувається в інших структурах.</p> | <p>Високоструктурована схема заохочень для членів команди не мотивує здатності та прагнень до інновацій.</p> |

* Баюра Д. Как и когда создавать команду // Украинская Инвестиционная Газета. 2003. - №46. с.25 26.

СПЕЦІАЛІСТИ – «ЗІРКИ»!

«Зірками» рахують співробітників, які відрізняються яскравою індивідуальністю і висококласним професіоналізмом. Вони швидко і якісно виконують поставлені завдання, володіють невичерпним творчим потенціалом і енергією, здатні постійно пропонувати неординарні ідеї, пропозиції. Це сильна особистість, здатна вести за собою і мотивувати. Вона ініціативна, результативна, високопрофесійна, постійно навчається новому і працює над собою, виконує певну функцію з надзвичайно високою ефективністю, користуючись при цьому унікальними особистими якостями і уміннями, нестандартними інструментами. Це харизматичні особи з яскраво вираженими лідерськими якостями, здатні переконати у вірності свого підходу колег по компанії, партнерів, уміють «заряджати» оточуючих позитивним настроєм на перемогу.

Класифікація «зірок»*

| | |
|---|--|
| ★ | «Тихі зірки» → співробітники, котрі знають відповіді на всі «що» і «чому», закохані в свою роботу. Роблять великий об'єм роботи, зацікавлені в розвитку компанії, скромні, практично байдужі до слави. Але до таких співробітників завжди прислухаються, їх цінують і люблять. |
| ★ | «Скороспілі зірки» → співробітники, які зуміли за короткий строк «вирости» в середині компанії з простого спеціаліста в керівника. Переважно такі «зірки» дуже гордяться своїми успіхами. |
| ★ | «Публічні зірки» → співробітники, котрі люблять бути на виду, їм є що сказати на публіці. Але їх «зірковість» - це поєднання бажання самовиразитись з бажанням поділитися знаннями в тій чи іншій області. Такі зірки викладають в вузах, беруть участь у семінарах, оглядах, які проводять ЗМІ. |
| ★ | «Зірки-керівники» → це вищий ранг «зірок», які володіють справжньою харизмою. Це люди надзвичайного розуму. Для них характерні проникливість і вміння приймати вірні рішення. Але, на жаль, такі «зірки» майже недоступні для спілкування з більшістю співробітників, тому повчитися у них можуть не всі. Їх вплив і сила відчувається у рішеннях, які визначають курс руху компанії, її динаміку, загальну талановитість. |
| ★ | «Зірочки» → співробітники, котрі демонструють хороший потенціал, є лідерами в своїй групі, відділі, департаменті. Їх особливі риси – допитливість, активність, бажання все знати і приймати участь у прийнятті рішень. З часом такі «зірочки» мають шанс стати справжніми «зірками», якщо керівництво вчасно зуміє розвинути їх потенціал і використати бажання удосконалюватися в цілях організації. |

* Джерело: «Голден Телеком»

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ІЗ «ЗІРКАМИ»:

1) співробітник може бути максимально використаний в організації тільки тоді, коли компанія підлаштовує свої процеси під особливості / вимоги «зіркового співробітника».

→ *Головна особливість*: під них потрібно підлаштуватись в тому як сформувані завдання, розподілити ресурси, здійснювати контроль, оцінювати результативність, здійснювати винагороду.

2) якщо робити виключення з правил, то співробітник «зірка» може демотивуючи впливати на весь колектив, тому необхідно готувати співробітників до роботи із зірками: наперед домовлятися про принципи роботи, комунікувати і пояснювати причини появи «зірки» в компанії, не весь час боготворити «зірку» в компанії, применшуючи заслуги і позитивні якості інших спеціалістів, об'єктивно оцінювати вклад кожного співробітника в досягнення результату;

3) для цього типу людей зміст діяльності заключається переважно в орієнтуванні на досягнення, а не на комфорт, безпечність чи престиж, а це означає, що їм постійно потрібні нові цілі, висоти, їм не повинно бути тісно в компанії;

4) їм потрібно ставити принципово важливі для компанії завдання, тому давати більш повноваження;

5) працювати з ними важко, незручно, але цікаво і, головне, корисно, вони динамічні, не терплять статичності, їм необхідний простір для маневрів і прийняття рішень, їм потрібні цікаві і складні завдання, постійний попит на інноваційну і яскраву діяльність;

6) винагорода «зіркового» співробітника в 2-4 рази переважає зарплату середньо ринкового спеціаліста аналогічної посади;

7) є два шляхи мати «зіркового співробітника»: його можна «купити» або виростити.

ЗВОРОТНА СТОРОНА «ЗІРКИ»

1. Співробітник «зірка» активно прагне демонструвати і реально вибудувати свою незалежність, автономність, свій особистий, привілейований статус в групі, в котрій він формально займає таку ж посаду, як і інші.

Чого можна чекати від «зірок»?

— «Зірки» здатні підірвати статус керівництва (не тільки діями, але й висловлюваннями).

- Вони негативно впливають на командний дух в компанії, переходять установлені кордони, порушують прийняті в компанії принципи субординації.
- Розпад ефективної команди на окремих «зірок» тягне за собою зниження ефективності роботи (Вікторія Черник, директор по персоналу концерну «Оверлайн»)

2. Зірки всіляко прагнуть уникнути проектів і виконання завдань, котрі не дозволяють проявити свої сильні сторони, а навпаки, підкреслюють слабкі.

- Демонструючи високий рівень володіння конкретним інструментом чи методологією, «зірковий» співробітник може відноситись із зневагою до тих, хто такими знаннями / уміннями не володіє. Часто це проявляється у вигляді пихатості і зарозумілості.
- «Зірковий» співробітник прагне до одержання швидкого і висококласного результату своєї діяльності. Відповідно, якщо досягнення таких результатів вимагає тривалого часу, він може «згорати» і втрачати інтерес до проекту чи завдання.
- «Зірка» прагне до того, щоб ототожнити отриманий результат з особистими зусиллями. Відповідно, будь-якою ціною він прагне підкреслити свою значимість в досягнутому результаті, часто применшуючи зусилля інших співробітників.
- «Зіркового» співробітника важко зберегти, оскільки він не залишається лояльним до організації тривалий час. Відповідно, як тільки «зірка» починає відчувати дискомфорт, працюючи на певного роботодавця, починає пошуки (Юрій Наврузов, консалтингова компанія V-RATIO BCC Ukraine).

уроки Лі Якокки

- † «Я завжди вважав безглуздою практику, за якої людину, що досягла 65 років, ми зобов'язані незалежно від її фізичного стану негайно відправляти у відставку. Ми повинні покладатися на наших старших менеджерів. Вони володіють досвідом. Вони володіють мудрістю».
- † «Менеджер, який тривалий час працював у фірмі, все про неї знає. За багато років він багато чого збагнув. Що поганого у похилих літах, коли людина здорова? Люди забувають, що вікові параметри здоров'я стрімко підвищились».
- † «Коли людина фізично здорова і має бажання робити свою справу, чому б не використати її досвід та знання?»
- † «У Японії в керівництві автомобільних фірм все ще зустрічаються літні менеджери. Під час мого останнього туди відрядження наймолодшому з тих, із ким я зустрічався, було 75 років. І я не думаю, що така практика завдає Японії великої шкоди».
- † «Сенс керівництва полягає в тому, щоб подавати приклад».
- † «Коли ви стаєте керівником, люди стежать за кожним вашим кроком. Я не маю на увазі вторгнення у ваше інтимне, особисте життя, хоча іноді трапляється й таке. Та коли лідер говорить, люди його слухають. А коли лідер діє, люди уважно спостерігають за його діями. Тож йому доводиться бути обережним при виборі кожного свого слова, кожного свого практичного кроку».
- † «У практичній діяльності корпорації доводиться спонукати кожного з її працівників шукати найдосконаліших методів як для виконання своєї роботи, так і для спільної справи».
- † «Причина того, що люди підуть за вами, криється зовсім не в тому, що ви втілюєте в собі якесь недосяжне для збагнення керівництво. Вона в тому, що ви їх розумієте, що ви на їхньому боці».
- † «Ім належить дійти спільного погляду на конкретну мету. Тут зрідка з'являються труднощі. Якщо і виникають розходження, то вони стосуються швидше не того, що саме треба здійснити, а того, як це здійснити».
- † «Більшість менеджерів неохоче дозволяють підлеглим надмірно ризикувати. Хоча насправді можна лише дивуватися, яких великих успіхів досягає співробітник, що добре знає свою справу, отримавши від керівника енергійну підтримку».

- † «Чим більше підлеглий відчуває, що самостійно формулює свої завдання, тим імовірніше, що розіб'є стіну, аби їх здійснити. Врешті-решт, адже він сам поставив собі мету, а вже потім одержав схвалення керівництва. Оскільки ж він намагається робити справу по-своєму, то зі шкіри вилізе, аби лишень довести ефективність власного методу».
- † «Будь-яка компанія втрачає хороших працівників, що просто опинилися не на своєму місці; вони, можливо, отримали б більше задоволення і досягли б більших успіхів, якби їх не звільняли, а переводили на іншу роботу. Абсолютно зрозуміло, що чим раніше виявляється суть проблеми, тим більше шансів її вирішити».
- † «Коли секретарі байдикують і займаються балачками, — це безперечна ознака того, що установа перебуває у стані загнивання».
- † «Перемагає той, хто не хоче бути переможеним».
- † «У житті кожної людини трапляються моменти, коли з біди народжується щось корисне. Бувають часи, коли хочеться взяти долю за барки і струснути її як слід».
- † «Звичайно, впертість не завжди найкращий порадник. Посідаючи подібну позицію, люди іноді зазнають катастрофи. Події їх захоплюють зненацька, засмоктують, а вони силкуються втриматися на поверхні, коли хвилі вже змикаються над їхньою головою».

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ, САМОПЕРЕВІРКИ, ПОВТОРЕННЯ

1. У чому полягає відмінність впливу від влади?
2. У чому полягає зміст функції лідерства у менеджменті?
3. Якими здібностями лідера має володіти менеджер?
4. У чому полягає суть лідерства?
5. Сформулюйте, які є основні підходи до лідерства?
6. Що таке “стиль керівництва”?
7. У чому суть авторитарного стилю керівництва?
8. Що таке демократичний стиль керівництва?
9. Що таке ліберальний стиль керівництва?
10. Від чого залежить вибір стилю керівництва?
11. Вкажіть які є джерела влади в організації?
12. Які є традиційні підходи до лідерства?
13. Які виділяють ситуаційні підходи до лідерства?
14. Що нове у теоріях лідерства?

15. Охарактеризуйте поняття «керівництво» та «лідерство». Вкажіть на їх відмінності.

16. Проілюструйте на конкретних прикладах існуючі форми влади, наведіть переваги та недоліки їх застосування.

17. У чому різниця між формальним та неформальним лідером?

18. Які особисті риси людини формують ефективного лідера?

19. Охарактеризуйте стилі поведінки керівника. Які з них найпоширеніші у вітчизняному менеджменті і чому?

20. Опишіть сутність чотирьох систем Р. Лайкерта.

21. У чому полягає сутність ситуаційного підходу до лідерства?

22. Опишіть ситуаційну модель Ф. Фідлера і наведіть приклади, що ілюструють її використання.

23. Наведіть основні положення теорії Врума-Йеттона. На якому аспекті керівництва зосереджено увагу?

24. Що має на увазі людина, використовуючи термін “Менеджер 9.9” згідно управлінської решітки Р. Блейка та Д. Моутона (згідно двомірного опису стилю керівництва)?

25. У чому сутність теорій «Х» та «У» Д.Мак-Грегора? Якій із цих теорій ви б надали перевагу у своїй практиці керівництва і чому?

26. Як використати управлінську решітку Р.Блейка та Дж.Моутон для вдосконалення керівником свого стилю управління?

27. Застосуйте модель П.Херсі та К.Бланшара для визначення того стилю управління, який би допоміг ефективно працювати зі студентською групою.

28. Зіставте демократичний та автократичний стилі керівництва та вкажіть за яких обставин їх доцільно застосовувати.

29. Охарактеризуйте розвиток підходів до керівництва і наведіть фактори, що спричинили таку еволюцію.

30. Розкрийте сутність, переваги та недоліки стилів керівництва за системами Р. Лайкерта.

31. На конкретних прикладах поясніть сутність прийомів впливу згідно з підходом «Шлях ціль» Т.Мітчела і Р.Хауса.

32. Проілюструйте на конкретних прикладах ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П.Херсі та К.Бланшара.

33. Що є основними джерелами влади? Наведіть приклади особистісних і інституціональних форм.

34. Розкажіть про методи забезпечення порядку в організації Г.Моргана.

35. Які сильні і слабкі сторони поведінського підходу до керівництва?

36. Чи залежать методи впливу від специфіки країни в якій вони використовуються?

37. Чому групу пасажирів авіарейсу переважно не можна вважати командою? Які обставини можуть перетворити її в команду?
38. Через скільки стадій розвитку проходять команди (колективи)?
39. Назвіть основні категорії поведінки, які можна виділити при спостереженні за групою?
40. Назвіть зовнішні фактори, які впливають на роботу груп.
41. Які фактори (з історичної точки зору) формували баланс індивідуального і групової роботи. Чи змінилися вони в даний час?
42. Які причини сприяли зміні балансу на користь командної роботи. В чому основні ділові і мотиваційні причини?
43. Як Ви оцінюєте твердження про те, що робота у командах деколи є причиною стресів її членів?
44. В чому полягають недоліки команд?
45. Назвіть основні характеристики особистості, які необхідні керівнику як лідеру. Чи будуть вони рівноцінними у різних ситуаціях?
46. Як Ви розумієте вислів “групове мислення”?
47. У чому розбіжності між теоріями особистих якостей і поведінськими теоріями керівництва?
48. Назвіть повноваження, які були б корисними для лідера студенської групи? Чи повинні студентські лідери володіти всією повнотою повноважень у своїх організаціях, чи потрібно їм делегувати повноваження іншим студентам?
49. З якими керівниками Ви би бажали працювати - зі сторонниками стилю “увага до підлеглих” чи “робота для роботи”.
50. Звернемося до ситуаційного підходу до керівництва згідно теорії Ф. Фідлера. Як часто в реальному житті зустрічаються сприятливі, помірні чи несприятливі ситуації в процесі управління?
51. Існує думка про недоцільність виділення жіночого та чоловічого стилей керівництва. Погоджуетесь з цим?
52. Як Ви думаєте, чи може керівник змінити свій стиль керівництва, чи стиль завжди постійний і незмінний?
53. Припустимо, що Ви є членом команди студентів, яка працює над проектом, і один із вас не виконав своє завдання. Яку стратегію вирішення конфлікту Ви виберете?
54. Чи вважаєте Ви, що конфлікт у “помірних дозах” корисний для організації?
55. Чому згуртованість команди значно покращує показники продуктивності їх діяльності? Що таке командні норми, принципи?
56. Що таке, командні норми, принципи? Які норм, принципи існували у командах, у діяльності яких Ви приймали участь?

Тема 8

Комунікації в системі управління організацією

Суть комунікації

Комунікація ⇒ це

- 1) лат communico – *спілкуюсь з кимось*;
- 2) шляхи та засоби транспортного забезпечення господарства і населення, передання інформації, система комунального забезпечення та інші складові соціальної життєзабезпечуючої інфраструктури;
- 3) форма зв'язку – пошта, радіо, телебачення, телефон, телеграф, супутниковий зв'язок тощо;
- 4) форма спілкування, що базується на взаємному обміні та передачі інформації, доброзичливості та взаєморозумінні (комунікабельності) людей, посадових осіб, компаньйонів у процесі співробітництва.

Комунікація ділова ⇒ це особлива форма соціальної взаємодії, що реалізується у процесі зворотного обміну діловою інформацією та забезпечує взаєморозуміння всіх її учасників; ця комунікація є компонентом будь-яких взаємодій між людьми у процесі виконання роботи.

Головна умова ділової комунікації – усвідомлення комунікатором того, що можливість реалізації цілей взаємодії зростає, якщо правильно організувати її проведення і досягти при цьому атмосфери взаєморозуміння, довіри та співробітництва.

До **засобів ділової комунікації** належать: мова, оптико-кінетична система знаків – жестикуляція, міміка, пантоміміка, інтонація, паузи, “контакт очима”.

Комунікація масова ⇒ соціокультурна взаємодія в масштабах суспільства через розповсюдження та обмін інформацією за допомогою технічно обладнаних мас-медіа (преси, радіо, телебачення, відеосистем, кіно).

Комунікатор ⇒ юридична, фізична особа чи група осіб, організацій, суб'єктів певного напрямку діяльності, від яких безпосередньо надходить комунікативна інформація.

Поняття комунікації

Комунікації – це *обмін інформацією*, завдяки якому апарат управління, керівники *одержують інформацію*, необхідну для прийняття рішень і доводять рішення до працівників підприємства, до суб'єктів зовнішнього середовища.

Комунікації, як і прийняття рішень, – це *сполучні процеси управління*, бо пов'язують

ФУНКЦІЇ ⇒ планування,
 ⇒ організації,
 ⇒ мотивації,
 ⇒ контролю.

Комунікації можуть відбуватися:

1) між організацією і зовнішнім середовищем;

2) між рівнями і підрозділами :

- † міжрівневі комунікації в організаціях (нижчий – вищий рівень, вищий – нижчий рівень);
- † комунікації між різними відділами (підрозділами);
- † комунікації керівник – підлеглий;
- † комунікації між керівником і певною робочою групою;
- † неформальні комунікації (розповсюдження чуток).

Процес комунікації

Комунікаційний процес – обмін інформацією між двома і більше особами.

Мета процесу ⇒ забезпечення розуміння інформації, повідомлень.

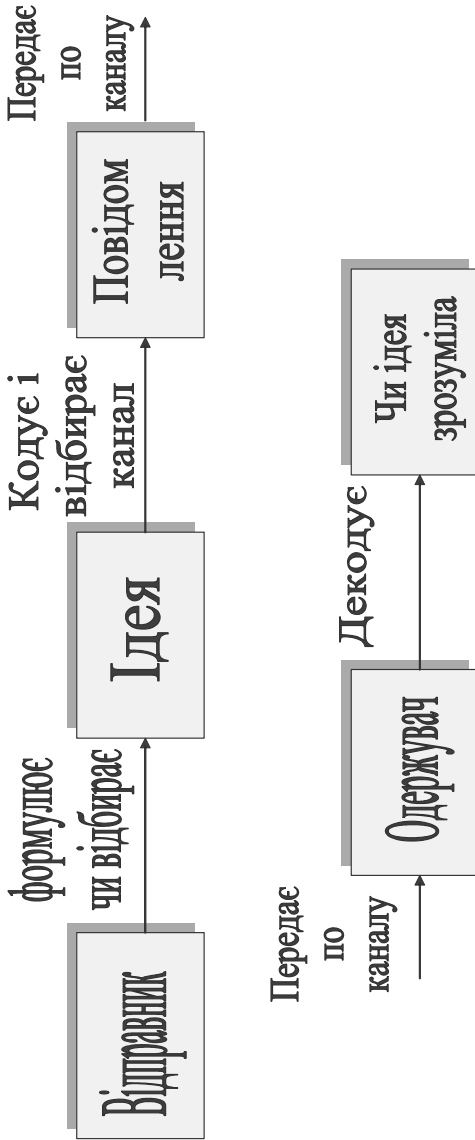
Основні етапи процесу комунікації:

- ✎ зародження ідеї;
- ✎ кодування і вибір каналу;
- ✎ передача повідомлення, інформації;
- ✎ декодування (переклад символів відправника в думки отримувача, одержувача), сприйняття, розуміння.

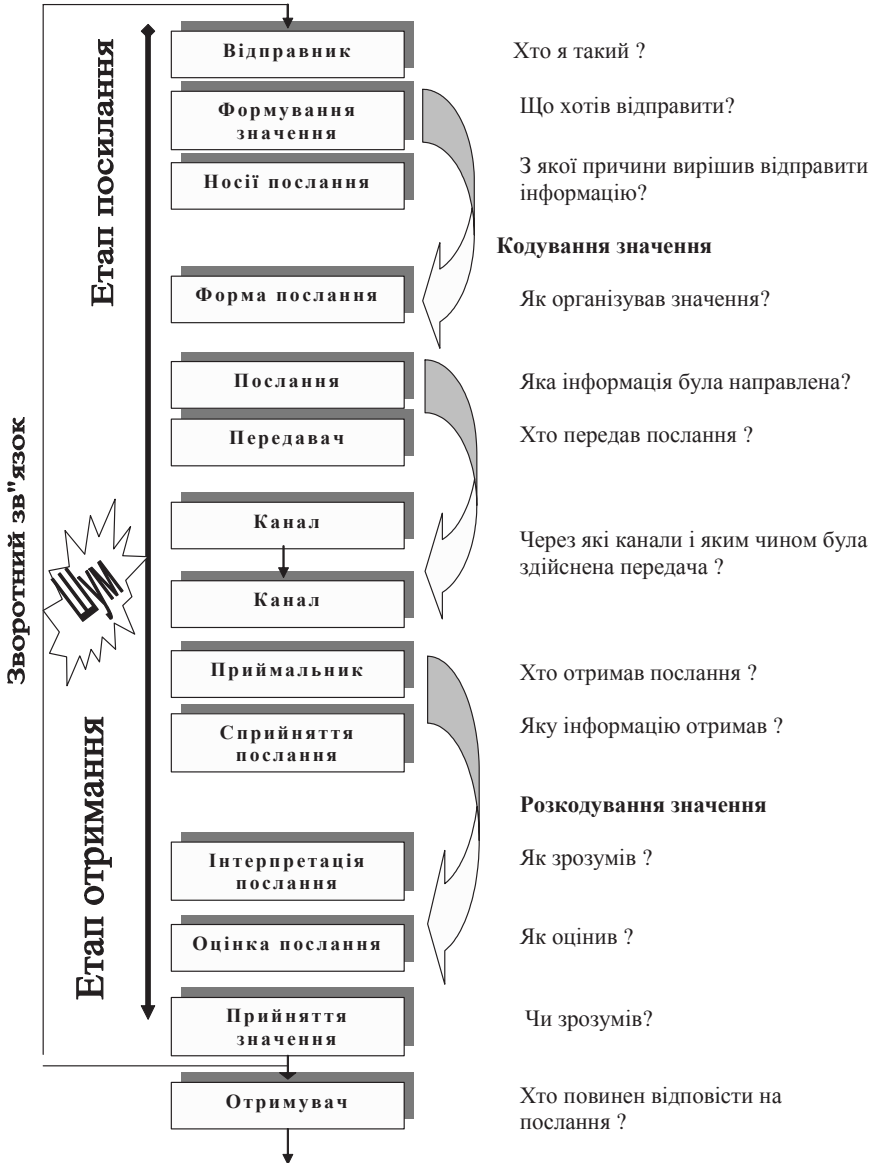
Основні (базові) елементи процесу комунікації:

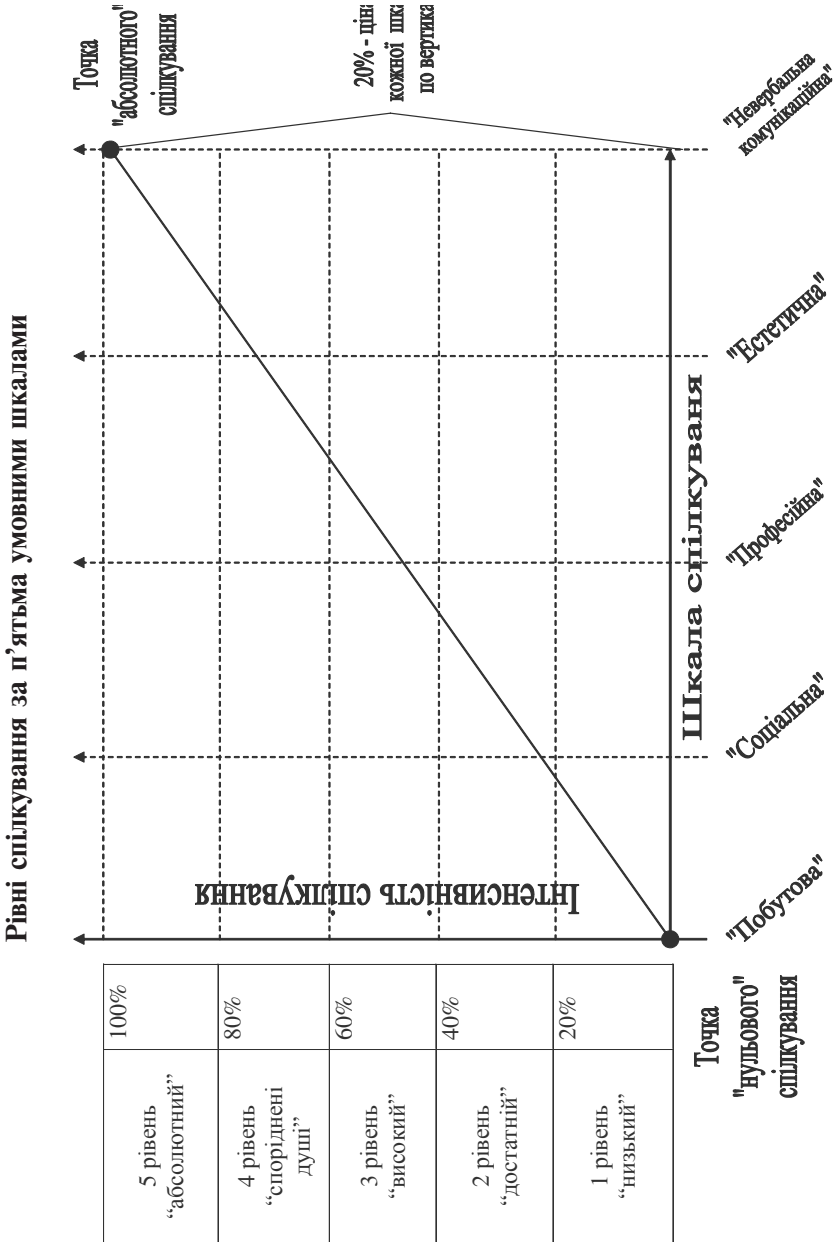
- ☛ відправник (особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її);
- ☛ повідомлення (власне інформація, закодована за допомогою символів);
- ☛ канал зв'язку (засіб передачі інформації);
одержувач (особа, якій призначена інформація, яка інтерпретує її).

Модель процесу комунікації (по М.Х. Мескону)



Модель комунікаційного процесу [2, с.381]





WEB – САЙТ ЯК КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА

Як спосіб комунікації корпоративний веб-сайт має значні переваги над іншими інструментами PR:

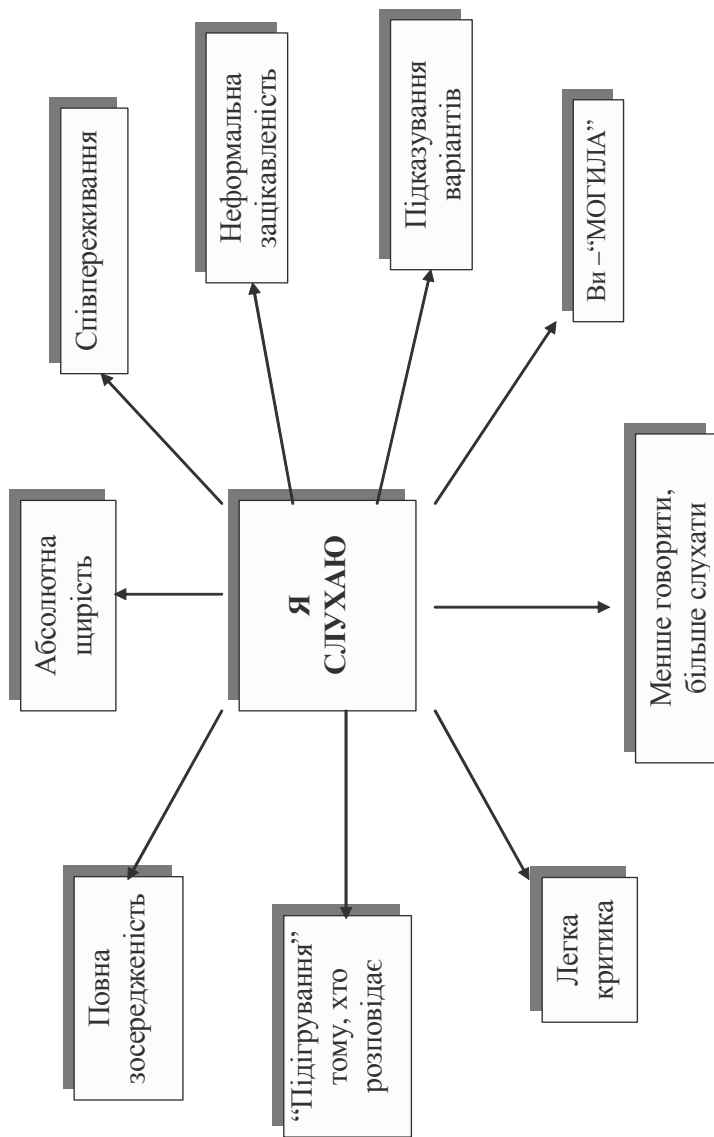
- = він охоплює значно ширшу аудиторію, ніж корпоративна газета чи call-центр;
- = віртуальний офіс компанії може бути цікавим як власним працівникам, потенційним клієнтам, партнерам компанії, журналістам, так і людям, які шукають роботу;
- = на відміну від звичайного телефонного зв'язку, веб-ресурс дозволяє з мінімальними затратами налагодити спілкування з іноземними партнерами, проводити маркетингові дослідження, а також виступати у ролі офіційного джерела інформації про компанію;
- = на думку спеціалістів, головна перевага веб-сайту в тому, що він доступний для перегляду 24 години на добу, сім днів на тиждень. Завдяки цьому відвідувачі сайту в любий час можуть уточнити офіційну інформацію, яку надає компанія;
- = способи спілкування, комунікація через корпоративний веб-сайт можливі завдяки різноманітним формам зворотного зв'язку – корпоративним чатам, форумам, опитуванням, запитам, анкетуванням. В даний час використовуються нові формати зв'язку, наприклад, Wikipedia а від гавайського «швидко-швидко»: він дозволяє відвідувачеві сайту вносити в нього певні зміни – коректувати питання інших користувачів, отримуючи ширшу відповідь адміністратора.

Витрати на утримання сайту:*

- 1) плата агентству за наповнення сайту контентом \$ 100-1000 в місяць;
- 2) чи зарплата адміністратору \$ 300-1000 в місяць;
- 3) плата за домен \$20-100 в годину;
- 4) плата за хостинг \$10-15 в місяць;
- 5) просування сайту від \$ 500 в місяць.

* Інвестгазета. – 2007. - №11. – с. 70.

Принципи оволодіння мистецтвом слухати



Десять правил мистецтва ефективно слухати професора К.Девіса

1. **Перестаньте говорити.** Неможливо слухати і розмовляти. Полоній (Гамлету) : “Дай кожному твій слух, але нікому – твій голос”.
2. **Допоможіть тому, хто розповідає, почути себе.** Створіть у людини відчуття свободи. Це часто називають створенням довірливої атмосфери.
3. **Продемонструйте тому, хто розповідає, що Ви налаштовані слухати.** Потрібно виглядати і діяти зацікавлено. Не читайте кореспонденцію, коли хтось з Вами розмовляє. Слухаючи, намагайтесь, прагніть зрозуміти, а не шукайте приводу для заперечень.
4. **Ліквідуйте моменти, що дратують.** Не малюйте, не постукуйте по столі, не перекладайте папери.
5. **Співпереживайте розповідачу.** Намагайтесь ввійти в положення того, хто розповідає.
6. **Будьте герпличі.** Не заощаджуйте час. Не перебивайте розповідача. Не поривайтеся вийти, не робіть кроків у напрямку дверей.
7. **Стримуйте свій характер.** Розгнівана людина надає словам інший (неправильний) зміст.
8. **Не допускайте суперечок або критики.** Це змушує оповідача займати оборонну позицію, він може замовкнути або розгніватися. Не вступайте в суперечку. Саме отримавши перемогу в суперечці, Ви програєте.
9. **Давайте питання.** Це підбадьорює оповідача і демонструє йому, що Ви слухаєте. Це допомагає просуватися вперед.
10. **Перестаньте говорити!** Це повчання йде і першим, і останнім, бо всі решта залежать від нього. Ви не зможете ефективно слухати, якщо будете розмовляти.

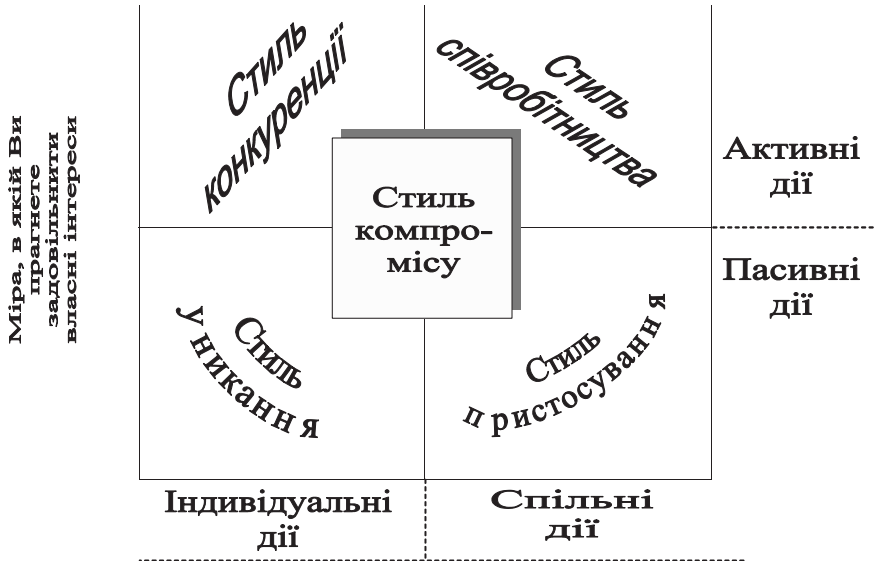
Поради К. Девіса

- ✎ Природа дала людині два вуха і один язик, делікатно натякнувши, що краще більше слухати, ніж говорити.
- ✎ Щоб слухати, потрібні обидва вуха: одне – сприймати зміст, інше – уловлювати почуття оповідача.
- ✎ Люди, які не слухають, отримують менше інформації для прийняття зважених рішень.

- ✎ Щоб розвивати вміння слухати, оцініть своє поведіння з іншою людиною після завершення розмови.
- ✎ Запитайте себе, що саме Ви зробили ефективно з позиції 10 настанов, а потім – у чому Ви повинні удосконалюватися.!!

Джерело : Keith Davis, Human Behavior at Work, 5th ed. (New York: Mc Graw-Hill, 1977), p.387.

Сітка Томаса-Кілменна



Міра, в якій Ви прагнете задовольнити
інтереси іншої сторони

Прийоми, які можуть викликати у партнера симпатію і довіру до Вас

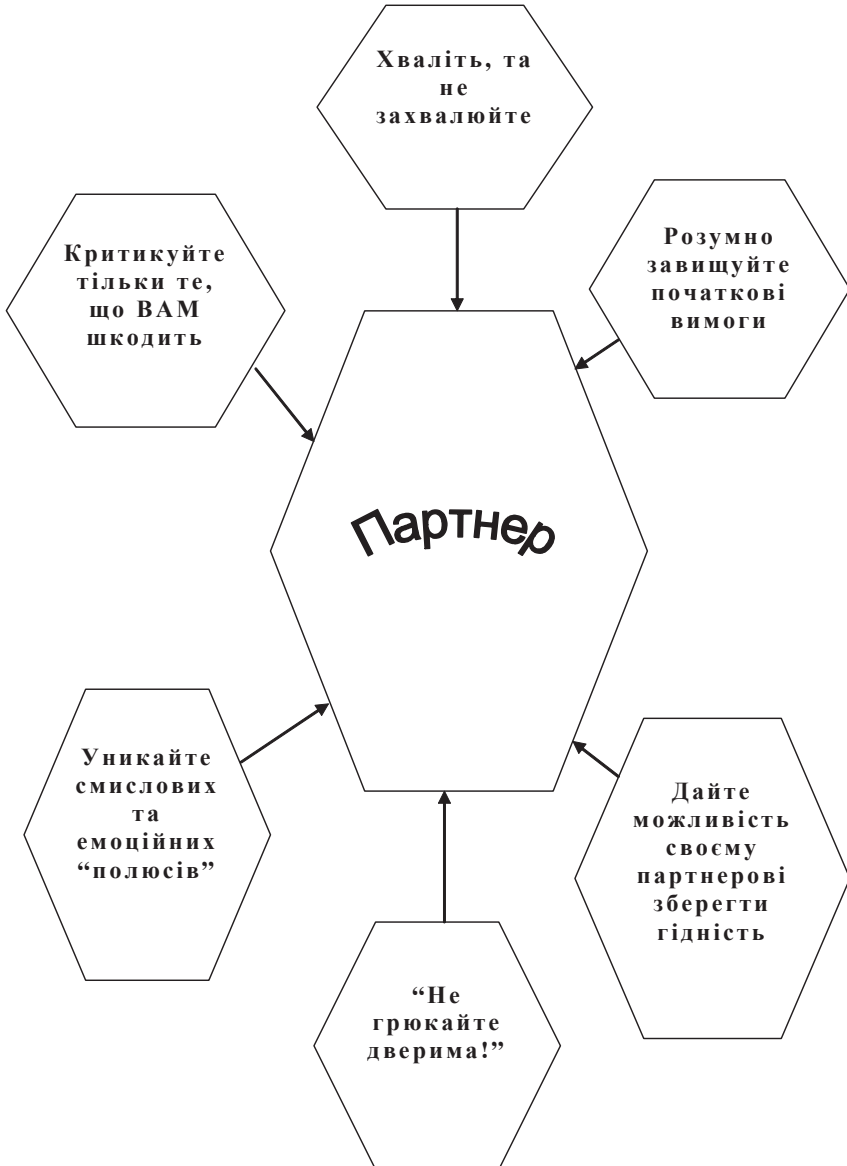
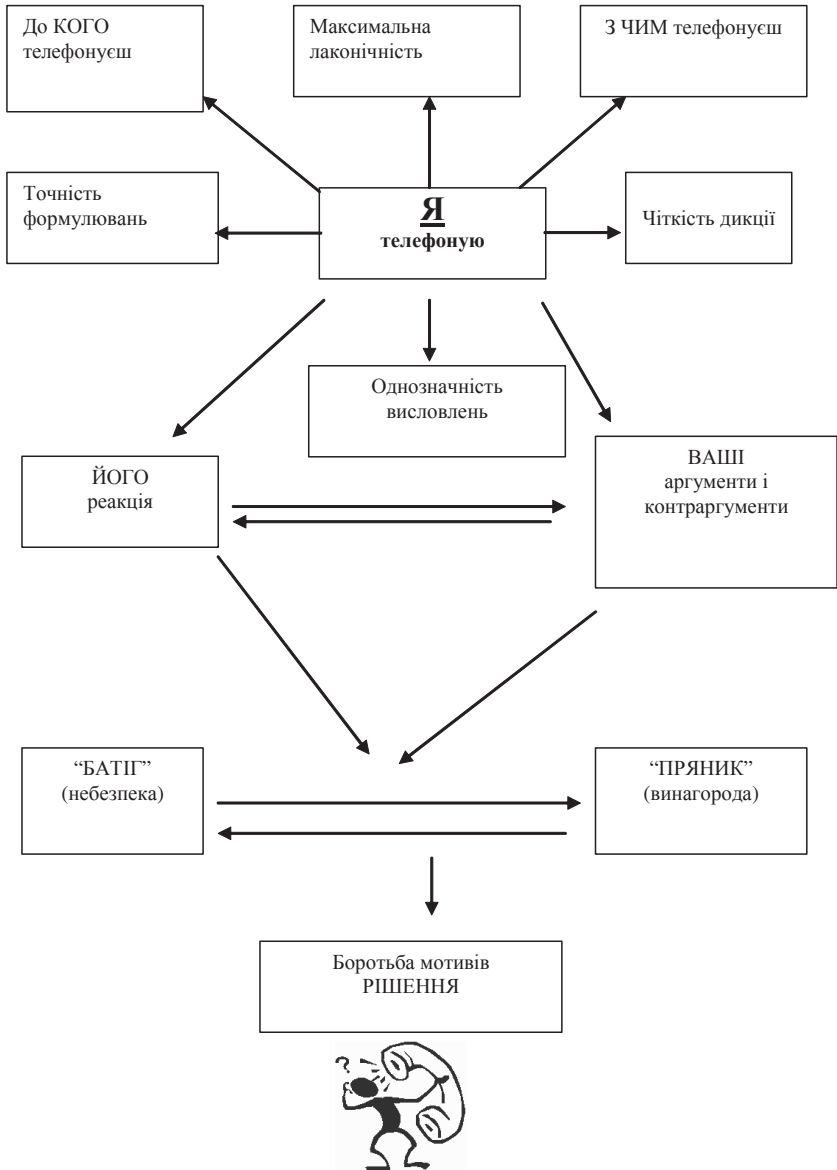
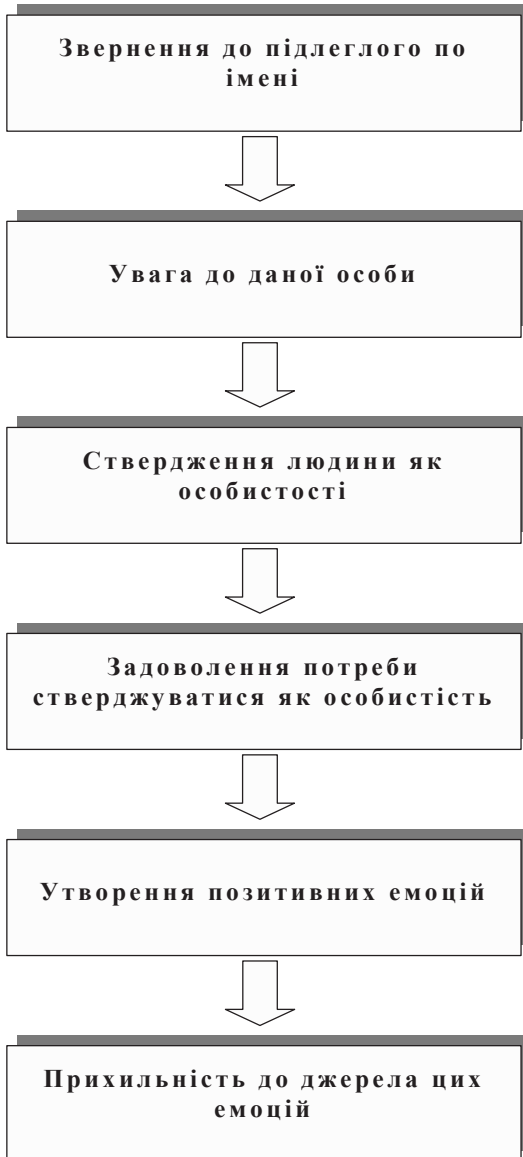


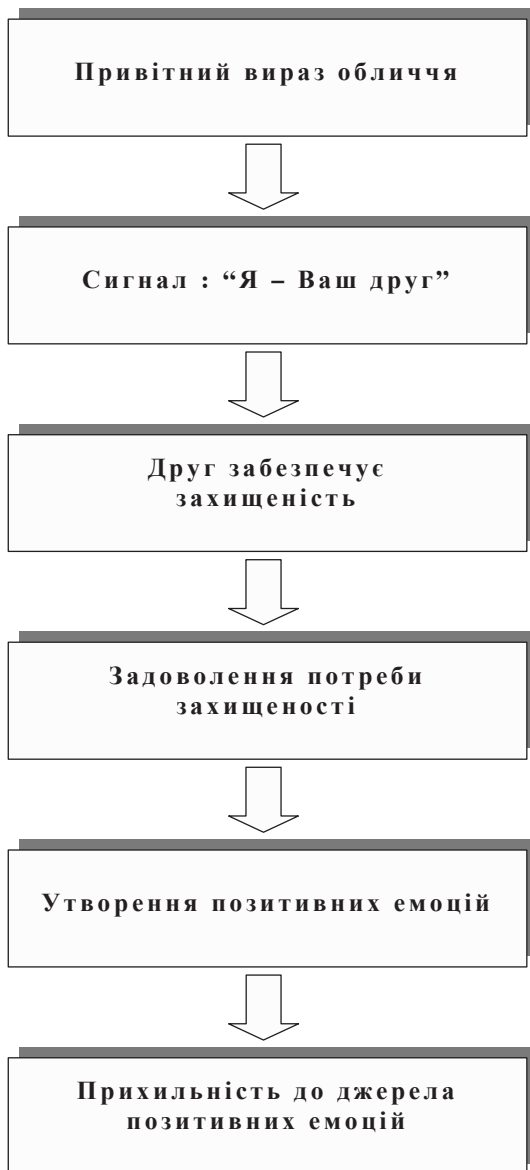
Схема сценарію, який треба “розіграти” подумки, перш ніж зателефонувати діловому партнерові



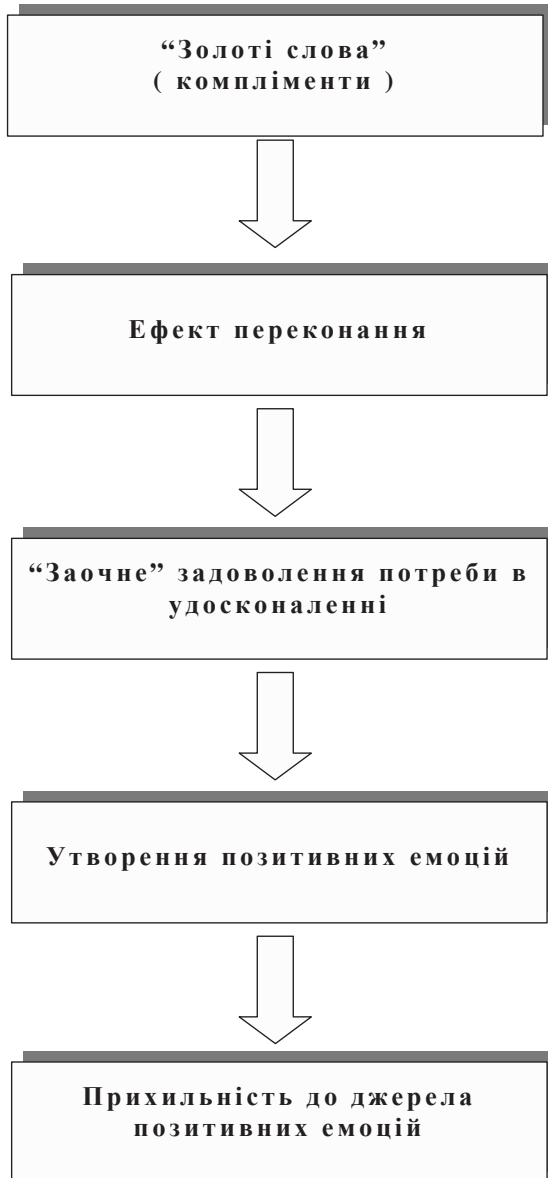
Механізм впливу прийому “ім’я власне”



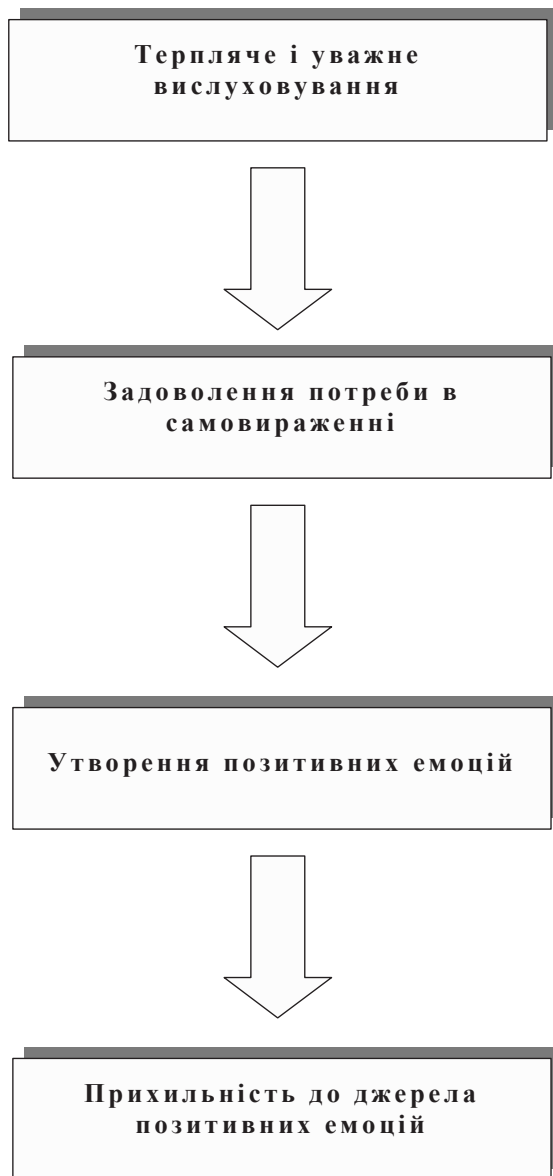
Механізм впливу прийому “дзеркало відношення”



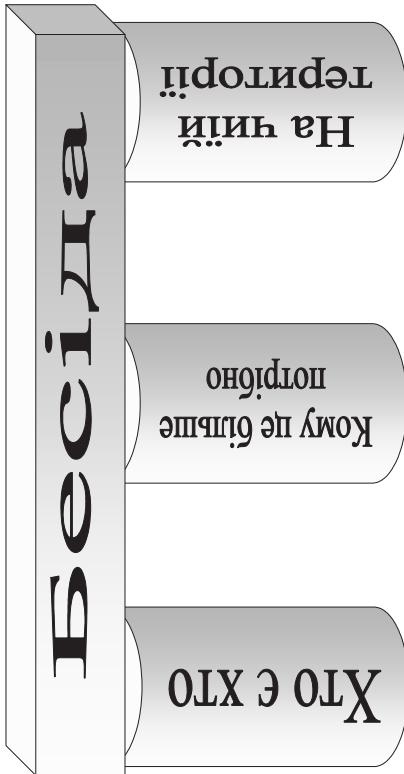
Механізм впливу прийому “Золоті слова”



Механізм впливу прийому “терплячий слухач”



Три “кити”, на яких має триматися ділова індивідуальна бесіда (переговори)



ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Ведення переговорів - це, скоріше, не мистецтво, а наука.

Люди, котрі вчатьс'я їй методом спроб і помилок, ризикують провалити навіть найнадійніші переговори.

Як вести переговори

Підготовка до переговорів

- ⇒ переговори починаються задовго до зустрічі з обговорення взаємних позицій сторін, які беруть в них участь;
якщо підготуватися кваліфікаційно, то можна вести переговори з позиції сили;
як зазначають фахівці менеджменту, практики, половина успіху в переговорах залежить від рівня вашого володіння даним питанням, досконале знання теми надає впевненості в собі і дозволяє відстоювати свої інтереси;
- ⇒ важливо знати, що являє собою ваш співрозмовник: який у нього характер, стиль поведінки, темперамент;
- ⇒ чітко сфокусувати свої цілі і вивчити позицію іншої сторони, завчасно підготувати відповіді на питання, котрі, ймовірно, можуть виникнути в ході переговорів; як кажуть, озброєний той, хто попереджений; чітко розуміти свою позицію і знати, що її підтримують всі присутні на зустрічі співробітники вашої компанії; корисно зібратися командою заздалегідь і узгодити ще раз загальну позицію і роль кожного учасника на переговорах;
- ⇒ варто визначити можливі ситуації, в котрих можна піти на компроміс, ще важливіше – обговорити заздалегідь випадки, в котрих потрібно залишатися непохитним чи взагалі зупинити переговори;
- ⇒ потрібно прорахувати і можливі сценарії поведінки протилежної сторони, особливо це важливо, коли переговори будуть дуже жорсткі;
- ⇒ на останок: на переговори потрібно йти добре виспавшись.

Основні етапи ведення переговорів

—————> 1 <—————

привітання і обмін люб'язністю

—————> 2 <—————

ознайомлюючий виступ
(що ми хочемо, що пропонуємо і т.п.)

—————> 3 <—————

заперечення, питання, поправки, уточнення

—————> 4 <—————

підведення підсумків, уточнення строків

—————> 5 <—————

обговорення часу і умов наступної зустрічі

—————> 6 <—————

обмін люб'язністю, прощання

- ! Для встановлення контакту інколи потрібно пошуткувати, щось пригадати, зробити комплімент, щось подарувати, а часом потрібно і вибачитися; це важливі моменти, особливо, коли зустрічаєшся з людиною вперше. По тому, як людини себе веде в перші хвилини, можна зрозуміти, як вона налаштована, які у неї цілі, з чим вона хоче вийти з кабінету. За цей час можна встигнути відкоректувати свою тактику.
- ! Завершити переговори, по словах практиків, краще широ, відверто сказавши про своє відношення і до результатів переговорів, і до процесу переговорів, і один до одного.
- ! Обов'язково потрібно залишити трохи часу у фіналі, щоб обговорити перспективи подальшого співробітництва ,якими би туманними вони не були.

Кращий результат переговорів (крім самої угоди) — ясність, очевидність, впевненість у продовженні спільного бізнесу.

КІЛЬКА СЛІВ ПРО ТЕХНІКУ ПЕРЕКОНАННЯ (один із самих важливих елементів переговорів)

— Дуже важливо вказати опоненту на його персональну вигоду, привести аргументи, цифрові дані, аналіз, перспективні показники.

— Інколи корисно піти від протилежного — показати катастрофічні наслідки, котрі появляться у випадку, коли переговори ні до чого не приведуть.

— Не потрібно змішувати терміни “згоден” з “розумію”, під час головних зустрічей співрозмовники часом рахують, що добилися швидкої перемоги, почувши “я згоден”. Але пізніше виявляється, що ці слова означають всього на всього — “я зрозумів”.

Вданий час бізнесмени починають використовувати інше формування: “я вас почув”; хоча це штучна конструкція для нашої мови, вона стає все більш популярнішою, тому що виражає відмінність між згодою і розумінням.

РОБОТА З ЗАПЕРЕЧЕННЯМИ

Заперечення часто супроводжують переговори, тому потрібно знати наступне:

➤ різні точки зору — це все таки благо, яке допомагає виявити глибоку проблему, це розвідка боєм, адже часто за запереченнями ховаються не тільки наміри, але відношення до них, це істинна мета, котру не можна побачити при простій протокольній розмові, а якщо у сторін переговорів є взаємовигідні цілі, то заперечення допомагають їх краще зрозуміти;

➤ щоб від заперечень, а особливо від конфліктів перейти до співпраці, необхідно зробити вигляд, що ви поступаєтесь, при цьому не потрібно приймати правила гри партнера, зробити паузу і домовитись про повторну зустріч, щоб за цей час угамувалися страсті; охолонуть емоції — здоровий глузд візьме своє;

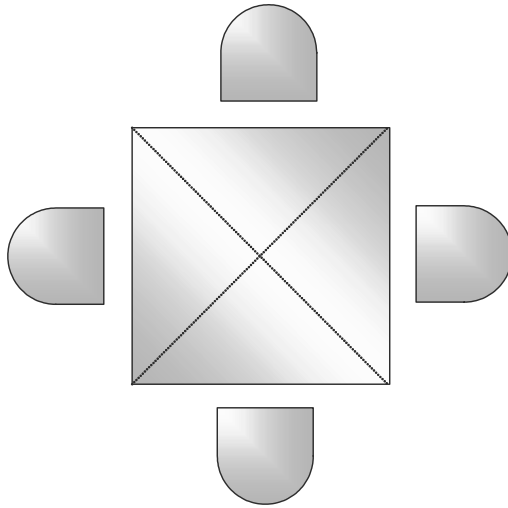
➤ у випадку особливої незгоди партнера, деякі фахівці пропонують скористатися методом “скріпок”: в певний момент розмови потрібно попросити співрозмовника певний дрібний предмет (ручку, скріпку), коли ви її отримаєте, подякуйте за допомогу, проробіть це декілька раз. Переважно, після того, як партнер, надає вам таку невелику послугу в третій раз, він стає більш доброзичливим, більш відкритим для взаєморозуміння, а значить, можливість досягнення компромісу зростає.

Тема 8. Комунікація в системі управління організацією

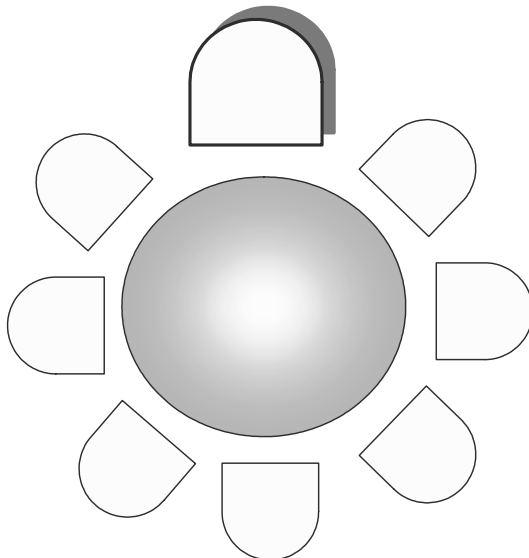
| ДЕВ'ЯТЬ ПРАВИЛ ПЕРЕКОНАННЯ | |
|---|---|
| ПРАВИЛА | ПОЯСНЕННЯ |
| 1 | 2 |
| Правило Гомера | Черговість аргументів, які приводяться, впливає на їх переконливість. Найбільш переконуючий наступний порядок аргументів: сильні – середні – один самий сильний. Один і той аргумент для різних людей може бути і сильним, і слабким. Тому сила аргументів повинна визначатися з точки зору співбесідника. |
| Правило Сократа | Для отримання позитивного рішення по важливому питанню поставте його на третє місце, подавши перед тим два простих для співрозмовника питання, на котрі він без труднощів відповість вам “так”. |
| Впевненість залежить від іміджу і статусу того, хто переконує | Цим правилом користуються ті, хто просить поважну людину “замовити за себе слово”, або посилається на думку поважної людини, цитує її в підтвердження своїх аргументів, доказів. Наприклад, використовуючи це правило, творці рекламних роликів про ліки залучають лікарів. |
| Не принижуйте статус | Будь-який прояв неповаги, знехтування до співрозмовника визиває негативну реакцію. |
| Створіть приємне враження | До аргументів приємного нам співрозмовника ми відмовимось поблажливо, а до аргументів неприємного – з упередженням. |
| Добийтесь згоди | Бажаючи переконати, починайте з моментів, які вас не розділяють, а з того, в чому співрозмовник буде згідний з вами. |
| Проявіть емпатію (здатність зрозуміти емоційний стан співрозмовника) | Не проявивши емпатії, неможливо виконати правило перше – правило Гомера. Дійсно, силу аргументів ми повинні оцінювати з точки зору співрозмовника, тобто ми повинні поставити себе на його місце. |
| Уникайте конфліктогенів (дій, які можуть привести до конфлікту) | Словосполучення “які можуть” є тут ключовим. Воно розкриває причину небезпеки конфліктогена. Те, що він не завжди приводить до конфлікту, зменшує нашу пильність по відношенню до нього. Наприклад, нечемне, невічливе звертання не завжди приводить до конфлікту, тому і допускається багатьма думка про те, що “якось буде”. Але часто “якось буде” приводить до конфлікту. |
| Викличте позитивні емоції | Запропонована вами можливість задовольнити певну потребу людини є важливим, сильним аргументом, яка викличе позитивні емоції. Покажіть, що запропоноване вами задовольнить певну з потреб слухача. |

*Джерело: Тренінг-Центр Golden Staff

Офіційний квадратний стіл

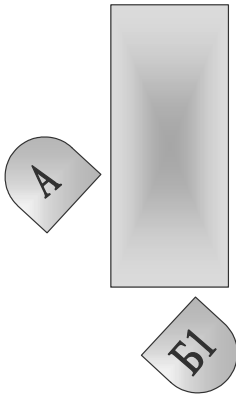


Неофіційний круглий стіл

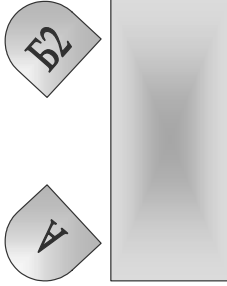


Положення при спілкуванні

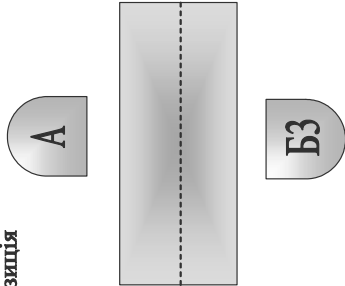
Кутове розташування
взаємодії



Позиція ділової
бесіди



Конкуруючо-оборонна
позиція



Незалежна позиція

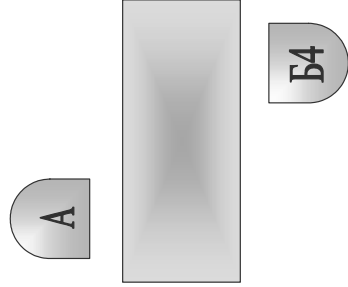
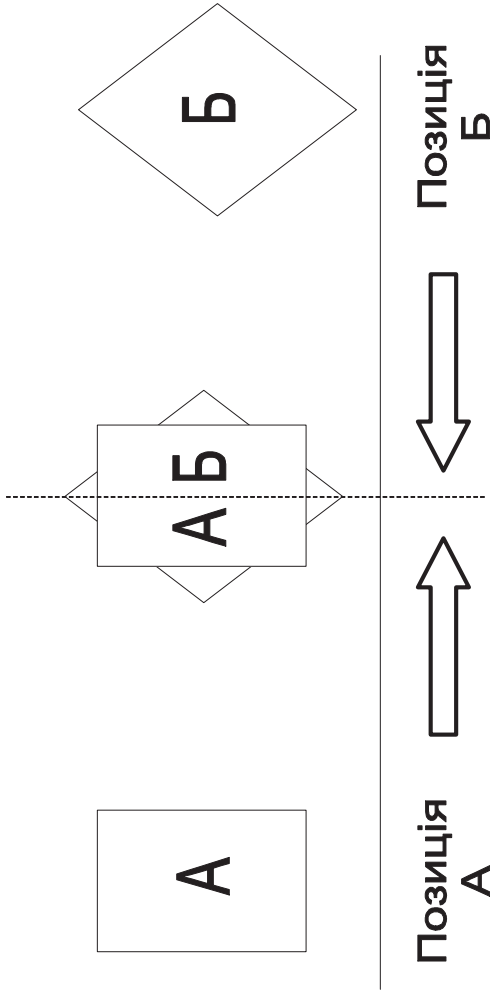
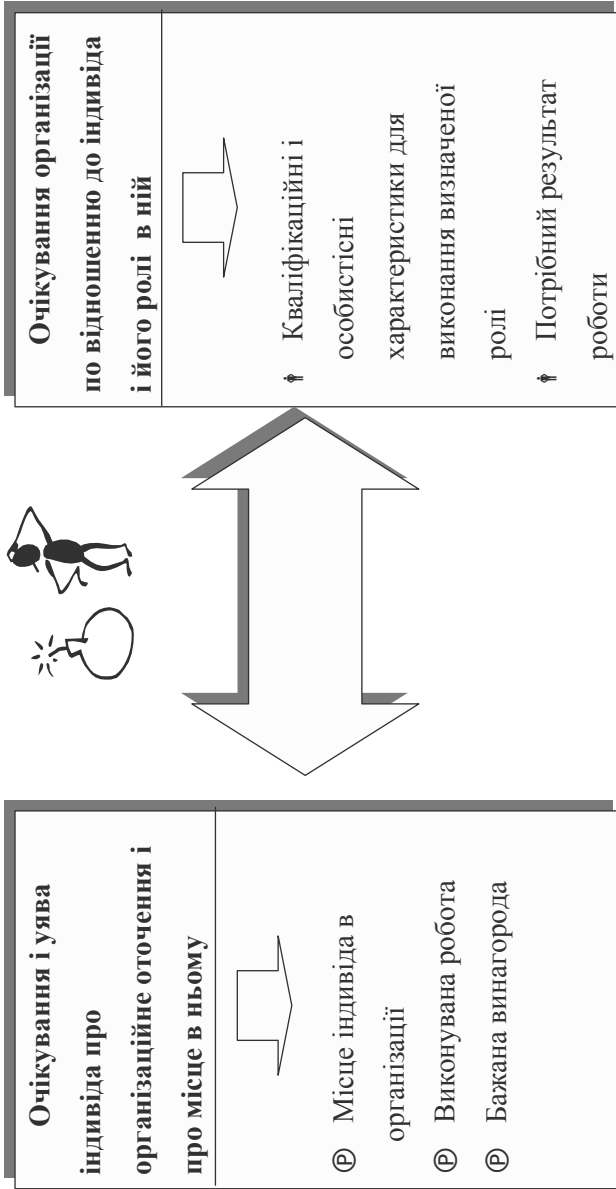


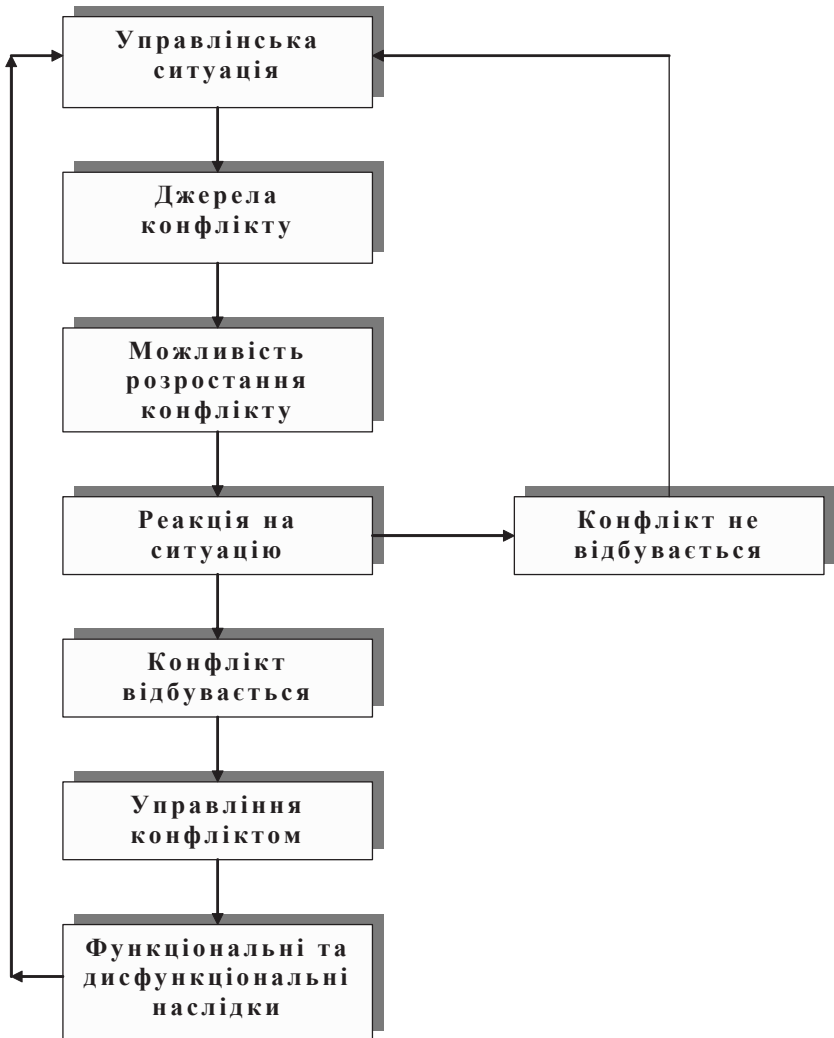
Схема досягнення згоди на основі компромісу



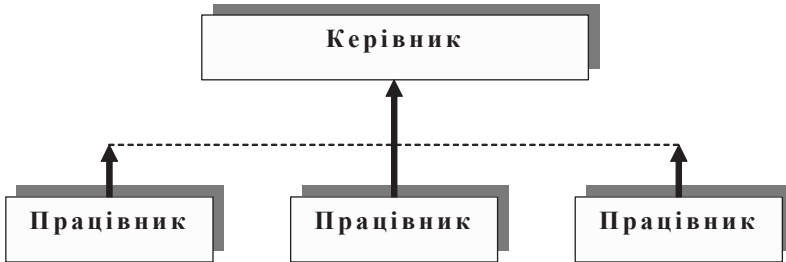
Основа конфлікту при взаємодії індивіда і організації



Модель конфлікту як процесу (М.Х. Мескон та ін.)



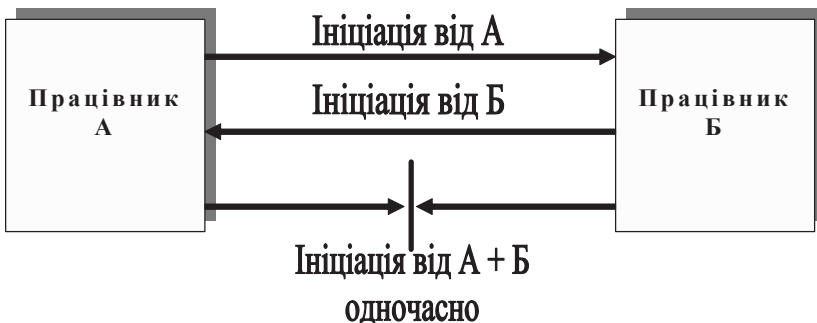
Конфлікт типу “працівник – керівник”: ініціація конфлікту іде знизу від одного, кількох чи всіх працівників



Конфлікт типу “керівник – працівник”: ініціація конфлікту іде згори від керівника до одного, зрідка кількох, але не до всіх працівників одночасно.



Конфлікт типу “працівник - працівник”: ініціація конфлікту може йти від працівника А до працівника Б або навпаки, а також одночасно, назустріч і, можливо, спонтанно від А і Б (суперечка, вчинок, інформація, реакція на подію тощо).



ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ:

1. Класифікація трудових конфліктів (виходячи з причин їх виникнення):

1) між працівниками і системою управління в фірмі, компанії (такі конфлікти виникають в результаті відсторонення найманих працівників від процесу і результатів праці);

2) між найманими працівниками і менеджментом (різні інтереси сторін по питаннях оплати і умов праці);

3) між працівниками і керівництвом підприємства (викликані неприйнятним рівнем реальної оплати праці і потребами сім'ї працівника);

4) між власником компанії і найманим менеджментом (викликані недостатніми соціальними пільгами і компенсаціями найманим менеджерам).

2. Для успішного управління трудовими конфліктами НЕОБХІДНО:

- ✓ удосконалена система колективно-договірних відносин;
- ✓ розвинена нормативно-правова база;
- ✓ розвиток переговорного процесу як способу виявлення і узгодження інтересів конфлікуючих суб'єктів;
- ✓ покращення інформаційної, кадрової роботи на підприємствах;
- ✓ фінансування соціальних програм.

! Специфіка трудових конфліктів, на відміну від інших видів економічних конфліктів, заключається в тому, що вони носять **затратний характер**.

! Зменшувати кількість конфліктів чи вирішувати суперечки потрібно за рахунок підвищення рівня мотивації праці найманих працівників.

3. Відстоювання своїх прав працівниками компанії при виникненні трудових конфліктів



1. Провести колективні переговори з адміністрацією підприємства.



2. Письмово викласти свої вимоги до адміністрації підприємства.



3. Звернутися в представницький орган трудового колективу з проханням призначити комісію для перевірки фактів порушення трудового договору чи контракту.



4. Звернутись в профком з проханням провести загальні збори трудового колективу, мітинг, пікетування приміщення адміністрації компанії чи загальну демонстрацію у встановленому законодавством порядку.

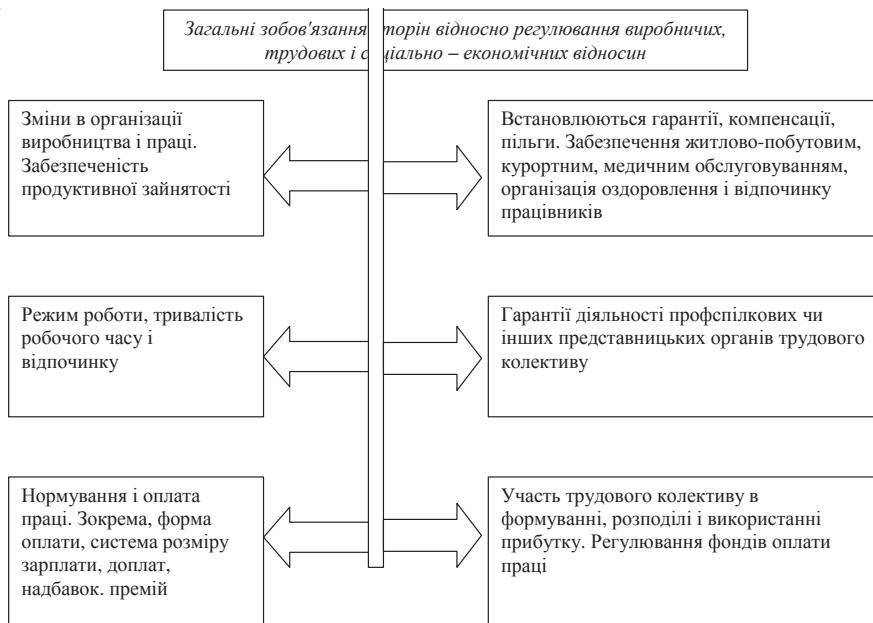


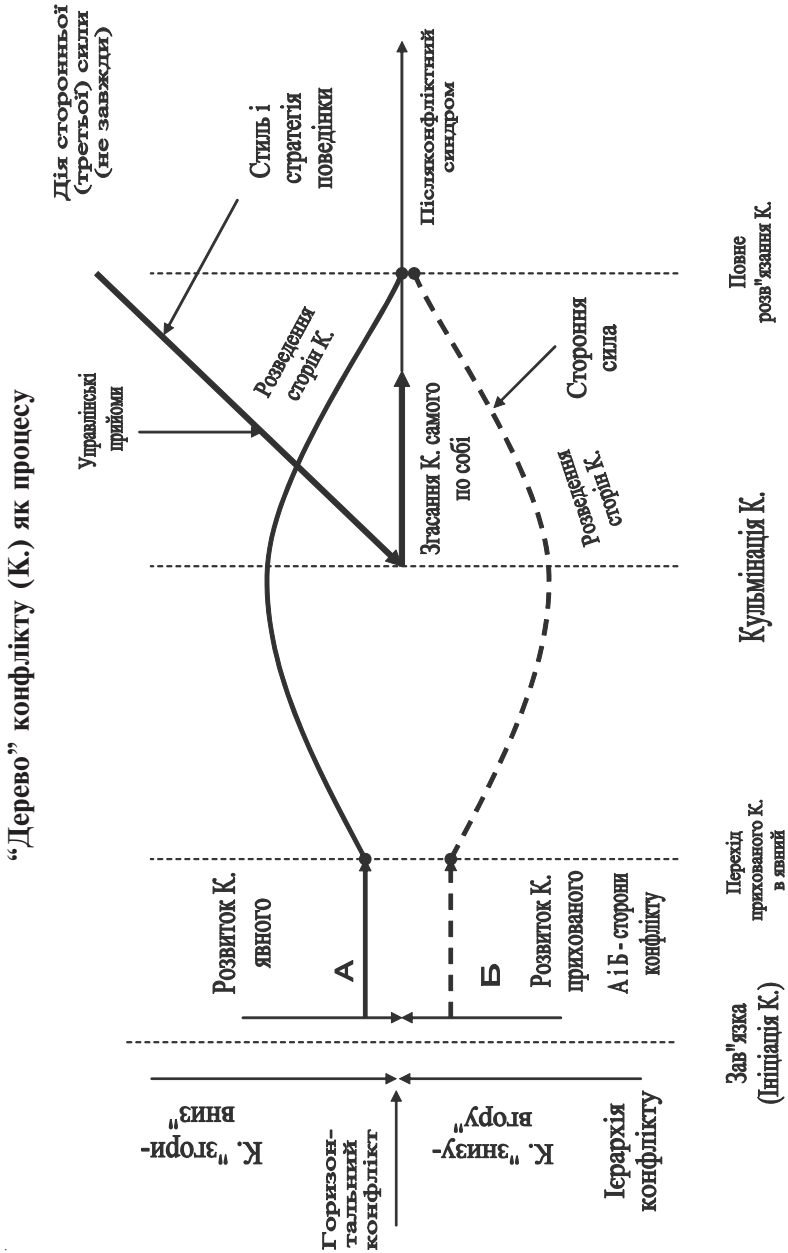
5. Добитись у відповідності із законодавством про працю рішення про накладання штрафів на винних або дисциплінарної відповідальності, аж до зняття керівників компанії з посади на основі рішення загальних зборів.



6. Звернутись у суд з питаннями захисту своїх прав в трудовому законодавстві.

СТРУКТУРА КОЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРУ





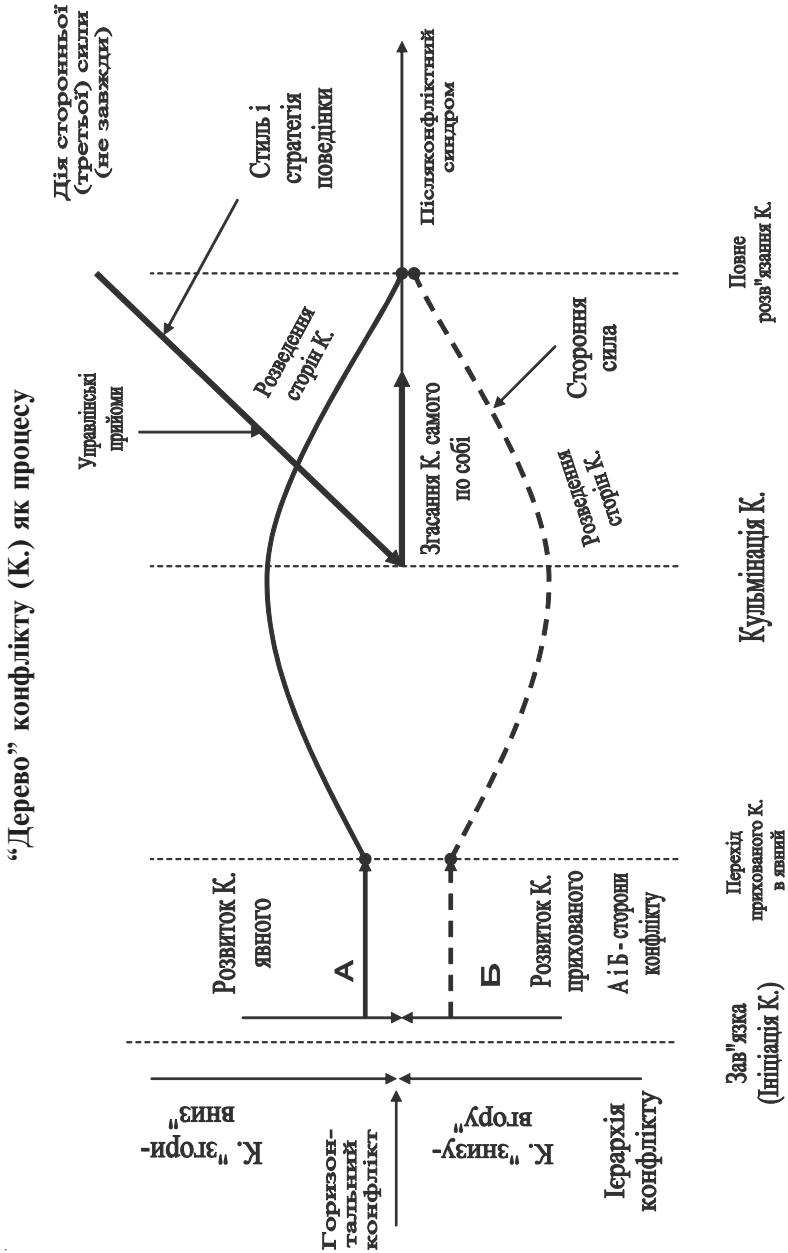
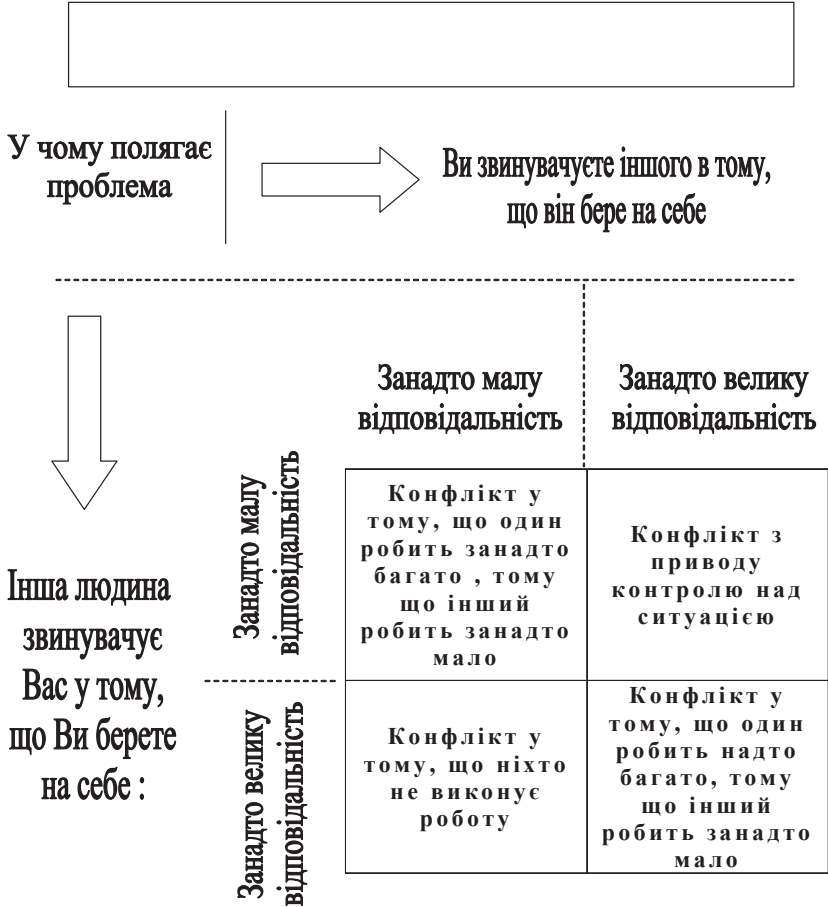


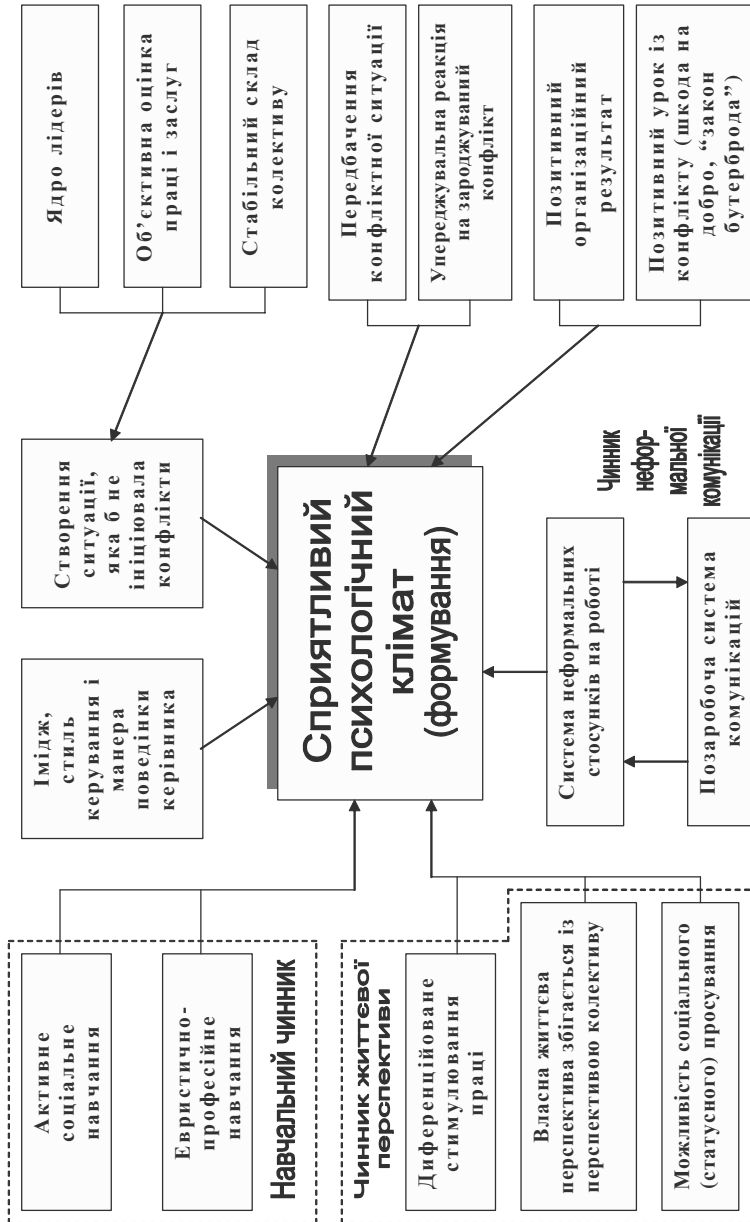
Схема пастки відповідальності для вибору способу розв'язання конфлікту (Д.Г. Скотт)



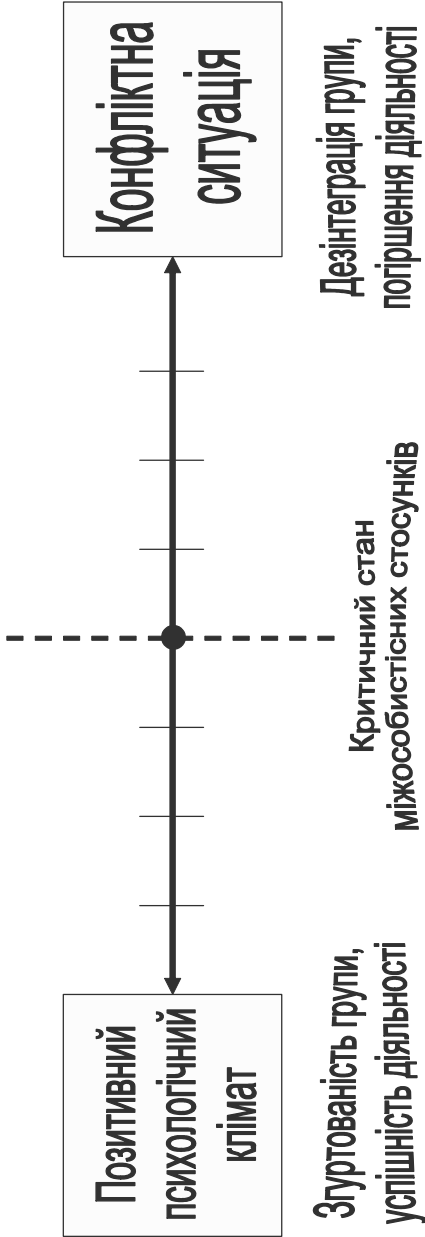
**Поради, які допоможуть уникнути
небажаних конфліктів у щоденній діловій практиці:**

- ⚡ виконуйте обіцянки в строк. Якщо не змогли, не виправдовуйтесь, а визначіть новий строк і дотримуйте слово, хай і з деяким запізненням;
- ⚡ будучи впевненим в собі, уникайте самовпевненості;
- ⚡ ніколи не забувайте, що Ваша думка чи позиція не єдино вірні, є і інші, аж ніяк не гірші;
- ⚡ не забувайте, що знання особистих спонукальних мотивів людей — одне із важливих умов ефективної взаємодії з партнерами;
- ⚡ будьте терпимі до недоліків оточуючих, якщо вони не заважають Вашому бізнесу, Вашій справі, діям;
- ⚡ займайтесь тільки тими питаннями, в рішенні яких Ваша участь обов'язкова;
- ⚡ хваліть колег на людях, засуджуйте, ганьбіть сам на сам;
- ⚡ вмійте слухати, володійте безмежним терпінням;
- ⚡ відхиляйте непотрібні пропозиції, але тактовно і ввічливо;
- ⚡ будьте завжди зібраним;
- ⚡ не залишайте без ретельного аналізу ні одного випадку невдачі, промаху;
- ⚡ поважайте своїх колег.

Чинники, які сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі



Шкала взаємозв'язку внутрішньогрупових стосунків з успішністю діяльності групи



ТІМ-БІЛДІНГ

Team-building (освіта, створення команди – англ.) почали активно використовувати менеджери Америки і країн Західної Європи у 80-х роках. Однією із причин правильної уваги до цього явища стало – японське економічне чудо; проте зацікавило американські і західноєвропейські корпорації і заставило дуже серйозно задуматися про свою конкурентоспроможність, після чого компанії зробили аналіз своїх методів організації бізнесу і управління персоналом. Виявилося, що культура японців, орієнтованих на спільні дії і дух колективізму відрізняється від культури американців і німців, з дитинства орієнтованих на дух змагання і індивідуалізму. Коли конкуренція виросла до глобальних масштабів, коли появилося багато нових технологій і ринки стали непередбачувані, єдиним рішенням вірно побудованого бізнесу і стала поява тім-білдингу.

ТІМ- БІЛДІНГ

- це активна тренінгова програма, яка включає серію вправ, котрі виконуються як на спеціально підготовленій площадці в залі, в лісі, так і у вигляді подолання природних перешкод чи просто командної гри.

Вся активність організована так, щоб тільки командна робота, спільні дії дозволили досягнути успіху.

Члени команди бачать продуктивність її і починають використовувати цей позитивний досвід на своєму робочому місці.

Значення ТІМ-БІЛДІНГУ:

- + *співробітники:*
 - виробляють в собі особисту відповідальність в команді;
 - уміють вірно делегувати повноваження, приймати ризиковані рішення, вирішувати проблеми, конфлікти;
 - уміють грамотно налагоджувати комунікації, засвоювати ази лідерства.
- + *спільне подолання перешкод* сприяє формуванню довірливих відносин, навиків мотивації, креативності.

- + *тренінг* дає величезний заряд для того, щоб співробітники в подальшому могли відчутти і мотивацію, і підтримку один одного, підвищити рівень спілкування, познайомитися ближче, налагодити зворотній зв'язок.
- + *тренінг* дає можливість команді вирішувати спільно різноманітні задачі, що реально тоді, коли група об'єднана і діє як єдиний механізм.
- + *під час тренінгу* можна відкривати свої сильні сторони, знаходити підтвердження своїм найкращим якостям і здібностям, спроможностям.

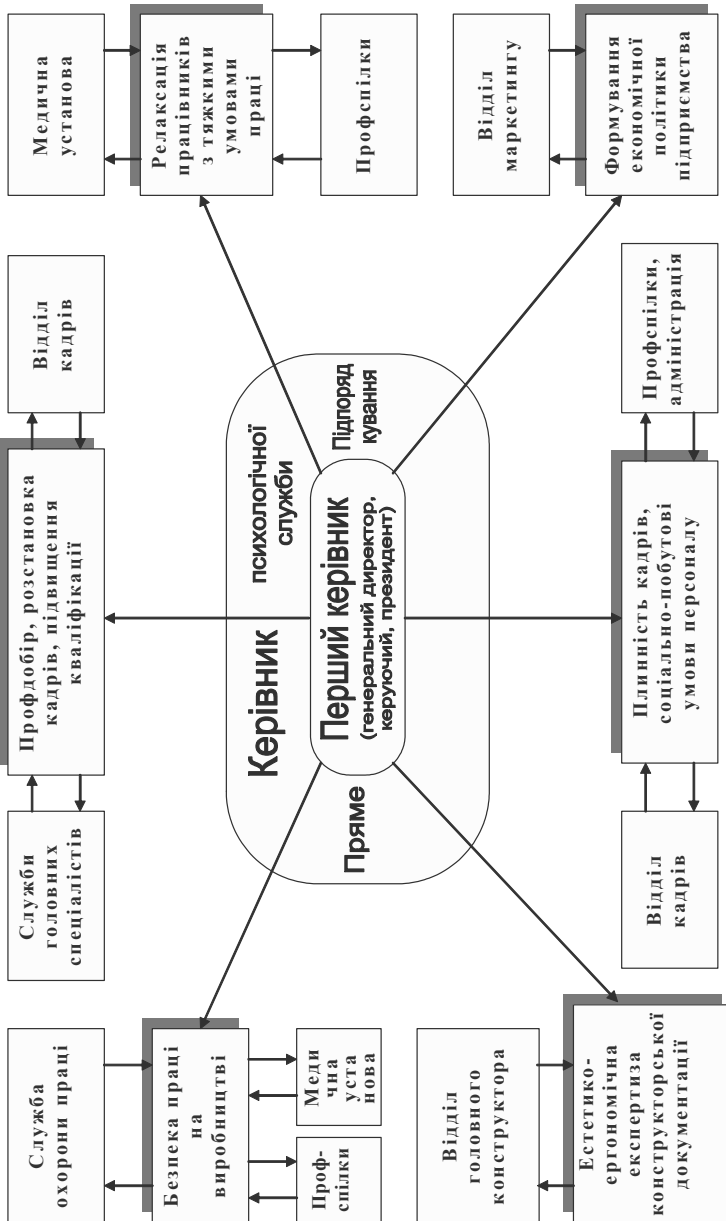
Тім-білдінг ефективний при управлінні змінами, подоланні роз'єднаності колективу, дослідженні командної роботи, оцінці лідерських якостей співробітників.

Для отримання максимальної віддачі від навчальних тренінгів **тім-білдінг актуальний:**

- для згрупування молодого колективу;
- при підвищенні ефективності діяльності існуючого колективу;
- коли в компанії відбувається велика реорганізація;
- коли відбувається набір чи скорочення штату;
- коли виникає потреба налагоджування комунікацій серед філій;
- при появі нових програм, продуктів, завдань;
- при виникненні значних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії.

Тім-білдінг → це не результат, це процес; це не разова подія, але використовувати його потрібно, коли є чітка і зрозуміла мета.

Схема інтегральної (збірної) структури психологічної служби організації



ІНТЕРНЕТ – РОЗВІДКА

Існує в спецслужбах, в аналітичних відділах великих компаній. Називають ще конкурентною розвідкою.

Мета проведення: отримання закритої інформації про компанії, їх конкурентах, котра є в Інтернеті, моніторинг ринку, його окремих сегментів, слідкування за висвітленням діяльності компанії в ЗМІ, аналіз активності конкурентів, збір інформації про потенційних клієнтів.

Методи ведення пошуку інформації:

— вибираються, виходячи із поставлених завдань, але в будь-якому випадку, перше, що робиться, це збирається інформація шляхом пошуку в Інтернеті, тобто використовуються різноманітні пошукові системи.

Важливо добути потрібну інформацію серед великої кількості не завжди коректних, часто суперечливих даних, поданих в мережі, і подати її в зручній для вивчення і подальшого аналізу формі.

Існують ДВА МЕТОДИ здійснення Інтернет - розвідки:

1) звертання за послугами в спеціалізовані компанії чи в інформаційно-аналітичні агентства, вартість таких послуг залежить від об'єму інформації і часу, затраченого та пошук;

2) самостійна Інтернет – розвідка: створення на своїх фірмах спеціалізованих інформаційно-аналітичних відділів або покладання виконання цієї ролі на відділ маркетингу чи PR.

Проведення Інтернет-розвідки власними зусиллями – самий елементарний та дешевий спосіб, особливо через використання пошукових систем.

В Україні в сегменті Інтернету на даний час найбільш популярним пошуковими системами є:

1. МЕТА (www.meta.ua);
2. Bigmir/net (www.bigmir.net);
3. Український портал (www.uaportal.com);
4. Google (www.google.com.ua);
5. Україна онлайн (www.startua.com);

В російському сегменті Інтернету:

1. Яндекс (www.yandex.ru);
2. Апорт (www.aport.ru);
3. Рамблер (www.rambler.ru).

З їх допомогою можна здійснювати різноманітні маніпуляції з інформацією:

- індексування текстів і пошук по одному чи декількох ключових словах;
- морфологічний пошук - розбір і оточення різних граматичних форм слів;
- ранжування по ступеню відповідності документа запиту.

Більш глибоку і відповідну запиту “розвідку” можна здійснювати за допомогою спеціальних інформаційно-аналітичних систем, котрі дозволять добувати та аналізувати необхідну інформацію з великих інформаційних масивів без комп’ютерного злому. Яскравою перевагою використання подібних систем є значне зниження витрат на персонал за рахунок виключення з процесу моніторингу ручної праці.

Підготувати ідеальний звіт програмне забезпечення саме по собі не може. Як стверджують фахівці, програмне забезпечення не замінить людину, вона може слугувати лише інструментом в руках спеціаліста, аналізом повинні займатися досвідчені аналітики. На думку фахівців, тільки приблизно 10-15 % потрібної інформації є в Інтернеті в готовому вигляді, необхідна тільки верифікація (перевірка), решту 85-90 % можна отримати в результаті порівняння, аналізу і синтезу розкиданих по різних джерелах фактів, по котрих можна скласти хоча б фрагментарну картину дійсного.

В даний час вітчизняний ринок інформаційно-аналітичних системи поки знаходиться в стадії ставлення. На цьому пропонуються такі продукти як Web – Observer, Info Stream, Галактика-ZOOM і деякі інші. Системи встановлюють на сервері компанії – розробника, а доступ до них здійснюється через веб-інтерфейс тобто через Інтернет.

Вартість поданих на вітчизняному ринку систем моніторингу залежить від кількості робочих місць, необхідних модулів документів, на які робиться запит, і коливається в межах \$ 150-300 в місяць.

Інформаційні системи управління

Інформаційна система соціально-економічного об'єкта – це сукупність засобів, методів, виконавців, які забезпечують необхідною і достатньою інформацією реалізацію всіх міроприємств процесу управління.

Основними складовими інформаційної системи є:

1) Контингент висококваліфікованих працівників, до якого можна віднести:

- інженерно-технічний;
- обслуговуючий персонал;
- керівників і менеджерів всіх без виключення ланок і рівнів управління;

2) Інформаційні ресурси - інформація, яка використовується в управлінській діяльності; особливе місце займає інформація, яка використовується для роботи засобів електронно-обчислювальної техніки;

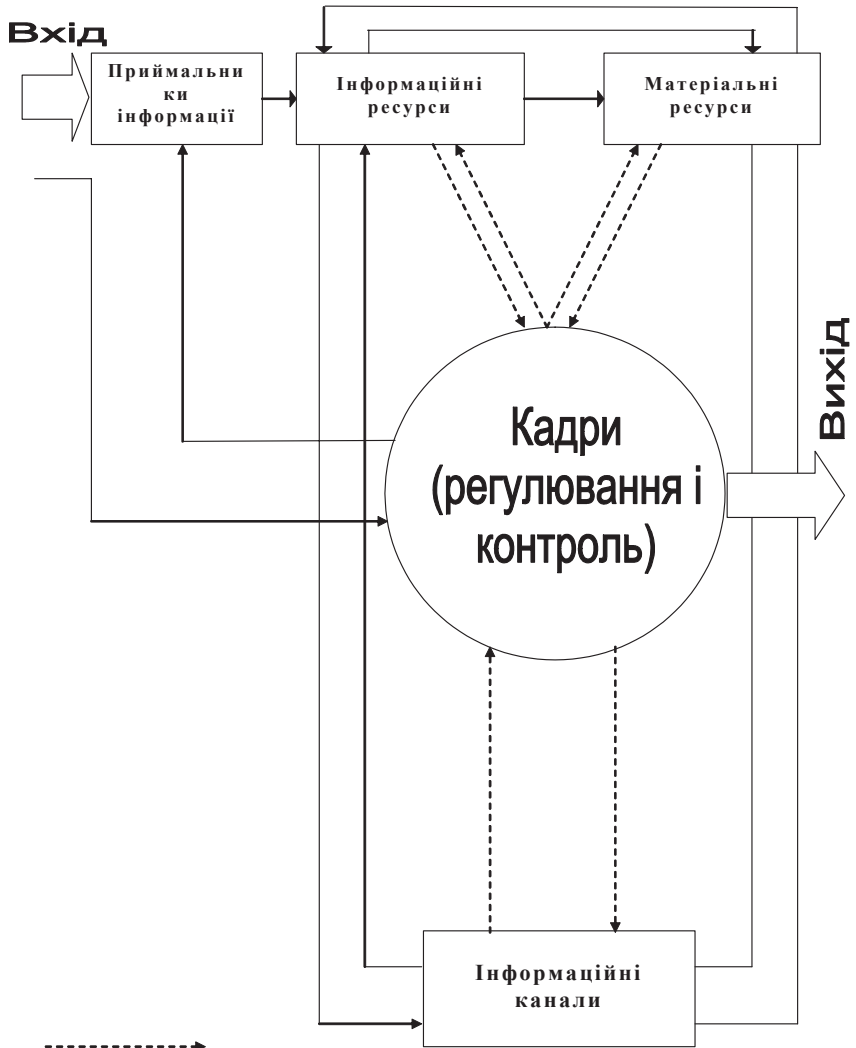
3) Матеріальні ресурси:

- носії інформації;
 - технічні засоби:
 - збору;
 - зберігання;
 - передачі;
 - обробки
- | інформації

4) Канали циркулювання інформації – (це засоби передавання інформації) враховуючи тип символів, використаних для кодування:

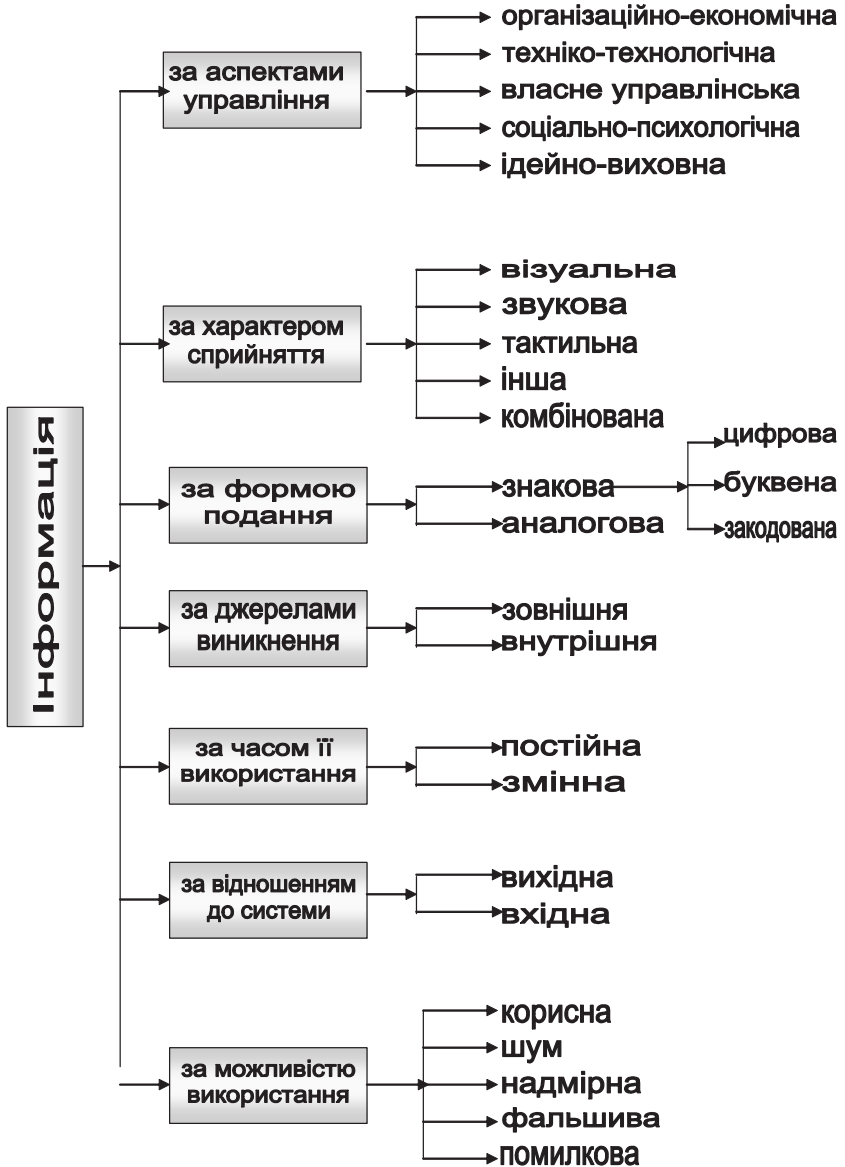
- інтернет;
- промова;
- листи;
- електронні засоби зв'язку;
- і т.д.

Взаємозв'язок елементів інформаційної системи



Канали регулювання і контролю

Класифікація управлінської інформації



Вимоги до інформації в процесі управління

1. Необхідна і достатня кількість і якість інформації (домінуюче значення має якісна сторона).

2. Достовірність і точність інформації.

3. Своєчасність отримання інформації.

4. Повнота інформації (достатній обсяг, який забезпечує ефективне рішення всіх завдань).

5. Корисність (для прийняття рішення необхідна визначена, конкретна інформація).

6. Технологічні характеристики інформації:

- щільність;
- компактність;
- розміщення;
- можливість зберігати в різних умовах;
- швидкість: – обробки;
 - вилучення;
 - розпечатання;
 - надання;
 - форми сервісу.

Інформація повинна бути розділена по рівнях і ланках управління, а також по нормативно-довідкових, розрахунково-аналітичних та інших напрямках.

КОРПОРАТИВНА ПРЕСА

КОРПОРАТИВНА ПРЕСА → це важливий і необхідний спосіб обміну інформацією як в середині компанії, так і між компанією та партнерами, клієнтами.

| | |
|-------------------------------|---|
| Основні фактори → | які сприяють росту корпоративних ЗМІ в Україні |
| РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ: | територіальне розосередження, наявність багаточисельних напрямлень бізнесу, широке клієнтсько-партнерське співтовариство сприяють створенню об'єднуючої «інформаційної площадки». Такий дайджест задовольняє потребу в інформації про компанію і її новини. |
| ПОДОРОЖЧАННЯ РЕКЛАМИ: | видання власного печатного органу дозволяє точніше (вивірене розповсюдження) і з значно меншими затратами (виготовлення видання значно дешевше, ніж пряма реклама) досягати свого споживчого сегмента. |
| РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ: | поліграфічні і ІТ-розробки останніх років в значній мірі спрощують випуск корпоративного видання. |
| ВИЗНАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ: | керівництво визнає цінність видання для співробітників і ефективність його впливу на клієнтів та партнерів. У при цьому має інтелектуально-творчі та матеріальні ресурси, щоб періодично реалізувати подібні корпоративні проекти. |

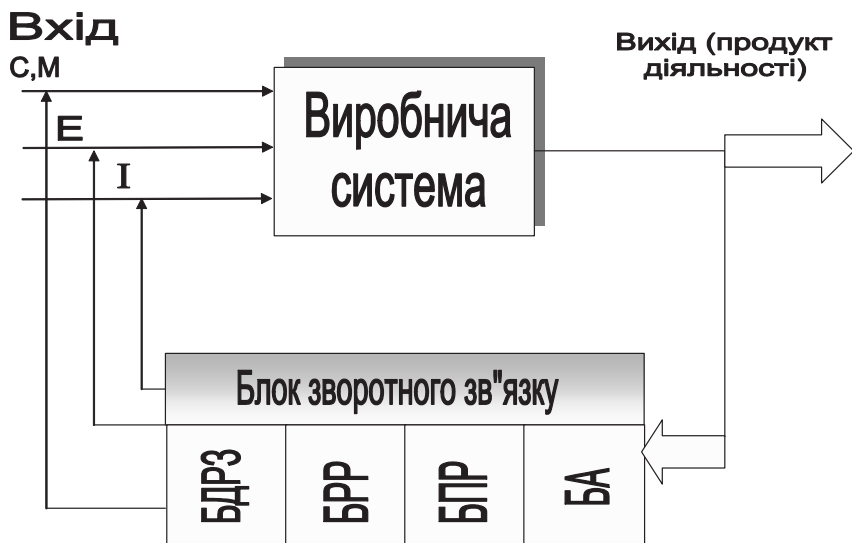
Визначальне в корпоративній пресі — це можливість вирішення величезної мотиваційно-іміджевої задачі: формування причетності співробітника і партнера до компанії, позитивний інформаційний обмін, підвищення лояльності і самовіддачі.

Класифікація видавництва в залежності від цікавої аудиторії*



*Джерело: матеріали досліджень О.Тодорової (Асоціація корпоративних медіа України) // Інвестгазета. – 2007. - №4. – с. 65

Зворотний зв'язок у виробничій системі:



де:

БА – блок аналізу;

БПР – блок прийняття рішень;

БРР – блок реалізації рішень;

БДРЗ – блок додаткового ресурсного забезпечення;

С, М – сировина, матеріали;

Е – енергія;

І – інформація.

Продукт діяльності ⇒ *потік товарів, послуг.*

уроки Лі Якокки

● «Найактуальніша проблема, з якою сьогодні зіткнувся американський бізнес, полягає в надмірі інформації у більшості менеджерів. Вона забиває їм голови, вона їх засліплює, вони не знають, що з нею діяти».

● «Люди, які відвідують мене в корпорації «Крайслер», часто бувають вражені тим, що на моєму столі немає комп'ютерного терміналу. Вони, мабуть, забувають, що все те, що виходить з комп'ютера, комусь доводиться туди вносити».

● «Що входить до поняття достатньої інформації для людини, яка ухвалює рішення. Дати йому кількісне вираження неможливо, але якщо ви вирішуйте діяти, а маєте лише п'ятдесят відсотків фактів, то цього явно недостатньо! Вам має дуже поталанити, інакше ви зазнаєте великих збитків... Водночас, зібрати 100 відсотків необхідної інформації не вдається ніколи».

● «Звичайно, менеджер має зібрати якнайбільше інформації та прогностичні оцінок. Та в якийсь момент доводиться довіритись інтуїції, піти на ризик. По-перше, тому що навіть правильне рішення обертається помилкою, якщо воно запізнилося. По-друге, тому що такої речі, як абсолютна впевненість, практично не існує».

● «Найкращий засіб глибоко розробити ідею полягає у взаємодії з колегами-менеджерами. Тут ми знову повертаємось до питання про важливе значення команди і про мистецтво особистих стосунків. Взаємовплив двох або трьох співрозмовників може виявитись надзвичайно плідним, у моєму власному успіху він відіграв велику роль».

● «Не можна керувати великою корпорацією без попередніх обговорень, на яких розглядаються чорнові варіанти проектів. Бо кожен член команди має розуміти, в чому полягають його функції і як вони узгоджуються з функціями решти її членів».

● «Якщо ви хочете прищепити своїм працівникам звичку добре працювати і виявляти ініціативу, треба вміти уважно слухати. Саме тут криється різниця між компанією посередньою та компанією видатною».

● «Зрештою, хорошому менеджеру необхідно вміти слухати принаймні так само добре, як вміти говорити».

● «Занадто багато людей ніяк не можуть втямити, що справжнє спілкування – процес двосторонній».

● «Для мене як менеджера найбільша втіха бачити, як працівник, на якого апарат уже наклеїв ярлик нездари, домагається визнання, причому лише тому, що його хтось вислухав, розібрався з його труднощами та допоміг їх перебороти».

● «Звичайно найпоширеніший спосіб контактувати зі своїми співробітниками — говорити не з кожним окремо, а у складі цілої групи».

● «Публічна промова — найкращий спосіб надихати до праці численну групу людей».

● «Така промова докорінно відрізняється від розмови з людиною наодинці й вимагає насамперед серйозної попередньої праці. Оратор може бути добре поінформованою людиною, але якщо він ретельно не обміркував того, що має намір сказати саме сьогодні й саме в цій аудиторії, йому не варто відбирати дорогоцінний час в інших».

● «Дуже важливо розмовляти з людьми звичною для них мовою. Якщо це вам вдається, слухачі собі скажуть: «Боже, він сказав точнісінько те, про що я сам думав». А коли вони вас поважатимуть, то йтимуть за вами до кінця».

● «Звичайно, не кожен менеджер має бути оратором або письменником, Та це ж ганьба, коли людина великих здібностей не може зрозуміло викласти свої задуми. Я знав багатьох інженерів, що мали глибокі ідеї і були неспроможні чітко викласти їх іншим».

● «Коли мої діти запитували, чого треба вчитись, то моя незмінна відповідь зводилася до того, що потрібно отримати гарну освіту в сфері гуманітарних наук... Головне — це закласти міцні основи знань у галузі літератури, добре оволодіти усною та письмовою мовою».

● «Коли хто-небудь із моїх службовців приходив з якоюсь ідеєю, я прошу викласти її у письмовому вигляді. Я не бажаю, щоб хто б то не був накидав мені якийсь план, лише користуючись приємним голосом або власною імпозантністю. Цього просто не можна собі дозволяти».

● «Суворий порядок письмового викладу якоїсь ідеї — це перший крок до її втілення у життя. В розмові можна, навіть несвідомо для себе, висловлювати усіякі недоладні і невиразні ідеї. Коли ж викладаєте думки на папері, відбувається щось таке, що спонукує вас вдаватися у конкретні деталі. При цьому значно складніше ввести в оману себе або іншого».

● «Однак і це можна звести до абсурду, Дехто ніби знаходить задоволення у перетворенні фірми на паперову фабрику. Деякою мірою це закладено у самій суті людини. В установі зустрічаються службовці, що завжди відчують нагальну потребу підготувати письмову довідку або досьє».

● «Ідеї, викладені письмово, звичайно, є найкращим засобом ретельно їх обміркувати. Та це зовсім не означає, що все написане вами має неодмінно оприлюднюватись».

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ, САМОПЕРЕВІРКИ, ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке “комунікації”?
2. Перерахуйте, які є основні елементи комунікаційного процесу?
3. Яка роль зворотного зв'язку у процесі комунікації?
4. Назвіть, які перешкоди заважають обміну інформацією?
5. Які способи застосовуються для підвищення ефективності міжособистісних комунікацій?
6. Які є способи для усунення перешкод у процесі комунікації?
7. Яка характеристика елементів процесу комунікації?
8. У чому переваги та недоліки різних видів комунікацій?
9. Які є перешкоди на шляху до ефективної комунікації.
10. Яка є модель та основні етапи процесу комунікації?
11. Які виділяють міжособові та організаційні комунікації?
12. Вкажіть які є шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації?
13. Які бар'єри виникають на шляху комунікацій “знизу вверх”?
14. Розкрийте роль комунікацій у процесі менеджменту.
15. Охарактеризуйте на конкретних прикладах види комунікацій.
16. Яка роль неформальних комунікацій в діяльності організації?
17. Які канали комунікації можуть використовуватись корпорацією для інформування зацікавлених груп?
18. Охарактеризуйте елементи комунікаційного процесу. Поясніть за допомогою прикладів сутність комунікаційного процесу.
19. Охарактеризуйте роль шумів у комунікаційному процесі (наведіть приклади).
20. Розкрийте особливості міжособистісних комунікацій; вкажіть перешкоди, які виникають при їх здійсненні та напрями усунення.
21. Яке значення зворотнього зв'язку та шуму у комунікаційному процесі?
22. Охарактеризуйте організаційні комунікації. Які чинники впливають на якість протікання комунікаційних процесів?

23. Як впливає сприйняття на точність комунікації. Для яких повідомлень воно важливіше: для двозначних, невизначених, простих, однозначних? Чому?

24. Яка роль комунікації у системі управління фірмою?

25. Яку комунікацію вважають ефективною? Чому?

26. Яку роль у комунікаційному процесі відіграє зворотний зв'язок?

27. Як зворотній зв'язок сприяє чи перешкоджає комунікації?

28. Які психологічні аспекти слід враховувати при комунікаціях?

Обґрунтуйте відповідь.

29. Якою має бути структура повідомлення, щоб комунікації були ефективними?

30. Охарактеризуйте основні види формальних і неформальних комунікаційних мереж в організації.

31. Використовуючи власний досвід, поясніть, чому якість комунікації впливає на виконання роботи в організації.

32. Наведіть приклади невербальної комунікації, яка: а) підтверджує; б) заперечує усне повідомлення.

33. Що Ви розумієте під терміном “багатство носія” і як його ступінь впливає на вибір методу комунікації?

34. “Етика - підпрядкування нездійсненому”. Ви згодні з таким твердженням?

35. Яка різниця між “даними” і “інформацією”? Наведіть приклади.

36. Доступ до якої інформації дозволив вам підвищити ефективність навчання?

37. Наведіть приклади використання ІС (інформаційних систем) у бізнесі. Як вони допомагають чи заважають менеджерам при виконанні завдань.

38. Наведіть приклади стратегічного використання ІТ (інформаційних технологій).

39. Опишіть елементи комунікаційного процесу на прикладі спілкування між студентами і викладачами на заняттях.

40. Як пов'язані між собою комунікації в групі і завдання цієї групи? Наприклад, чим повинні відрізнитися комунікації в групі стратегічного планування і групі працівників, які розміщують товар на полицях в магазинах?

41. Чому “виходи в народ” оцінюється як ефективний комунікаційний канал?

42. Що важливіше для менеджера: вміння коректного висловлювання свої думки чи навички активного сприйняття?

43. Який взаємозв'язок між сприйняттям і зворотнім зв'язком?

Тема 9

Ефективність

Управління

Ефективність ⇒

- 1) від лат. *effectivus* ⇒ *діяльний, творчий*;
- 2) *відносний ефект*, результативність процесу, операції, проекту, управлінської діяльності, що визначається як відношення результату до затрат, що зумовили його одержання.

Ефект ⇒ досягнутий результату його матеріальному, грошовому, соціальному вираженні (додатковий обсяг товарообороту (обсягу продажу, чистого, валового доходу, прибутку), грошового потоку).

Ефективність системи менеджменту — показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

Система показників ефективності управління повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих організацією результатів у їх вартісному еквіваленті з величиною управлінських зусиль. Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління (табл). Чим меншими є ці витрати з розрахунку на одиницю продукції, тим ефективнішою вважається система менеджменту організації.

Найуживанішим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_k}{B_y},$$

де: E_y — ефективність управління;

P_k — кінцевий результат, отриманий підприємством;

B_y — витрати на управління.

Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає у якості загального результату діяльності підприємства — обсяг виробництва, обсяг реалізації продукції чи сума прибутку.

Витрати на управління¹

| Групи витрат | Напрямки витрат |
|---|---|
| 1. Витрати на оплату праці | — заробітна плата керівників та спеціалістів; — заробітна плата технічного і обслуговуючого персоналу; — премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення |
| 2. Витрати на техніку управління | — носії інформації та предмети управлінської праці; — засоби обробки інформації та оснащення процесів управління; — знання, умови праці тощо |
| 3. Витрати на організацію і забезпечення управління | — науково-дослідні роботи і наукова організація управлінської праці; — підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів; — заходи щодо вдосконалення управління |
| 4. Накладні витрати | — службові відрядження і пересування; — поштово-телеграфні, телефонні і канцелярські витрати; — інші трансакційні витрати (витрати на організацію ділових зустрічей тощо) |

Загалом система кількісних показників ефективності може включати показники, наведені у табл.

¹ Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — С. 392.

**Кількісні показники ефективності системи
менеджменту організації ¹**

| Ознака групування показників | Спосіб розрахунку показників ефективності |
|---|---|
| Фінансові витрати на управління | <p>1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> — обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління; — обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління; — коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління <p>2. Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темп зміни цього показника</p> |
| Економія живої і уречовленої праці апарату управління | <p>1. Частка працівників апарату управління у загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темп зміни цього показника</p> <p>2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темп зміни цього показника</p> <p>3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур</p> <p>4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління</p> |

¹Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — С. 392.

Для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці (табл.).

Таблиця 9.3

Якісні показники ефективності системи менеджменту організації¹

| Показник 1 | Алгоритм розрахунку 2 |
|---|---|
| Рівень керованості | $K_n = \frac{Y_n}{Y_\phi},$ де Y_n – норма керованості; Y_ϕ – фактична кількість підлеглих у керівника |
| Коефіцієнт раціональності структури | $K_{pc} = 1 - \frac{P_\phi}{P_{oc}}, \quad K_{pc} = 1 - \frac{A_\phi}{A_{mc}},$ де P_ϕ, P_{oc} – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; A_ϕ, A_{mc} – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою |
| Ступінь централізації управлінських функцій | $K_u = \frac{P_{\phi\phi}}{P_\phi},$ де $P_{\phi\phi}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; P_ϕ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління |
| Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу | $K_c = \frac{A_{лн}}{A_{фк}},$ де $A_{лн}$ – кількість лінійних керівників; $A_{фк}$ – кількість працівників функціональних служб |

¹ Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003.

| 1 | 2 |
|---|---|
| <p>Ступінь формалізації праці менеджерів</p> | $K_{\phi} = \frac{A_{нд}}{A_{зп}},$ <p>де $A_{нд}$ — кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; $A_{зп}$ — загальна кількість управлінців</p> |
| <p>Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління</p> | $K_{ц.сп} = \frac{A_{а.уп}}{A_{уп}},$ <p>де $A_{а.уп}$, $A_{уп}$ — кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, і всього управлінського апарату</p> |
| <p>Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління</p> | $K_{о.ф.у} = \frac{K_{\phi}}{K_n},$ <p>де K_{ϕ}, K_n — кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами</p> |
| <p>Коефіцієнт дублювання функцій</p> | $K_{\delta} = \frac{K_{р.з}}{K_{р.н}},$ <p>де $K_{р.з}$ — кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами; $K_{р.н}$ — кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами</p> |
| <p>Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт</p> | $K_{г.с} = \frac{T_{р.проф}}{T_p},$ <p>де $T_{р.проф}$ — обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; T_p — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.</p> |
| <p>Коефіцієнт надійності структури управління</p> | $K_{над} = 1 - \frac{K_n}{K_{заг}},$ <p>де K_n — кількість не реалізованих рішень; $K_{заг}$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі</p> |

Якість ⇒ категорія, що відображає об'єктивну визначеність речей, дій, подій у певній системі зв'язків.

Якість праці ⇒ сукупність специфічних дій, спрямованих на досягнення певної матеріальної мети, які відрізняють один вид конкретної праці від іншої.

Якісну сторону праці характеризують такі показники:

- ✓ складність;
- ✓ напруженість;
- ✓ результативність затрат розумових зусиль.

Якість управління проявляється

- ↑ в якості *керованих процесів* економічної діяльності;
- ↑ у витікаючій із нього якості *цієї діяльності*;
- ↑ у кінцевому підсумку, в тому, наскільки *економіка*:

1) задовольняє потреби:

- ↑ людей;
- ↑ суспільства;
- ↑ країни;

2) забезпечує високу якість життя

Якість управління визначається

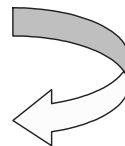
мірою



в якій вона направляє економічні об'єкти і процеси на *досягнення*

- ◆ соціальних
- ◆ економічних
- ◆ політичних

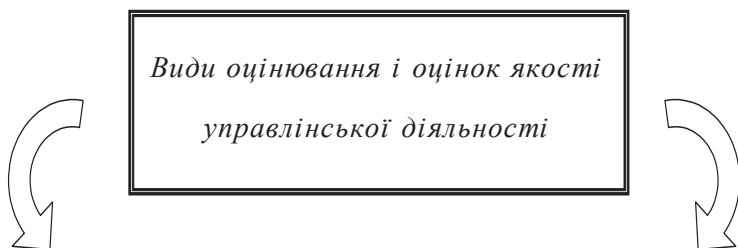
цілей



відповідно до потреб **економіки і суспільства**

Принципи оцінки якості управління

- ◇ комплексність оцінок якості;
- ◇ поєднання кількісного і якісного аналізу;
- ◇ суміщення об'єктивних і суб'єктивних оцінок;
- ◇ суб'єктивний підхід;
- ◇ об'єктивний підхід;
- ◇ поєднання внутрішнього і зовнішнього оцінювання якості;
- ◇ безперервність і етапність здійснення оцінок якості;
- ◇ безперервність розвитку системи оцінювання



- ✎ самооцінювання;
- ✎ оцінювання з боку керівників;
- ✎ оцінювання з боку замовників;
- ✎ колегіальна оцінка;
- ✎ індивідуальна оцінка з боку експертів, контролерів, ревізорів, аудиторів, фінансистів.

Види, форми надання оцінок якості управлінської діяльності

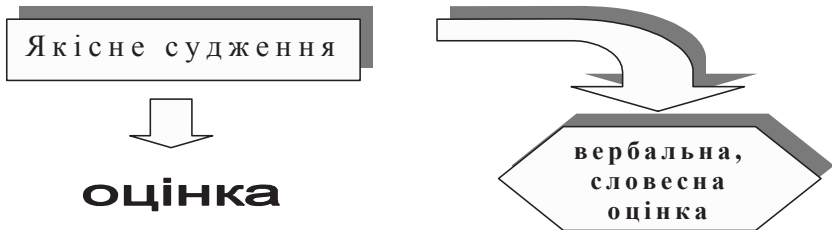
За формалізацією оцінок якості:

- * **неформалізовані** (евристичні, досвід, інтуїція);
- * **формалізовані** (формули, математичні залежності, логічні та інші алгоритми).

За формою вираження оцінок якості методи оцінки діляться на:

- ▶ *якісне* судження;
- ▶ *кількісна* числова оцінка.

Якісне судження як метод оцінки



- “незадовільно”
- “задовільно”
- “добре”
- “погано”
- “відмінно”
- “високого рівня”
- “низького рівня”
- “цілком не задовольняє вимоги”

Якісне судження дає відповідь на питання: “Чи знаходиться управлінська праця в зоні допустимої якості, чи відповідає вона сучасним вимогам?”

Кількісна оцінка якості управлінської діяльності

Кількісна оцінка

- порядкова оцінка, ранжування, рейтингова оцінка;
- шкальна оцінка(наперед нормована шкала категорій якості);
- бальна оцінка(спеціальні відносні одиниці – бали, кожен з яких визначає міру якості);
- коефіцієнтна оцінка (коефіцієнти якості – це ступінь відповідності стандартному чи базовому рівню);
- рівнева оцінка (різновид коефіцієнтної);
- параметрична оцінка (темпи росту, пропорції, показники економії, рівні задоволення потреб і т.ін.).

Методи порівняльного аналізу якості управління

Метод статистичних порівнянь:



порівняння **параметрів** (критеріїв) якості роботи, що оцінюється, і її результатів з аналогічними з змістом показниками, які характеризують попередню діяльність.

Метод порівняння запланованих і реальних результатів:



порівняння **планових** показників з практично **досягнутими** в результаті виконання прийнятих рішень.

Метод аналізу експериментальних результатів:



порівняння показників функціонування суб'єктів в **експериментальних умовах** за аналогічними показниками, які мали місце до **переходу** на експеримент.

Метод порівняння з результатами економіко-математичного моделювання діяльності об'єкта управління



Метод нормативних порівнянь

- ☞ порівняння показників і параметрів запропонованих проєктів;
- ☞ планів;
- ☞ програм;
- ☞ постанов з нормативними значеннями відповідних показників, тобто з *нормами* витрат ресурсів;
- ☞ технологічними нормами;
- ☞ раціональними нормами споживання;
- ☞ нормативами оподаткування;
- ☞ нормами банківського відсотка.

Базою цього методу є **стандарт**.

Метод порівняння з рівнем світових досягнень

Метод порівняння з аналогічними роботами



Метод варіантних порівнянь

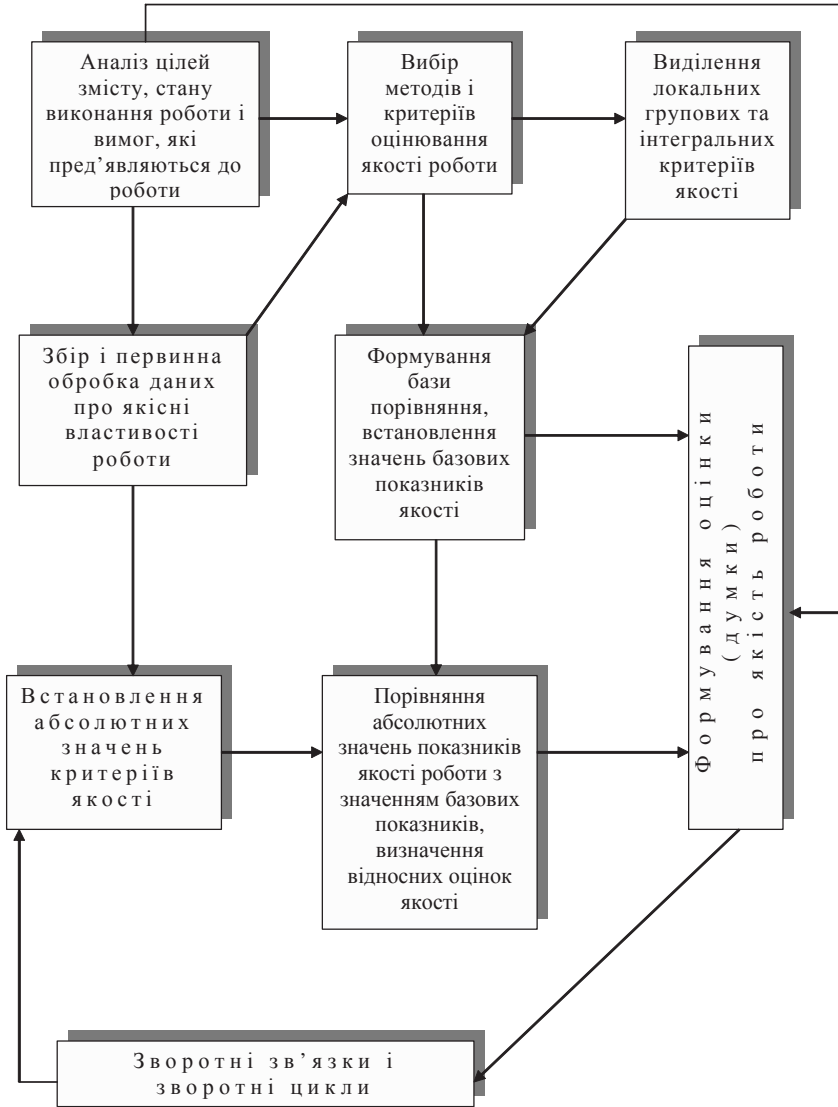
формування бази порівняння на основі розробки декількох варіантів проєктів управлінських рішень і порівняння їх між собою.



Комплексні оцінки

об'єднання близьких за змістом показників, одиничних оцінок в одну узагальнюючу оцінку, або шляхом оцінювання цілого ряду якісних ознак одним комплексним показником.

**Схема процесу оцінки якості роботи по управлінню
[21, с.125]**



Ефективність управління

Кінцевий результат управління називають **ефектом управління**.

Ефект управління (E) складається з *трьох частин*:

$$E = E_e + E_{se} + E_s$$

де: **E_e** – **економічний ефект** – вид ефекту, що має безпосередньо грошову (вартісну) форму, тобто ефект, який вимірюється в грошових чи натуральних показниках,

E_{se} – **соціально-економічний ефект** – має комплексну соціальну і економічну природу, наприклад, зниження рівня травматизму, покращення умов праці; використовуючи спеціальні методи і припущення, можна соціальний ефект перерахувати в економічний;

E_s – **соціальний ефект** – вид ефекту, який принципово не може бути перерахований в соціально-економічний чи економічний, наприклад, зниження рівня смертності, попередження конфліктів.



Всі складові ефекту мають різноманітний вид вимірників, тому рівність носить *умовний характер*.

Ефективність управління

Використовують формулу:

$$E_{\Phi} = E / Z + E_e / Z + E_{ce} / Z + E_c / Z$$

де: E – ефект;

Z – затрати;

E_e / Z – економічна ефективність;

E_{ce} / Z – соціально-економічна ефективність;

E_c / Z – соціальна ефективність.

При управлінні прагнуть до максимального скорочення затрат (витрат) і до максимального підвищення всіх видів ефектів.

Вираз для оцінки ефективності можна записати таким чином:

$$E_{\Phi} \sim E_e / (Z_m + Z_{tr} + Z_{\Phi}) + E_{ce} / (Z_m + Z_{tr} + Z_{\Phi}) + E_c / (Z_m + Z_{tr} + Z_{\Phi})$$

де: Z_m – затрати *матеріальних* ресурсів;

Z_{tr} – затрати *трудових* ресурсів;

Z_{Φ} – затрати *фінансових* ресурсів.

Рівність теж умовна.

СИНЕРГІТИЧНИЙ ЕФЕКТ

Синергія – synergia – в перекладі з грецької – співробітництво.

СИНЕРГІЯ → це зростання ефективності діяльності в результаті поєднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок так званого системного ефекту.

Синергію називають також синергітичним ЕФЕКТОМ.

Синергічний ефект – це додаткова цінність (виражена у вартості бізнесу) активів, що виникає в результаті тісної взаємодії чи спільної діяльності суб'єктів бізнесу, що в буквальному розумінні характеризує явища, які виникають внаслідок спільної дії декількох різних факторів, в той час, як кожний фактор зокрема до цього явища не призводить.

Синергія в бізнесі, в господарюванні – це виникнення додаткового ефекту від взаємодії економічних, соціальних, культурних явищ в порівнянні з простою схемою їх результатів. Ствердження справедливе як для об'єднання підприємств, так і при перетворенні окремих ресурсів (час, фінанси, знання, персонал, сировина, енергія і т.д.) в споживчу цінність.

Таким чином, на думку практиків, синергію можна розглядати на декількох рівнях: взаємодія бізнесу, працівників, ресурсів і т.п.

Найбільш показові приклади синергії в бізнесі – це злиття двох чи більше компаній в одну: злиття одного із найбільших банків Америки Bank of New York і компанії Mellon Financial Corp., в результаті котрого появилася найбільша в світі корпорація по управлінню активами і проведенню операцій з цінними паперами. Яскравий приклад українського ринку: купівля одного із самих великих банків України АППБ «Аваль» банківською холдинговою групою «Райффайзен Інтернаціональ Банк – Холдинг АГ».

Синергітичний ефект також можна мати, якщо раціонально, вміло об'єднати навики, знання, досвід декількох людей в компанії таким чином, щоб вони взаємно підсилювались. Умовою появи синергії є створення емоційної захопленості людей, оптимальної структуризації групи і рольовий розподіл її членів.

Важливо сформувані у співробітників розуміння того, що разом вони можуть заробити більше, ніж кожен зокрема. Це по ідеї повинно привести до ліквідації всіх видів внутрішньої боротьби, що розтрачає енергію, до утворення якісно нового корпоративного середовища і до використання всіх можливостей персоналу для розвитку бізнесу чи господарської діяльності. В даній ситуації вимальовуються три основні процеси в синергітичній дії:

= адекватне планування;

- = ефективний обмін знаннями і поточною інформацією між співробітниками;
- = поточна координація роботи.

ПАРАМЕТРИ ОЦІНКИ СИНЕРГІЇ

| |
|---|
| 1. РОЗМІР (ВАРТІСТЬ) ВИГОДИ ВІД СИНЕРГІТИЧНОГО ЕФЕКТУ: |
| визначається в прогнозі чистих грошових потоків, який включає оцінку доходів, видатків, витрат фінансування і оподаткування, а також інвестицій в оборотний капітал і основні кошти. |
| 2. ЙМОВІРНІСТЬ ДОСЯГНЕННЯ: |
| розрахунок ймовірності різних сценаріїв чи моделювання методом Монте-Карло допоможе виміряти діапазон можливих сценаріїв. |
| 3. ЧАС ОТРИМАННЯ ВИГОДИ: |
| вартість поглинання і його успіх критично пов'язані з досягненням збільшених грошових потоків згідно прогнозованому календарному плану. Будь-які затримки відділяють час отримання грошових потоків і знижують їх поточну вартість. |

ПОЯВИ І РОЗВИТКУ СИНЕРГІЇ В КОЛЕКТИВІ СПРИЯЮТЬ*: НА РІВНІ ПЛАНУВАННЯ:

| | |
|---|--|
| 1 | місія, яка пояснює роль організації в економічному суспільстві; |
| 2 | загальна довготривала ціль, яка сприймається в рівній долі всіма членами групи; |
| 3 | установка на довіру і позитивне відношення до людей з боку менеджерів і власників; |
| 4 | бажання вчитися і розвиватися, рости у більшості працівників, менеджерів, власників; перетворення організації в навчальну; |
| 5 | корпоративні цінності і керівні принципи, які визначають внутрішні процеси і середовища. |

НА РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ:

| | |
|---|---|
| 1 | гнучка система менеджменту; |
| 2 | система лідерства – взаємовідношення лідерів, кар'єра, ротація, створення нових структур; |
| 3 | заохочення, підтримка створення вільних груп, команд; |
| 4 | чіткий опис функцій, процесів, процедур, еталонів якості; |
| 5 | доступність економічної інформації будь-якому підрозділу, який потребує її. |

НА РІВНІ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ

| | |
|---|--|
| 1 | участь всіх робітників, працівників в досягнення цілей бізнесу і його доходів; |
| 2 | зв'язок зарплати, надбавок, бонусів з успішною діяльністю компанії; |
| 3 | достатній рівень оплати праці; |
| 4 | матеріальне стимулювання, пов'язане з показниками (індексами) росту; |
| 5 | участь в розподілі ризиків бізнесу. |

НА РІВНІ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ

| | |
|----|--|
| 1 | справедливість, гарантії майбутнього; |
| 2 | наявність соціального пакета; |
| 3 | захист працівників у випадку хвороби, при досягненні пенсійного віку, від небезпек зовнішнього середовища; |
| 4. | захист топ-менеджерів – контракти, обмежуючі строки перебування на посадах, компенсаційні виплати при розірванні контрактів; |
| 5. | система оплати праці, прив'язана до інфляції. |

Джерело: О. Василевська. Ефективна синергія групи// Інвестгазета.— 2006.— №51.

Автоматизована система управління

60-ті рр.: з'являються **MRP – системи** (**MRP – material requirement planning**) => **планування матеріальних потреб**.

Ці системи “вміли” вирішувати, рахувати параметри і планувати потреби в матеріальних ресурсах для виробничої програми фірми.

Вхідними даними MRP – системи були показники плану виробництва готової продукції на певний період, специфікації продукції, що виробляється, існуючі запаси.

Вихідними даними MRP – системи були графіки замовлень на закупку матеріалів і комплектуючих, графіки замовлень на виробництво компонентів, необхідних для виготовлення готової продукції.

Пізніше були створені системи наступного покоління – **MRP – II (Manufacturing Resources Planning)**. Системи допомагали не тільки планувати *матеріальні ресурси*, а й і потреби у виробничих потужностях (обладнання, виробничий персонал, інше). Це дало можливість розрахувати вихідні дані для планування *показників* фінансових планів і бюджетів.

Недолік MRP – II: орієнтовані переважно на потреби тільки виробництва, а не реалізації продукції і стратегічного розвитку.

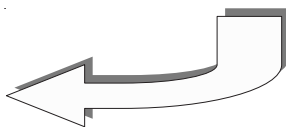
Наступний етап еволюції => поява **ERP – систем (Enterprise Resources Planning)**.

Автоматизована система управління (ERP)

ERP – система використовується для планування ресурсів промислового підприємства, корпорації.

ERP – клас інтегрованих систем управління підприємством, вони передбачають уніфіковану, централізовану *базу даних*, єдине застосування і спільний інтерфейс користувачів для *фінансово – господарських завдань* всього підприємства:

- виробничих;
- економічних;
- збуту;
- зберігання.



Дуже добрі ці системи для розвитку **крупного бізнесу**.

Мають великий недолік: дуже *дорого* коштують (> 500 тис. доларів), впроваджуються в систему управління від 8 місяців до декількох років.

Компанії вибирають ERP з трьох причин:

- ✧ **об'єднання фінансових даних**, затруднення маніпуляції даними, так як дані єдині і всі підрозділи використовують одну і ту ж систему;
- ✧ **стандартизація виробничих потреб:** об'єднана багатовалютна система дозволяє скоротити персонал, уніфікувати облікові процеси; розвиток **Internet** забезпечить простий доступ до даних з будь-якого віддаленого місця; коли виробництво кінцевого продукту розбито на виробництво комплектуючих в різних місцях, не менш важливо забезпечити технічну сумісність, єдність методів контролю, своєчасність поставки партії сировини, комплектуючих, заготовок;
- ✧ **стандартизація інформації в системі кадрів:** успішно вирішує задачу об'єднаних даних про персонал в різних підрозділах – підбір кадрів, перспективи росту, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів; полегшується можливість зв'язку з кожним працівником.

ERP СИСТЕМИ

Інформаційні системи планування ресурсів підприємств (ERP - системи) стали звичним інструментом великого і середнього бізнесу.

В даний час на вітчизняному ринку ERP систем проглядаються наступні тенденції.

1. Посилилась конкуренція серед постачальників рішень малого і середнього сегменту;

2. Фокус споживачів великих систем змістився в бік галузевих рішень; компанії України для спрощення цієї задачі пропонують спеціальну карту рішень та 29 галузевих рішень для виробничих і невиробничих підприємств;

3. Яскраво вираженою тенденцією ринку є розширення функціональності систем та зміщення інтересів замовників в бік спеціалізованих пропозицій:

3.1. CRM → управління взаємовідносинами з замовниками.

3.2. SCM → управління ланцюжками поставок.

3.3. PLM → управління життєвим циклом продукту і т.д.

4. Зростають інтереси до ERP системи з боку підприємств невиробничої сфери.

ВАРТІСТЬ ПРОЕКТУ ПО ВПРОВАДЖЕННЮ ERP СИСТЕМИ

На вартість даного процесу впливають:

- його масштаб;
- кількість користувачів системою;
- об'єм запроваджуваної функціональності;
- часові рамки проекту;
- склад консультантів проектної групи;
- трудомісткість.

СУМА ПРОЕКТУ, ЯК ПРАВИЛО СКЛАДАЄТЬСЯ ІЗ ТАКИХ ПУНКТИВ:

- ⇒ вартість консалтинга ⇒ від \$ 100/год. роботи консультанта;
- ⇒ вартість ліцензій ⇒ \$ 1-3 тисячі;
- ⇒ вартість навчання співробітників ⇒ від \$ 2 тисяч на 1 людину/тиждень;
- ⇒ вартість інфраструктури і телекомунікацій ⇒ в залежності від потреби компанії;
- ⇒ вартість підтримки ⇒ 15-25 % від ціни ліцензій/в рік.

НА ЩО ПОТРІБНО ЗВЕРНУТИ УВАГУ ПРИ ВИБОРІ СИСТЕМИ:

- ↓
- 1) репутація фірми, репутація системи, стаж перебування фірми на ринку, число продажу;
- ↓
- 2) чи є впровадження на споріднених по роду діяльності підприємствах, яка їх доля?
- ↓
- 3) документація і довідкова система повинні бути повними, очевидними і зрозумілими;
- ↓
- 4) розумна ціна. Щоб не тратити зайві кошти, повинна бути можливість купляти і впроваджувати систему по частинах і тільки на потрібну кількість користувачів;
- ↓
- 5) система повинна покривати ваші основні потреби в управлінні немає необхідності впроваджувати всі модулі одночасно;
- ↓
- 6) система управління повинна бути гнучкою і змінюватись разом з ростом вашого бізнесу.

| ВІДДАЧА ІНВЕСТИЦІЙ В ERP-систему* | |
|-----------------------------------|--|
| 1. | Збільшення поставок точно в строк ⇒ на 80 % |
| 2. | Збільшення виробничого браку ⇒ на 35 % |
| 3. | Зниження рівня запасів на складах ⇒ на 20-25 % |
| 4. | Ліквідація неврахованих недостач ⇒ на 5-10 % рівня запасів |
| 5. | Зниження транспортно-заготівельних витрат ⇒ на 60 % |
| 6. | Зниження витрат допоміжних матеріалів ⇒ на 20-50 % |
| 7. | Зниження собівартості продукції в результаті скорочення цехових і загальногосподарських витрат ⇒ на 5-10 % |
| 8. | Зниження дебіторської заборгованості шляхом всестороннього, персоналізованого її контролю ⇒ на 50-60 % |
| 9. | Зменшення затрат на адміністративно-управлінський апарат ⇒ на 30 % |

*За даними опитування українських компаній.

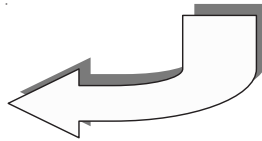
Автоматизована система управління

Локальні системи (ЛС)

Використовуються \Rightarrow *невеликим підприємством*, представництвом іноземної фірми, які мають *обмежений* бюджет, але їм потрібна автоматизація окремих напрямків обліку.

Системи дозволяють вести облік по одному чи декількох напрямках:

- ★ бухгалтерія;
- ★ збут;
- ★ склади;
- ★ облік кадрів.



Системи цього класу за багатьма критеріями універсальні.
Розробники пропонують системи, які враховують деякі особливості галузі, підприємства.

Цикл впровадження систем мінімальний (можливо на протязі 1 дня).

Вартість системи еквівалентна \Rightarrow **5 – 50 тис. доларів.**

Автоматизована система управління

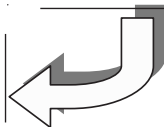
Фінансово - управлінські системи

Використовуються

- ⇒ торговими фірмами;
- ⇒ компаніями, які надають послуги;
- ⇒ дистрибуторськими фірмами по співвідношенню ціна – якість.

Здатні: комплексно вирішувати проблеми

- ✓ бухгалтерського обліку;
- ✓ управління складами;
- ✓ управління кадрами.



Настроюють, як правило, на потреби конкретного підприємства.

Ціновий діапазон еквівалентний ⇒ 50 – 200 тис. доларів.

Автоматизована система управління

Середні інтегровані системи

Використовуються ⇒ виробничим підприємством (малим, середнім), основним критерієм розвитку котрого є *ефективне управління* виробництвом.

Застосовуються, призначаються ⇨ для управління підприємством і інтегрованого планування виробничого процесу.

Облікові функції, хоча і глибоко опрацьовані, виконують допоміжну роль; часто неможливо виділити модуль бухгалтерії, так як інформація в бухгалтерію надходить автоматично з інших модулів.

Ланцюг оперативного планування “збут ⇒ виробництво ⇒ закупівля” є *ядром* таких систем (на основі процедур **MRP - II**).

Підрозділи інфраструктури підприємства (фінанси, бухгалтерія, маркетинг та інші) будують свою діяльність, спираючись на дані цього ланцюга.

Ці системи більш складні у впровадженні (цикл впровадження може тривати 6 – 9 місяців – 1,5 року). Виробничі системи більш жорсткі, ніж фінансово-управлінські, потребують добре налагодженої діяльності підприємства, де головними механізмами управління є планування і оптимальне управління запасами й виробничим процесом, а не облік кількості рахунків-фактур за певний період.

Вартість може дорівнювати **50 – 200 тис. доларів**, але в залежності від охоплення проекту може досягати **500 і більше тисяч доларів**.

Автоматизована система управління

Крупні інтегровані системи

Використовують великі холдингові структури, фінансово-промислові групи, головні компанії, для яких найголовніше значення має:

- ✓ управління складними фінансовими потоками;
- ✓ консолідація інформації;
- ✓ довгострокове планування.

Застосовуються для:

- ✎ широкого охоплення складних фінансових потоків;
- ✎ корпоративної консолідації;
- ✎ глобального планування;
- ✎ глобального бюджетування.

Строки впровадження > 1 року.

Вартість еквівалентна \Rightarrow 500 тис. доларів і більше.

Автоматизована система управління
Яка система потрібна підприємству

| | | | | |
|-----------------------------------|--|--------------------------|--------------|-------------------|
| С И С Т Е М И | | | | |
| Локальні | | | | |
| Фінансово-управлінські системи | | | | |
| Середні інтегровані системи | | | | |
| Крупні інтегровані системи | | | | |
| Малі підприємства, представництва | | дистрибуторські компанії | підприємства | альянсні холдинги |
| П І Д П Р И Є М С Т В А | | | | |

УПРАВЛІНСЬКА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА (УІС) ТА СИСТЕМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ (СУЗ)

Управлінська система інформаційного забезпечення розробляється, щоб допомогти здійснити три основні цілі:

✓ **Прийняття рішень:**

- Що продано?
- Скільки?
- Де?
- Кому?
- За якою ціною?

✓ **Контроль за діяльністю підприємства:**

- робоча сила;
- грошові кошти;
- запаси готової продукції;
- дебіторська заборгованість;
- розподіл ресурсів.

✓ **Кількісна оцінка та аналіз результатів:**

- аналіз затрат;
- продуктивність робочої сили;
- порівняльний аналіз діяльності.

Розробка **Системи Управлінської Звітності** повинна:

- відповідати вище зазначеним цілям;
- має бути ретельно спланована;
- бути унікальною для того підприємства, для якого вона призначена;
- керівництво має прийти до спільної думки відносно основних форм звітності;
- сама система має сприяти своєчасності, оперативності надходження інформації.

Управлінську інформаційну систему використовують комп'ютеризовані банки даних для того, щоб підприємство користувалося уніфікованою інформацією. Але суттєвим є не сам комп'ютер, а забезпечення безперервного потоку інформації по всіх підзвітних сферах діяльності підприємства.

Стратегічне управління

Бізнес-моделювання

Сучасний менеджмент використовує для управління удосконалений метод – *бізнес-моделювання*.

Без використання бізнес-моделювання в компаніях, фірмах виникають певні проблеми :

✎ не вся інформація в компанії, фірмі враховується і обробляється або губиться цінна інформація;

✎ кількість функцій, які виконують працівники, співробітники швидко росте, а менеджмент не встигає розробляти нові посадові інструкції;

✎ менеджери замість того, щоб удосконалювати стратегію фірми, компанії, змушені постійно блукати по фірмі, компанії в пошуках частки бізнес-процесу чи проводити більшу частину часу на різного роду нарадах;

✎ співробітники компанії частіше не ознайомлені з головними цілями розвитку бізнесу компанії.

Західний менеджмент вже засвоїв наступне правило :

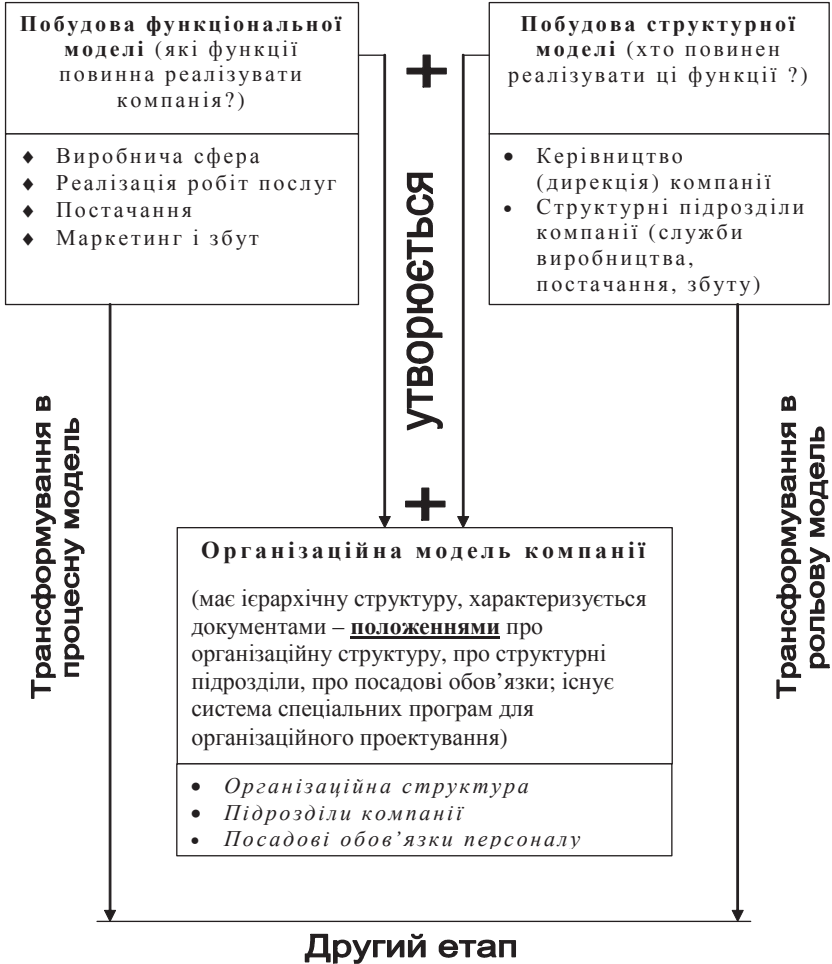


Якість роботи будь-якої фірми, компанії визначається не стільки функціями, скільки зближенням до них різних процесів.

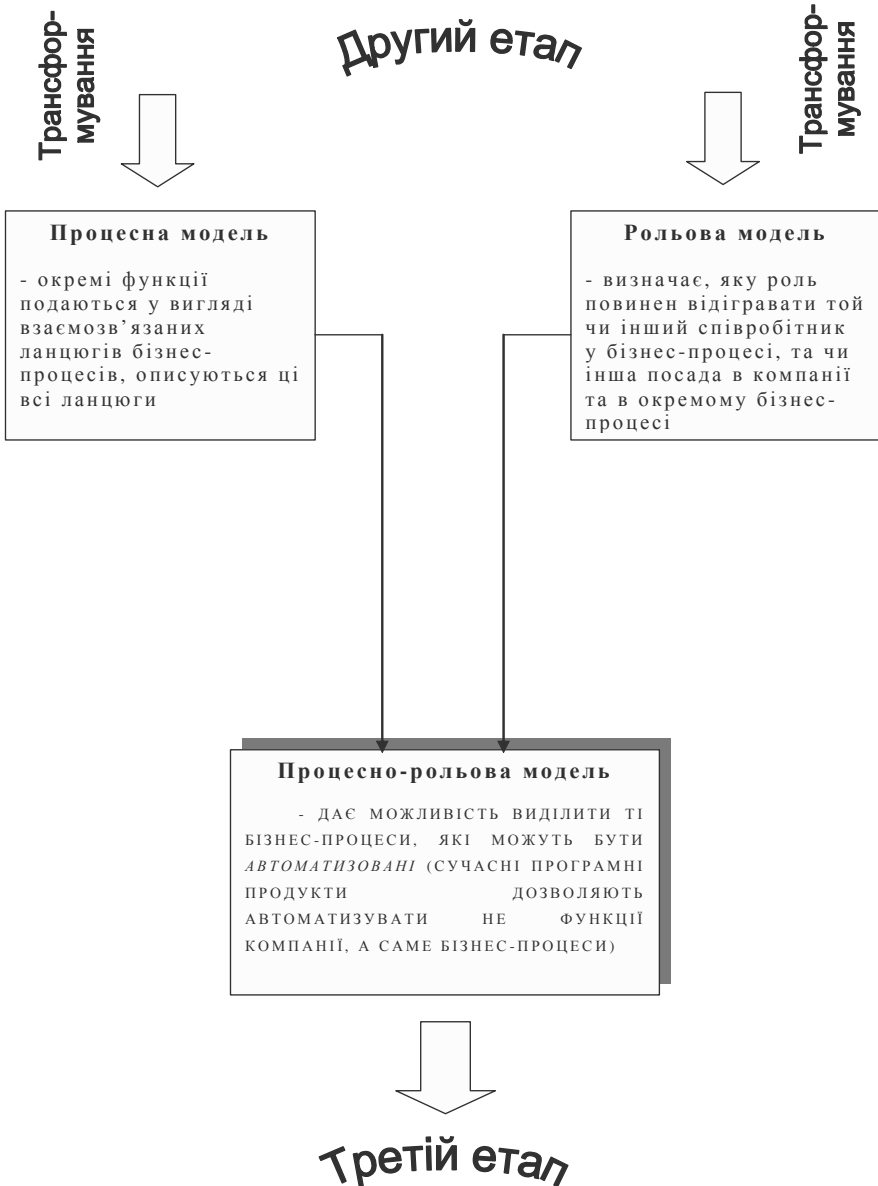
Саме бізнес - моделювання дозволяє добитися потрібної кореляції між функціями і процесами.

Основні етапи бізнес-моделювання в компаніях

Перший етап



Основні етапи бізнес-моделювання в компаніях



Основні етапи бізнес-моделювання у компаніях

Кількісна модель бізнес-процесів

- ◆ Робота компанії представлена у вигляді окремих бізнес-процесів;
- ◆ При характеристиці, опису бізнес-процесів використовують певні методи: сіткове планування, виробничу функцію, метод виробничих витрат, фінанси можна відобразити за допомогою операційного аналізу:
 - витрати;
 - обсяг;
 - прибуток.
- ◆ За допомогою цієї моделі можна описати 90% всіх бізнес-процесів компанії



Для успіху в побудові бізнес-моделей необхідно виконувати всі етапи послідовно.



ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

На сьогоднішній день один із найбільш ефективних підходів до організації роботи по виконанню проектів.

Проектний менеджмент **включає** в себе:

- = планування
- = організацію
- = моніторинг
- = контроль всіх аспектів проекту в ході досягнення його мети.

Функції менеджера проектів:

- детальне планування і координація роботи працівників, які беруть участь у проекті;
- ефективне планування і контроль використання необхідних для виконання проекту ресурсів (часу, фінансових, матеріальних);
- ведення документації проекту;
- знаходження вузьких місць і організація міроприємств по їх усуненню;
- вирішення конфліктів між співпрацівниками, керівництвом, постачальниками;
- контроль якості робіт, що виконуються.

Функціональні характеристики менеджера проектів:

сфера примінених знань проект менеджера різноманітна, але в більшості випадків пов'язана з різного роду інноваціями, розвитком бізнесу, інфраструктури, новими диверсифікованими напрямками або управлінням групами спеціалістів, що працюють над проектами; досить яскраво проект менеджери проявляють себе в сфері інвестицій, фінансів, бізнес планування, будівництва; цікавим кандидатом рахується спеціаліст, який чітко розуміє стратегію розвитку бізнесу, а також конкурентну перевагу даної компанії, це, в першу чергу, людина з багатогранним життєвим досвідом, вік 28-35 років, котра до цього часу мала можливість спробувати себе в різних сферах бізнесу, знайти оптимальні умови для процвітання бізнесу, здобути репутацію на ринку, налагодити звязки з державними структурами, органами влади, ЗМІ; дані менеджери мають певну позицію на ринку; до критеріїв їх підбору відносять солідну освіту, профдосвід в декількох сферах бізнесу, які повязані між собою.

РОЗПОДІЛ РОЛЕЙ В ПРОЕКТНІЙ КОМАНДІ



ЧЛЕНИ КОМАНДИ*

| | |
|-------------------------------------|--|
| Керівник проекту | – займається координуванням всієї проектної групи, забезпечує необхідними ресурсами, приймає рішення, ставить завдання. |
| Ведучий спеціаліст, аналітик | – аналізує проблеми, оцінює можливість застосування ідей на практиці, виконує функції першого помічника і радника керівника проекту, координує напрямок обговорення. |
| Новатор | – найбільш креативний член команди. Висуває нові ідеї і пропозиції (від лат. creatura – творення) |
| Дослідник | – займається дослідженням, результати яких допомагають вирішити завдання проекту. |
| Виконавці | – виконують всю роботу по реалізації проекту. Рядові члени проектної групи. |
| Контролер якості | – відповідає за якість реалізації проекту, знаходить помилки, контролює результати роботи. Вносить пропозиції по покращенню діяльності. |

*Зачем нужны проект менеджера // Украинская Инвестиционная Газета. 2004. - №24. С.30-35.

МИСТЕЦТВО УПРАВЛЯТИ

С. Паркінсон, М.Рустомджі

Автори посібника з практики сучасного управління стисло і спрощено викладають основи менеджменту. Дають поради щодо розвитку управлінського спілкування і організації ефективного виробництва.

Недоліки письмового спілкування

Друкованому слову (журнали, газети, бюлетені, буклети тощо) ніколи не слід цілком довіряти; воно не замінює живого людського спілкування. Так само неможливо встановити добрі стосунки, якщо обидві сторони не виявляють взаємної довіри.

Якщо письмове повідомлення не складене в простій цікавій формі з безліччю ілюстрацій, його ніколи не читатимуть рядові працівники з обмеженим рівнем освіти.

Комунікація в управлінні

Ефективна комунікація всередині групи управління найважливіша, адже саме всередині цієї групи є більшість ланок складових каналу зв'язку між верхом та низом.

Дослідження свідчать, що спотворення інформації під час передавання її від вищого керівництва до майстрів сягає 70%.

Важливо, аби кожен член групи управління завжди був «у курсі». Більшість менеджерів дуже хворобливо реагує на атмосферу секретності, коли від них приховують якусь інформацію. Вони думають: якщо мені не хочуть розповісти про все, що відбувається, то чому я повинен з ними співпрацювати?

Приклади поганої комунікації

Дослідження, проведені в одній великій фірмі, засвідчили: більшість керівників вважають, нібито вони працюють на велику компанію з блискучим майбутнім, яка має найкращу систему комунікацій, що будь-коли існувала у бізнесі або індустрії. Думки робітників виявились протилежними: вони були налаштовані вкрай вороже до керівництва, вважали, що керівники дістають надто велику платню, діють неефективно і не заслуговують на свої посади. Після дослідження ефективності системи комунікацій у групах управління виявилось, що лише 20% інформації, надісланої донизу керівництвом, робітники правильно розуміють.

Робітники, вважаючи, що їх експлуатують та обкрадають, виявляли стільки злості та ворожості, що у них з'явилася схильність красти, псува-

ти інструменти або робити щось таке, що завдає шкоди організації. Річчю, яку їм красти найлегше, є «час». Протягом іншого опитування менеджерів попросили виділити 10 моральних факторів, які впливають на виробництво, за їх значущістю. Останні три фактори, на думку менеджерів, такі: задоволення від зробленого; почуття, що перебуває на своєму місці; співчуття і допомога персоналу.

Це саме дослідники попросили зробити робітників і з подивом виявили, що першим, другим і третім факторами були ті, які у менеджерів стояли на трьох останніх місцях! Таким чином, у деяких організаціях може цілковито не бути комунікації.

Наведені приклади наочно демонструють: доки керівництво не навчиться розуміти позиції, думки та ідеї підлеглих, неможливо реально поліпшити комунікацію.

Погані звички, які заважають слухати

Погана звичка — наперед вирішувати, що предмет розмови вам не цікавий, після чого ваші думки починають блукати осторонь. Цю звичку можна подолати, переконавши себе, що з кожної розмови завжди дізнаєшся про щось цікаве. Інша погана звичка це критичне ставлення до манери співбесідника говорити. Якщо ви переконаєте себе, що він може сказати щось, чого ви не знаєте, то не помічатимете його недоліків. Ще одна перешкода коли ви не згодні з тим, що говорить співбесідник, і хочете розпочати дискусію негайно, після того, як він закінчить. Вас настільки поглинає наступна суперечка, що все інше, сказане співбесідником, вже не досягає вашої свідомості.

Поганою є звичка слухати лише факти. Але найсерйознішою перешкодою для уважного слухання є те, що мозок здатний сприйняти до 500 слів за хвилину, а людина говорить із середньою швидкістю лише 100 слів. Отже, весь час є спокуса заглибитися у власні думки. Це основна з причин низького рівня сприйняття.

Як ефективніше слухати

Слухаючи чийось промову, слід постійно робити порівняння і шукати суперечності в сказаному. Кожний промовець час від часу робить паузу, аби перевести подих. У цей момент і слід подумки повернутися до початку промови і підбити короткий підсумок того, що було сказане на цю хвилину. Це може стати чудовою вправою для того, аби навчитися слухати ефективніше.

Глава 4. Як організувати виробництво найефективніше

Висока вартість транспортування

Лише нещодавно люди почали усвідомлювати, яку велику частку кінцевої вартості становить вартість транспортування, куди входить транспортування деталі від одного верстата до іншого, з одного цеху до сусіднього, до пункту контролю якості, на склад готової продукції тощо. Вартість цих переміщень сягає від 20 до 80% вартості праці, витраченої на виробництво самого продукту.

Розклад роботи деяких величезних автозаводів спланований таким чином, аби синхронізувати всі численні складальні лінії і автоматичні верстати для забезпечення безперервного руху матеріалів. Таким чином досягаються два важливі результати: по-перше, зменшуються витрати капіталу, вкладеного у незавершену роботу, а по-друге, з'являється можливість уникнути використання дуже дорогих приміщень під зберігання величезної кількості деталей на різних стадіях виробничого процесу.

Вартість простоїв

Незліченні мільйони доларів щодня втрачаються через те, що дороге обладнання простоє без роботи. Коли машини стоять, не виробляючи продукції, всі витрати на амортизацію обладнання лягають на вартість продукції, виробленої перед простоєм. Прибуток, втрачений через невироблені товари, потрапляє до розряду збитків. Вартість утримання групи обслуговування цих машин також слід приєднати до витрат, пов'язаних з простоєм.

Машина вартістю у декілька десятків тисяч доларів вимушена простоювати, коли робітник заздалегідь не попереджає про свою відсутність. Раптова відсутність на роботі є справжнім прокляттям для багатьох компаній: вона спричиняє не лише безладдя, а й великі витрати на утримання резерву робітників на випадок заміни відсутніх.

Нераціональне використання талантів

Не менш важливою групою фінансових втрат у кожній фірмі є нераціональне використання талантів. Тисячі керівників мають професіоналізм, ентузіазм, розум та завзяття, і не використовувати їх у повній мірі це все одно, що кидати гроші на вітер.

Однією з найбільших і важко враховуваних причин втрат у багатьох компаніях є «стриманість», а точніше, побоювання працівників виявляти ініціативу, яке може спричинити до замовчування конструктивної ідеї, здатної відкрити нові перспективи для компанії.

Повне припинення діяльності

Іноді найдійовішим способом позбутися збитків є повне закриття підприємства, навіть якщо воно, на перший погляд, працює нормально. Причиною може бути те, що підприємство вже не відповідає вимогам місцезнаходження, випускає продукцію, яка не користується попитом. Підприємство не повинно продовжувати роботу лише з міркувань престижу або як пам'ятник історії.

Витрати на відрядження

У багатьох випадках телефонний дзвінок цілком врегулює проблему. Або можна послати у відрядження когось з молодшої управлінської ланки, хто успішно вирішить завдання, дістаючи при цьому менший оклад. Найімовірніше, поїздка принесе йому задоволення на відміну від його начальника, для якого відрядження давно перетворилися на необхідний, але неприємний обов'язок.

Бухгалтерський облік допомагає контролювати витрати

Періодичні бухгалтерські звіти перекладають всю роботу, пророблену в організації, мовою найважливішого фактора: грошей. Звіти дозволяють порівнювати роботу, пророблену за звітний період, з попереднім періодом і, що ще важливіше, зі стандартами, прийнятими для такого роду діяльності.

Коли контролювати витрати

Контроль витрат слід проводити перед тим, як компанія зазнала фінансових втрат. Кожний працівник, а не лише бухгалтер несе відповідальність за витрати. Фінансові звіти покажуть, чи не відхиляєтеся ви від існуючих норм. Але фінансові звіти не зменшать витрати, які вже мали місце, а лише допоможуть вам спланувати майбутні витрати або майбутнє їх зменшення. Найефективніший спосіб контролювати витрати робити це перед тим, як виникла ситуація, коли фінансові збитки неминучі. Іноді керівник може піти на свідоме послаблення контролю якихось операцій, аби зосередитися на контролі ділянок, де витрати значно більші. Потрібні майже однакові зусилля, щоб зменшити на 5% витрати на виробництво продукту собівартістю 1000 доларів і продукту собівартістю 5 млн. доларів. Цілком очевидно, що зосередити увагу слід на останньому.

Контроль витрат стосується усіх

Витрати це не просто цифри, що цікавлять лише бухгалтерів; вони стосуються усіх працівників підприємства. Витрати це споживання електроенергії на кування тонни металу; людино-години, витрачені на опера-

цію; кількість асфальту на кілометр шляху; витрата цементу на елемент конструкції; споживання кисню та піску на тонну литва; експлуатаційна вартість вантажівки тощо. За усім цим ви повинні стежити, якщо хочете контролювати витрати. Коли доберетеся до вартості канцелярських кнопок, можете вважати, що тепер вам відомо, як здійснювати контроль витрат.

Широта погляду

Контроль витрат вимагає того, аби розглядалася робота всього підприємства. Наприклад, можна значно здешевити матеріал, знайшовши заміну нижчої якості, але в результаті виявиться, що обробка дешевого сурогату потребує більше часу й обійдеться дорожче. Отже, заощадивши в одному місці, ви більше втратите в іншому.

Клієнт купує не лише товар, а також і задоволення та користь, які від нього отримує. Тож реальна ціна товару включає в себе всі гроші, які покупець на нього витратить: вартість експлуатації, обслуговування, ремонту тощо. Словом, ціна товару на 2/3 лежить поза сферою виробництва. Виробник може сподіватися лише на 1/3 кінцевої ціни. Решта залишається незалежним одна від одної фірмам, які здійснюють розповсюдження, гуртові закупівлі і кінцевий продаж товару. Продавець, натомість, несе відповідальність за дуже незначну частку його повної ціни. Однак клієнта абсолютно не цікавить, яким чином його гроші розподіляються між незалежними фірмами, його турбує лише одне: чи дістане він задоволення і користь від придбаного товару.

Антикризова система державного менеджменту в Україні

“... Вихід — у рішучому запровадженні довгострокового стратегічного підходу.”

“... Проблеми розвитку економіки обговорюються і розв’язуються такими шляхами, ніби держава перебуває в стані звичайних трансформаційних труднощів, і з ними можна справитися за допомогою рецептів і заходів, до яких вдаються країни, що нормально розвиваються.

На жаль, стандартні прийоми тут можуть виявитися безсилями, а вирішальним фактором впливу, на мій погляд, мав би стати широкомасштабний неординарний маневр і реформаторське винахідництво, які ґрунтуються на реаліях держави. Водночас стандарти, навіть в умовах збереження високих темпів, дадуть ефект інерційності, що означатиме згубне відставання. Поворот у бік рятівної інноваційної моделі нарівні з вибудовуванням довгострокової стратегії передбачає прискорену капіталізацію. При цьому важливо, щоб стратегія капіталізації працювала навіть в умовах нашої інвестиційної непривабливості.”

Юрій Пахомов, академік НАН України,
директор Інституту світової економіки і міжнародних
відносин НАН України.

Антикризова система державного менеджменту в Україні

“... В урядовій програмі, як перший і найвищий імператив, потрібно сформувати систему і механізми **Антикризового державного менеджменту (Out of Crises State Management)**, без якого жодна держава з кризи не виходила і Україна не вийде, бо через галопування урядів ця можливість втрачена протягом усіх років незалежності. Антикризова система державного менеджменту, як свідчить світовий досвід, особливо в умовах нових викликів і загроз глобалізації, може бути побудована лише на базі **Національної стратегії розвитку**, якої Україна ще не має. Тому невідкладним завданням законодавчої і виконавчої влади є власне розробка і прийняття в 2003 р. Національної стратегії на найближчі 20–25 років.

... Надзавданням і найвищою метою антикризової системи державного менеджменту і антикризової програми нового уряду має стати передусім створення економічних умов для необмеженого розвитку народного підприємництва, особливо в сучасних формах інноваційно-технологічного, продукуючого малого і середнього бізнесу з наступним доведенням питомої ваги цього сектора економіки до 60-70% у складі ВВП, з конкурентоспроможним виведенням його на глобальні ринки. Це дасть можливість розв'язати найгостріші проблеми ліквідації безробіття, бідності, розширення споживання, заощадження, нагромадження грошей населення і налагодження системи народного інвестування через Народний банк реконструкції і розвитку зі стимулюючими відсотками зиску для вкладників на рівні 15-20 відсотків.

Потрібно також передбачити радикальні заходи держави і влади щодо демонополізації економіки, узурпованої і “прихватованої” олігархічними кланами. Економічна демократія, як можливість необмеженої господарської самодіяльності громадян, передбачена Конституцією, має бути гарантована урядом не на словах, а на ділі. Треба врешті-решт зупинити небачено великі податкові пільги для олігархів і їх корпорацій, перетворити державний бюджет з годівниці для розкрадання в механізм інноваційного розвитку і економічного зростання раціональної структурної перебудови економіки постіндустріального типу, відмовитися на завжди від застарілої політики традиційного радянського “індустріалізму”.

У програмі слід започаткувати жорстку систему заходів із демонетизації економіки України і досягнення нормального рівня монетизації, яка разом із розвитком народного підприємництва і реалізацією інноваційних випереджаючих стратегій має забезпечити рівні економічного зростання на рівні не 4-6, а 12-15% ВВП щорічно. Без такої мобілізаційної надзвичайної стратегії Україна з кризи не вийде. А для цього, в свою чергу, потрібно зруйнувати стару систему тотальної централізації управління економікою України і перенести центр ваги на регіони, на рівень корпорацій і кластерів”.

О. Білоус, доктор економічних наук,
професор, член-кореспондент
НАН України, народний депутат України

Антикризова система державного менеджменту в Україні

“... Головна мета нової моделі соціально-економічного устрою має бути спрямована на подолання істотних деформацій і суперечностей, що нагромадились у суспільстві на попередньому етапі, створення базових умов для сталого економічного розвитку, поступової інтеграції в європейські і світові процеси і структури. В стислому вигляді йдеться, **поперше**, що подолання глибокого розшарування суспільства, що набуває загрозливого характеру і веде до маргіналізації населення, втрати нацією її традиційних історичних та етнокультурних переваг і цінностей. **Подруге**, мають бути створені передусім законодавчі та інші важелі для призупинення олігархізації економіки, що спричиняє формування, так званої, економіки влади, одна з найодіозніших форм якої спостерігалась в колишньому СРСР та інших країнах соціалістичного табору. Потретьє, потрібно істотно посилити інституційну спроможність держави, всіх її структурних ланок, слабкість яких породила і відтворює такі негативні явища, як тінізація і криміналізація економіки, корупція, правовий нігілізм.

... Конструктивно-створююча функція полягає в забезпеченні широкомасштабної, всеохоплюючої модернізації економіки і суспільства, надання їм сучасного європейського вигляду, остаточного витіснення застарілих соціально-економічних форм і інституцій. В основі цієї моделі – здійснення глибоких структурних зрушень в економіці відповідно до світових тенденцій економічного та науково-технологічного процесу.

Домінантною серцевиною такої моделі є інноваційна складова, на основі якої забезпечуються, з одного боку, оновлення виробництва, його матеріальних активів, форм організації та управління, всіх суміжних сфер життєдіяльності. З другого боку, інноваційний розвиток покликаний утилізувати проривні технології, які б гарантували випереджальне економічне зростання, порівняно з європейськими та середньосвітовими темпами.

... Інтегральна модель соціально-технологічного устрою має увібрати в себе все розмаїття сучасного цивілізаційного процесу, його найвищі економічні та науково-технологічні досягнення.

Водночас вона повинна твердо спиратися на власну господарську структуру, її порівняльні і конкурентні переваги, врахувати національну історичну спадщину, генетичне народне економічне коріння.

Базову основу сучасної моделі має становити змішана економіка, щододним чином не означає якусь еkleктичну мішанину. В сучасній змішаній економіці органічно поєднуються і доповнюють один одного приватний, держаний та муніципальний сектори, ринкові і державні регулятори, тобто грошово-фінансові та координаційно-планові інструменти і важелі, внутрішні і зовнішні чинники соціально-економічного поступу.”

Антон Філіпенко, доктор економічних наук, професор, науковий консультант Президента України.

Антикризова система державного менеджменту в Україні

“По-перше, за змістом та структурою Програма діяльності нового Кабінету Міністрів повинна бути планом дій поступового відновлення високих темпів економічного зростання ...

... По-друге, прискорення темпів соціально-економічного розвитку, ефективне використання потенціалу національної економіки можливе лише за умов переходу від квазіконкурентного середовища до розвитку реальної конкуренції як механізму раціонального розміщення ресурсів.

... По-третє, програма має підтвердити пріоритетність зближення з Європейським Союзом не тільки декларативно, а й системним переліком конкретних кроків у цьому напрямку.

... По-четверте, в умовах глобалізації світової економіки для таких держав, як Україна, важливою умовою стабільного зростання є інтенсивне зближення з міжнародними структурами і інституціями, які забезпечують світовий економічний розвиток. Вступ країни до СОТ, співробітництво з МВФ, наближення до економічних, правових, технічних та інших стандартів ЄС, залучення іноземного капіталу в національну економіку дає можливість запобігти нераціональним рішенням або нейтралізувати чи зменшити їх негативні соціально-економічні наслідки.

... По-п’яте, проблемою діяльності практично кожного з попередніх складів урядів була власне слабкість дійового механізму реалізації законів, програм та рішень. Тому нова Програма дій уряду матиме успіх лише в умовах відновлення та створення нових механізмів реалізації основних її положень”.

Олександр Шнирков, доктор економічних наук, заст. директора Інституту міжнародних відносин Київського національного університету ім. Т.Шевченка.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ, САМОПЕРЕВІРКИ, ПОВТОРЕННЯ

1. Як змінювалися уявлення про організаційну ефективність у процесі еволюції економічних систем?
2. Що таке організаційна ефективність?
3. Розгляньте, що таке продуктивність організації і методи її підвищення?
4. Вкажіть, як здійснюється оцінка ефективності управлінської діяльності?
5. Які фактори впливають на продуктивність організації?
6. Чи є необхідність в управлінських витратах при матеріальному виробництві?
7. На скільки можна скорочувати витрати на управління?
8. Які ознаки класифікації витрат у менеджменті?
9. Які чинники впливають на економічну ефективність менеджменту?
10. Як визначити ефективність управління виробництвом?
11. Дайте характеристику різних видів організаційної ефективності.
12. Які види витрат відносять до витрат на управління?
13. Якими узагальнюючими показниками оцінюється ефективність системи менеджменту організації?
14. Наведіть приклади розрахунку якісних показників ефективності системи менеджменту.
15. На чому ґрунтується оцінка ефективності здійснення організаційних змін?
16. Охарактеризуйте показники, які використовують для оцінки доцільності реалізації інноваційних проектів.
17. Перерахуйте основні категорії операційних систем.
18. Чому надійність поставки більш важлива, ніж швидкість поставки?
19. Яке значення має баланс попиту та пропозиції?
20. Перерахуйте основні особливості партнерського підходу до ділових відносин?
21. В чому розбіжності між поняттями “продуктивність” і “ефективність”? Яке із них є пріоритетним?
22. Чи може організація за короткий термін досягнути високої продуктивності?
23. Чи має можливість організація одночасно досягнути продуктивності та ефективності?

24. В чому розбіжності між промисловою організацією і організацією сфери послуг? Якій з них більше потрібний операційний менеджмент?

25. Які типи запасів прийнято виділяти? Для яких найбільш приемлива система точного часу?

26. Що таке планування потреби у матеріалах? Чим воно відрізняється від метода визначення економічного росту розміру замовлення?

27. Багато менеджерів впевнені, що підвищення якості продукції пов'язане обов'язково із зниженням продуктивності підприємства. Чи вірна така думка?

28. Яка роль операційного менеджменту і його вплив на рівень конкурентоздатності підприємства?





Класики менеджменту

Сміт Адам (1723-1790) – шотландський економіст і філософ, один із найбільших представників класичної політичної економії. У своїй знаменитій праці “Дослідження про природу і причини багатства народів” (1776) головним джерелом суспільного багатства назвав індивідуальне прагнення до добробуту, а також властиве кожному індивіду бажання домогтися більш високого становища в суспільстві. Відповідно до Сміта, найважливішим чинником, що сприяє економічному зростанню, є поділ праці, що дозволяє розширити застосування машин. Признаючи, що поділ праці збіднює робітника, він пропонував компенсувати ці негативні наслідки шляхом уведення загальної освіти. Сміт уперше привів розподіл суспільства на три класи: 1) найманих робітників; 2) капіталістів; 3) великих землевласників. Роботи Сміта перетворили політекономію в порівняно струнку систему знань і стали одним із теоретичних джерел політичної економії марксизму.

Оуен Роберт (1771-1858) – видатний англійський соціаліст-утопіст. Починаючи з 1810 р. розробляв план поліпшення умов життя робітників у рамках капіталістичного устрою і намагався здійснити його на прядильній фабриці в Шотландії, управляючим якої він був із 1800 р. У 1817 р. висунув програму радикальної перебудови суспільства шляхом створення самоврядних “селищ спільності і співробітництва”, позбавлених приватної власності, ділення на класи, експлуатації, протиріч між розумовою і фізичною працею. Засновані Оуеном дослідні комуністичні колонії в США і Великобританії зазнали невдачі. Проте його вчення, незважаючи на утопічний характер, зіграло значну роль у просвітництві англійських робітників і зробило важливий вплив на формування соціалістичної думки за межами Великобританії.

Аркрайт Річард (1732-1792) – видатний англійський підприємець і практик менеджменту. Отримавши в 1769 р. патент на ватермашину (прядильну машину з приводом від водяного колеса), широко застосував її у виробництві. Являвся із 1771 р. організатором перших фабрик (прядильних), де впроваджував раціональну модель управління, побудовану на принципі ієрархії і координації машин і персоналу.

Бebbeйдж Чарльз (1792-1871) – відомий англійський математик і фізик. Робітника, на його думку, легше навчити частково виконувати завдання, ніж ціле, інколи складне. Так народився один з основних принципів управління - принцип поділу праці, який іноді називають законом поділу праці А. Сміта. Крім того, Бebbeйдж уперше зробив наголос на науковому підході організації праці, обґрунтував особливу важливість його спеціалізації, а також досліджував трудові рухи і витрати часу в процесі праці, вплив різноманітних кольорів на ефективність праці, запропонував систему визначення собівартості.

Тейлор Фредерік Уінслоу (1856 - 1915) – засновник школи наукового менеджменту (тейлоризму), американський інженер-практик і менеджер. Спортивна слава не довговічна, і приклад Тейлора - зайве тому підтвердження. Хто в наші дні пам'ятає чемпіона США по тенісу в парних змаганнях 1881 р.? І кому прийде в голову, що цей чемпіон і класик менеджменту – одне і те ж обличчя?

Тейлор народився 20 березня 1856 р. в американському місті Філадельфії, у сім'ї юриста. У його характері вигадливо з'єдналися м'якість і сором'язливість батька, енергія і підприємливість матері, так само як і їхні загальні якості – вірність обов'язку, непохитність принципів, незалежність і конформізм. Батьки прагнули дати сину різнобічну освіту, і тому відправили його навчатися в Європу. Надіючись піти по стопах батька і стати юристом, Тейлор у 1872 р. поступив в Академію Пилипа Екзетера в Нью-Гемпширі. Навчаючись, він зіпсував собі зір і від кар'єри юриста довелося відмовитися.

У 1872 р. Тейлор влаштувався на роботу в маленьку гідравлічну майстерню у Філадельфії, де виконував обов'язки механіка. Трьома роками пізніше він улаштувався в Мідвейльську сталеливарну компанію, де швидко пройшов від посади простого механіка до головного інженера. У 1883 р., займаючись заочно, Тейлор одержав диплом інженера-механіка Стівенського технологічного інституту. Він був видатним винахідником

і за своє життя одержав понад 100 патентів. Найбільше відоме створення ним і Уайтом пристрою для швидкого різання сталі.

Ще працюючи в Мідвейлі, Тейлор почав впроваджувати в організацію праці і управління виробничими процесами принципи, що згодом увійшли в його систему наукового менеджменту. З 1890 р. він працював головним керуючим компанії, що робила паперове волокно, а з 1893 р. – інженером-консультантом по менеджменту відразу на декількох підприємствах. У 1898-1901 р. Тейлор працював винятково в Бетлехемській сталеливарній компанії, де активно впроваджував свої нововведення.

У 1903 р. вийшла його книга “Цеховий менеджмент”, а в 1911 р. – “Принципи наукового менеджменту”.

Широка популярність прийшла до Тейлора в 1912 р. після його виступу на слуханнях спеціального комітету Палати представників по вивченню систем цехового менеджменту. Помер Тейлор зненацька, 21 березня 1915 р., після важкого і швидкоплинного захворювання пневмонією. На його надгробному камені написано:

“Батько наукового менеджменту”.

Форд Генрі (1863-1947) – відомий американський промисловець, король автомобілебудування США, один із творців теорії менеджменту. Він – зриме втілення “американської мрії”, символ організаційного і технічного прогресу, свідомий творець суспільства масового споживання і соціальних гарантій, тобто всього того, що складає «обличчя» сучасного капіталізму.

Майбутній фундатор промислової імперії народився 30 липня 1863 р. у сім’ї мічиганського фермера, емігранта з Ірландії. У 15 років залишив заняття в школі і влаштувався учнем механіка в Детройті. Тяга до механіки і винахідництва проявилася в нього дуже рано.

У 1893 р. Форд стає головним інженером Еддісонової компанії, що спеціалізувалася на освітленні Детройта, а в 1899 р. – головним інженером Детройтської автомобільної компанії, із якої іде в 1902 р. Через рік він заснував “Форд мотор компані”. До цього часу Форд уже має репутацію винахідника швидкісних моделей автомобіля, завойовану завдяки участі його машин в автомобільних гонках. У 1906 р. він придбав контрольний пакет акцій своєї компанії.

Дійсним тріумфом Форда стало впровадження моделі “Т”, що означало зміну всіх орієнтирів у концепції автомобілебудування. Масове виробництво вимагало стандартизації й уніфікації всіх технологічних процесів. “Терор машини” – так він характеризував упроваджену ним систему управління. Чітка система контролю, планування, конвеєрне виробництво,

безупинні технологічні ланцюжки – все це сприяло тому, що імперія Форда працювала в режимі автомата.

У вересні 1945 р. Форд передав керівництво компанією (яке до цього належало формально його єдиному сину Едзелю) своєму онуку і тезці Генрі Форду і відійшов від справ. Через два роки у віці 83 років Форд помер.

Гант Генрі (1861-1919) – відомий американський дослідник, сподвижник Тейлора - активного пропагандиста наукового управління. На відміну від Тейлора Гант вважав, що робітники являють ключову перемінну в досягненні максимальної продуктивності праці і що всі інші повинні пристосовуватися до них. При цьому завдання й окремі норми необхідно встановлювати не на основі того, що було зроблено в минулому, а на базі наукових розробок.

Важливою науково-практичною ідеєю Ганта була розроблена ним карта-графік. Це своєрідна діаграма, що дає наочне уявлення про трудові графіки кожного робітника і показує накладки, які керівник не побачив би без цього графіка. Карта-графік відбиває послідовність, у якій повинна виконуватися робота, і час, заданий для вирішення кожного завдання. Важливо, що карта-графік Ганта припускає економію часу накладенню тих видів діяльності, які не суперечать один одному. Іншою найважливішою ідеєю Ганта була система заохочувальних премій для підтримки зусиль людини на необхідному рівні.

Гілбрет Френк (1868-1924) і **Гілбрет Лілія** (1878-1972) – видатні американські дослідники фундаторських ідей наукового менеджменту. У Гілбретів науковий менеджмент базувався на вимірах. Вони аналізували в основному фізичну працю у виробничих процесах, тобто здійснювали вивчення рухів із використанням вимірювальних методів і приладів (таких, як шкалограми, кінозйомки, мікрохронометр і інші). Результати вивчення спрямувань були використані ними для встановлення більш точних робочих норм і усунення зайвих спрямувань і зусиль при введенні власної системи винагороди робітників.

Крім того, Лілія Гілбрет поклала початок новому напрямку в теорії менеджменту, що згодом стал називатися “управління персоналом”. Вона внесла істотний внесок у розробку питань добору, розміщення і підготовки кадрів. У 1915 р. вона стала першою жінкою в США, що одержала науковий ступінь доктора психології.

Файоль Анрі (1841-1925) – найвизначніший французький дослідник і фахівець в області менеджменту, фундатор так званої класичної, або адміністративної, школи управління. На думку американських істориків менеджменту, Файоль є найбільш значною фігурою, яку Європа дала науці управління у першій половині ХХ ст.

По закінченні ліцею і гірничої школи він поступив на службу у велику гірничу і металургійну компанію “Комментрі-Фуршамболь-Деказвіль” (“Комамболь”) і проробив там із 1860 по 1918 р. Спочатку Файоль цікавився винятково проблемами геології і гірничої справи. Проте призначення його в 1872 р. головним керуючим групи рудників сприяло зверненню Файоля до питань економіки і управління.

У 1888 р. він прийняв керівництво компанією, що знаходилася на грані банкрутства, і за тридцять років зробив її одним із найбільш розквітаючих підприємств Франції. Узагальнюючи свої багаторічні спостереження, Файоль створив “теорію адміністрації”.

Затримка з публікацією книги через події першої світової війни призвела до того, що французи в масі своїй не захопилися теорією Тейлора, що поширилася на той час, і спочатку проігнорували ідеї свого співвітчизника. Втім, незабаром вони віддали їй належне: зразкова організація і процвітання “Комамболя”, внесок компанії в загальнонаціональні зусилля в роки світової війни - усе це неминуче привернуло увагу до праць Файоля. Сам Файоль неодноразово підкреслював, що ніякого протиріччя між його теорією і теорією Тейлора немає, просто вони розглядали різні рівні організації виробництва: Тейлор - цехове управління, він же - вище адміністративне.

Вийшовши в 1918 р. у відставку, Файоль очолив створений ним Центр адміністративних досліджень. Він доказував, що відкриті їм принципи управління застосовні не тільки в економіці, а й в урядових службах і органах, в армії і на флоті, тобто носять універсальний характер. Одним із найбільших замовлень, виконаних Центром, стало дослідження організації роботи поштово-телеграфного відомства. Цій та іншим проблемам реформи державного управління, суспільних організацій і системи освіти присвячений ряд робіт Файоля. До речі, він першим поставив проблему організованого навчання менеджменту.

Слава, визнання і багатство - усе це було у Файоля. Він був визнаний гідним звання офіцера ордена Почесного легіону, інших державних нагород і наукових звань. Він прожив довге життя і вмів йому радіти: був товариською, енергійною людиною, невпинно пропагував свою теорію і навіть в останні роки життя не припиняв досліджень.

Емерсон Гаррінгтон (1853-1931) – видатний американський дослідник і практик менеджменту, що поєднав у собі витонченість інтелектуала, азарт підприємця і наполегливість першопроріздника.

Він народився 2 серпня 1853 р. в американському місті Трентоні, штат Нью-Джерсі. Його батько був університетським професором, фахівцем з англійської літератури. Навчаючись у Франції, Англії, Німеччині, Італії і Греції Емерсон одержав повну освіту і у віці 23 років очолив відділення лінгвістики університету штату Небраска. Але вже через шість років він лишив наукову кар'єру і з головою занурився в банківські операції і торгівлю нерухомістю. З 1885 по 1891 р. Емерсон виконував економічні й інженерні пошуки для залізниці. Потім представляв у США, Мексиці і Канаді інтереси британського синдикату. Якийсь час управляв кампанією по виробництву скла.

Навички наукової праці і талант аналітика допомогли Емерсону творчо використовувати той багатий досвід, що дала йому практика. У 1900 р. вийшла його книга “Продуктивність як підстава для управління й оплати праці”, а в 1912 р. – головна праця його життя “Дванадцять принципів продуктивності”.

З 1901 р. почалася діяльність Емерсона як фаховою консультанта з менеджменту. З 1907 по 1923 рр. він очолював Емерсонівську компанію інженерів по ефективності і був практично першим, хто звернув увагу на проблему принципів наукового добору і навчання, і навіть у 1913 р. випустив книгу на цю тему. “Працювати напружено, – вважав Емерсон, – значить прикладати до справи максимальні зусилля; працювати ефективно – значить прикладати до справи зусилля мінімальні”. Наслідуючи цей принцип, він до старості зберігав рідкісну працездатність і мобільність. Помер Емерсон 2 вересня 1931 р. у Нью-Йорку.

Гьюлік Лютер (1892-1978) – видатний американський систематизатор і популяризатор класичної теорії управління. Він розвинув і значно поглибив головні позиції теорії Файоля. Гьюлік був президентом Інституту цивільної адміністрації з 1923 по 1961 р., консультантом у міжнародних організаціях (наприклад, Всесвітній організації охорони здоров'я при ООН і ЮНЕСКО). Він займав відповідальні посади в уряді США, включаючи Комітет по виробництву озброєння, Комісію ООН по репараціях у Москві, Потсдамі, Токіо і Манілі, а також президентський Комітет по адміністративному управлінню. З інших творів цього автора заслуговує на особливу увагу книга “Адміністративні міркування про другу світову війну”.

Урвік Ліндал (1891-1983) – видатний англійський теоретик і практик в області управління. У 1934 р. заснував одну з найбільших в Англії консультативних фірм. Ряд років був директором Міжнародного інституту управління в Женеві, віце-президентом Британського інституту управління, неодноразово запрошувався для управлінського консультування в США й інші країни. Автор понад 40 книг і брошур по питаннях організації управління виробництвом.

Вебер Макс (1864-1920) – відомий німецький соціолог, соціальний філософ і історик, основоположник розуміючої соціології, теорії соціальної дії і теорії “ідеальної” бюрократії. Був професором Фрайбурзького, Гейдельберзького і Мюнхенського університетів.

Головною ідеєю Веберівської соціальної філософії являється ідея економічної раціональності, що знайшла своє послідовне втілення в сучасному капіталістичному суспільстві з його раціональною релігією (протестантизмом), раціональним правом і управлінням (раціональною бюрократією), раціональним грошовим обігом. Ця ідея, на його думку, забезпечує можливість максимально раціонального поведіння в господарській сфері і дозволяє домагатися значної економічної ефективності.

Він вважав бюрократію закономірним способом управління суспільством і розрізняв поняття “бюрократія” і “бюрократизм”. Перше поняття служить для позначення визначеної організації, системи роботи апарату управління (“раціональна бюрократія”), а друге застосовується в негативному змісті як групова монополія керуючих на функції управління і засоби влади (ірраціональна бюрократія).

Головні роботи: “Про категорії розуміючої соціології”, “Об’єктивність вченого-суспільствознавця і соціально-політичне пізнання”, “Протестантська етика і дух капіталізму”, “Господарство і суспільство”.

Мейо Елтон (1880 - 1949) – видатний американський соціолог і психолог, один з основоположників індустріальної соціології і доктрини «людських відносин». Спеціалізувався в одному з університетів Австралії на вивченні етики, філософії і логіки, а пізніше в Шотландії – медицини і психопатології. Переїхавши в США, він вступив у Школу фінансів і комерції при Пенсильванському університеті. З 1926 р. був професором соціології в Гарвардському університеті і керівником відділу промислових досліджень.

Значний внесок у розвиток соціології управління внесли його знамениті Хоторнські експерименти в “Вестерн Електрик Компані” біля Чи-

каго (1927-1932), що він проводив разом із своїм учнем, визначним американським психологом Фріцем Ретлісбергером. Узагальнення емпіричних даних привело його до створення соціальної філософії менеджменту, в основі якої лежать такі принципи:

1) людина являє собою “соціальну тварину”, орієнтовану на колектив і включену в контекст групового поведіння;

2) жорстка ієрархія підпорядкованості і бюрократичної організації несумісні з природою людини і його свободи;

3) керівники промисловості повинні орієнтуватися більше на людей, чим на продукцію. Це, на думку Мейо, забезпечує соціальну стабільність суспільства і задоволеність індивіда своєю роботою. Соціальна практика школи людських відносин ґрунтувалася на проголошеному Мейо принципі заміни індивідуальної винагороди груповою (колективною), на економічно-соціально-психологічних відносинах (сприятливий клімат, підвищення задоволеності працею, практика демократичного стилю керівництва). Звідси і розробка нових методів підвищення продуктивності праці: “паритетне управління”, “гуманізація праці”, “групові рішення”, “просвітництво працівників” і т.ін.

Манстерберг Гуго (1863-1916) – видатний німецький психолог, “батько індустріальної психології”, автор книги “Психологія й ефективність промисловості”, прихильник наукового менеджменту. У 1892р. він переїхав у США і викладав у Гарвардському університеті. Батьком індустріальної психології його називають тому, що велику частину своїх досліджень він присвятив визначенню наукових методів добору “правильних людей на правильні робочі місця”. Його новаторський підхід до наукового добору водіїв трамвая, а потім до навчання солдат під час першої світової війни став початком застосування наукових методів фахової орієнтації і підготування фахових управлінських кадрів у США.

Фоллетт Мері Паркер (1868-1933) – видатний американський психолог, одна з фундаторів концепції “людських відносин”. У своїй головній праці “Нова держава”, опублікованій в 1920 р., яка принесла їй широкую популярність у світі бізнесу і державного управління, вона всіляко підкреслювала і пропагувала важливість вивчення сфери людських відносин. Фоллетт висунула ідею гармонії праці і капіталу, що могла бути досягнута при правильній мотивації і врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін. Деякі дослідники вважають, що її праці незаслужено віддані забуттю, незважаючи на те, що в них були сформульовані (значно раніше Мейо)

основні моменти школи людських відносин. Зокрема, вона вперше обґрунтувала необхідність наукового дослідження психологічних аспектів управління. Теорія управління, доказувала Фоллетт, повинна базуватися на досягненнях наукової психології, а не на інтуїтивних рутинних уявленнях про природу людини і мотивах його поведінки. Вона виступала з лекціями, доповідями і статтями, у яких розробляла ідею “нового підходу” до управління, підкреслювала комплексний характер аналізу складних управлінських процесів.

Маслоу Абрахам (1908 - 1970) – видатний американський психолог, один з основоположників так званої гуманістичної психології. Відомий як творець ієрархічної теорії потреб людини. Маслоу класифікував потреби, розділивши їх на базисні (потреба в їжі, безпеці, позитивній самооцінці й інші) і похідні, або мета потреби (у справедливості, добробуті, порядку і єдності соціального життя). По Маслоу, базисні потреби людини постійні, а похідні – змінюються. Мета потреб вартісно рівні одна одній і тому не мають ієрархії. Навпаки, базисні потреби розташовуються відповідно до принципу ієрархії, у висхідному порядку від “нижчих” – матеріальних до “вищих” – духовних.

Герцберг Фредерік (народ. у 1923 р.) – відомий американський психолог. Народився в м. Ліни, шт. Массачусетс. Докторський ступінь одержав в університеті Пітсбурга, де також захистив магістерську дисертацію в області охорони здоров'я. Працюючи в психологічній службі в Пітсбурзі в якості керівника науково-дослідних робіт, разом із колегами він опублікував серію книг із питань мотивації. Пізніше був професором психології в університеті Кейса, а в даний час являється професором менеджменту в університеті штату Юта.

Проштудувавши декілька тисяч публікацій на тему мотивації, він приходить до висновку про те, що в цій області багато плутанини і потрібний новий та свіжий підхід. Ним стала його широко відома двофакторна теорія мотивації Герцберга, що він виклав у книзі “Мотивація до праці”, яка була випробувана в телефонно - телеграфній компанії.

Мак-Грегор Дуглас (1906-1964) – видатний американський фахівець в галузі психології менеджменту. Народився в Детройті, штат Мічиган. Докторську дисертацію захистив у Гарварді в 1935 р., працював там же, поки не перейшов на посаду співробітника в сектор промислових відносин при Массачусетському технологічному інституті в 1937 р. Пізніше був керівником цього сектора. З 1948 до 1954 р. він був президентом коледжу в м. Антіохе, після чого

знову повернувся в технологічний інститут і працював там у якості професора по промислому менеджменту аж до своєї смерті в 1964 р.

Найбільше значною книгою Мак-Грегора була “Людська сторона підприємництва”, у якій він запропонував відому усьому світу дихотомію менеджменту: теорія “Х” і теорія “У”.

Друкер Пітер (народ. у 1909) – видатний американським економіст, соціолог, публіцист, фахівець в області проблем управління, “хрещений батько” сучасного менеджменту. З 1942 р. працював професором філософії, політології і соціальних наук у різноманітних навчальних закладах США; почесний доктор багатьох закордонних університетів.

Друкер заявив про себе як головний теоретик так званої емпіричної школи менеджменту, що претендує на синтез “класичної школи управління з доктриною людських відносин”. Єдність теорії і практики менеджменту, управлінської думки й експерименту, практичної роботи і навчання є, з погляду Друкера, головна визначальна особливість “емпіричної” школи.

Для Друкера характерний “менеджеріальний редукаціонізм”: зведення проблем сучасного розвитку до проблеми управління суспільством, що розуміється як велика корпорація. Управління, підкреслює Друкер, – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану масу людей в ефективну цілеспрямовану групу. Він вважає, що сучасне суспільство – це плюралістичне “суспільство організацій, усе більше число членів яких стає менеджерами і професіоналами знання”. Звідси, виводиться головна роль менеджменту в сучасному житті, що – на противагу технократії, – пов’язуючи своєю діяльністю всі соціальні інститути воедино, менеджер повинний йти далі безпосередньої вигоди, роблячи людське життя плідним і формуючи нову якість життя суспільства й економіки, суспільства і індивіда. В цьому зв’язку він формулює “етику розсудливості” – свого роду категоричний імператив “суспільства організацій”.

Друкер вважає, що головні зусилля менеджерів, організаторів виробництва повинні бути спрямовані на створення системи зацікавленості, формування й удосконалювання ефективної мотивації праці. На рівні підприємств це виявляється насамперед в оплаті праці і досягненні кожним робітником задоволеності працею. Конкретні умови, у яких діє менеджер, – відзначає Друкер, – настільки різноманітні, що сучасні теорії менеджменту виявилися невідповідними, з погляду практиків, тому, що шукають у теорії практичне керівництво. У цьому зв’язку він формулює головну тезу ситуаційного підходу до управління: необхідність конкретного аналізу ситуацій для прийняття правильних управлінських вирі-

шень. Друкер розглядає ситуаційну теорію в якості об'єднуючої концепції, бореться за перетворення її в основний принцип управлінського мислення, а також підготовки і перепідготовки управлінських кадрів.

Головні роботи: “Менеджмент”, “Практика управління”, “Нове суспільство”, “Ринок: як вийти в лідери. Практика і принципи”, “Ефективний керуючий”, “Нові реальності в уряді і політиці, в економіці і бізнесі, у суспільстві і світогляді”.

Девіс Ральф – відомий американський теоретик і консультант по управлінню великими промисловими фірмами. Його нерідко порівнюють із Ф. Тейлором. У минулому Девіс був президентом Американської академії управління. З 1942 р. займав керівні посади в американській Спілці удосконалювання управління, а в 1959 р. був визнаний гідним вищої нагороди цієї спілки “За заслуги в розвитку менеджменту”. Він – автор багатьох фундаментальних робіт в галузі організації управління.

Чандлер Альфред – відомий американський фахівець в галузі управління, автор книги про еволюцію і роль менеджменту “Видима рука: управлінська еволюція в американському бізнесі”. У якийсь момент цього розвитку “видима рука управлінських розпоряджень” прийшла на зміну “невидимій руці” А. Сміта і стала силою, відповідальною за потік товарів, починаючи від постачальника сировини аж до роздрібного торговця й у кінцевому рахунку до споживача. Менеджмент став суспільним інститутом, і хаос, у якому відбувався пошук ефективних систем управління, поступово впорядкувався і набув, нарешті, своєї теперішньої форми.

Барнард Честер (1886–1961) – видатний представник школи соціальних систем в управлінні, який успішно поєднував теоретичні дослідження з активною адміністративною працею в американських промислових фірмах. Він був професором, а також бізнесменом і філософом, що, як відомо, досить рідкісна комбінація. Він народився в 1886 р. у м. Модемі, шт. Массачусетс. Барнард відвідував Гарвардський університет, але не закінчив його. Самий він говорив, що одержав свій учений ступінь важким шляхом, як-от, “заробив його в бізнесі”. Він почав працювати в компанії “Белл телефон компанії” у 1900 р. у якості статиста і швидко піднявся по службовій драбині. Протягом багатьох років він був президентом цієї великої компанії.

На основі “системного підходу” Барнард прагнув створити цілісну теорію управління. Свій метод дослідження проблем менеджменту він

визначає як комплексний, заснований на застосуванні філософії, політичних наук, економіки, соціології, психології, фізики. Він рекомендується як один із найбільш серйозних дослідників теорії сучасного менеджменту. Заслуговує на увагу розробка ним проблеми системного підходу в управлінні, опис управлінських функцій, характеристика формальної і неформальної організацій, принципи передачі інформації в організаційних системах, урахування стратегічних чинників при прийнятті управлінських рішень й інше.

Серед найбільш відомих його робіт: “Функції адміністратора”, “Організація і управління”, “Елементарні умови ділової моралі”.

Саймон Герберт (народ. у 1916) – відомий американський теоретик у сфері управління, професор комп’ютерних наук і психології, почесний доктор цілого ряду університетів США, лауреат Нобелівської премії в області економіки, член Національної Академії наук США.

Якщо перші праці Саймона являли собою розвиток поглядів Барнарда, то наступні присвячені теоретико-пізнавальним і соціально-психологічним аспектам процесів, пов’язаних із прийняттям управлінських рішень. Він розглядає організації як системи, у яких люди являються “механізмами, що приймають рішення”. Істотна особливість діяльності керуючих, менеджерів, їхньої влади над підлеглими, на думку Саймона, полягає в створенні фактичних і ціннісних передумов, на яких заснуються рішення кожного члена організації.

Його головні праці: “Адміністративна поведінка”, “Громадська адміністрація”, “Моделі людини”, “Нова наука управлінських вирішень”, “Прийняття управлінських рішень”.

Богданов (псевд., справжнє прізвище – Маліновський) Олександр Олександрович (1873-1928) – російський економіст, філософ, політичний діяч, вчений природничих наук. Закінчив медичний факультет Харківського університету. Один із фундаторів тектології – науки про загальні закони організації. Її головні ідеї він виклав у своїй відомій книзі “Загальна організаційна науки” у 1913- 1917 рр. Деякі положення тектології стали провісниками ідей кібернетики (зокрема, принцип зворотного зв’язку, принцип моделювання й інші). Богданов – автор таких відомих робіт, як “Початковий курс економічної теорії”, “Початковий курс політичної економії в питаннях і відповідях”, “Між людиною і машиною”. Помер унаслідок проведеного на собі медичного експерименту.

Гастев Олексій Капітонович (1882-1941) – один із фундаторів наукової організації праці (НОТ) у колишньому СРСР. У 1920 р. організував Центральний інститут праці при ВЦСПС, яким керував до 1938 р. Одночасно в 1924-1926 рр. був заступником голови Ради наукової організації праці при Наркоматі Робітничо-селянської інспекції, а в 1932-1936 рр. - головою Всесоюзного комітету стандартизації при Раді праці й оборони СРСР. Гастев – автор відомих робіт з наукової організації праці: “Як треба працювати”, “Виховання культури”, “Трудові вказівки”, “Нормування й організація праці”. Деякі ідеї Гастева пізніше були розвинуті в розділі науки про управління - кібернетиці.

Єрманський (псевд., справжнє прізвище – Коган) Йосип Аркадійович (1866-1941) – відомий російський економіст, фахівець в області управління. Велику частину своєї наукової діяльності він присвятив питанням наукової організації праці. Особливе значення для розвитку теорії і практики управління і наукової організації праці мали такі праці вченого, як “Наукова організація праці і система Тейлора”, “Легенда про Форда”. Книги пропагували наукову організацію праці, знайомили з найкращими досягненнями наукового менеджменту.

Керженцев (псевд., справжнє прізвище – Лебедєв) Платон Михайлович (1881-1940) – радянський державний діяч, історик, фахівець у сфері організації праці; у 20-ті рр. – активний пропагандист наукової організації праці і виробництва. Був організатором і керівником відомої в СРСР “Ліги Часу”, що пізніше була перейменована у товариство “Ліга наукової організації праці”. Керженцев – автор понад 80 наукових праць. Окремі з них перекладені на англійську, німецьку, французьку і голландську мови. Найбільше відома його робота з питань наукової організації виробництва – “Принципи організації” (1922).

Список рекомендованих джерел

1. *Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є.* Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995. — 296 с.
2. *Виханський О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998. — 528 с.
3. *Гальчинський А.С., Єщенко П.С., Палкін Ю.І.* Основи економічних знань: Навч. посібник. — К.: Вища школа, 1998. — 544 с.: іл.
4. *Греймон Дж. К. мл., О'Делл К.* Американський менеджмент на порозі ХХІ століття: Пер. с англ / Авт. предисл. Б.З. Мильнер. — М.: Економіка, 1991. — 319 с.
5. *Данчева О.В., Швалб Ю.М.* Практична психологія в економіці та бізнесі. — К.: Лібра, 1999. — 270 с.
6. *Діденко В.М., Попова В.Д., Прядко В.В.* Загальна теорія фінансів: Навчальний посібник. — Чернівці: Ратуша, 2000. — 640 с.
7. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа.* — К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. — 704 с.
8. *Жигалов В.Т., Шимановська Л.М.* Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. — К.: Вища школа, 1994. — 232 с.
9. *Зайверт Л.* Ваше время — в Ваших руках: Пер. с нем. / Авт. предисл. В.М.Шепель. — М.: Економіка, 1990. — 232 с.
10. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: Пер. с англ. — М.: Економіка, 1991. — 239 с.
11. *Карнегі Д.* Як здобувати друзів і впливати на людей: Пер з англ. — К.: Молодь, 1990. — 168 с.
12. *Кісельов А.П.* Основи бізнесу: Підручник. — К.: Вища школа, 1998. — 191 с.
13. *Лебедев О.Т., Каньковская А.Р.* Основы менеджмента: / Учеб. пособие. Под ред. д-ра эконом. наук, проф. О.Т. Лебедева. — СПб.: ИД «МиМ», 1998. — 192 с.
14. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул: Пер с англ. — М.: Економіка, 1992. — 172 с.
15. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
16. *Нельсон Б., Экономі П.* Умение управлять для «чайников»: Пер. с англ. — К.: Диалектика, 1997. — 336 с.

17. *Панасюк А.Ю.* Управленческое общение : практические советы . – М.: Экономика, 1990. – 112 с.
18. *Політична економія: Навчальний посібник / К.Т.Кривенко, В.С.Савчук, О.О.Беляєва ін./* За ред. д-ра екон. наук, проф.. К.Т.Кривенка.-К.: КНЕУ, 2001.-508 с.
19. *Практичний менеджмент. Методи і прийоми діяльності керівника / Авт. –уклад. М.Я.Сацков. –Д.: Сталкер, 1998. –448 с.*
20. *Райт Г.* Державне управління: Пер з англ. –К.: Основи, 1994. –191 с.
21. *Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А.* Качество управления : Учебник. – М.: ЗАО “Бизнес-школа” “Интел - Синтез”, 1999. –784 с.
22. *Руд., Сульс Д.* Управління: / Пер. з фр. –К.: Основи, 1995. –442 с.
23. *Стюарт Г.* Успешный менеджмент торговли: Пер с англ. –Мн.: Амалфея, 1996. –192 с.
24. *Туленков Н.В.* Введение в теорию и практику менеджмента. –К.: МАУП, 1998.
25. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. –М.: Республика, 1992. –175 с.
26. *Уткин Э.А.* Профессия – менеджер. –М.: Экономика, 1992. – 176 с.
27. *Фельзер А.Б., Доброневський О.В.* Техніка роботи керівника : Навч. посібник. –К.:Вища школа., 1993. –383 с.
28. *Хміль Ф.І.* Менеджмент: Підручник. –К.: Вища школа. 1995. – 351 с.: іл.
29. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех : Пер. с нем. – М.: А/О издательская группа „Прогресс”, „Прогресс – Интер”, 1993. –240 с.
30. *Щокін Г.В.* Практична психологія менеджменту: Як робити кар’єру. Як будувати організацію: Науково – практичний посібник. –К.: Україна, 1994. –399 с. – Рос. мовою.
31. *Якокка Л.* Карьера менеджера: Пер. с англ. –М.: Прогресс, 1992. -209 с.

П РА К Т И К У М

ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ситуація №1.

Партнер Рокфеллера Едвард Бедфорд припустився помилки і фірма втратила мільйон доларів, здійснивши вкрай невдалу купівельну операцію в Південній Америці. Р.Джон Д.Рокфеллер мав би розкритикувати його, але він не зробив цього, а навпаки похвалив – поздоровив із врятуванням 60% грошей, внесених у цю справу.

Запитання:

1. Чи можна вважати Рокфеллера менеджером? Якщо так, то чому?
2. З якими проблемами зіткнувся Рокфеллер?
3. Чи можна виправдати дії Рокфеллера?
4. Які наслідки дій Рокфеллера (позитивні, негативні)?
5. В чому суть успіху діяльності Рокфеллера?

Ситуація №2.

Фермер із сином намагалися загнати теля до корівника при цьому штовхали, тягнули тварину, яка маючи інші бажання - залишитися на пасовиську, - пручалася, впираючись ногами. Це побачила служниця, вона не вміла писати і читати книжок. Давши теляті смоктати палець, служниця спокійно повела його до корівника,

Запитання:

1. Чиї дії в даній ситуації виявились ефективнішими?
2. Чому так вони поступили (обґрунтуйте відповідь)?
3. Якої помилки припустився фермер і його син?
4. Хто з них міг би стати хорошим менеджером?

Ситуація 3.

Проблеми кар'єри

Як діяти молодим керівникам, щоб прискорити своє просування нагору службовими сходами? Як підготувати себе до цього? Ось поради тим, хто бажає зробити кар'єру.

1. Найкраще виконуйте всі доручення. Це найкращий шлях нагору.
2. Намагайтеся отримати посаду, щоб ви завжди були на помітному місці, у всіх на очах - це збільшує шанси просування.

3. Знайдіть когось, хто штовхав би вас нагору. Найкраще мати начальника, який швидко піднімається службовими сходами.
4. Швидко вивчати свою роботу.
5. Тренуйте підлеглих, щоб ви могли разом рухатися уперед.
6. Приймайте посаду, критично оцінивши свої сильні та слабкі сторони.
7. Якщо вважаєте, що придатні для якоїсь посади, пропонуйте себе.
8. Не працюйте з босом, якого не підвищували протягом останніх трьох-п'яти років.
9. Виступайте лише до необхідних баталій і уникайте конфліктів з начальниками, якщо це не стосується життєво важливих питань.
10. Якщо вирішили звільнитися, робіть це за власним бажанням, залишаючись у добрих стосунках з організацією.

Запитання:

1. Які з наведених порад найважливіші для молодих менеджерів, що бажують швидкого підвищення? Найменш важливі?
2. Чи буде ваша відповідь різною для різних галузей (промисловість, торгівля, сільське господарство, державні органи управління, податкова служба? Поясніть.
3. Що ви можете додати до цих рекомендацій?

Ситуація №4.

Менеджер чи підприємець?

Виробник парафінових свічок на запитання, чим він займається, відповів: “Виробляю парафінові свічки”.

Запитання:

1. Чи є даний виробник менеджером?
2. Яку би ви дали відповідь на поставлене запитання?

Ситуація № 5.

Принципи діяльності Форда можна охарактеризувати його висловом: “Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якого побажає, доки автомобіль залишиться чорним”. Напротязі довгих років фірма “Форд Моторз” продовжувала діяти постарому, втрачаючи кожного року гроші.

Запитання:

1. Як ви охарактеризуєте компанію “Форд” з точки зору її взаємодії із зовнішнім середовищем?

Ситуація №6.

Пітер Друкер про керівництво

Якщо десь може статися прокол, то він неодмінно станеться, вважав Пітер Друкер. На його думку, ефективним менеджером є той, хто розуміє, що само собою ніщо не налагодиться, той, хто передбачає можливий зрив і залишає істотний запас міцності на такий випадок.

Запитання:

1. У чому суть афоризму П.Друкера?

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ситуація № 7.

В організації виникла, проблема яку необхідно вирішити. Керівник при обговоренні проблеми сказав: “Навіщо приймати рішення, якщо воно не поліпшить існуючого стану справ”.

Запитання:

1. Чому так вирішив керівник? (поясніть).
2. Чи рішення керівника є правильним? (поясніть).
3. У яких випадках бездіяльність ефективна, а коли, навпаки, неефективна? (обгрунтуйте відповідь).

Ситуація № 8.

Проблема продавця автомобілів

Місцевий торговець автомобілями визначав, який може бути обсяг реалізації залежно від трьох стратегій: низькі ціни, більше реклами та покращання послуг за різного стану середовища: середнього або динамічного росту ВВП. Його розрахунки наведено в табл. 1.

Таблиця 1

| Стратегія | Стан середовища | |
|-------------------|-----------------|------------|
| | Середній | Динамічний |
| Низькі ціни | 1300 | 1400 |
| Більше реклами | 1200 | 1600 |
| Покращення послуг | 1250 | 1500 |

Запитання:

1. Визначте найкращу стратегію за критерієм Лапласа, якщо ймовірність динамічного стану 0,8, а середнього - 0,2?

Ситуація № 9.

Метод прийняття рішень

Іван Андрієнко, керуючий місцевого магазину радіотоварів, замовляв товари, довіряючи своїй власній інтуїції. До Івана Дмитровича завітала племінниця, студентка бізнес-коледжу, дізналася, яким ненауковим методом користується її дядько. Вона запропонувала йому математичну формулу найбільш економічної кількості запасів (НЕКЗ) для визначення обсягів замовлення.

Дядько вивчив дані про реалізацію і визначив, що:

- а) попит на приймачі - 750 шт. на рік;
- б) витрати, пов'язані із замовленням, - 20 грн;
- в) ціна одного приймача - 100 грн;
- г) податки, страхування та інші: 10 відсотків від обсягу реалізації.

Запитання:

1. Користуючись методом спроб та помилок, побудуйте таблицю, в якій наводяться розміри замовлень та витрати на них залежно від розміру партії, транспортних витрат та загальних витрат, якщо Іван Андрієнко замовляє товар: 1, 2, 3, 4, 5, 10 або 20 разів на рік.
2. Визначте, скільки племінниця заощадила дядькові грошей, якщо він скористається формулою НЕКЗ, а не методом спроб та помилок, замовляючи п'ять раз на рік.

Ситуація № 10.

Прийняття рішення

Глорія Андрушак має намір розпочати продаж підручників з фінансового менеджменту. Вона має намір завоювати значну частину ринку, незважаючи на гостру конкуренцію. Щоб досягнути найкращих результатів, Глорія має чітко сформулювати стратегію залежно від можливих дій конкурентів. Згідно з її дослідженнями можливі шість варіантів стратегії: перші три - це її можливі дії, останні три - дії конкурентів. Після роздумів Глорія розробила матрицю можливих обсягів реалізації (у тис.) залежно від співвідношення стратегій:

| Номер | 4 | 5 | 6 |
|-------|---|---|---|
| 1 | 6 | 4 | 9 |
| 2 | 9 | 3 | 2 |
| 3 | 7 | 1 | 5 |

Запитання:

1. Чи можна визначити сідлову точку? Знайдіть найкращу стратегію. Визначте цінність такої інформації.
2. Що робитимуть конкуренти, якщо в них буде така сама інформація?

Ситуація № 11.

Великий виробник алкогольних напоїв має намір випустити на ринок безалкогольний напій “для дорослих”.

Запитання:

1. Які фактори зовнішнього середовища могли вплинути на прийняття такого рішення? (відповідь обґрунтуйте).

Ситуація № 12.

Нова піцерія

Підприємець має намір відкрити нову піцерію по сусідству з Вашим студентським містечком.

Запитання:

1. Які фактори вплинули на прийняття рішення? (відповідь обґрунтуйте).

Ситуація № 13.

Прийом на роботу

Менеджер, який відає кадрами у великому універсальному магазині, визначив, що швидше візьме на роботу продавця без середньої освіти, зате з чарівною усмішкою на устах, а ніж доктора філософії з розсудливим виразом обличчя.

Запитання:

1. Чи правильно вирішив менеджер?
2. Які фактори вплинули на прийняття такого рішення?
3. Яка технологія прийняття рішення: інтуїтивна чи раціональна?

ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Ситуація № 14.

Пастка для мишей

Фірма “Марк” вирішила сконструювати та виготовити нову пастку для мишей. Нова пастка відрізнялася від попередніх, вона могла зацікавити людей своїм виглядом. Нова пастка продавалася за 2,5 грн, пара звичайних пасток за 1,5 грн. Ціна була вища від середньої. Незважаючи на помітки поліпшення ефективності, ніхто не виявив до неї інтересу, вона осіла на полицях. Захід провалився.

Запитання:

1. Що мала б спланувати фірма до того, як почати виробництво?
2. Чому “Марк” не змогла продавати пастки?
3. Чи можна досягнути успіху з новими мишоловками взагалі?

Ситуація № 15.

Фірма “Мелвані”

Мелвані, виходець з Індії, був здивований тим, що в Америці одяг з натурального шовку, такого популярного у нього на батьківщині, можуть дозволити собі лише багаті.

Правильно оцінивши ситуацію на ринку синтетики (стаючи все кращою за якість, перестала бути недорогою), своєчасно зрозумівши, що 90-ті роки стануть роками все ширшого втягнення американських жінок у господарську діяльність, а також знаючи їх пристрась до одягу з натурального волокна, він створив підприємство з випуску одного виробу-сорочки класичного стилю для жінок за 22 долари. Фірма мала успіх, у поточний момент організація пропонує покупцям масу моделей сорочок, спідниць, светрів і суконь. Його скромна крамниця в Нижньому Манхетені перетворилася на підприємство з оборотом 40 млн. доларів за 1988-1997 роки.

Запитання:

1. На які потреби і на яких споживачів була зорієнтована місія компанії “Мелвані” в момент її створення?
2. Сформулюйте місію фірми.
3. Чи відбулась зміна місії фірми “Мелвані” в поточний момент?
4. Яка стратегія забезпечила успіх компанії з початку її існування?
5. Чи змінилась стратегія фірми сьогодні?

Ситуація № 16.

Визначте, які можливості і небезпеки на сьогоднішній день відкриваються, на Вашу думку, у компаній: “Макдональдс”, “ІВМ”, нафтохімічного концерну.

Запитання:

1. Які стратегії Ви б визначили для кожної із перерахованих організацій? (Обґрунтуйте відповідь).

Ситуація № 17.

Успіх корпорації “Проктер енд Гембл” нерідко приписують її вмінню бути хорошим слухачем. Запитання:

1. Як співставити це твердження із стратегією фірми?

Ситуація № 18.

Вибір стратегії

Стало відомо, що ряд японських виробників звукової апаратури зустрілися з проблемою сповільнення збуту і ростом конкуренції.

Запитання:

1. На основі матриці Томпсона і Стрікланда порекомендуйте, в яких стратегічних напрямках можуть рухатися фірми.

Ситуація № 19.

Методи роботи Генрі Форда

Приблизно за 12 років Форд перетворив невеличку фірму у велику галузь, яка змінила американське суспільство. Він випускав автомобіль, який продавався всього за 290 \$, і платив своїм робітникам -5 \$ у тиждень (найвища платня на той час). У 1921 році Форд контролював 56% ринку легкових автомобілів і майже весь світовий ринок.

Загальні принципи Форда можна узагальнити у вислові:

“Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якого побажає, поки автомобіль буде найдешевшим і залишиться чорним”.

Запитання:

1. Яку місію визначив Форд для своєї фірми?
2. Які цілі були у Генрі Форда?
3. Які стратегії у компанії “Форд Моторз”?
4. Як Ви охарактеризуєте компанію “Форд Моторз” з точки зору її взаємодії із зовнішнім середовищем?

Ситуація № 20.

Стратегія комп'ютерних фірм

Основними покупцями комп'ютерної техніки в Україні є великі державні та комерційні структури. Тому всі комп'ютерні фірми орієнтують свій бізнес на цих споживачів. За великі замовлення на комп'ютерну техніку йде жорстка конкурентна боротьба. Переваги таких замовлень зрозумілі, однак існує і небезпека, що затримаються платежі, і це викличе інші серйозні проблеми.

Запитання:

1. Які переваги великих замовлень?
2. Які зовнішні факти впливають на діяльність комп'ютерних фірм?
3. Яка стратегія комп'ютерної фірми?
4. Які проблеми можуть виникнути внаслідок затримання платежів?
5. Які небезпеки та можливості комп'ютерних фірм?

Ситуація № 21.

Домашній комп'ютер

На заході ринок “домашніх” комп'ютерів склався давно і постійно зростає. З появою CD-ROM комп'ютер зайняв таке ж місце як телевізор. Обсяги продажів комп'ютерів майже не відрізняються від обсягів продажу телевізорів (1994 рік - 8 млн. \$). Сергій Жуковський має, намір відкрити свою справу по випуску “домашніх” комп'ютерів в Україні, оскільки в країні він майже відсутній.

Запитання:

1. Яка повинна бути місія в організації Сергія Жуковського?
2. Яка повинна бути стратегія?
3. Чи правильне рішення прийняв Сергій?
4. З якими можливостями та небезпеками бізнесу, пов'язаного з “домашніми” комп'ютерами, зустрінеться організація Сергія?
5. Чому ринок “домашніх” комп'ютерів в Україні не створений?
6. Чому попит на “домашній” комп'ютер близький до нуля?

Ситуація № 22.

Сформулюйте місії для фірм:

а) що виробляють:

- косметичні товари;
- шини;
- фотоапарати;

б) що займаються:

- готельним бізнесом.

Ситуація № 23.

Ви вирішили відкрити сітку ресторанів для:

- а) вищого класу;
- б) середнього класу;
- в) студентів.

Запитання:

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

Ситуація № 24.

Ви зібралися поснідати у кафе швидкого обслуговування, яке працює по ліцензії великої фірми.

Використайте до даної ситуації поняття: “організація”, “зовнішнє середовище”, “товар”, “ринок”, “історія фірми” та поясніть їх на запропонованому Вам прикладі.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Ситуація № 25.

Новий напрямок

Компанія спеціалізується на виготовленні іграшок та ігор. Наприкінці 80-х років набули поширення ігри для дорослих, і фірма вирішила відгукнутися на попит ринку. З цією метою президент фірми вирішив замінити діючу структуру новою. Стара структура зображена на рис. 1.

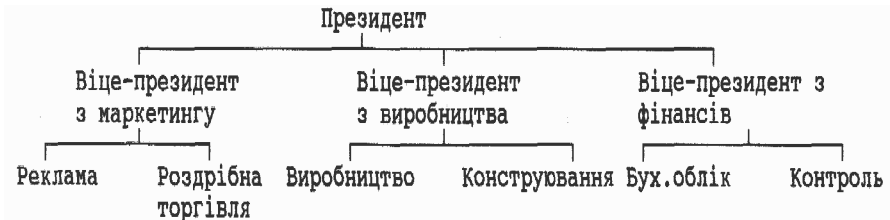


Рис. 1. Організаційна структура управління підприємством.

Згідно з планом реорганізації передбачалося три підрозділи: іграшки для хлопчиків, іграшки для дівчаток та ігри для дорослих.

Запитання:

1. Визначте тип старої організаційної структури управління (ОСУ).
2. Намалюйте нову ОСУ. Визначте її тип.
3. У чому переваги нової організаційної структури у порівнянні із старою організаційною структурою?

Ситуація № 26. Проблема автономії

Одна із найгостріших проблем організації – автономія – скільки незалежності, самоврядування та свободи має дозволяти начальник підлеглому.

Запитання:

1. Який рівень автономії потрібний чиновникові? Професорові? Підприємцю?
2. Чи буде вдалий чиновник мати успіх у приватному бізнесі? Підприємець в університеті? Чому?

Ситуація № 27.

Нові можливості – нові структури

Бюрократичні структури ґрунтуються на правилах, що дуже рідко беруть до уваги людей. Вони підпорядковують інтереси особистості інтересам організації. Крім того недоліки бюрократичних структур посилюються через великі зміни у середовищі, і тому більшість фірм відмовляється від механічно-бюрократичних на користь гнучких організацій структур.

Запитання:

1. Чому більшість організацій рухаються до гнучкіших організаційних систем?
2. Які Ви можете визначити причини, що змушують підприємства відмовитися від старих ОСУ?

Ситуація № 28.

Помилки фірми

Фірма “Автокам” створилась як холдингова компанія на основі договорів між вкладниками. Вона працює на ринку ідей, інтелектуальної власності та автомобілів.

Одним із вкладників фірми є Іванівська область, її майновим вкладом був Шуйський автозавод, у завершенні будівництва якого “Автокам” узяв значну участь, вклавши кошти засновників.

“Автокам” працював з шуянами за договором. Однак шуяни визначили, що свою продукцію вони можуть продавати значно дорожче, і регіон вийшов з проекту. Були проведені відповідні взаєморозрахунки.

Після перших успіхів завод став сповільнювати темпи розвитку виробництва.

Запитання:

1. Чи змінилася місія фірми “Автокам” після виходу з проекту Іванівської області?
2. За яких умов такий вихід партнера був би неможливий?
3. Розумно чи нерозумно вдіяв партнер?
4. Поясніть дану ситуацію з точки зору етики бізнесу.

Ситуація № 29.

Корпорацію “Макдональдс” визначають як корпорацію із вузькою спеціалізацією. Обґрунтуйте об’єктивність даного твердження. Запитання:

1. Які можливості та проблеми це дає корпорації?

Ситуація № 30.

Надпис Гаррі Трумена

Колишній президент США Гаррі Трумен на своєму робочому столі мав надпис: “Більше відповідальність звалювати немає на кого”.

Запитання:

1. Як Ви розумієте даний надпис?

Ситуація № 31.

Проектування роботи

Невелика страхова компанія включає чотири відділи: страхова політика, страхові внески, страхові виплати, оформлення кредитів.

Працівники виконують високоспеціалізовані завдання. Вони постійно скаржаться на те, що робота стомлює їх, вона монотонна і незначна. Єдине, що приваблює їх, — це специфічна атмосфера роботи у невеликій організації.

Запитання:

1. Чому в організації висока плинність кадрів і працівники дуже часто відсутні на робочому місці?

2. Яка модель проектування роботи використана?
3. Чому в організації великі витрати на задоволення потреб персоналу?
4. Як необхідно перепроектувати роботу в організації? Обґрунтуйте свою відповідь.

Ситуація № 32.

Необхідно здійснити проектування робіт таких об'єктів:

- 1) невелика торговельна фірма по продажу споживчих товарів, що має підвальне приміщення (40 м².кв.) і на певній відстані від нього три торговельних кіоски у різних районах міста;
- 2) туристичне бюро (відпочинок в країні і за кордоном), розміщене в однокімнатній квартирі (20 м².кв.);
- 3) бензозаправка з автомайстернею у новій частині міста (площа 60 м².кв.) на відстані від автомагістралі 100 м;
- 4) посередницька зовнішньоекономічна фірма, що має автономне приміщення (200 м².кв.) у зручному районі міста;
- 5) товариство з обмеженою відповідальністю по розробці комп'ютерних програм у галузі високих технологій з дуже вузькою спеціалізацією.

Запитання:

1. Визначити, які функції повинно виконувати кожне підприємство. Функції конкретизувати через приклади по змісту діяльності.
2. На основі визначених функцій спроектувати відповідні роботи і визначити тип їх взаємозв'язків. Проектування включає аналіз роботи: зміст, вимоги, контекст. При необхідності розгляньте параметри роботи: масштаб, складність, відносини.
3. Які методи проектування роботи Ви використали?

Ситуація № 33.

Організаційні зміни

Із життєвого досвіду наведіть приклади організаційних змін, за якими Вам особисто доводилось спостерігати чи безпосередньо брати участь. Для цього використайте табл.3.

Організація зміни

| Зміни в організації в області | факти і події з особистого життя. |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| ... цілей | |
| ... стратегій | |
| ... технології робіт | |
| ... ролей і завдань | |
| ... структури | |
| ... персоналу | |
| ... культури | |

МОТИВАЦІЯ

Ситуація № 34.

Гроші та мотивація

Чи є гроші мотиватором? Хтось скаже так, інші вважають, що це залежить від ситуації. Є такі, хто вважають, що кожне підвищення заробітної плати можна поділити на дві частини: перша пов'язана з підвищенням життєвого рівня і не має мотиваційного потенціалу, а друга є винагородою за майстерність, тобто має значний мотиваційний потенціал.

Запитання:

1. Наскільки, на Вашу думку, важливі гроші як мотиватор?
2. Що, окрім грошей, може примусити людей наполегливо працювати?
3. Якщо гроші — один з найкращих мотиваторів, то як же їх найкраще застосовувати?

Ситуація № 35.

Вирішення проблеми

У фірми “Алекс” абсентизм досяг найвищого рівня між січнем і червнем 200[^] року. Середній робітник запізнювався на роботу на 15 хвилин тричі на тиждень. Настав час щось робити. Вирішення проблеми було покладено на начальника відділу кадрів. Він запропонував керівництву заохочувальну програму. Згідно з нею кожний працівник, який приходитиме вчасно протягом липня, може одержати премію в 50 грн. Усього таких премій три, результати будуть відомі 4-го серпня. Протягом п'яти днів з моменту оголошення про винагороду рівень запізнень знизився до найнижчого за всю історію фірми рівня. Крім того, протягом шести місяців, коли компанія продовжувала систему заохочення, рівень запізнень був нижчим, ніж завжди. У березні 200[^] року компанія відмовилася від програми, і одразу рівень абсентизму став дуже високим, але повернувся до свого найнижчого рівня у квітні, коли премія була знову запроваджена.

Запитання:

1. Чи вдалося керівництву змінити поведінку працівників?
2. Чому знову повернувся абсентизм?

3. Чому рівень абсентизму був такий низький, коли була запроваджена премія?

4. Чи не є гроші тимчасовим мотиватором?

Ситуація № 36. Основні мотивації

Назвіть п'ять найбільш важливих, на вашу думку, мотивів для наступних осіб.

а) Вас особисто на роботі (в групі):

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

б) кваліфікованого робітника

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

в) службовця в офісі

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

г) профісіонала (лікаря, юриста, викладача)

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

д) некваліфікованого робітника

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Ситуація № 37.

Визначте на основі ієрархії Маслоу, на задоволення яких потреб розраховані такі товари:

- а) кондиціонери;
- б) автоматичний міжміський телефонний зв'язок;
- в) страхування;
- г) косметичні товари.

Ситуація № 38.

Корпорація “Дюпон”

Корпорація “Дюпон” зі штаб-квартирою в м. Уїлмінгтон, штат Делавер, почала у 1961 р. випускати дороге взуття із “корфама” (має необхідні якості шкіряної сировини: міцність, проникливість, еластичність, довговічність, нескладність догляду).

У 1964 р. покупці придбали 1 млн. пар взуття із “корфама”;

у 1965 р. — 5 млн пар;

у 1966 р. — 15 млн пар,

У 1967 р. збут взуття почав падати і так вже не піднявся до попередніх рівнів.

Запитання:

1. Що сталося? Чи досягла корпорація успіху, якщо б почала випуск “дешевого” взуття із “корфама”? Якщо так, то чому?
2. Які потреби намагалась задовольнити корпорація?
3. Що спонукало покупців купляти товар?

Ситуація № 39.

Чого прагнуть люди?

Американські мільйонери надавали фінансову допомогу експедиції адмірала Берда (1888-1957) в Антарктиду, сподіваючись, що льодові вершини будуть названі їхніми іменами. Віктор Гюго вимагав перейменувати Париж на його честь.

А сам Шекспір прагнув долучити до свого імені, що стало легендарним, фамільний герб.

Запитання:

1. Чого прагнули ці люди?
2. Які потреби існували у цих людей?
3. Яка мотиваційна теорія краще пояснює їхні потреби?
4. Яким чином таких людей можна зацікавити (мотивувати) для ефективного виконання завдання?

Ситуація № 40.

Зусилля і результат

Бідний неосвідчений продавець крамнички вивчав книги з юриспруденції. Його звали Лінкольн.

1. Що спонукало бідного хлопця вивчати книги з юриспруденції?
2. Поясніть дії Лінкольна за допомогою теорії “сподівань” В.Врума.

Ситуація № 41.

Мотивування робітників м'ясокомбінату

Коли три роки тому Михайло Федорюк став директором і основним співвласником приватизованого підприємства м'ясокомбінат, воно знаходилось у хорошому фінансовому стані. Однак Михайло Михайлович помітив, що робітники не приділяють достатньої уваги рівню виконання своєї роботи.

Вони робили значні помилки: плутали упаковку і наклейки для різних видів продукції, додавали у вхідну продукцію не ті добавки, погано перемішували склад ковбас і сардельок. Тобто, люди на протязі восьми годин робили тільки те, що їм було сказано. Керівництво підприємства вирішило ввести в управління систему участі робітників у прийнятті рішень.

Михайло Федорюк вважав, що успіх його бізнесу повинен визначатися наступним:

1. Люди хочуть бути значними. І якщо це не реалізується, то успіху організація не досягне.
2. Люди виконують роботу на тому рівні, який відповідає їх очікуванням. Якщо говорити людям, чого від них очікуєш, то можна впливати на рівень виконання ними роботи і таким чином мотивувати їх.
3. Очікування робітників визначаються цілями, які вони перед собою ставлять, і системою винагород.
4. Будь-які дії керівництва значною мірою впливають на формування у робітників очікувань.
5. Будь-який робітник може навчитися виконувати багато нових завдань у межах своєї роботи.
6. На підприємстві повинна бути створена нова система оплати: “розподілена участь в результатах роботи м'ясокомбінату”.

Запитання:

1. Яким чином і в якому ступені мотиваційна політика Федорюка задовольняє потреби із ієрархії Маслоу?

2. При пошуку шляхів мотивації які теорії мотивації використало керівництво?
3. Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії сподівань.
4. Чи бажали би Ви працювати на даному підприємстві? Обґрунтуйте відповідь.
5. Чи концентрував М.М.Федорюк увагу на факторах “здоров’я” чи мотиваційних факторах Герцберга у своїй програмі мотивації?
6. Охарактеризуйте існуючу систему винагород.
7. Чи можливий успіх аналогічної мотиваційної програми на підприємствах інших галузей, в тому числі галузей нематеріального виробництва?

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

Ситуація № 42.

Ваші друзі мають намір відкрити дискотеку. Вони розуміють, що однією із заporук успіху є контроль. Запитання:

1. Які варіанти контролю Ви порекомендували б використовувати їм у практиці діяльності їх нового підприємства?

Ситуація № 43.

У цеху є конвеєрна дільниця. Операції, що виконуються на конвеєрі, нескладні, але пригнічують працівників своїм одноманіттям і монотонністю. Це є однією з причин постійної плінності кадрів, яку Ви вирішили зменшити шляхом впровадження ряду цікавих організаційно-технічних заходів через двох майстрів дільниці. Через деякий час аналіз показав, що плінність кадрів не зменшилась. У чому ж причина?

ЛІДЕРСТВО

Ситуація № 44.

Закон в німецькій армії

У німецькій армії ображеному солдатowi не дозволялося відразу подавати скаргу на кривдника або критично висловлюватися на його адресу. Спочатку він мав “виспатися” на своєму невдоволенні і охолонути. Якщо солдат подавав скаргу негайно, його карали. Запитання:

1. Для чого існував такий закон в німецькій армії?
2. Які наслідки такого закону?
3. Чи доцільно впровадити даний закон менеджерам у своїх організаціях до службовців-скандалістів, до викривачів чужих помилок?

Ситуація № 45.

На стінах кабінету короля Георга V (1865-1936 рр.) у Букінгемському палаці є надпис: “Навчи мене не складати і не приймати дешевої похвали”.

Запитання:

1. У чому суть даного надпису?

Ситуація № 46.

Вибір стилю

Страхова компанія має намір підвищити ефективність управління. З цією метою було оцінено управлінців за допомогою управлінської сітки: Дмитро Марцей був оцінений як менеджер - 7.7; Кароліна Франчук дістала оцінку 1.9; Ігор Поштаренко - 9.9. Дмитро і Кароліна не підтримують думку що стиль 9.9 є найкращим і вважають, що концепція 9.9. все одно, що птах у синьому небі.

Запитання:

1. Чи є користь від концепції 9.9?
2. Що відповісти Дмитру і Кароліні?
3. Чи потрібно захищати стиль 9.9?

Ситуація № 47.

Генрі Форд – великий керівник?

Генрі Форд був схильний до самотності; своєвільний, завжди настоював на своєму шляху, зневажав теорії і вважав своїх працівників “помічниками”. Якщо помічник насмілювався перечити Форду чи самостійно приймати рішення, він переважно залишався без роботи. На фірмі “Форд Моторз” тільки одна людина приймала рішення.

“Людина не повинна ходити взад і вперед” - говорив Форд. Навпаки, на кожного керівника були покладені певні обов’язки і надана свобода роботи все, що необхідно для виконання поставлених завдань.

Запитання:

1. Чи правильний вислів, що Генрі Форд – великий керівник? Якщо так, то чому?

2. Який стиль керівництва використовував Г.Форд?
3. Генрі Форд — якого типу керівник?
4. Чому такий стиль керівництва приніс Г.Форду успіх?

Ситуація № 48.

Індивідуально поділіть посади з точки зору всієї влади, яку вони повинні мати у своїх організаціях. Поставте “1” перед тією посадою, яка повинна мати найбільше влади у вказаній організації і “15” - перед тією посадою, яка повинна мати найменше влади у даній організації. Не забудьте поставити від “2” до “14” у всіх інших випадках:

- медсестра у лікарні;
- ректор в університеті;
- генеральний директор у великій організації;
- технік по медприладах у кардіологічному центрі;
- спеціаліст відділу кадрів металургійної компанії;
- професор в університеті;
- оператор ПЗОМ у відомій фірмі;
- бухгалтер у поліклініці;
- регіональний менеджер по продажу у великій торговельній фірмі;
- дослідник у компанії високих технологій;
- міліціонер на посту;
- морський прапорщик на авіаносці;
- ремісник, що працює вдома;
- секретар генерального директора у відомій нафтогазовій компанії;
- депутат Верховної Ради.

Ситуація № 49.

Ви, керівник заводу, що виробляє продукцію в галузі електроніки. Керівництво постійно веде пошук шляхів підвищення ефективності виробництва. Недавно на заводі встановлене нове обладнання, введена більш спрощена система роботи. Однак бажане підвищення ефективності не спостерігається, а навпаки знижується, зменшується якість, росте плинність кадрів.

Запитання:

1. В чому причини таких негативних наслідків?
2. Яких заходів Ви будете вживати?
3. Для аналізу ситуації використайте модель ситуаційного лідерства Врума-Яго.

Ситуація № 50.
Жорстокий керівник

Існує багато програм, щоб допомагати керівникові управляти своїми людьми якомога ефективніше. Іноді стиль менеджера призводить до проблем. Найпоширенішим стилем, який породжує проблеми, є жорстокий, силовий. За допомогою запитань можна з'ясувати, свій стиль управління.

1. Чи не намагаєтесь Ви на когось тиснути, коли розмовляєте з іншими у своїй організації?
2. Чи потрібний Вам повний контроль?
3. Чи багато Ви робите зауважень під час наради?
4. Чи потрібні Вам дискусії?
5. Чи любите Ви здобувати символи влади та статусу?
6. Чи бояться люди обговорювати з Вами проблеми?
7. Чи швидко Ви відповідаєте на атаку?
8. Чи згодні Ви надати людям ті самі привілеї, які маєте самі?
9. Чи вважають Вас людиною холодною, що тримає дистанцію?
10. Коли Ви почуваете себе більш компетентним, ніж ваш бос або підлегли, чи даєте їм знати про це?

Більше ніж сім “так” свідчать про жорстоку особистість.

Запитання:

1. Крім цих запитань, які б запитання Ви ще запропонували, щоб виявити жорстоку особистість?
2. Які програми можна запропонувати, щоб зменшити жорсткість керівників?

КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Ситуація № 51.
Керівники не люблять слухати

Андрій Сидоренко, молодий менеджер, вибраний на посаду генерального директора фірми “Сіріус”. В останній час справи у фірми погіршились: знизилась продуктивність праці робітників, вони неухважні, повільно реагують на вказівки. Крім того Андрій незадоволений, що підлегли постійно звертаються до нього за порадою (так було при попередньому керівнику), і це, на думку Сидоренка, його відволікає при прийнятті важливих рішень.

Запитання:

1. У чому причини проблем фірми “Сіріус”.
2. Як ви оцінюєте політику “відчинених дверей”.
3. Як краще користуватися такою політикою, у яких організаціях?
4. Наскільки поширено серед менеджерів не слухати своїх робітників?
5. Запропонуйте свої засоби поліпшення ситуації у фірмі?

Ситуація № 52.

Історія знала лише двох людей, заробітна плата яких сягала мільйона доларів на рік. Це – Уолтер Крайслер (автомобільний промисловець) і Чарльз Шваб (1862-1939) сталевий магнат, військовий промисловець).

Шваб зізнався, що серед тих, хто з ним працював, було багато чудових знавців металургії, і відзначив, що отримував таку високу платню за вміння сходитися з людьми.

Запитання:

1. Чому “вміння сходитися з людьми” так високо ціниться?
2. За допомогою яких, на вашу думку, способів Ч.Шваб досягнув результатів?
3. Що краще діє на людину – “атмосфера схвалення” чи “критики”?

Ситуація № 53.

Слова Конфуція

“Не дорікайте сусідові, що на його даху лежить сніг, коли ваш власний поріг не чищено”. Це слова Конфуція.

Запитання:

1. У чому суть слів Конфуція?
2. У яких випадках менеджер повинен використовувати ці слова?

Ситуація № 54.

Ціна усмішки

Дейл Карнегі говорив, що усмішка – відпочинок для стомлених, світло для зневірених, сонячний промінь для засмучених і найкращий засіб від неприємностей. Однак її не можна купити, випросити, позичити або вкрасти.

Ніхто не є таким багатий, щоб обійтися без неї, і нікого не збіднюють, а тільки збагачують її наслідки, її ціна – нуль, але вона багато чого варта.

Запитання:

1. Яка ціна усмішки?
2. Місце усмішки серед засобів підвищення ефективності комунікації.

Ситуація № 55.

Вас призначили керівником відстаючого цеху. Ви вивчили ситуацію, яка там склалася, і вирішили зібрати актив цеху. Вам потрібно підготуватись до виступу перед ним.

Як Ви побудуєте свій виступ?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Поняття та сутність менеджменту

1. Вживання, продуктивність, здатність до практичної реалізації, здатність до саморозвитку, ефективність – це:
- a) функції менеджменту;
 - b) критерії успіху організації;
 - c) методи прийняття рішень;
 - d) внутрішні фактори в організації.

2. Функції менеджменту – це:

- a) організація, мотивація, контроль, планування;
- b) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб;
- c) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- d) правильної відповіді немає.

3. Менеджмент – це:

- a) наука;
- b) мистецтво;
- c) процес управління;
- d) усі відповіді правильні.

4. Конкуренти, споживачі, постачальники – це фактори:

- a) зовнішнього середовища непрямого впливу;
- b) внутрішнього середовища;
- c) зовнішнього середовища прямого впливу;
- d) правильної відповіді немає.

5. Критерії успіху організації – це:

- a) продуктивність, збитковність, ефективність;
- b) вживання, продуктивність, здатність до практичної реалізації, здатність до саморозвитку, ефективність;
- c) організація, мотивація, управління, контроль;
- d) ефективність, поділ праці, збутова політика.

6. Внутрішні фактори в організації – це:

- a) люди, структура, технології, цілі, завдання;
- b) фактори прямого і непрямого впливу;
- c) цілі, структура, споживачі, конкуренти, люди;
- d) структура, політичні, економічні, технологічні фактори.

7. Менеджмент – це:

- a) вид діяльності;
- b) процес організації, мотивації, планування і контролю;
- c) процес управління;
- d) всі відповіді правильні.

8. Організація – це:

- a) відкрита система;
- b) сукупність двох і більше людей, які працюють разом для досягнення спільних цілей;
- c) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети;
- d) всі відповіді правильні.

9. Політичні, економічні, соціальні - це фактори:

- a) зовнішнього середовища непрямого впливу;
- b) внутрішнього середовища;
- c) зовнішнього середовища прямого впливу;
- d) правильної відповіді немає.

10. Оптимальне поєднання централізації та децентралізації – це:

- a) принцип менеджменту;
- b) функція менеджменту;
- c) елемент процесу мотивації;
- d) правильної відповіді немає.

11. Рівні управління – це:

- a) горизонтальний поділ праці, вертикальний поділ праці;
- b) управлінський, керівний, низовий;
- c) технічний, адміністративний, управління вищої ланки;
- d) технічний, управлінський, інституційний.

12. Ролі керівника, за Мінцбергом – це:

- a) інформаційні, моральні, фізичні;
- b) інформаційні, прийняття рішень, розумові;
- c) інформаційні, прийняття рішень, міжособистісні;
- d) інформаційні, міжособистісні, моральні.

13. Ліквідатор порушень – це:

- a) керівник, який відповідає за коригуючі дії в організації;
- b) роль керівника, яка пов'язана із прийняттям рішень;
- c) одна із управлінських ролей за Мінцбергом;
- d) всі відповіді правильні.

14. Роль розповсюджувача інформації відноситься до:

- a) міжособових ролей керівника;
- b) інформаційних ролей керівника;
- c) ролей, які пов'язані із прийняттям рішень;
- d) всі відповіді правильні.

15. До рис і якостей керівника, який досягає успіху, відносяться:

- a) психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні;
- b) манія величч, виконання передусім знайомої та приємної роботи;
- c) вміння брати на себе відповідальність, невіра у своїх підлеглих;
- d) правильної відповіді немає.

16. Розподіл праці на одному рівні з метою більш кращого виконання завдання – це визначення:

- a) горизонтального поділу праці;
- b) вертикального поділу праці;
- c) вертикального і горизонтального поділу праці;
- d) всі відповіді правильні.

17. Яке із вищенаведених визначень найкраще характеризує термін “управління”?

- a) видача розпоряджень, директив, рішень відносно того, що необхідно зробити;
- b) налагодження співробітництва як між робітниками, так і між керівниками і робітниками;
- c) забезпечення всім необхідним для досягнення поставлених цілей;
- d) всі відповіді правильні.

18. Менеджер – це:

- a) член організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі;
- b) неформальний лідер організації;
- c) людина, яка виконує накази керівників низової ланки організації;
- d) всі відповіді правильні.

19. Яке із наведених визначень найкраще відображає сутність діяльності “менеджера”?

- a) особа, яка обіймає якусь постійну посаду і в його підлеглих знаходиться та чи інша кількість виконавців;
- b) особа, яка, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих;
- c) особа, яка займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом;
- d) особа, яка володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток, ділова людина, в підпорядкованості якої немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління.

20. Яке із вищенаведених визначень найкраще відображає сутність діяльності “бізнесмена” ?

- a) особа, яка, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих;
- b) особа, яка займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом;
- c) особа, яка, володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток, ділова людина, в підлеглих якої немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління;
- d) всі відповіді правильні.

21. До 14 принципів управління не відносяться:

- a) дисципліна, норми і розрахунки, поділ праці;
- b) скалярний ланцюг, єдиновладдя, корпоративний дух;

- c) підпорядкування особистих інтересів загальним, централізація;
- d) винагорода персоналу, дисципліна, порядок, поділ праці.

22. 14 принципів управління розробив:

- a) Гілбрет Ф.;
- b) Файоль А.;
- c) Мескон М.;
- d) Мінцберг Г.

23. Г.Гант, Ф.Гілбрет, Л.Гілбрет, Ф.Тейлор – це представники школи:

- a) наукового управління;
- b) науки управління;
- c) школи людських відносин;
- d) адміністративної школи.

24. Історичних періодів розвитку теорії і практики управління було:

- a) 4;
- b) 6;
- c) 3;
- d) 5.

25. Виберіть правильне ранжування шкіл менеджменту:

- a) школа науки управління, школа наукового управління; школа поведінки та школа людських відносин. адміністративна школа управління, кількісна теорія менеджменту;
- b) адміністративна школа управління, школа людських відносин, школа наукового управління: школа поведінки та школа науки управління;
- c) школа наукового управління; адміністративна школа управління; школа поведінки, школа людських відносин; школа науки управління;
- d) школа поведінки, школа наукового управління; школа науки управління, адміністративна школа управління, школа людських відносин.

26. До сучасних теорій менеджменту відносяться:

- a) теорія “Z”, школа наукового управління, ситуаційна теорія, теорія адаптації, теорія науки управління;
- b) теорія глобальної стратегії, теорія адаптації, теорія мотивації;

- c) школа соціальних систем науки управління, процесна теорія, теорія “Z”, теорія “7-S”;
- d) теорія “Z”, теорія “7-S”, школа соціальних систем науки управління, ситуаційна теорія.

27. Управлінських революцій було:

- a) 3;
- b) 4;
- c) 6;
- d) 5.

28. Е.Мейо був:

- a) професором школи бізнесу Гарвардського університету;
- b) учасником Хоторнського експерименту;
- c) представником школи людських стосунків;
- d) всі відповіді правильні.

29. Вчені, які займалися переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджували можливість збільшення виробництва продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на їх виробництво, – це:

- a) Френк і Ліліан Гілбрети;
- b) Ф.Тейлор, Е.Мейо;
- c) М.Мескон, Р.Лайкерт;
- d) правильної відповіді немає.

30. Яке із наведених визначень найкраще характеризує “Систему”?

- a) взаємопов’язаний набір елементів, що функціонують як єдине ціле;
- b) організаційні одиниці (або підсистеми) часто можуть діяти успішніше, працюючи разом, ніж тоді, коли працюють окремо;
- c) закономірний процес, який веде до системного занепаду;
- d) правильної відповіді немає.

31. Кого називають “батьком наукового управління”?

- a) Гілбрета Ф.;
- b) Файоля А.;
- c) Мескона М.;
- d) Тейлора Ф.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Невизначеність у прийнятті рішень — це:

- a) такі рішення, результати яких не є визначеними, але відома ймовірність кожного результату;
- b) коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів; характерно для рішень, які приймаються у обставинах, що швидко змінюються;
- c) рішення, що приймаються в умовах, коли керівник точно знає результат кожного із альтернативних варіантів;
- d) правильної відповіді немає.

2. Діагноз проблеми формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок. Це етапи процесу:

- a) організації;
- b) мотивації;
- c) планування;
- d) лідирування.

3. Теорія ігор відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) моделей прийняття управлінських рішень;
- c) імітаційного моделювання;
- d) принципів прийняття управлінських рішень.

4. Теорія черг відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) лідирування;
- c) моделей прийняття управлінських рішень;
- d) мотивації.

5. Прогнозування відноситься до:

- a) лідирування;
- b) моделей прийняття управлінських рішень;
- c) мотивації;
- d) методів прийняття управлінських рішень.

6. Етапи раціональної технології прийняття рішень – це:

- a) організація, мотивація, контроль, планування;
- b) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії з отримання винагороди, усунення потреб;
- c) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернативоцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- d) правильної відповіді немає.

7. Інтуїтивні рішення – це:

- a) вибір, який зроблений на основі “відчуття” того, що він правильний;
- b) вибір, який обумовлений знаннями та накопиченим досвідом;
- c) вибір, який обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, що не залежить від минулого;
- d) правильної відповіді немає.

8. Рішення, які ґрунтуються на судженнях, – це:

- a) вибір, який зроблений на основі “відчуття” того, що він правильний;
- b) вибір, який обумовлений знаннями та накопиченим досвідом;
- c) вибір, який обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, що не залежить від минулого;
- d) правильної відповіді немає.

9. Ухвалення рішень – це:

- a) основа діяльності організації;
- b) вибір однієї із кількох можливих альтернатив;
- c) найголовніший оціночний критерій керівних здібностей;
- d) всі відповіді правильні.

10. Умови, коли можливість кожного із варіантів, що завдає потенційних збитків, пов'язана із певною ймовірністю – це визначення рішень, які приймаються в умовах: ,

- a) ризику;
- b) визначеності;
- c) невизначеності
- d) всі відповіді правильні.

ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Рівні стратегії - це:

- a) корпоративна, лінійна, функціональна, ділова;
- b) концентрованого зростання, інтегрованого зростання;
- c) активна і пасивна;
- d) правильної відповіді немає.

2. Еталонні стратегії - це:

- a) найбільш розповсюджені, перевірені практикою та широко висвітлені у літературі стратегії;
- b) формулювання місії та цілей організації;
- c) чинники стратегічного планування;
- d) правильної відповіді немає.

3. Сила, слабкість, можливості і загрози - це елементи:

- a) стратегії Портера;
- b) матриці SWOT;
- c) матриці BCG;
- d) правильної відповіді немає.

4. Корпоративна, лінійна, функціональна, ділова стратегії - це:

- a) елементи мотивації;
- b) рівні стратегії;
- c) стратегії Портера;
- d) правильної відповіді немає.

5. М. Портер – це:

- a) представник Гарвардської школи бізнесу;
- b) вчений, який класифікував стратегії бізнесу у вигляді трьох основних груп: лідерство за цінами, диференціація і фокусування;
- c) обґрунтував характерні риси загальних конкурентних стратегій;
- d) всі відповіді правильні.

6. Яке із наведених визначень найкраще відображає сутність терміна “*стратегія*”:

- a) детальний всеохоплюючий комплексний план, що розробляється на перспективу і повинен сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують;

- b) розробляється та формулюється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління;
 - c) інформаційне забезпечення для її затвердження створюють виробники продукції чи працівники, що виконують роботи чи надають послуги,
 - d) всі відповіді правильні.
7. У якій із нижченаведених стратегій використовується терміни “зірки”, “дійні корови”, “собаки”, “знаки запитання”?
- a) матриця BCG;
 - b) SWOT-аналіз;
 - c) стратегії Портера;
 - d) модель життєвого циклу продукції.
8. У якій із нижченаведених стратегій використовується терміни “сила”, “слабкість”, “можливості”, “загрози”?
- a) матриця BCG;
 - b) SWOT-аналіз;
 - c) стратегії Портера;
 - d) модель життєвого циклу продукції.
9. У якій із нижченаведених стратегій використовується терміни “лідерство за цінами”, “диференціація” і “фокусування”?
- a) матриця BCG;
 - b) SWOT-аналіз;
 - c) стратегії Портера;
 - d) модель життєвого циклу продукції.

МОТИВАЦІЯ

1. Етапи процесу мотивації – це:

- a) організація, мотивація, контроль, планування;
- b) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб;
- c) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінювання альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- d) правильної відповіді немає.

2. Виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб. Це етапи процесу:

- a) організації;
- b) мотивації;
- c) планування;
- d) лідирування.

3. До нефінансових компенсацій відносяться:

- a) базова заробітна плата, премії, дивіденди по акціях;
- b) участь у прийнятті рішень, самостійність у роботі, різноманітність діяльності;
- c) візитки, назва посади, особистий секретар, престижні офісні меблі;
- d) програми соціального захисту, оплата неробочого часу.

4. Вчений Ф.Герцберг виділив потреби у:

- a) владі, успіху, приналежності;
- b) гігієнічні та мотиваційні;
- c) існуванні, росту та зв'язку;
- d) правильною відповіді немає.

5. “Результативна праця веде до задоволення”. Це висновки вчених:

- a) Врума та Йеттона;
- b) Портера та Лоулера;
- c) Врума та Адамса;
- d) правильною відповіді немає.

6. Потреби у приналежності, владі та успіху належать до теорій:

- a) ERG Альдерфера;
- b) Мак-Клеланда;
- c) c) Мак-Грегора;
- d) Портера-Лоулера.

7. Представники змістовних теорій мотивації – це:

- a) Маслоу А., Мак-Клеланд, К. Альдерфер, Герцберг Ф.;
- b) К. Альдельфер, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Врум;
- c) Адамс, Портер-Лоулер, Врум;
- d) Йеттон, Портер та Лоулер, Врум та Адамс.

8. Представники процесних теорій мотивації – це:

- a) Йеттон, Портер та Лоулер, Врум, Адамс;
- b) Маслоу А., Мак-Клеланд, К. Альдерфер, Герцберг Ф.;
- c) К. Альдерфер, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Врум;
- d) Адамс, Портер-Лоулер, Врум.

9. До внутрішніх винагород відносяться:

- a) базова заробітна плата, премії, дивіденди по акціях;
- b) участь у прийнятті рішень, самостійність у роботі, різноманітність діяльності;
- c) візитки, назва посади, особистий секретар, престижні офісні меблі;
- d) програми соціального захисту, оплата неробочого часу.

10. До зовнішніх винагород відносяться:

- a) базова заробітна плата, премії, дивіденди по акціях;
- b) участь у прийнятті рішень, самостійність у роботі, різноманітність діяльності;
- c) візитки, назва посади, особистий секретар, престижні офісні меблі;
- d) програми соціального захисту, оплата неробочого часу.

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

1. Вкажіть правильний варіант відповіді: «Функція контролю дозволяє менеджменту організації вирішувати такі завдання»:

- a) забезпечення досягнення поставлених перед організацією цілей;
- b) оцінка результатів підприємницької діяльності організації в цілому і її структурних підрозділів зокрема;
- c) запобігання виникненню і накопиченню помилок при виконанні роботи;
- d) правильно все вищеназване;

2. Який контроль здійснюється для оцінювання правильності виконання роботи підлеглими і узгодження розміру винагороди з результатами роботи?

- a) попередній;
- b) підсумковий;
- c) поточний;
- d) функціональний.

3. Який контроль визначає міру придатності вхідних ресурсів організації для виготовлення продукту такої якості, яка б відповідала запитам споживачів і забезпечувала збут продукту на вибраному сегменті ринку?

- a) попередній;
- b) лінійний;
- c) поточний;
- d) функціональний.

4. Масштаб відхилень має забезпечувати:

- a) своєчасну фіксацію будь-якого відхилення від заданої траєкторії;
- b) своєчасну фіксацію такого відхилення від заданої траєкторії, яке, якщо його не ліквідувати, зашкодить досягненню наміченого.
- c) фіксацію істотних відхилень від запланованих стандартів протягом встановленого періоду часу;
- d) правильної відповіді немає.

5. Система контролю – це:

- a) сукупність суб'єкта та засобів контролю, що дають можливість виміряти стан об'єкта контролю;
- b) сукупність суб'єкта, об'єкта та засобів контролю, що взаємодіють як єдине ціле у процесі встановлення бажаних результатів виконання, вимірювання стану об'єкта контролю, аналізу та оцінки даних вимірювання, розробки заходів коригуючого впливу;
- c) сукупність контролюючих дій, що дають змогу своєчасно розробляти коригуючі заходи при виявленні відхилень від бажаного стану організації;
- d) всі відповіді правильні.

6. Фінансовий контроль не включає:

- a) оцінку ефективності використання фірмою своїх ресурсів;
- b) оцінку рівня прибутковості та рентабельності окремих видів діяльності та в цілому по фірмі;
- c) оцінку платоспроможності фірми та її фінансової стійкості;
- d) оцінку конкурентних переваг фірми.

7. Вкажіть правильне визначення:

- a) контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через управління прибутком підприємства;

- b) контролінг – це система управління фінансами підприємства;
- c) контролінг – це система управління процесом реалізації стратегії підприємства;
- d) всі відповіді правильні.

8. Зовнішній аудит – це:

- a) оцінка результатів фінансової діяльності підприємства, зроблена аудитором за спеціально укладеною угодою;
- b) фінансова оцінка, зроблена незалежними експертами, які не є працівниками організації;
- c) оцінка бухгалтерської звітності підприємства, зроблена працівниками спеціально створеної фінансової служби організації;
- d) всі відповіді правильні.

9. Основними ланками ланцюжка якості продукції є:

- a) відповідність технічним вимогам, якість конструкції, функціональна якість;
- b) якість вихідних ресурсів, якість виготовлення, якість експлуатації;
- c) визначення потреб споживачів, дотримання технологічних вимог, функціональна якість;
- d) правильної відповіді немає.

10. Елементами контролю якості є:

- a) розробка стандартів якості, що відповідають специфіці продукції і вимогам того сегменту споживачів, для яких призначається продукція;
- b) викладення їх у письмовій формі, в тому числі на комплектуючі та напівфабрикати, що купуються поза межами фірми;
- c) розробка методик вимірювання стандартів якості і організація вимірювання рівня якості за встановленими методиками;
- d) все вищезазначене.

ЛІДЕРСТВО

1. Дослідження вчених Мічиганського університету відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) лідирування;
- c) моделей прийняття управлінських рішень;
- d) мотивації.

2. Модель “шлях-ціль” Т.Мітчела та Р.Хауса відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень,
- b) лідирування,
- c) моделей прийняття управлінських рішень,
- d) мотивації.

3. Харизма – це:

- a) влада, яка побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей чи здібностей керівника;
- b) функція мотивації;
- c) влада, яка ґрунтується на примусі;
- d) правильної відповіді немає.

4. Матриця, яка утворена перетином двох змінних лідерської поведінки і має можливість окреслити зони п'яти основних лідерських стилів, – це визначення характеризує:

- a) теорію життєвого циклу Херсі і Бланшара;
- b) трактування стилів керування вченими університету штату Огайо;
- c) управлінську сітку Блейка і Моутона;
- d) правильної відповіді немає.

5. Яке із вищенаведених визначень найкраще відображає сутність терміна “керівництво”?

- a) як процес використання влади задля досягнення впливу на людей;
- b) можливість реально вплинути на поведінку інших людей;
- c) це будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей. Проте влада не єдина основа;
- d) всі відповіді правильні.

6. Представники ситуційного підходу до лідирування – це:

- a) Фідлер, Мітчел, Хаус, Херсі, Бланшард, Йеттон, Врум;
- b) Портер та Лоулер, Врум, Адамс, Портер-Лоулер;
- c) Танненбаум-Шмідт, Лайкерт Р., Блейк, Моутон;
- d) К. Альдерфер, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Врум.

7. Яке із наведених визначень найкраще відображає сутність терміна “влада”?

- a) як процес використання влади задля досягнення впливу на людей;
- b) можливість реально вплинути на поведінку інших людей;

- c) це будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей. Проте влада не єдина основа;
- d) всі відповіді правильні.

8. Виконавець вірить, що впливаючий має можливість покарати таким чином, що заважає задоволенню якоїсь вагомої потреби, або взагалі може зробити якісь неприємності. Це визначення найкраще характеризує:

- a) владу, яка побудована на винагороді;
- b) законну владу;
- c) еталонну владу;
- d) владу, яка ґрунтується на примусі.

9. Континуум стилів керування за Лайкертом включає:

- a) п'ять основних стилів керівництва;
- b) чотири системи для підбору стилю лідерства;
- c) теорію життєвого циклу;
- d) правильної відповіді немає.

10. Яке із вищенаведених визначень найкраще відображає сутність терміна “вплив”?

- a) як процес використання влади задля досягнення впливу на людей;
- b) можливість реально вплинути на поведінку інших людей;
- c) це будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей. Проте влада не єдина основа;
- d) всі відповіді правильні.

КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1. Комунікації – це:

- a) вид діяльності, в процесі якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень, та доводить прийняті рішення до підлеглих;
- b) обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації;
- c) обмін інформацією, її змістом між двома чи декількома людьми;
- d) всі відповіді правильні.

2. Повідомлення, відправник, канал зв'язку, отримувач – це елементи функції:

- a) лідирування;
- b) мотивації;
- c) комунікації;
- d) планування.

3. Яке із запропонованих визначень найкраще характеризує декодування?

- a) процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову;
- b) сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу;
- c) процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення;
- d) сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом.

4. Передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її, – це:

- a) відправник;
- b) генератор;
- c) приймач;
- d) канал передачі;

5. Що таке комунікативні бар'єри?

- a) це психологічні перешкоди на шляху поширення і прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні професійні та інші відмінності між людьми і, зокрема, між джерелом інформації та її адресатом (одержувачем) т. ін.;
- b) це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову;
- c) це сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу;
- d) сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом.

6. Перекручення повідомлень в організаційних комунікаціях відбувається:

- a) ненавмисно, в силу труднощів у міжособистичних відносинах;
- b) внаслідок свідомою перекручення інформації, коли хто-небудь (керівник) не згоден із повідомленням і змінює його у своїх інтересах;

- c) внаслідок фільтрації, передачі інформації з одного рівня на інший тільки тих повідомлень, які його стосуються;
- d) всі відповіді правильні.

7. Якого елемента процесу комунікації не вистачає у зазначеному переліку?

- a) все перераховано правильно;
- b) повідомлення;
- c) зазначені елементи не є елементами процесу комунікації;
- d) правильної відповіді немає.

8. Вертикальними, горизонтальними та діагональними комунікаціями в організації можуть бути:

- a) тільки формальні комунікації;
- b) тільки неформальні комунікації;
- c) і формальні, і неформальні комунікації;
- d) правильної відповіді немає.

9. Яке із вищенаведених визначень найкраще відображає сутність терміна “Зворотний зв’язок”?

- a) інформація, закодована певним чином за допомогою символів;
- b) канал (засіб передачі інформації);
- c) адресат, якому призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її;
- d) елемент часто залишається поза увагою, а одностороннє спілкування є, як правило, малоефективним, хоча загально визнано, що будь-яка система функціонує ефективно за умови існування налагодженого зворотного зв’язку.

10. Яке із вищенаведених визначень найкраще відображає сутність терміна “повідомлення”?

- a) інформація, закодована певним чином за допомогою символів;
- b) канал (засіб передачі інформації);
- c) адресат, якому призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її;
- d) елемент часто залишається поза увагою, а одностороннє спілкування є, як правило, малоефективним, хоча загально визнано, що будь-яка система функціонує ефективно за умови існування налагодженого зворотного зв’язку.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

1. Якщо компанія ставить перед собою завдання залучення додаткового капіталу для реалізації цілей свого розвитку, то її головними стратегічними складовими будуть:

- a) виробничі робітники;
- b) акціонери компанії;
- c) управлінський персонал;
- d) все вищеназване.

2. Ефективність рекламної кампанії оцінюється за:

- a) процентом зростання ціни на продукцію, запропонованої до продажу;
- b) процентом зростання кількості проданої продукції;
- c) збільшенням частки ринку, яку займає фірма;
- d) співвідношенням збільшення доходів від продажу продукції з витратами на рекламу.

3. Витрати на управління охоплюють:

- a) витрати на оплату праці управлінського персоналу і службові відрядження;
- b) витрати на оргтехніку та засоби комунікацій;
- c) витрати на підвищення кваліфікації управлінського персоналу;
- d) все вищеназване.

4. До якісних показників ефективності роботи організації не слід відносити:

- a) підвищення рівня якості продукції та послуг;
- b) зростання частки ринку, яку займає організація;
- c) стабільність персоналу організації;
- d) поліпшення умов праці персоналу.

5. Ефективність роботи операційного менеджера не може оцінюватися показником:

- a) темпи зростання продуктивності праці;
- b) коефіцієнт плинності кадрів;
- c) темпи зростання обсягу реалізованої продукції;
- d) коефіцієнт ритмічності роботи.

6. Підхід, що оцінює організаційну ефективність за критеріями, що здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання організації у мінливому середовищі, — це:

- a) системний підхід;
- b) підхід на основі виділення стратегічних складових;
- c) цільовий підхід;
- d) вибіркового підхід.

7. Показник, що характеризує відношення кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління до загальної кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління, — це:

- a) коефіцієнт раціональності структури управління;
- b) рівень раціональності структури прийняття рішень;
- c) ступінь централізації управлінських функцій;
- d) показник співвідношення лінійного і функціонального персоналу.

8. Ефективність, яка відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, — це:

- a) стратегічна ефективність;
- d) цільова ефективність;
- c) оперативна ефективність;
- d) ринкова ефективність.

9. Для вимірювання витрат на управління на окремих об'єктах управління можна вибрати такі показники:

- a) абсолютну і відносну величину адміністративно-управлінських витрат (на випуск продукції, кількість виробничих одиниць, величину виробничих фондів, прибуток);
- b) чисельний склад структурних підрозділів; технічна озброєність апарату управління;
- c) продуктивність праці на підприємстві, об'єднанні (цей показник обов'язково необхідно розглядати у динаміці);
- d) всі відповіді правильні.

10. Необхідні витрати матеріального виробництва, які є частиною вартості виготовленої продукції, а праця працівників оплачується з тієї ж вартості, у створенні якої вони беруть участь, - це визначення характеризує:

- a) поточну вартість вигод від зроблених капіталовкладень;
- b) витрати праці в управлінні;
- c) економічну ефективність менеджменту;
- d) правильної відповіді немає.

КОМПЛЕКСНІ КОНТРОЛЬНІ РОБОТИ

Варіант 1.

1. Дайте відповідь на питання.

1.1. Прокоментуйте різні типи ОСУ.

1.2. Основні види управлінського контролю та їх характеристика.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Критерії успіху організації – це:

- a) продуктивність, збитковість, ефективність;
- b) виживання, продуктивність, здатність до практичної реалізації, здатність до саморозвитку, ефективність;
- c) організація, мотивація, управління, контроль;
- d) ефективність, поділ праці, збутова політика.

2.2. Етапи раціональної технології прийняття рішень – це:

- a) організація, мотивація, контроль, планування;
- b) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб;
- c) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- d) правильної відповіді немає.

2.3. Еталонні стратегії – це:

- a) найбільш розповсюджені, перевірені практикою та широко висвітлені у літературі стратегії;
- b) формулювання місії та цілей організації;
- c) чинники стратегічного планування;
- d) правильної відповіді немає.

2.4. Г. Гант, Ф. Гілбрет, Л. Гілбрет, Ф. Тейлор – це представники школи:

- a) наукового управління;
- b) науки управління;
- c) школи людських відносин;
- d) адміністративної школи.

Варіант 2.

1. Дайте відповідь на питання.

1.1. Охарактеризуйте передумови виникнення науки управління.

1.2. Дайте характеристику організаційним змінам та методам подолання опору.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Організація – це:

- a) відкрита система;
- b) сукупність двох і більше людей, які працюють разом для досягнення спільних цілей;
- c) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети;
- d) всі відповіді правильні.

2.2. Прогнозування відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) лідирування;
- c) моделей прийняття управлінських рішень;
- d) мотивації.

2.3. Вживання, продуктивність, здатність до практичної реалізації, здатність до саморозвитку, ефективність – це:

- a) функції менеджменту;
- b) критерії успіху організації;
- c) методи прийняття рішень;
- d) внутрішні фактори в організації.

2.4. Етапи процесу контролю – це:

- a) організація, мотивація, контроль, планування;
- b) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб;

- c) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- d) визначення бажаного результату, вимірювання фактичного результату виконання, оцінка результатів виконання, коригуючі дії.

Варіант 3.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Дайте характеристику понять: організація, мета її діяльності і критерії успіху, зовнішнє і внутрішнє середовище організації.
- 1.2. Проаналізуйте матрицю SWOT.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Ролі керівника за Мінцбергом – це:

- a) інформаційні, моральні, фізичні;
- b) інформаційні, прийняття рішень, розумові;
- c) інформаційні, прийняття рішень, міжособистісні;
- d) інформаційні, міжособистісні, моральні.

2.2. Теорія ігор відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) моделей прийняття управлінських рішень;
- c) імітаційного моделювання;
- d) принципів прийняття управлінських рішень.

2.3. Етапи процесу мотивації – це:

- a) організація, мотивація, контроль, планування;
- b) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб;
- c) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- d) правильної відповіді немає.

2.4. Теорія черг відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) лідирування;
- c) моделей прийняття управлінських рішень;
- d) мотивації.

Варіант 4.

1. Дайте відповідь на запитання.

- 1.1. Дайте характеристику різних шкіл менеджменту.
- 1.2. Поясніть, що таке винагорода як елемент мотивації та які є види винагород.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Внутрішні фактори в організації – це:

- a) люди, структура, технології, цілі, завдання;
- b) фактори прямого і непрямого впливу;
- c) цілі, структура, споживачі, конкуренти, люди;
- d) структура, політичні, економічні, технологічні фактори.

2.2. Виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб. Це етапи процесу:

- a) організації;
- b) мотивації;
- c) планування;
- d) лідирування.

2.3. Функції менеджменту – це:

- a) організація, мотивація, контроль, планування;
- b) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб;
- c) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- d) правильної відповіді немає.

2.4. Теорія ERG Альдерфера відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) лідирування;
- c) моделей прийняття управлінських рішень;
- d) мотивації.

Варіант 5.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Розкрийте сучасні напрямки розвитку науки управління.
- 1.2. Вкажіть, що таке мотивація та дайте характеристику моделі процесу мотивації.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Рівні управління – це:

- a) горизонтальний поділ праці, вертикальний поділ праці;
- b) управлінський, керівний, низовий;
- c) технічний, адміністративний, управління вищої ланки;
- d) технічний, управлінський, інституційний.

2.2. Потреби у приналежності, владі та успіху належать до теорій:

- a) теорії ERG Альдерфера?
- b) Мак-Клеланда;
- c) Мак-Грегора;
- d) Портера-Лоулера.

2.3. Визначення бажаного результату, вимірювання фактичного результату виконання, оцінка результатів виконання, коригуючі дії – це етапи процесу:

- a) організації;
- b) мотивації;
- c) контролю;
- d) планування.

2.4. Управлінських революцій було:

- a) 3;
- b) 4;
- c) 6;
- d) 5.

Варіант 6.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. У чому полягає інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень, а також людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішень.
- 1.2. Розкрийте сутність змістовного підходу до мотивації і теорії, які входять до нього.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Виберіть правильне ранжування шкіл менеджменту:

- a) школа науки управління, школа наукового управління; школа поведінки та школа людських відносин, адміністративна школа управління, кількісна теорія менеджменту;
- b) адміністративна школа управління, школа людських відносин, школа наукового управління; школа поведінки та школа науки управління;
- c) школа наукового управління; адміністративна школа управління; школа поведінки, школа людських відносин; школа науки управління;
- d) школа поведінки, школа наукового управління; школа науки управління, адміністративна школа управління, школа людських відносин.

2.2. “Результативна праця веде до задоволення”. Це висновки вчених:

- a) Врума та Йеттона;
- b) Портера та Лоулера;
- c) Врума та Адамса;
- d) правильної відповіді немає.

2.3. Модель “шлях-ціль” Т.Мітчела та Р.Хауса відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) лідирування;
- c) моделей прийняття управлінських рішень;
- d) мотивації.

2.4. Діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок. Це етапи процесу:

- a) організації;
- b) мотивації;
- c) планування;
- d) лідирування.

Варіант 7.

1. Дайте відповідь на питання.

1.1. Розкрийте суть, значення, елементи та рівні стратегії.

1.2. Поясніть, що таке рішення, які є види рішень та етапи раціональної технології прийняття рішень.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2. 1. Управлінських революцій було:

- a) 3;
- b) 4;
- c) 6;
- d) 5.

2.2. Представники змістовних теорій мотивації — це:

- a) Маслоу А., Мак-Клеланд, К. Альдерфер, Герцберг Ф.;
- b) К. Адельфер, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Врум;
- c) Адамс, Портер-Лоулер, Врум;
- d) Йеттон, Портер та Лоулер, Врум та Адамс.

2.3. Механізм перевірки дотримання та виконання нормативно встановлених завдань, планів та рішень — це визначення:

- a) мотивації;
- b) контролю;
- c) організації;
- d) планування.

2.4. Моделі проектування роботи — це:

- a) побудова роботи, розширення роботи, ротація, збагачення роботи;
- b) планування, організація, мотивація, контроль;
- c) поділ праці та спеціалізація, централізація та децентралізація;
- d) правильної відповіді немає.

Варіант 8.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Розкрийте сутність процесного підходу до мотивації та теорії, які до нього відносяться.
- 1.2. Дайте характеристику поняття контролю та етапів процесу контролю.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2. 1. Історичних періодів розвитку теорії і практики управління було:

- a) 4;
- b) 6;
- c) 3;
- d) 5.

2.2. Модель “шлях – ціль” Т.Мітчела та Р.Хауса відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) лідирування;
- c) моделей прийняття управлінських рішень;
- d) мотивації.

2.3. Поділ праці та спеціалізація, централізація та децентралізація, департаментизація та кооперація, масштаб керованості та контролю, координація – це:

- a) моделі проектування роботи;
- b) елементи проектування організації;
- c) рівні управління;
- d) правильної відповіді немає.

2.4. Інтуїтивні рішення – це:

- a) вибір, який зроблений на основі “відчуття” того, що він правильний;
- b) вибір, який обумовлений знаннями та накопиченим досвідом;
- c) вибір, який обґрунтовується за допомогою об’єктивного аналітичного процесу, що не залежить від минулого;
- d) правильної відповіді немає.

Варіант 9.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Проаналізуйте ролі менеджера в організації та його здібності.
- 1.2. Дайте характеристику ситуаційним теоріям лідерства.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2. 1. До сучасних теорій менеджменту відносяться:

- a) теорія “Z”, школа наукового управління, ситуаційна теорія, теорія адаптації, теорія науки управління;
- b) теорія глобальної стратегії, теорія адаптації, теорія мотивації;
- c) школа соціальних систем науки управління, процесна теорія, теорія “Z”, теорія “7-S”;
- d) теорія “Z”, теорія “7-S”, школа соціальних систем науки управління, ситуаційна теорія.

2.2. Етапи управління організаційними змінами – це:

- a) організація, мотивація, контроль, планування;

- b) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб;
- c) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- d) необхідність і примус, посередництво і переорієнтація уваги, діагностика і усвідомлення, пошуки нового рішення і зобов'язання по його виконанню, експеримент і виявлення, підкріплення і згода.

2.3. Переміщення працівника з однієї роботи на іншу – це визначення:

- a) моделі збагачення роботи;
- b) ротації;
- c) побудови роботи;
- d) розширення роботи.

2.4. Ситуація, набір обставин, при яких виникає зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів – це визначення:

- a) стресу;
- b) конфлікту;
- c) контролю;
- d) влади.

Варіант 10.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Обґрунтуйте необхідність поділу праці в організації та необхідність управління.
- 1.2. Дайте оцінку процесним теоріям лідерства.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2. 1. 14 принципів управління розробив:

- a) Гілбрет Ф.;
- b) Файоль А.;
- c) Мескон М.;
- d) Мінцберг.

2.2. Представники процесних теорій мотивації – це:

- a) Йеттон, Портер та Лоулер, Врум, Адамс;
- b) Маслоу А., Мак-Клеланд, Альдерфер К., Герцберг Ф.;

- с) Альдерфер, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Врум;
- д) Адамс, Портер-Лоулер, Врум.

2.3. До нефінансових компенсацій відносяться:

- а) базова заробітна плата, премії, дивіденди по акціях;
- б) участь у прийнятті рішень, самостійність у роботі, різноманітність діяльності;
- с) візитки, назва посади, особистий секретар, престижні офісні меблі;
- д) програми соціального захисту, оплата неробочого часу.

2.4. Причини опору змінам – це:

- а) організаційний розвиток, покращання поділу праці;
- б) невизначеність, відчуття втрат, переконання, що зміни нічого доброго не принесуть;
- с) планування, мотивація, прийняття рішень;
- д) правильної відповіді немає.

Варіант 11.

I. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Дайте оцінку методам прийняття управлінських рішень.
- 1.2. Проаналізуйте стратегії Портера.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. До 14 принципів управління не відносяться:

- а) дисципліна, норми і розрахунки, поділ праці;
- б) скалярний ланцюг, єдиновладдя, корпоративний дух;
- с) підпорядкування особистих інтересів загальним, централізація;
- д) винагорода персоналу, дисципліна, порядок, поділ праці.

2.2. Причини опору змінам – це:

- а) організаційний розвиток, покращання поділу праці;
- б) невизначеність, відчуття втрат, переконання, що зміни нічого доброго не принесуть;
- с) планування, мотивація, прийняття рішень;
- д) правильної відповіді немає.

2.3. Представники ситуаційного підходу до лідування – це:

- а) Фідлер, Мітчел, Хаус, Херсі, Бланшард, Йеттон, Врум;

- b) Портер та Лоулер, Врум, Адамс, Портер-Лоулер;
- c) Танненбаум-Шмідт, Лайкерт Р., Блейк, Моутон;
- d) Альдерфер, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Врум.

2.4. Система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності – це визначення:

- a) контролю;
- b) аудиту;
- c) контролінгу;
- d) правильної відповіді немає.

Варіант 12.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Охарактеризуйте модель бюрократичної організації М.Вебера.
- 1.2. Опишіть концепцію управління за цілями.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Невизначеність у прийнятті рішень – це:

- a) такі рішення, результати яких не є визначеними, але відома ймовірність кожного результату;
- b) коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів; характерно для рішень, які приймаються у обставинах, що швидко змінюються;
- c) рішення, що приймаються в умовах, коли керівник точно знає результат кожного із альтернативних варіантів;
- d) правильної відповіді немає.

2.2. Г. Гант, Ф. Гілбрет, Л. Гілбрет, Ф. Тейлор – це представники школи:

- a) наукового управління;
- b) науки управління;
- c) школи людських відносин;
- d) адміністративної школи.

2.3. До внутрішніх винагород відносяться:

- a) база заробітна плата, премії, дивіденди по акціях;
- b) участь у прийнятті рішень, самостійність у роботі, різноманітність діяльності;
- c) візитки, назва посади, особистий секретар, престижні офісні меблі;
- d) програми соціального захисту, оплата неробочого часу.

2.4. Основні причини опору змінам – це:

- a) організаційний розвиток, покращання поділу праці;
- b) невизначеність, відчуття втрат, переконання, що зміни нічого доброго не принесуть;
- c) планування, мотивація, прийняття рішень;
- d) правильної відповіді немає.

Варіант 13.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Опишіть фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.
- 1.2. У чому полягає суть мети, місії та цілей організації.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Рішення, які ґрунтуються на судженнях, – це:

- a) вибір, який зроблений на основі “відчуття” того, що він правильний;
- b) вибір, який обумовлений знаннями та накопиченим досвідом;
- c) вибір, який обґрунтовується за допомогою об’єктивного аналітичного процесу, що не залежить від минулого;
- d) правильної відповіді немає.

2.2. Еталонні стратегії - це:

- a) найбільш розповсюджені, перевірені практикою та широко висвітлені у літературі стратегії;
- b) формулювання місії та цілей організації;
- c) чинники стратегічного планування;
- d) правильної відповіді немає.

2.3. Дослідження вчених Мічіганського університету відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) лідирування;
- c) моделей прийняття управлінських рішень;
- d) мотивації.

2.4. Конкуренти, споживачі, постачальники – це фактори:

- a) зовнішнього середовища непрямого впливу;
- b) внутрішнього середовища;

- c) зовнішнього середовища прямого впливу;
- d) правильної відповіді немає.

Варіант 14.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Розкрийте суть, види та основні етапи процесу планування.
- 1.2. Проаналізуйте основні елементи прогнозування організації.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Невизначеність у прийнятті рішень – це:

- a) такі рішення, результати яких не є визначеними, але відома ймовірність кожного результату;
- b) коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів; характерно для рішень, які приймаються у обставинах, що швидко змінюються;
- c) рішення, що приймаються в умовах, коли керівник точно знає результат кожного із альтернативних варіантів;
- d) правильної відповіді немає.

2.2. Рішення, які ґрунтуються на судженнях, – це:

- a) вибір, який зроблений на основі “відчуття” того, що він правильний;
- b) вибір, який обумовлений знаннями та накопиченим досвідом;
- c) вибір, який обґрунтовується за допомогою об’єктивного аналітичного процесу, що не залежить від минулого;
- d) правильної відповіді немає.

2.3. Визначення бажаного результату, вимірювання фактичного результату виконання, оцінка результатів виконання, коригуючі дії – це етапи процесу:

- a) організації;
- b) мотивації;
- c) контролю;
- d) планування.

2.4. Політичні, економічні, соціальні – це фактори:

- a) зовнішнього середовища непрямого впливу;
- b) внутрішнього середовища;
- c) зовнішнього середовища прямого впливу;
- d) правильної відповіді немає.

Варіант 15.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. У чому полягає суть та характеристика повноваження, влади та впливу.
- 1.2. Опишіть модель процесу контролю поведінки працівників.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. До 14 принципів управління не відносяться:

- a) дисципліна, норми і розрахунки, поділ праці;
- b) скалярний ланцюг, єдиновладдя, корпоративний дух;
- c) підпорядкування особистих інтересів загальним, централізація;
- d) винагорода персоналу, дисципліна, порядок, поділ праці.

2.2. Рішення, які ґрунтуються на судженнях, – це:

- a) вибір, який зроблений на основі “відчуття” того, що він правильний;
- b) вибір, який обумовлений знаннями та накопиченим досвідом;
- c) вибір, який обґрунтовується за допомогою об’єктивного аналітичного процесу, що не залежить від минулого;
- d) правильної відповіді немає.

2.3. До зовнішніх винагород відносяться:

- a) базова заробітна плата, премії, дивіденди по акціях;
- b) участь у прийнятті рішень, самостійність у роботі, різноманітність діяльності;
- c) візитки, назва посади, особистий секретар, престижні офісні меблі;
- d) програми соціального захисту, оплата неробочого часу.

2.4. Менеджмент – це:

- a) наука;
- b) мистецтво;
- c) процес управління;
- d) всі відповіді правильні.

Варіант 16.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Охарактеризуйте форми влади та впливу.
- 1.2. У чому полягає проектування робіт в організації?

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2. 1.14 принципів управління розробив:

- a) Гілбрет Ф.;
- b) Файоль А.;
- c) Мескон М.;
- d) Мінцберг Г.

2.2. Прогнозування відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень,
- b) лідирування,
- c) моделей прийняття управлінських рішень,
- d) мотивації.

2.3. До представників процесних теорій мотивації відноситься:

- a) Йеттон, Портер та Лоулер, Врум, Адамс;
- b) Маслоу А., Мак-Клеланд, Альдерфер, Герцберг Ф.;
- c) Альдерфер, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Врум;
- d) Адамс, Портер-Лоулер, Врум.

2.4. Корпоративна, лінійна, функціональна, ділова стратегії - це:

- a) елементи мотивації;
- b) рівні стратегії;
- c) стратегії Портера;
- d) правильної відповіді немає.

Варіант 17.

I. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Розкрийте риси і якості керівника, який досягає успіху.
- 1.2. Проаналізуйте вибір стратегії бізнесу за Портером.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Теорія ігор відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) моделей прийняття управлінських рішень;
- c) імітаційного моделювання;
- d) принципів прийняття управлінських рішень.

2.2. Виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб.

Це етапи процесу:

- a) організації;
- b) мотивації;
- c) планування;
- d) лідирування.

2.3. Менеджмент – це:

- a) вид діяльності;
- b) процес організації, мотивації, планування і контролю;
- c) процес управління;
- d) всі відповіді правильні.

2.4. Конкуренти, споживачі, постачальники – це фактори:

- a) зовнішнього середовища непрямого впливу;
- b) внутрішнього середовища;
- c) зовнішнього середовища прямого впливу;
- d) правильної відповіді немає.

Варіант 18.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Опишіть основні характеристики ефективної системи контролю.
- 1.2. Розкрийте принципи організації А.Файоля.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. До сучасних теорій менеджменту відносяться:

- a) теорія “Z”, школа наукового управління, ситуаційна теорія, теорія адаптації, теорія науки управління;
- b) теорія глобальної стратегії, теорія адаптації, теорія мотивації;
- c) школа соціальних систем науки управління, процесна теорія, теорія “Z”, теорія “7-S”;
- d) теорія “Z”, теорія “7-S”, школа соціальних систем науки управління, ситуаційна теорія.

2.2. Потреби у приналежності, владі та успіху належать до теорій:

- a) ERG Альдерфера;
- b) Мак-Клеланда;

- c) Мак-Грегора;
- d) Портера-Лоулера.

2.3. Рівні стратегії – це:

- a) корпоративна, лінійна, функціональна, ділова;
- b) концентрованого зростання, інтегрованого зростання;
- c) активна і пасивна;
- d) правильної відповіді немає.

2.4. Вчений Ф.Герцберг виділив потреби у:

- a) владі, успіху, приналежності;
- b) гігієнічні та мотиваційні;
- c) існуванні, росту та зв'язку;
- d) правильної відповіді немає.

Варіант 19.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Яке значення має зовнішнє та внутрішнє середовище організації.
- 1.2. Вкажіть переваги та недоліки різних типів ОСУ.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Історичних періодів розвитку теорії і практики управління було:

- a) 4;
- b) 6;
- c) 3;
- d) 5.

2.2. “Результативна праця веде до задоволення”. Це висновки вчених:

- a) Врума та Йеттона;
- b) Портера та Лоулера;
- c) Врума та Адамса;
- d) правильної відповіді немає.

2.3. Додавання до виконуваної індивідом роботи чи функцій задач, що дозволяють підвищити відповідальність виконавця за планування, організацію, контроль і оцінку своєї власної роботи, – це визначення:

- a) побудови роботи;
- b) розширення роботи;
- c) ротації;
- d) збагачення роботи.

2.4. Передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання, — це визначення:

- a) влади;
- b) впливу;
- c) делегування;
- d) повноважень.

Варіант 20.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Проаналізуйте кількісні та якісні методи прогнозування.
- 1.2. Розгляньте класичну теорію організації.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Управлінських революцій було:

- a) 3;
- b) 4;
- c) 6;
- d) 5.

2.2. Потреби в існуванні, рості і зв'язку виділяв вчений:

- a) К. Альдерфер;
- b) Мак-Клеланд;
- c) Мак-Грегор;
- d) Маслоу.

2.3. Діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок. Це етапи процесу:

- a) організації;
- b) мотивації;
- c) планування;
- d) лідирування.

2.4. Сила, слабкість, можливості і загрози — це елементи:

- a) стратегії Портера;
- b) матриці SWOT;
- c) матриці BCG;
- d) правильної відповіді немає.

Варіант 21.

1. Дайте відповідь на питання.

1.1. Дайте характеристику організаційним змінам та методам подолання опору.

1.2. Розгляньте елементи проектування організації.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Виберіть правильне ранжування шкіл менеджменту:

- a) школа науки управління, школа наукового управління; школа поведінки та школа людських відносин. адміністративна школа управління, кількісна теорія менеджменту;
- b) адміністративна школа управління, школа людських відносин, школа наукового управління; школа поведінки та школа науки управління;
- c) школа наукового управління; адміністративна школа управління; школа поведінки, школа людських відносин; школа науки управління;
- d) школа поведінки, школа наукового управління; школа науки управління, адміністративна школа управління, школа людських відносин.

2.2. Етапи раціональної технології прийняття рішень – це:

- a) організація, мотивація, контроль, планування;
- b) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб;
- c) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- d) правильної відповіді немає.

2.3. Представники змістовних теорій мотивації – це:

- a) Маслоу А., Мак-Клеланд, Альдельфер, Герцберг Ф.;
- b) Альдерфер, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Врум;
- c) Адамс, Портер-Лоулер, Врум;
- d) Йеттон, Портер та Лоулер, Врум та Адамс.

2.4. Етапи процесу контролю – це:

- a) організація, мотивація, контроль, планування;

- б) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб;
- с) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- д) визначення бажаного результату, вимірювання фактичного результату виконання, оцінка результатів виконання, коригуючі дії.

Варіант 22.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Вкажіть види винагород.
- 1.2. Проаналізуйте концепцію управління за цілями.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Рівні управління – це:

- а) горизонтальний поділ праці, вертикальний поділ праці;
- б) управлінський, керівний, низовий;
- с) технічний, адміністративний, управління вищої ланки;
- д) технічний, управлінський, інституційний.

2.2. Представники процесних теорій мотивації – це:

- а) Йеттон, Портер та Лоулер, Врум, Адамс;
- б) Маслоу А., Мак-Клеланд, Альдерфер, Герцберг Ф.;
- с) Альдерфер, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Врум;
- д) Адамс, Портер-Лоулер, Врум.

2.3. До нефінансових компенсацій відносяться:

- а) базова заробітна плата, премії, дивіденди по акціях;
- б) участь у прийнятті рішень, самостійність у роботі, різноманітність діяльності;
- с) візитки, назва посади, особистий секретар, престижні офісні меблі;
- д) програми соціального захисту, оплата неробочого часу.

2.4. Етапи раціональної технології прийняття рішень – це:

- а) організація, мотивація, контроль, планування;
- б) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб;

- с) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- д) правильної відповіді немає.

Варіант 23.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Вкажіть причини опору організаційним змінам.
- 1.2. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи процесу мотивації.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Ролі керівника за Мінцбергом – це:

- а) інформаційні, моральні, фізичні;
- б) інформаційні, прийняття рішень, розумові;
- с) інформаційні, прийняття рішень, міжособистісні;
- д) інформаційні, міжособистісні, моральні.

2.2. Г.Гант, Ф.Гілбрет, Л.Гілбрет, Ф.Тейлор – це представники школи:

- а) наукового управління;
- б) науки управління;
- с) школи людських відносин;
- д) адміністративної школи.

2.3. Потреби у владі, успіху і приналежності виділяв вчений:

- а) Альдерфер;
- б) Мак-Клеланд;
- с) Мак-Грегор;
- д) Маслоу.

2.4. Необхідність і примус, посередництво і переорієнтація уваги, діагностика і усвідомлення, пошуки нового рішення і зобов'язання по його виконанню, експеримент і виявлення, підкріплення і згода – це етапи процесу:

- а) мотивації;
- б) управління змінами;
- с) прийняття рішень;
- д) правильної відповіді немає.

Варіант 24.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Проаналізуйте матрицю SWOT.

1.2. Дайте характеристику поняття контролю та етапів процесу контролю.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Організація – це:

- a) відкрита система;
- b) сукупність двох і більше людей, які працюють разом для досягнення спільних цілей;
- c) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети;
- d) всі відповіді правильні.

2.2. Рівні управління – це:

- a) горизонтальний поділ праці, вертикальний поділ праці;
- b) управлінський, керівний, низовий;
- c) технічний, адміністративний, управління вищої ланки;
- d) технічний, управлінський, інституційний.

2.3. Причини опору змінам – це:

- a) організаційний розвиток, покращання поділу праці;
- b) невизначеність, відчуття втрат, переконання, що зміни нічого доброго не принесуть;
- c) планування, мотивація, прийняття рішень;
- d) правильної відповіді немає.

2.4. Дослідження Мічиганського університету відноситься до:

- a) методів прийняття управлінських рішень;
- b) лідирування;
- c) моделей прийняття управлінських рішень;
- d) мотивації.

Варіант 25.

1. Дайте відповідь на питання.

- 1.1. Опишіть основні етапи процесу організаційних змін.
- 1.2. Дайте характеристику ситуаційним теоріям лідерства.

2. Виберіть єдину правильну відповідь.

2.1. Критерії успіху організації – це:

- a) продуктивність, збитковість, ефективність;

- b) виживання, продуктивність, здатність до практичної реалізації, здатність до саморозвитку, ефективність;
- c) організація, мотивація, управління, контроль;
- d) ефективність, поділ праці, збутова політика.

2.2. Внутрішні фактори в організації – це:

- a) люди, структура, технології, цілі, завдання;
- b) фактори прямого і непрямого впливу;
- c) цілі, структура, споживачі, конкуренти, люди;
- d) структура, політичні, економічні, технологічні.

2.3. Етапи процесу контролю – це:

- a) організація, мотивація, контроль, планування;
- b) виникнення потреб, пошук шляхів усунення, визначення напрямку дії, здійснення дії, здійснення дії за отримання винагороди, усунення потреб;
- c) діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір, оцінка результатів та зворотний зв'язок;
- d) визначення бажаного результату, вимірювання фактичного результату виконання, оцінка результатів виконання, коригуючі дії.

2.4. Еталонні стратегії – це:

- a) найбільш розповсюджені, перевірені практикою та широко висвітлені у літературі стратегії;
- b) формулювання місії та цілей організації;
- c) чинники стратегічного планування;
- d) правильної відповіді немає.

ТЕСТИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “МЕНЕДЖМЕНТ”

I РІВЕНЬ.

ВИБЕРІТЬ ВІРНУ ВІДПОВІДЬ:

Варіант 1.

Питання 1

Поняття “менеджмент” характеризує:

- 1) владу і мистецтво управління національною економікою;
- 2) безпосереднє керівництво у вигляді розпоряджень, наказів і пропозицій;
- 3) процес науково-практичного управління виробництвом, орган управління, адміністративну одиницю, спосіб, манеру спілкуватися з людьми;
- 4) спосіб взаємодії економічних суб'єктів, що ґрунтується на отриманні “сировини чи ресурсів” із зовнішнього оточення, виробництво “продукції”, передача “продукції” у зовнішнє середовище.

Питання 2

До функцій управління не належить:

- 1) контроль;
- 2) мотивація;
- 3) виробництво;
- 4) планування.

Питання 3

Виберіть найбільш вдалі визначення поняття “управлінське рішення”:

- 1) це вольові дії осіб приймаючих рішення;
- 2) це вибір альтернативи, безпосередній продукт праці керівника будь-якого рівня і чину, частина його щоденної праці;
- 3) це результат реалізації визначеної послідовності кроків чи дій, подібних до тих, що вживаються при вирішенні математичного рівняння;
- 4) це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою, яку він займає.

Питання 4

Що таке лідерство?

- 1) будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку іншого індивіда;
- 2) наявність у індивіда можливості впливати на поведінку інших;
- 3) здатність індивіда здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації.

Питання 5

Підхід до управління, який розглядає організацію як сукупність взаємозв'язаних елементів в умовах змінення зовнішнього середовища, це:

- 1) ситуаційний підхід;
- 2) процесний підхід;
- 3) системний підхід.

Питання 6

Цілі є основою управлінського планування тому, що

- а) це є першим і самим суттєвим рішенням при плануванні;
 - б) вони випливають із місії, виробляються для здійснення місії;
 - в) загальна мета - це чітко визначена причина існування організації.
- 2) місія організації впливає з її цілей, вони визначають причину існування організації;
 - 3) їх формулює вище керівництво.

Питання 7

Основними характеристиками неформальних організацій являються:

- 1) наявність неформального лідера;
- 2) наявність неформального лідера, соціальний контроль за своїми членами, опір змінам;
- 3) наявність неформального лідера, опір змінам.

Питання 8

З яких етапів складається процес контролю?

- 1) встановлення стандартів контролю; вимірювання реально досягнутих результатів роботи; співставлення фактичних результатів із стандартами;
- 2) вибір інструментарію вимірювання результатів роботи; визначення ступеня допустимості відхилень реально досягнутих результатів від стандартів контролю; співставлення реально досягнутих результатів із стандартами;

3) встановлення стандартів контролю; співставлення реально досягнутих результатів із стандартами; коректуючі дії.

Питання 9

Назвіть, який стиль керівництва відображає дане визначення:

“Керівник, орієнтований на виробництво, приділяє мінімум уваги конкретним людям, витримує жорсткий курс адміністратора, для якого результат - все, а людина у кращому випадку виконавець, гвинтик, по суті - ніхто”.

- 1) керівник - організатор;
- 2) керівник - песиміст;
- 3) керівник - демократ;
- 4) керівник - диктатор;
- 5) керівник - маніпулятор.

Питання 10

Що таке лінійні повноваження?

- 1) повноваження, які передаються безпосередньо від керівника до підлеглих і далі до інших підлеглих;
- 2) право керувати лінійною діяльністю;
- 3) повноваження, які надають право керівникам приймати рішення, об'єктами яких є працівники або операції, що безпосередньо контролюються іншими керівниками.

Варіант 2.

Питання 1

Як впливає на продуктивність праці робітника завищена оцінка його трудового внеску?

- 1) вона не змінюється;
- 2) вона або не змінюється, або підвищується;
- 3) вона знижується.

Питання 2

Критерієм оцінки результатів з точки зору адміністративної (класичної) школи є:

- 1) ріст продуктивності за рахунок інтенсифікації;
- 2) ефективність процесу управління;
- 3) рентабельність виробництва;
- 4) задоволення інтересів робітників.

Питання 3

Аналіз стратегічних альтернатив при стратегічному плануванні базується на :

- 1) Оцінці чотирьох можливих для організації варіантів стратегії:
 - обмежене зростання;
 - зростання;
 - скорочення;
 - поєднання попередніх варіантів.

2) Факторах :

- ризик;
- знання минулих стратегій;
- реакція на власників;
- час.

3) Факторах внутрішнього і зовнішнього середовища (економічних, політичних, ринкових, технологічних, міжнародних).

Питання 4

Організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над робітниками та іншими працівниками, зайнятими у виробництві:

- 1) середній рівень;
- 2) низовий рівень;
- 3) вищий рівень;
- 4) інституціональних рівень.

Питання 5

Організаційна структура управління, за якої один підлеглий підпорядковується кільком керівникам.

- 1) лінійна;
- 2) функціональна;
- 3) лінійно-штабна.

Питання 6

Вибір управлінського рішення, зроблений тільки на основі відчуття того, що воно вірне, носить характер:

- 1) раціонального рішення;
- 2) інтуїтивного рішення;
- 3) рішення, заснованого на міркуванні.

Питання 7

Хто започаткував школу наукового менеджменту?

- 1) Файоль;
- 2) Тейлор;
- 3) Вебер;
- 4) Емерсон.

Питання 8

Основні функції менеджменту

- 1) планування, організація, прийняття рішень, контроль;
- 2) планування, організація, мотивація, контроль;
- 3) планування, організація, координація, контроль.

Питання 9

Згідно принципів організації А. Файоля, авторитет керівника:

- 1) “установлений” - залежить від функцій начальника, посади; авторитет “особистий” - результат інтелігентності, - знань, досвіду, моралі, вміння працювати з людьми;
- 2) базується на владі та повноваженнях та умінні делегувати повноваження підлеглим; поважати їх думки, надавати їм можливості прояву ініціативи;
- 3) залежить від стилю керівництва та уваги до підлеглих.

Питання 10

Що таке лінійні повноваження?

- 1) повноваження, які передаються безпосередньо від керівника до підлеглих і далі до інших підлеглих;
- 2) право керувати лінійною діяльністю;
- 3) повноваження, які надають право керівникам приймати рішення, об'єктами яких є: працівники або операції, що безпосередньо контролюються іншими керівниками.

Варіант 3.

Питання 1

Різновид контролю, який передує активній діяльності фірми і завданням якого є перевірка готовності фірми до початку роботи:

- 1) поточний;
- 2) попередній;

- 3) підсумковий;
- 4) внутрішній.

Питання 2

Вид групи в організації, яка створюється спеціально для виконання будь-якого завдання та приймає рішення колективу більшістю голосів:

- 1) спілка;
- 2) робітнича цільова група;
- 3) група керівників;
- 4) комітет.

Питання 3

Принцип менеджменту, який полягає у тому, що забезпечується спеціалізація робіт, необхідна для ефективного використання робочої сили:

- 1) повноваження і відповідальність;
- 2) єдиноначальність;
- 3) розподіл праці;
- 4) корпоративний дух.

Питання 4

Назвіть, який стиль керівництва відображає дане визначення:

“Керівник, орієнтований на виробництво, приділяє мінімум уваги конкретним людям, витримує жорсткий курс адміністратора, для якого результат - все, а людина у кращому випадку виконавець, гвинтик, по суті - ніхто”.

- 1) керівник - організатор;
- 2) керівник - песиміст;
- 3) керівник - демократ;
- 4) керівник - диктатор;
- 5) керівник - маніпулятор.

Питання 5

Одна із ранніх теорій менеджменту школи наукового управління пропонує:

1) вбудувати людину в машинну систему виробництва, зробити цей комплекс високопродуктивним через вивчення виробничих процесів, ліквідацію нераціональних затрат часу, наукову організацію праці, використання стимулювання праці, признання важливості вибору людей, виділення управлінських функцій;

2) чітко визначити правила поведінки суб'єктів, обов'язки, функцію, компетенцію підлеглих, детальний опис кожної окремої операції, поділ організації на групи, підрозділи, основні функції управління, принципи побудови структури організації;

3) поглиблення розуміння складних проблем управління завдяки розробці і застосуванню моделей, тому що модель полегшує розуміння складної реальності.

Питання 6

Як впливає на продуктивність праці робітника завищена оцінка його трудового внеску?

- 1) вона не змінюється;
- 2) вона або не змінюється, або підвищується;
- 3) вона знижується.

Питання 7

Яке з наведених нижче тверджень відповідає поглядам Маслоу на мотивацію?

- 1) для того щоб потреби вищого рівня почали впливати на трудову поведінку, не є обов'язковим повне задоволення потреб нижчого рівня;
- 2) для того, щоб потреби вищого рівня почали впливати на трудову поведінку, є необхідним повне задоволення потреб нижчого рівня.

Питання 8

В чому різниця між зовнішньою і внутрішньою винагородою ?

- 1) зовнішню винагороду дає організація (зарплата, кар'єра, кабінет, додаткова відпустка), а внутрішню працівник одержує від самої роботи (досягнення результату, самоповага, зміст праці, дружба і спілкування),
- 2) зовнішню винагороду працівник одержує від самої роботи (досягнення результату, самоповага, зміст праці, дружба і спілкування), а внутрішню винагороду дає організація (зарплата, кар'єра, кабінет, додаткова відпустка);
- 3) зовнішня винагорода є більш впливова ніж внутрішня, тому вона переважає в процесі управління.

Питання 9

Хто започаткував школу наукового менеджменту?

- 1) Файоль;
- 2) Тейлор;

- 3) Вебер;
- 4) Емерсон.

Питання 10

Категорія працівників, які аналізують інформацію і готують рішення для керівників, називається:

- 1) лінійні менеджери;
- 2) керівники;
- 3) спеціалісти;
- 4) службовці.

Варіант 4.

Питання 1

Категорія працівників, які аналізують інформацію і готують рішення для керівників, називається:

- 1) лінійні менеджери;
- 2) керівники,
- 3) спеціалісти;
- 4) службовці.

Питання 2

Принцип менеджменту, який полягає у тому, що забезпечується спеціалізація робіт, необхідна для ефективного використання робочої сили:

- 1) повноваження і відповідальність;
- 2) єдиноначальність;
- 3) розподіл праці;
- 4) корпоративний дух.

Питання 3

Які з наведених нижче груп потреб Герцберг відніс до категорії гігієнічних?

- 1) потреби в добрій оплаті праці, в безпечному і зручному виробничому середовищі, в нормальних умовах праці;
- 2) потреби в досягненні успіху, в цікавій роботі, відповідальності, в службовому рості;
- 3) відповіді 1 і 2 доповнюють одна одну.

Питання 4

Організаційна структура управління, при якій відділення має свободу діяльності, а контрольний пакет акцій належить головній дирекції:

- 1) іноваційна;
- 2) холдінгова;
- 3) продуктова;
- 4) територіальна.

Питання 5

Аналіз стратегічних альтернатив при стратегічному плануванні базується на :

- 1) Оцінці чотирьох можливих для організації варіантів стратегії:
 - обмежене зростання;
 - зростання;
 - скорочення;
 - поєднання попередніх варіантів.
- 2) факторах :
 - ризик;
 - знання минулих стратегій;
 - реакція на власників;
 - час;
- 3) факторах внутрішнього і зовнішнього середовища (економічних, політичних, ринкових, технологічних, міжнародних).

Питання 6

Основними характеристиками неформальних організацій являються:

- 1) наявність неформального лідера;
- 2) наявність неформального лідера, соціальний контроль за своїми членами, опір змінам;
- 3) наявність неформального лідера, опір змінам.

Питання 7

Вказати основні методи подолання опору робітниками підприємства організаційним змінам:

- 1) тиск і спонукання; посередництво і переорієнтація уваги; діагностика і усвідомлення; знаходження нового рішення і зобов'язання щодо його виконання; експеримент і виявлення; підкріплення і згода;
- 2) відкрите обговорення проблем, що викликають необхідність в організаційних змінах; залучення працівників до прийняття рішень стосовно цих проблем; полегшення і підтримка; переговори, кооптація; примус.
- 3) відповіді 1 і 2 доповнюють одна одну.

Питання 8

Вид групи в організації яка створюється спеціально для виконання будь-якого завдання та приймає рішення колективу більшістю голосів:

- 1) спілка;
- 2) робітнича цільова група;
- 3) група керівників;
- 4) комітет.

Питання 9

До функцій управління не належить:

- 1) контроль;
- 2) мотивація;
- 3) виробництво;
- 4) планування;
- 5) організація.

Питання 10

Підхід до управління, який розглядає організацію як сукупність взаємозв'язаних елементів в умовах змінення зовнішнього середовища, це:

- 1) ситуаційний підхід;
- 2) процесний підхід;
- 3) системний підхід.

Варіант 5

Питання 1

Поняття “менеджмент” характеризує:

- 1) владу і мистецтво управління національною економікою;
- 2) безпосереднє керівництво у вигляді розпоряджень, наказів і пропозицій;
- 3) процес науково-практичного управління виробництвом, орган управління, адміністративну одиницю, спосіб, манеру спілкуватися а людьми;
- 4) спосіб взаємодії економічних суб'єктів, що ґрунтується на отриманні “сировини чи ресурсів” із зовнішнього оточення, виробництво “продукції”, передача “продукції” у зовнішнє середовище.

Питання 2

Критерієм оцінки результатів з точки зору адміністративної (класичної) школи є:

- 1) ріст продуктивності за рахунок інтенсифікації;
- 2) ефективність процесу управління;
- 3) рентабельність виробництва;
- 4) задоволення інтересів робітників.

Питання 3

Організаційна структура управління, при якій відділення має свободу діяльності, а контрольний пакет акцій належить головній дирекції:

- 1) іноваційна;
- 2) холдингова;
- 3) продуктова;
- 4) територіальна.

Питання 4

Цілі є основою управлінського планування тому, що:

1) а) це є першим і самим суттєвим рішенням при плануванні; б) вони впливають із місії, виробляються для здійснення місії, в) загальна мета - це чітко визначена причина існування організації;

2) місія організації впливає з її цілей, вони визначають причину існування організації;

3) їх формулює вище керівництво.

Питання 5

Основні функції менеджменту:

- 1) планування, організація, прийняття рішень, контроль,
- 2) планування, організація, мотивація, контроль;
- 3) планування, організація, координація, контроль.

Питання 6

Вибір управлінського рішення, зроблений тільки на основі відчуття того, що воно вірне, носить характер:

- 1) раціонального рішення;
- 2) інтуїтивного рішення;
- 3) рішення, заснованого на міркуванні.

Питання 7

До функцій управління не належить:

- 1) контроль;
- 2) мотивація;

- 3) виробництво;
- 4) планування.

Питання 8

Основними характеристиками неформальних організацій являються:

- 1) наявність неформального лідера;
- 2) наявність неформального лідера, соціальний контроль за своїми членами, опір змінам;
- 3) наявність неформального лідера, опір змінам.

Питання 9

В чому різниця між зовнішньою і внутрішньою винагородою ?

- 1) зовнішню винагороду дає організація (зарплата, кар'єра, кабінет, додаткова відпустка), а внутрішню працівник одержує від самої роботи (досягнення результату, самоповага, зміст праці, дружба і спілкування);
- 2) зовнішню винагороду працівник одержує від самої роботи (досягнення результату, самоповага, зміст праці, дружба і спілкування), а внутрішню винагороду дає організація (зарплата, кар'єра, кабінет, додаткова відпустка);
- 3) зовнішня винагорода є більш впливова ніж внутрішня, тому вона переважає в процесі управління.

Питання 10

Що являють собою змістовні теорії мотивації?

- 1) теорії, які розкривають механізм вибору індивідом лінії трудової поведінки;
- 2) теорії, метою яких є класифікація потреб, що лежать в основі трудової поведінки;
- 3) теорії, які розкривають зміст категорії мотивація”.

II РІВЕНЬ.

ВИКОНАЙТЕ НАСТУПНІ ЗАВДАННЯ:

Варіант 1.

Завдання 1

Робота менеджерів середньої ланки відрізняється від роботи менеджерів вищої, нижчої ланки такими ознаками:

1) часто очолюють великі підрозділи, відділи, характер їх роботи визначається в більшій мірі змістом роботи підрозділу, займаються аналізом даних, взаємодією з інженерами : розробки продукції, більша частина часу проходить у формі бесід із іншими керівниками, найбільш відчують вплив змін економічного і технологічного характеру;

2) відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому, робота не має чіткого завершення, робочий тиждень триває 60-80 год., він не в стані відійти від свого середовища ні фізично, ні в думках;

3) часті зміни, перерви, переходи в роботі від одного завдання до іншого, робота напружена, наповнена різноманітними діями безпосередня відповідальність за використання виділених ресурсів.

Завдання 2

На мою думку різниця між повноваженнями і владою слідує:

1) повноваження визначаються як делеговане, обмежене, присутнє даній посаді право використовувати ресурси, а влада - це реальна спроможність діяти, чи можливість впливати на ситуацію, поведінку інших, повноваження визначають, що особа має право робити, влада визначає, що особа дійсно може робити;

2) такої різниці немає, це єдине ціле: є повноваження - є влада, немає повноважень - відсутня влада;

3) повноваження визначають, що особа дійсно може робити, влада визначає, що особа має право робити.

Завдання 3

Прийміть вірне управлінське рішення, вибираючи один із варіантів:

1) ви являєтесь власником 1 т яблук, ціна на які в вашому регіоні - 2,0 грн. за 1 кг. Витрати виробництва - 1,6 грн.

2) в іншому районі ці яблука можна продати по 4,0 грн. Додаткові витрати на транспорт 1,6 грн., крім того, при перевезенні ви втратите як мінімум 10% товару.

Завдання 4

Негативною стороною впливу шляхом переконання є:

1) повільна дія переконання і невизначеність, переконання має одноразову дію, скільки б не було вкладено зусиль - все одно ніколи не можна бути впевненим, що підлеглий сприймає переконання;

2) потрібно постійно контролювати, перевіряти якість виконання роботи, переконуватись, що підлеглий поступає так як потрібно;

3) підлеглий, який отримав завдання при допомозі впливу переконання, виконає його на мінімальному рівні.

Завдання 5

Установіть відповідність.

| Код запитання | Теорії мотивації | № відповіді | Заснуються на тому, що ... |
|---------------|------------------------|-------------|---|
| А | Теорія очікування | 1 | ... потреби спонукають людей до дій. |
| Б | Теорія справедливості | 2 | ... люди суб'єктивно визнають відношення отриманої винагороди відносно виплатам зусиль. |
| В | Модель Портера-Лоулера | 3 | досягнуті людиною результати залежать від зусиль, затрачених здібностей, характерних особливостей, усвідомлення їм своєї ролі. |
| | | 4 | ... і наявність активної потреби дає людині право сподіватись на те, що обраний нею тип поведінки дасть задоволення або здобуття бажаного |

Відповідь оформити у вигляді таблиці:

| | | | |
|---------------|---|---|---|
| Код запитання | А | Б | В |
| № відповіді | | | |

Варіант 2.

Завдання 1

В таблиці А визначені послідовно етапи процесу прийняття і реалізації управлінських рішень. Доберіть до них з таблиці Б елементи відповідного етапу.

| А | Б |
|---------------------------------|--|
| етап I підготовка рішення | а) виявлення і аналіз проблемної ситуації; б) експериментальна перевірка альтернатив; в) вибір допустимих альтернатив; г) оцінка альтернатив зі сторони осіб, що приймають рішення; |
| етап II прийняття рішення | д) вибір єдиного рішення; е) формування цілі; є) попередній вибір кращої альтернативи; ж) виявлення повного переліку альтернатив; |
| етап III реалізація рішення | з) виконання рішення; і) визначення етапів, строків і виконавців прийнятого рішення; к) забезпечення робіт по виконанню рішення. |

Відповідь: I етап -

II етап -

III етап

Завдання 2

Встановіть вірну послідовність етапів розвитку науки управління.

- 1) школа науки управління;
- 2) школа наукового управління;
- 3) школа людських відносин та науки про поведінку;
- 4) школа адміністративного управління.

Відповідь:

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

Завдання 3

Дати порівняльну характеристику класифікацій потреб по Маслоу і Мак Клеllandу.

Відповідь:

| Теорія Маслоу | Теорія Мак Клеllandа |
|---------------|----------------------|
| | |

Завдання 4

Які принципи планування Ви знаєте?

Відповідь:

Завдання 5

Підлеглі знають, що для оцінки результативності їх діяльності керівництво використовує різні методи контролю, що їх помилки, досягнення послужать основою для розподілу заохочень і стягнень, тому підлеглі звично роблять те, що керівництво хоче пробачити при перевірці, підкреслюючи роботу в тих областях, де здійснюються виміри, тому необхідно:

- 1) продуманно, старанно спроектувати систему контролю, щоб вона охоплювала питання перевірок в комплексі, враховуючи поведінку підлеглих, орієнтовану на контроль;
- 2) частіше контролювати діяльність підлеглих, здійснювати більш жорсткий контроль таких підлеглих;
- 3) встановити для таких підлеглих двостороннє спілкування, щоб підлеглі розуміли істинну мету контролю.

Варіант 3.

Завдання 1

Розмістіть етапи процесу стратегічного планування у логічно вірній послідовності:

- 1) формулювання місії та цілей;
- 2) оцінка і аналіз зовнішнього середовища,
- 3) оцінка стратегії;
- 4) вибір стратегії,
- 5) формулювання цілей;
- 6) управлінське обстеження сильних та слабких сторін,
- 7) аналіз стратегічних альтернатив;
- 8) реалізація стратегії.

Відповідь:

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

Завдання 2

Установіть відповідність.

| Код запитання | Теорії мотивації | № відповіді | Засновуються на тому, що ... |
|---------------|--|-------------|---|
| А | Теорія очікування Теорія справедливості | 1 | ... потреби спонукають людей до дій. |
| Б | | 2 | ... люди суб'єктивно визнають відношення отриманої винагороди відносно виплатам зусиль. |
| В | Модель Портера-Лоулера | 3 | ... досягнуті людиною результати залежать від зусиль, затрачених здібностей, характерних особливостей, усвідомлення їм своєї ролі. |
| | | 4 | ... і наявність активної потреби дає людині право сподіватись на те, що обраний нею тип поведінки дасть задоволення або здобуття бажаного |

Відповідь оформити у вигляді таблиці:

| Код запитання | А | Б | В |
|---------------|---|---|---|
| № відповіді | | | |

Завдання 3

Доповніть текст тестового завдання:

Контроль - це процес... _____.

Попередній контроль здійснюється ... _____
_____ і звичайно реалізується у формі певної... _____

Поточний контроль проводиться у вигляді... _____

Поточний та заключний контроль засновується на... _____

Процес контролю складається з _____ етапів.

Завдання 4

Дайте визначення горизонтального і вертикального розподілення праці.

Відповідь:

Завдання 5

Доповніть текст тестового завдання:

Організація - це група людей, діяльність яких... _____

Горизонтальним розподілом праці називають... _____

Вертикальний розподіл праці передбачає... _____

Управління - це процес ... _____

Варіант 4.

Завдання 1.

Установіть послідовність етапів прийняття рішення:

- 1) оцінка альтернатив;
- 2) формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень;
- 3) діагноз проблеми,
- 4) остаточний вибір;
- 5) виявлення альтернатив.

Відповідь:

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Завдання 2

Встановіть вірну послідовність етапів розвитку науки управління.

- 1) Школа науки управління,
- 2) Школа наукового управління,
- 3) Школа людських відносин та науки про поведінку,
- 4) Школа адміністративного управління.

Відповідь:

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

Завдання 3

Перелічити форми визнання та оцінки праці робітників.

Відповідь:

Завдання 4

Установіть відповідність.

| Код запитання | Форма влади | № відповіді | Виконавець вірить, що впливаючий ... |
|---------------|-------------------------------------|-------------|---|
| А | Законна (традиційна) влада | 1 | ... має можливість задовольнити суттєві потреби або надати задоволення. |
| Б | Влада, заснована на примушуванні | 2 | ...має право видавати накази, і що його або її обов'язок - підкоритися їм. |
| В | Влада, заснована на винагородженнях | 3 | ... володіє спеціальними знаннями, котрі дозволять задовольнити потребу. |
| | | 4 | ... має можливість карати таким чином, який перешкодить задоволенню якої-небудь суттєвої потреби, або зовсім може зробити які-небудь інші неприємності. |

Відповідь оформити у вигляді таблиці:

| | | | |
|---------------|---|---|---|
| Код запитання | А | Б | В |
| № відповіді | | | |

Завдання 5

Розмістіть етапи процесу стратегічного планування у логічно вірній послідовності:

- 1) формулювання місії та цілей;
- 2) оцінка і аналіз зовнішнього середовища,
- 3) оцінка стратегії;
- 4) вибір стратегії,
- 5) формулювання цілей;
- 6) управлінське обстеження сильних та слабких сторін,
- 7) аналіз стратегічних альтернатив;
- 8) реалізація стратегії.

Відповідь:

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

Варіант 5.

Завдання 1

Розмістіть елементи процесу мотивації у логічно вірній послідовності.

- 1) спонукання або мотиви;
- 2) поведінка (дії);
- 3) потреба (відсутність чого-небудь),
- 4) результат задоволення потреби;
- 5) мета (ціль).

Відповідь:

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Завдання 2

Доповніть текст тестового завдання:

Контроль - це процес..._____

Попередній контроль здійснюється ..._____ і звичайно реалізується у формі певної..._____

Поточний контроль проводиться у вигляді..._____

Поточний та заключний контроль засновується на..._____

Процес контролю складається з ___ етапів.

Завдання 3

Мак Клееланд описував поведінку людей, використовуючи потреби трьох видів: влада, успіх, причетність. Яку роль відіграє потреба успіху в поведінці підлеглих?

1) вони ризикують помірковано, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук рішення проблеми, хочуть, щоб були хороші результати;

2) вони проявляють себе як відверті, енергійні люди, які не бояться конфронтації, прагнуть відстояти свої позиції, добрі оратори, вимагають до себе уваги з боку інших.

3) вони зацікавлені в компанії, налагодженні дружніх відносин, надають допомогу іншим, тягнуться до роботи, яка дає можливість спілкуватись з іншими.

Завдання 4

Які принципи планування Ви знаєте?

Відповідь:

Завдання 5

Дайте визначення горизонтального і вертикального розподілення праці.

Відповідь:

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Авторитаризм — переконання у тому, що між членами організації мають бути станові і владні розбіжності.

Агент - юридична чи фізична особа, що виконує певні операції за дорученням, від імені та за рахунок іншої особи.

Адаптованість працівника — це його здатність пристосовуватися до змісту і умов трудової діяльності безпосереднього соціального середовища, вдосконалювати свої ділові й особисті якості. Під професійною адаптованістю розуміємо здатність працівника пристосовуватися до особливостей конкретної професії через активне освоєння характерних для неї операцій, дій, рухів відповідно до технологічного процесу (посадових обов'язків), норм витрат праці, а також готовність до прийняття рішень і дій в стандартних виробничих ситуаціях.

Адміністрування — організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління. Це здійснення управлінських функцій, розподіл, узгодження та координація, словом, аналог керівництва у дещо вужчому змісті.

Актив — усі наявні ліквідні цінності, ліва частина бухгалтерського балансу, у якій відображені всі матеріальні цінності та кошти, які належать даній фірмі на певну дату.

Акціонер — юридична чи фізична особа, яка купує акції фірми, тобто цінні папери, що дають право на отримання відповідної частини прибутку — дивіденду.

Акціонерне товариство (АТ) — організація, статутний капітал якої сформовано за рахунок пайових внесків акціонерів шляхом придбання ними акцій даної організації. АТ бувають відкритого та закритого типу. Відкритий тип передбачає продаж акцій усім бажаючим, а закритий - розповсюдження акцій обмеженому колу осіб (наприклад, лише власним працівникам).

Амортизація — поступове перенесення вартості основних виробничих фондів на продукт, що створюється за їх допомогою.

Апарат управління — це сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників. Апарат управління є складовою керуючої системи організації.

Асортимент – перелік, структура та питома вага різних видів, сортів, моделей, стильових оформлень товарів (продукції, робіт чи послуг), що випускаються чи реалізуються на підприємстві.

Асоціація – договірне об’єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

Аудит – незалежна зовнішня перевірка даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів. Визначається як процес зменшення до прийняттого рівня інформаційного ризику для користувачів фінансових звітів. Аудитор повинен підтвердити або заперечити достовірність фінансової звітності, яка публікується.

Аутсайдер – вічний невдаха, що “пасе задніх” у своїй галузі промисловості чи виді діяльності; підприємство, що за наслідками фінансово-господарської діяльності отримує незадовільні результати.

Баланс – бухгалтерський звіт за певний період діяльності (місяць, квартал, рік), який показує активи, пасиви та власний капітал фірми; складається з двох частин: у лівій відображається дохідна частина, джерела надходжень, у правій – статті використання.

Банк – кредитно-фінансова установа, яка здійснює на комерційних засадах фінансування, кредитування, інвестування та розрахунково-касове обслуговування своїх клієнтів.

Банківський процент - плата банку за надання кредиту.

Бартер – безготівкова (натуральна) система обміну товарами та послугами, товарне зарахування еквівалента вартості. Використовується в період кризи товарно-грошових відносин чи швидкої інфляції, а також з метою зменшення податкового пресу.

Бізнес – підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, робіт чи послуг; незалежна комерційна діяльність людини, що виступає для неї як спосіб існування.

Бізнесмен – це той, хто “робить гроші”, власник капіталу, що знаходиться в обороті і приносить дохід. Ним може бути ділова людина, у якій немає підлеглих, або власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій, або перебуває членом її правління.

Бізнес-план – документ, який містить систему взаємопов’язаних у часі та просторі й узгоджених з метою й ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Біржа – форма оптового ринку, постійно функціонуюча економічна структура, де здійснюються угоди щодо купівлі-продажу цінних паперів (фондова), товарів (товарна) та валют (валютна).

Біхевіоризм – науковий напрям (від англ. Behavior - поведінка) в психології, менеджменті та інших дисциплінах, який вивчає поведінку людей та її залежність від різних факторів впливу.

Біхевіористична модель ухвалення рішень – модель, що характеризується виконанням процедур, практичними способами, вдосконаленням і переконанням.

Бюджет – 1) з позиції виявлення майбутнього стану організації бюджет є планом; 2) з позиції відображення діяльності підприємства чи його окремих підрозділів бюджет є розписом надходжень та видатків, що повинні в ідеалі бути збалансованими; 3) з позиції реалізації контрольної функції менеджменту бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації; 4) з фінансової точки зору бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації.

Бюджетне планування – це процес формування бюджетів для конкретних об'єктів на рік з метою визначення на засадах багатоваріантного аналізу у натуральній чи грошовій формах обсягу видатків і надходжень, оптимізації їх структури та кореспонденції з метою досягнення установлених цілей організації, реалізації визначених заходів з урахуванням наявності певних обмежень та впливу чинників середовища функціонування.

Бюрократизм – формальне виконання посадових обов'язків або ухилення від них апаратом управління, адміністрацією чи службовцями. Крайній прояв - зволікання, навмисне сповільнення справочинства.

Валовий прибуток – залишок прибутку, отриманого від підприємницької діяльності після відрахування всіх витрат на її здійснення.

Валюта - грошова одиниця, що діє в даній країні. Валютний курс - ціна однієї валюти, що виражена в іншій валюті.

Вертикальне зростання (розширення) – злиття фірм, майнові та господарські інтереси яких визначаються зв'язком “постачальник - покупець”.

Вертикальний поділ у менеджменті – поділ за рівнями виробничо-технологічної і управлінської ієрархії.

Взаємозалежність – ситуація, при якій зміна ціни (чи будь-якого іншого параметра) однією фірмою відобразиться на обсязі продажу та прибутку іншої фірми (чи фірм), причому підприємство, що спричиняє такі зміни, може чекати непередбачувану реакцію зі сторони конкурентів.

Визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні — визнання нової ролі людини у виробництві й управлінні та створення відповідного механізму її активізації — основи культури сучасного менеджменту.

Визначення цілей менеджменту — вираження бажаного перспективного стану організації комплексом кількісних та якісних параметрів або вербальне (словесне).

Виконавська дисципліна — виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

Вимогливість через формулювання цілей і постановку завдань — чітке визначення і персоніфікація за кожним працівником цілей і завдань, створення умов для їх виконання і контролювання результатів.

Винагорода — це все те, що конкретна людина вважає цінним та бажаним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Винагороди поділяються на: внутрішні - дає сам процес виконання роботи (відчуття досягнення бажаного результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість, дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі) та зовнішні - все те, що пропонується організацією за сумлінне та якісне виконання посадових обов'язків і досягнення бажаних результатів (заробітна плата, усі види доплат, пільг та преміальних, просування по службі, умови праці, символи службового статусу та престижу т. ін.).

Виробнича структура організації — сукупність виробничих підрозділів і підрозділів забезпечення, взаємопов'язаних через виробничі процеси чи сукупність технологічно пов'язаних у процесі виробництва елементів (робоче місце — виробнича дільниця — цех — підприємство).

Виробниче середовище — сукупність внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації.

Виробничо-господарська організація — основна ланка національної економіки, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання факторів виробництва: землі, капіталу і праці.

Виторг — дохід торгових (комерційних) фірм.

Виходи системи управління — елементи системи управління, через які інформація та продукт функціонування виробничо-господарської організації надходять у навколишнє середовище.

Відносна вигідність організаційних змін — ступінь вигідності пропонованих змін порівняно з діючою організацією, а також ступінь підвищення соціально-економічної ефективності організації.

Відповідальність — це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає кон-

тракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Відповідальність інформаційна — це надання правдивої і чесної інформації засобом масової інформації, при здійсненні рекламної діяльності, при переговорах з партнерами.

Відповідальність корпоративна — це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Відповідальність працівника — важлива характеристика якості робочої сили, що визначається добросовісністю, надійністю, ретельністю, які необхідні для виконання різних виробничих завдань без шкоди для людей і матеріальних збитків, а також світоглядом, достатнім для того, щоб не допустити виникнення перешкод та порушень у виробничому процесі та структурній організації.

Відповідальність соціальна — це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Відповідальність юридична — дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

Відповідність організації і управління рівневі розвитку суспільства — закономірність, яка відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки країни.

Влада - бажання, послідовне намагання та можливість здійснювати реальний вплив на розвиток ситуації чи на поведінку інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, брати на себе відповідальність; можливість впливати на поведінку інших.

Влада в менеджменті — реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

Влада в організації — наявність відповідних повноважень, обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля підлеглих з метою досягнення поставлених завдань.

Влада винагороди — це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через застосування винагород, тобто використовується бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду в обмін на виконані дії чи певну поведінку.

Влада дисциплінарна — це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом визначеного режиму робочого дня,

графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання своїх обов'язків, використання техніки, оснащення, меблів, а також зауважень, розпоряджень та наказів керівника.

Влада експертна — різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

Влада еталонна — це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей та здібностей керівника.

Влада законна (традиційна) — це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. При цьому виконавець вірить в те, що керівник має право видавати накази, а його обов'язок — їх виконувати.

Влада інформаційна — це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник, і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень.

Влада примусу — це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

Внутрішнє середовище організації — комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Внутрішнє середовище підприємства, або мікросередовище організації, містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та кадри (персонал організації); тобто все те, що характеризує виробничий цикл (на що може впливати адміністрація - сфера безпосереднього контролю).

Внутрішній аудит — здійснення аудиту штатними працівниками організації з метою підвищення ефективності діяльності персоналу.

Внутрішній комерційний розрахунок — економічний метод управління відособленими виробничо-господарськими підрозділами організацій, який полягає у наданні їм певної свободи дій у маневруванні виділеними ресурсами.

Вплив — активна поведінка будь-якої особи чи об'єкта, що впливає на поведінку, сприйняття чи почуття інших людей, сторін чи об'єктів, вносить зміни у їх діяльність.

Вхідні бар'єри — будь-які перешкоди (об'єктивно існуючі чи створені штучно), що заважають новій фірмі на рівних займатись бізнесом та конкурувати із старожилами у даній галузі чи на конкретному ринку.

Входи системи управління — елементи системи управління, через які інформація із навколишнього середовища надходить до неї.

Галузь — сукупність усіх виробничих одиниць, які беруть участь в однакових або подібних видах виробничої діяльності.

Гігієнічні чинники (за Герцбергом) пов'язані з оточуючим середовищем, у якому здійснюється робота. Це, зокрема, умови праці, заробітна плата, мікроклімат у колективі. При відсутності чи недостатній мірі присутності гігієнічних чинників у працівника виникає та формується відчуття невдоволення роботою.

Гнучкість управлінських рішень — можливість внесення коректив чи прийняття нового рішення, вияву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення поставлених цілей.

Горизонтальне зростання (розширення) — злиття фірм, які конкурують на одному і тому ж ринку чи в одній і тій же галузі.

Горизонтальний поділ праці в менеджменті — об'єднання управлінців світи за спеціалізованими лініями в межах функціональних зон у ланки управління.

Горизонтальний розподіл праці — розміщення конкретних працівників по окремих підрозділах (фінансовий відділ, виробничий відділ, служба маркетингу тощо).

Графік — спосіб наочного зображення стану і процесу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо).

Група — це дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Група командна — це формальна група, яка об'єднує керівників одного чи декількох рівнів управління.

Група неформальна — це група працівників, яка створюється спонтанно на засадах соціальної взаємодії, об'єднуючи людей за спільними інтересами, для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні тощо.

Група формальна — це група працівників, яка створена з певною метою керівництвом організації і утворюється у результаті вертикального чи горизонтального поділів праці, діяльність якої свідомо планується, орган-

ізовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певних цілей.

Група цільова— це формальна група, яка об'єднує фахівців відповідної спеціалізації, що працюють для досягнення конкретних організаційних цілей.

Групове мислення — спосіб мислення людей, які надміру заангажовані внутрішньогруповими взаєминами, і прагнення яких до одностайності (спільної думки) бере гору над їхньою здатністю реалістично оцінювати альтернативні лінії поведінки.

Дедуція (лат. = deduction — висновок) — логічне твердження, створене на підставі одного або кількох інших тверджень.

Декодування інформації в процесі комунікації — перетворення символів переданої відправником інформації у формі, зрозумілій для одержувача.

Делегування — це передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації.

Дельфійський спосіб — метод вдосконалення групового ухвалення рішень, який включає систематичний збір оцінок експертів і розвиток прогнозування. При використанні дельфійського методу члени груп не зустрічаються між собою.

Департаменталізація — процес структурного поділу організації за певними ознаками на підрозділи, служби, штаби тощо.

Державно-капіталістичний уклад — поєднання державного капіталу у вигляді акцій держави і акцій приватного капіталу.

Державно-монополістичний уклад — створені приватними банками і крупними державними монополіями фінансово-промислові групи.

Державно-соціалістичний уклад — група підприємств, що перебувають у повній власності держави (підприємства військово-промислового комплексу, значна частина шахт і копалень та інші держбюджетні підприємства).

Дефіцит — ситуація, коли попит перевищує пропозицію; бюджетний дефіцит — перевищення витрат над дохідною частиною.

Децентралізація управління — делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

Децентралізований контроль — локалізація контролю на рівнях функціональних і виробничих підрозділів організації.

Диверсифікація — всебічний розвиток; відносно виробництва - одночасний розвиток кількох видів виробництва чи діяльності, розширення асортименту продукції, робіт чи послуг, так звана “атака по широкій лінії”.

Диверсифікація виробництва — освоєння нових галузей і сфер, розширення асортименту і перетворення підприємств у багатогалузеві комплекси.

Дивіденд - частина прибутку, яка підлягає поділу серед акціонерів даного підприємства в залежності від виду та кількості акцій; дохід на вкладений капітал, що розподіляється за підсумками фінансово-господарської діяльності підприємства.

Дилер - юридична чи фізична особа, що займається купівлею-продажем; уповноважений підприємством торговий агент, що представляє інтереси організації або проводить збутову діяльність в певному регіоні і отримує за це наперед обумовлену винагороду.

Директива (лат. = *dirigo* — керую) — рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем і галузей.

Дисконтування — процедура, за допомогою якої обчислюється теперішній аналог суми, що підлягає сплаті через певний термін часу при існуючій нормі процента.

Дистрес — це вид стресу, який викликається хворобами, невдачами, конфліктами, неприємними життєвими ситуаціями та обставинами, розлученням, втратою коханої людини тощо, та зумовлює переживання, страхи, неспокій, виникнення депресії, хвороб, руйнує здоров'я.

Дистриб'ютор - фірма, що відіграє роль торговця за договором на основі привілейованого права на продаж.

Диференціація — поділ цілого на окремі компоненти; в економіці - виділення у загальному (господарстві, ринку, галузі, виробництві) окремих сегментів чи складових частин, для яких притаманні деякі спільні специфічні риси.

Ділова гра — імітаційна гра, яка за змістом та способом проведення імітує діяльність керівників та фахівців і дає змогу проаналізувати (передбачити) комплекс причин (явищ, чинників), що зумовлюють зміни господарських ситуацій.

Діловодство — процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

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

Документи конструкторські — різновид технологічних методів менеджменту. Містять ескізи виробів (деталей, вузлів та ін.), креслення, конструкторські карти, конструкторські схеми будови машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо.

Доплати — кошти, що виплачуються понад встановлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Доплати устанавлюються за роботу у понаднормовий час; суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у важких та шкідливих умовах праці; роботу в нічний час; перевезення небезпечних вантажів; роботу у вихідні дні; багатозмінний режим роботи; роз'їзний характер праці тощо.

Дохід — виторг від реалізації; ціна, що множитья на обсяг реалізації (кількість проданих одиниць товару).

Евристичні соціальні моделі — моделі довільної форми і виду, побудовані дослідниками на підставі їхнього уявлення про сутність соціального процесу або явища.

Економічна підсистема — сукупність економічних елементів, основана на технічній підсистемі, що зумовлює певний перебіг економічних процесів у межах підприємства та його структурних підрозділів.

Економічне планування — розроблення планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників.

Економічне середовище країни — характеристика стану потенційних можливостей споживання товарів та послуг. Його показниками є: рівень життя, показник платоспроможності, валовий національний продукт, рівень розвитку економіки та стабільність валюти.

Економічний аспект менеджменту — управління виробництвом з метою координації використання матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення цілей.

Економічний план — комплексна модель (характеристика) основних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємств, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого.

Економічні методи менеджменту — засоби впливу, орієнтовані на економічні, індивідуальні і колективні інтереси людей.

Економічні регулятори господарської діяльності — система важелів непрямого економічного впливу держави і керуючих підсистем організацій, яка використовується для стимулювання і дестимулювання певних напрямів виробничо-господарської діяльності організацій.

Економічні стимули — чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки на вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до мети організації.

Експансивна політика — агресивна поведінка суб'єкта підприємництва, що направлена на завоювання більшої ринкової частки, збільшення обсягів збуту тощо.

Експансивна політика — агресивна поведінка суб'єкта підприємництва, що направлена на завоювання більшої ринкової частки, збільшення обсягів збуту тощо.

Експансія - розширення сфери впливу.

Експеримент (лат. = experimentum — *випробую*) — дослідження явищ шляхом активного впливу за допомогою створення відповідних цілям дослідження умов або зміни перебігу процесу в необхідному напрямі.

Екстраполяція (лат. = extra — поза і лат. = polio — *пригладжую*) — поширення кількісних (статистичних) висновків, одержаних у результаті вивчення соціальних явищ та процесів досліджуваної сукупності, на іншу досліджувану сукупність і на інший час.

Елементи комунікаційного процесу — невід'ємні взаємопов'язані складові, що формують комунікаційний процес. До них належать: відправник (джерело) — той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її; повідомлення — інформаційна ідея, яка закодована з допомогою символів; канал — засіб передавання інформації; отримувач (споживач) — особа, для якої призначена інформація.

Емерджентні властивості — властивості системи, що не притаманні жодному з утворюючих її елементів.

Емоції (лат. = Emovere — *хвилюю*) — чуттєва реакція людини на зовнішній вплив.

Етапи історичного розвитку менеджменту — це послідовність історичних періодів, що відображають процес зародження та формування науки про менеджмент. До етапів історичного розвитку менеджменту належать: 1 етап — розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва; 2 етап — формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків; 3 етап — побудова систем управління, орієнтованих на ринок; 4 етап — активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення; 5 етап — формування системних та ситуаційних підходів; 6 етап — комп'ютеризація управлінських процесів.

Етика — норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою, або яких вимагає від неї оточення.

Ефект (лат. = effectivus — *виконання, дія*) — результат, наслідок певних дій.

Ефект ореолу — використання однієї суттєвої риси особи чи ситуації, щоб створити про них загальне враження.

Ефективність менеджменту — результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалі-

зації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання. У менеджменті виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Ефективність менеджменту економічна — економічна результативність, яка характеризує діяльність організації за певної системи управління, її доцільно оцінювати з двох поглядів: 1) показниками, які відображають функціонування систем менеджменту (рівень автоматизації робочих місцьуправлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо); 2) показниками, що відображають результати виробничо-господарської діяльності (величина прибутку, собівартості, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність виробів, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо).

Ефективність менеджменту організацій — загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонування в організації.

Ефективність менеджменту організаційна — організаційна результативність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Характеризується показниками, що 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).

Ефективність менеджменту соціальна — соціальна результативність, яка відображає вплив системи менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності і причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Її можна оцінювати з двох поглядів: 1) показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації (стан трудової дисципліни, стабільність кадрів, стан соціально-виробничої ситуації на підприємстві, умови праці тощо); 2) показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських показників та задоволення потреб ринку (продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів, рівень розвитку соціальної інфраструктури тощо).

Єдина тарифна сітка (ЄТС) — це єдиний уніфікований підхід до оцінки складності робіт і диференціації умов оплати праці усіх категорій персоналу. ЄТС базується на таких принципах: 1) охоплення усіх категорій персоналу; 2) групування професій робітників та посад службовців за ознакою спільності виконуваних функцій без урахування галузевих відмінностей; 3) віднесення робітників та службовців до розрядів єдиної уніфікованої сітки за ознакою складності робіт чи функцій, що виконуються (при цьому робітникам присвоюються розряди, а службовцям — кваліфікаційні категорії); 4) установлення тарифних ставок, виходячи ізвартісної величини межі малозабезпеченості та рівномірного зростання порозрядних тарифних коефіцієнтів.

Ємність товарного ринку — максимально можливий обсяг реалізації товарів при даному рівні платоспроможного попиту, товарної пропозиції та роздрібних цін на протязі визначеного періоду часу. Ємність товарного ринку дорівнює обсягу національного виробництва плюс обсяг імпорту мінус обсяг експорту плюс-мінус перехідні залишки запасів товару на початок та кінець періоду. Визначається у фізичних одиницях чи грошово-мобчисленні.

Життєвий цикл товару — це час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує ринок і, зрештою, повністю витісняється більш сучасним товаром, який повніше задовольняє запити покупців.

Завдання — це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Передбачають роботу з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми тощо.

Завдання менеджменту — конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів виконавців відповідно до їх функціонального призначення.

Завдання організації — способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю організації.

Загальні принципи менеджменту — принципи, які регулюють діяльність систем менеджменту організації загалом, відповідно до закономірностей менеджменту.

Загальнообов'язкове державне соціальне страхування — система прав, обов'язків і гарантій, яка передбачає надання соціального захисту у формі матеріального забезпечення громадян у разі хвороби, повної або часткової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з не залежних від них обставин, народження дитини, необхідності догляду за малолітньою дитиною або дитиною-інвалідом, смерті громадянина та членів його сім'ї, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом.

Закон попиту — об'єктивний економічний закон ринкової економіки, згідно з яким існує зворотний зв'язок між ціною товару і величиною купівельного попиту на цей товар.

Закон прибутковості — об'єктивний економічний закон ринкової економіки, згідно з яким дохід виробничо-господарської організації повинен перевищувати її витрати.

Закон пропозиції — об'єктивний економічний закон ринкової економіки, згідно з яким пропонована до продажу кількість товару залежить від ціни на пропонований товар, цін на інші товари та фактори виробництва.

Закон соціалізації особистості — об'єктивний закон соціальної психології, згідно з яким протягом трудового життя людини відбувається безперервне засвоєння нею соціальних ролей і зростає задоволення культурних потреб.

Закон соціального контролю — об'єктивний закон соціальної психології, згідно з яким організація здійснює цілеспрямований вплив на індивіда для засвоєння ним організаційних цінностей і норм культури організації.

Закон соціального статусу (соціальних ролей) — об'єктивний закон соціальної психології, згідно з яким кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через її статус — систему прав і обов'язків.

Закон соціальної мобільності — об'єктивний закон соціальної психології, згідно з яким людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації, що відображається в кваліфікаційному і службовому розвитку індивіда.

Закон спадаючої доходності — об'єктивний економічний закон ринкової економіки, згідно з яким збільшення одного з видів виробничих витрат при незмінності інших досягає точки, за якою відбувається скорочення граничного фізичного продукту виробництва.

Закони менеджменту — це сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо.

Заробітна плата — це винагорода або заробіток, обраховані у грошовому обчисленні, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано.

Заробітна плата додаткова — це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Заробітна плата основна — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Здібності — анатомо-фізіологічні та психічні якості людей, які дають їм змогу засвоювати знання і набувати навичок для певної діяльності.

Змінна затрат — будь-який контрольований фактор або вид ресурсів, які можна придбати в різних кількостях і різновидах і/або різної якості (енергія, праця, матеріали й інформація).

Змінна продукція — будь-який контрольований фактор чи ресурс, який є результатом перетворення змінної затрат (енергія, праця, послуги й інформація).

Змінна результату — результати) продажу і/або поставки продукції особам чи організаціям, що оточують конкретну організацію (елемент, який не впливає на продуктивність).

Зміст процесу менеджменту — цілеспрямований вплив на стан елементів, що утворюють систему «організація».

Зовнішнє середовище організації — економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації.

Зовнішні економічні регулятори — загальнодержавні та місцеві податки, умови кредитування, економічні пільги та санкції, регульовані ціни, рентні платежі.

Зовнішній аудит (лат. =audit — *слухати*) — експертиза звітності та іншої інформації про фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання для з'ясування його реального фінансового стану, яка проводиться незалежними аудиторськими фірмами або аудиторами, що мають сертифікати аудиторів і ліцензію аудиторської плати на право займатися аудиторською діяльністю.

Зовнішньоекономічна діяльність — діяльність суб'єктів господарювання в Україні та аналогічних іноземних суб'єктів на території України і поза її межами на взаємовигідних засадах.

Зона контролю — чисельність осіб, підпорядкованих одному керівнику.

Зрозумілість цілей — чітке формулювання цілей у зрозумілому для колективу і кожного працівника вигляді.

Зростання продуктивності — результат управління і втручання в ключові процеси перетворення або праці.

Ідентифікація тематичних сфер (лат. = *identicus* — *тотожний*) — визначення пріоритетних напрямів діяльності організації та зацікавлених груп (організацій), дії яких можуть позитивно або негативно вплинути на її стан.

Інвестиції в людський капітал — це витрати на створення або збільшення запасу здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій працівника заради підвищення ефективності його використання в трудовій сфері суспільного виробництва і зростання доходів (заробітків) його власника.

Індивід (лат. = *Individuum* — *неподільне*) — конкретна людина, представник певної соціальної групи.

Індивідуальні акти управління — акти управління, адресовані певним об'єктам управління (накази, постанови, розпорядження, циркуляри, вказівки, резолюції).

Індивідуальність — сукупність особливостей, зумовлених обставинами життя й діяльності, що відрізняють одну людину від іншої.

Індивідуально-приватний уклад — приватні підприємства виробничо-комерційного характеру, орієнтовані на створення продукту (надання послуг) власної праці для продажу.

Індукція (лат. = *Induction* — *наведення*) — шлях дослідного вивченням явищ і процесів, у ході якого від окремих фактів здійснюється перехід до загальних положень і висновків.

Інновації — нові досягнення, призначені для впровадження та використання у діяльності підприємства.

Інструктування — метод організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає в ознайомленні працівників з умовами праці, виконання певної роботи чи обставинами дорученої справи, у з'ясуванні питань, можливих утруднень, пересторозі від можливих помилок.

Інтенсивність праці — характеризує міру її напруженості та визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу. Підвищення інтенсивності праці має свої межі, а саме фізіологічні та психічні можливості людського організму. Нормальна інтенсивність праці означає таку витрату життєвої енергії людини протягом робочого часу, яку можна повністю поновити до початку наступного робочого дня при реально доступній для цієї людини якості харчування, медичного обслуговування, використання вільного часу тощо.

Інформація (лат. = informatio — *роз'яснення*) — відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Інформація управлінська — дані, які споживач застосовує для активно-го впливу на виробничо-господарську систему, її регулювання та розвитку.

Інфраструктура — сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорона здоров'я тощо).

Інцидент (лат. = incidensnis — *той, що трапляється*) — події, обставини, які послужили поштовхом чи приводом до зіткнення опонентів.

Категорії менеджменту — це основні, найбільш широкі і найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат. Доосновних категорій менеджменту відносяться такі поняття: організація, керуюча та керована системи організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців — є нормативним документом, який вміщує загальногалузеві кваліфікаційні характеристики. В них зазначаються посадові обов'язки, вимоги до знань і стажу роботи за спеціальністю, рівня і профілю професійної підготовки керівників, спеціалістів і службовців. Кваліфікаційна характеристика працівника кожної посади в цьому довіднику складається з таких трьох розділів: “посадові обов'язки”, “повинен знати”, “кваліфікаційні вимоги”. Цей довідник призначений для застосування на підприємствах з метою забезпечення раціонального поділу обов'язків, найдоцільнішої розстановки і використання кадрів керівників, спеціалістів і службовців, для визначення їхніх посадових обов'язків, обґрунтування кваліфікаційних вимог при доборі кадрів, створення резерву та професійного навчання кадрів і для встановлення посадових окладів.

Керівник — особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Керівництво — вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом

використання комунікацій; право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання .

Керівництво організаціями — процеси мотивування, регулювання і наставництво щодо методів і способів виконання робіт підлеглими.

Кількісна і якісна визначеність управлінських рішень — конкретизація результатів реалізації рішень у кількісних та якісних показниках.

Кількісна і якісна визначеність цілей — кількісне вираження або якісне оцінювання цілей у взаємозв'язку з якістю праці працівників.

Колектив (організація) — дві й більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Комерційний розрахунок — метод ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності організації та її структурних підрозділів через використання системи ринкових економічних відносин.

Комітет — це формальна група, яка створюється на тимчасових чи постійних засадах з метою виконання конкретних завдань. Комітети поділяють на тимчасові (спеціальні): комітет з усунення браку на виробництві, комітет зі скорочення працівників, ліквідаційна комісія тощо; постійні: ревізійна комісія, науково-технічна рада, методична рада, рада директорів тощо.

Компетентність працівника (професіоналізм) — це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються. Компетентність людини залежить від її відношення до своєї роботи, досвіду, старання та вміння поповнювати знання. Компетентність може змінюватися як у бік підвищення, так і у бік зниження.

Компетенція (лат. = *compete* — *відповідаю, належу*) **суб'єкта управління** — сукупність повноважень і обов'язків органу управління, у межах яких він має право і зобов'язаний самостійно діяти.

Комплексна цільова програма — накреслений для планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та зорієнтований на певні терміни комплекс взаємопов'язаних завдань, а також конкретних соціальних, економічних, наукових, технічних, організаційних заходів.

Комунікативний процес — обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Комунікації (лат. = *Communico* - *спілкуюсь*) - обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками); систематичне і ком-

біноване використання всього інструментарію зв'язку із зовнішнім середовищем (реклама товарів, методи стимулювання продажу, кадрова реклама, робота з громадськістю та ін.).

Комунікаційний процес — це процес обміну інформацією між двома і більше людьми, працівниками з метою розв'язання певної проблеми.

Комунікація в менеджменті — обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію, і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

Конвенціональні ролі особистості — стандартизовані права й обов'язки (наприклад, батька, сина, працівника певної служби, менеджера тощо).

Конкретна (специфічна) функція менеджменту — функція, виокремлена відповідно до завдань управління діяльністю організації або до конкретних стадій виробничого процесу, або за спрямованістю на конкретні чинники виробництва.

Конкуренти — юридичні чи фізичні особи, що змагаються за досягнення ідентичної мети: володіння ресурсами, ринками тощо.

Конкурентоспроможність продукції — це сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, що забезпечують її відповідність вимогам ринку у певний період часу. Це поняття характеризує ступінь привабливості товарів для споживачів у певних часових та просторових умовах.

Консорціум (лат. = consortium — *спільність*) — тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

Конструкторські документи — включають ескізи виробів (деталей, вузлів та ін.), Креслення, конструкторські карти, влаштування машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо. Є різновидом технологічних методів менеджменту.

Контроль вибірковий — це різновид контролю, який полягає у здійсненні перевірки лише відносно окремих об'єктів з усієї однорідної сукупності (наприклад, перевірка роботи лише гальванічного цеху).

Контроль децентралізований — це різновид контролю, який полягає у базуванні на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі; акцентуванні уваги на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії; прозорості інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю; забезпеченні двостороннього впливу тощо.

Контроль заключний — це різновид контролю, який полягає у здійсненні перевірки на виході із системи організації і визначенні кількісних та якісних аспектів результатів виробничо-господарської діяльності.

Контроль попередній — це різновид контролю, який полягає у здійсненні перевірки на вході в систему організації та реалізації через правила, процедури, поведінку щодо різних видів ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних тощо).

Контроль поточний — це різновид контролю, який полягає у здійсненні перевірки у самій системі-організації у процесі виробничо-господарської діяльності. Він характеризується таким: носить характер управлінської необхідності; має ціль та охоплює конкретні робочі місця; використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації; націлюється на усі види діяльності організації тощо.

Контроль разовий — це різновид контролю, який проводиться під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо-господарської діяльності (наприклад, проведення інвентаризації у коморах після виявлення крадіжок).

Контроль суцільний — це різновид контролю, який полягає у здійсненні послідовної перевірки усієї сукупності підконтрольних об'єктів (ресурсів, продукції, операцій, робіт тощо).

Контроль централізований — це різновид контролю, який полягає у наявності спеціалізованих контрольних служб; використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; впливі „зверху донизу”; закритості інформації про контроль тощо.

Контрольний факт — явище, в процесі якого порушено певну норму.

Контролювання — вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань та досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо; процес визначення якості і коригування виконуваної роботи підлеглими з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

Контролювання виробництва — порівняння запланованих виробничих показників з фактичними даними, виявлення відхилень і аналіз чинників, які спричинили ці відхилення.

Контролювання інформаційних ресурсів — оцінювання відповідності обсягів інформації потребам виробництва і управління; вивчення і вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію, всередині її і назовні.

Контролювання людських ресурсів — здійснення контрольних заходів при відборі та зарахуванні працівників на посади, оцінювання ефективності їх праці, ділових якостей працівників, ефективності систем оплати праці і стимулювання працівників тощо.

Контролювання маркетингу і збуту — оцінювання і коригування комерційної політики; конкурентоспроможності продукції; ефективності маркетингових заходів; обсягів і структури маркетингової інформації; асортименту пропонованих покупцям товарів (послуг); обґрунтованості цін на продукцію; ефективності використання збутових каналів; ефективності витрат на рекламу тощо.

Контролювання матеріальних ресурсів — оцінка параметрів системи регулювання запасів матеріальних ресурсів, відповідності обсягів ресурсів потребам виробництва, їх фізичного стану та якості.

Контролювання процесів — перевірка відповідності виконання простих виробничих і управлінських операцій існуючим правилам.

Контролювання ресурсів — оцінка відповідності фактичних параметрів матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів нормативним.

Контролювання стану матеріально-технічного забезпечення — оцінювання ступеня задоволення потреб організації в постійних ресурсах (обладнання, персонал, інформаційна система), діючої системи, обсягів та ритмічності їх постачання, відповідності якості ресурсів вимогам стандартів і технічних умов.

Контролювання фінансових ресурсів менеджменту — визначення якості і коригування виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації, необхідними фондами фінансових ресурсів та необхідними об'ємами.

Конфлікт (лат. = conflictus — *зіткнення*) — зіткнення різноспрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах двох і більше людей або їх формальних і неформальних об'єднань, зумовлене розбіжністю у поглядах, позиціях, інтересах; це відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. Конфлікти класифікують за ознакою результатів (функціональні, дисфункціональні, безрезультатні) та за змістом (внутрішньоособисті, міжособисті, конфлікти між особою і групою, міжгрупові, конфлікти між керуючою та керованою системами організації, міжорганізаційні).

Конфліктна ситуація — ситуація, за якої цінності, інтереси, установки сторін об'єктивно вступають у протиріччя між собою, але відкритого зіткнення ще немає.

Конформізм (лат. = conformis — *подібний*) — прийняття готових стандартів у поведінці, визнання існуючих порядків, норм, правил.

Концепція (лат. = *concertio* — *сприйняття*) — система поглядів на певне явище, спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ, процесів, основна ідея будь-якої теорії.

Концепція групових претензій — концепція, згідно з якою організація перебуває у постійній конфронтації з різними групами інтересів, зміст яких впливає на її майбутнє становище.

Концерн (англ. = *concern* — *об'єднання*) — статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств.

Кооперативний уклад — система споживчої кооперації та кооперативів різних типів.

Кооперація (лат. *cooperatio* — *співробітництво*) **праці у менеджменті** — об'єднання різних видів праці для виконання спільних завдань.

Корпорація (лат. *corporatio* — *спілка*) — договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Криза (гр. = *krisis* — *вихід, закінчення*) — складний, загострений стан конфліктної ситуації.

Критерій достатності — ситуація, коли особа, відповідальна за прийняття рішення, вивчає альтернативи лише доти, доки не знайде рішення, яке задовольняє мінімальні вимоги, а відтак припиняє пошук найкращого.

Критерій ефективності менеджменту (системи менеджменту) — ступінь відповідності фактичних параметрів системи управління сукупності стандартизованих вимог до неї.

Культура менеджменту — сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу менеджменту, налагодженні управлінської праці, використанні техніки в менеджменті, а також зумовлених нормами й принципами суспільної моралі, етики, естетики, права вимог, які висувуються до систем менеджменту і працівників.

Культура організації — характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці і реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, у їх судженнях, відносинах, способах вирішення проблем організації праці і виробництва, в обладнанні й внутрішній естетиці, використовуваній техніці й технології тощо; сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації, організаційна культура складається з об'єктивних та суб'єктивних пара-

метрів. До суб'єктивних параметрів культури організації належать: організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла тощо. Об'єктивні параметри культури організації формуються за рахунок місцерозташування організації, дизайну і обладнання робочих місць, престижу та іміджу організації тощо.

Ланка управління (менеджменту) — реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремих виконавець на певному рівні менеджменту).

Лідер (англ. =lead — *вести, керувати*) — особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Лідерство — це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Лоббі - будь-яка форма тиску, пресингу, спосіб об'єднання з представниками владних структур для пропаганди певної політики чи для прийняття дій, що вигідні конкретним сторонам.

Людина — загальне позначення суб'єкта діяльності, наділеного осмисленою поведінкою.

Людський капітал — це сформований або розвинений в результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника.

Маркетинг — це орієнтована на ринок (*збут*), стратегія підприємницької діяльності; система організації збуту та виробництва продукції, що ґрунтується на комплексному вивченні ринку та можливостей підприємства у забезпеченні потреб споживачів; це діяльність, спрямована на створення попиту та досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів.

Маркетинг як складова менеджменту — організація інформаційної взаємодії внутрішнього середовища організації із зовнішнім.

Маркетингові дослідження направлені на вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку підприємства. Кінцевою метою цих досліджень є визначення сильних і слабких сторін виробничої і збутової діяльності порівняно з іншими підприємствами та вироблення стратегії конкуренції.

Матеріальне стимулювання праці — це процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці й заробітної плати відповідно

до дії закону розподілу за кількістю та якістю праці. Є однією із прецесійних теорій мотивування.

Матеріально-технічна база — сукупність спеціалізованих матеріально-речових елементів виробництва (засобів і предметів праці), за допомогою яких виробляють певні види однорідної продукції або надають послуги, що задовольняють однорідні потреби.

Менеджер — управляючий, керівник, директор, завідувач, адміністратор, функціонер, словом, будь-який найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Менеджмент (англ. = manage — *управляти*) — це: 1) цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей; 2) вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених цілей виробничо-господарською організацією (підприємством), яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; 3) вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей; 4) сукупність методів, форм та засобів управління виробництвом.

Мета менеджменту — забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Метод — захід (прийом) або сукупність заходів (прийомів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

Методи бюджетного планування — це способи та прийоми розробки бюджетів в організації. Методи бюджетного планування класифікують за ознаками: порядком розроблення бюджету, рівнем централізації бюджетного планування, способом розрахунку планових бюджетних показників, рівнем пристосування бюджетного планування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств тощо.

Методи бюджетування — способи та прийоми розроблення бюджетів в організації.

Методи менеджменту — це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо). Методи менеджменту класифікуються за такими ознаками: напрямком впливу, способом врахування інтересів працівників, формою впливу, характером впливу. Найбільш прикладне значення має остання класифікація, відповідно до якої методи менеджменту поділяються на економічні, адміністративні, технологічні та соціально-психологічні.

Методи менеджменту адміністративні — це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації. До них відносяться сукупність організаційних, розпорядчих та дисциплінарних способів впливу.

Методи менеджменту економічні — це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях. До економічних методів менеджменту належать економічні плани та матеріальні стимули.

Методи менеджменту соціально-психологічні - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно—значущих морально—етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності. До них належать соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі.

Методи менеджменту технологічні — це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До технологічних методів менеджменту належать технологічні та конструкторські документи.

Методи управління (менеджменту) — засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих працівників з метою досягнення цілей організації.

Методи управління конфліктними ситуаціями — сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення — вирішення конфліктних ситуацій.

Механізм (гр.= mechane — *знаряддя*) **менеджменту** — система, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину

різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем організації.

Мистецький підхід до прийняття рішень - підхід до розробки рішень, що ґрунтуються на інтуїції та суб'єктивних оцінках.

Міжнародна організація праці (МОП) — спеціалізована установа (нині працює при Організації Об'єднаних Націй), утворена в 1919 р., що проголосила своєю метою вивчення і покращання умов праці та життя трудящих шляхом вироблення конвенцій і рекомендацій з питань трудового законодавства. Місце перебування — Женева.

Мінімальна заробітна плата — це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (обсяг робіт). До мінімальної заробітної плати не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати. Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання.

Місія — це чітко виражена причина існування організації, яка може охоплювати такі напрями, як: турбота про працівників; турбота про виробництво; політика зростання та фінансування фірми; технології, які використовуватимуться у виробництві; методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне проголошення переконань та цінностей тощо.

Місія організації — чітко сформульована причина її існування як основа формування еталонних цінностей, якими повинні користуватися всі працівники для забезпечення існування і розвитку організації.

Мобільність — важлива характеристика якості робочої сили. Це здатність і готовність працівника до професійних і територіальних переміщень. Професійна мобільність передбачає готовність працівника при необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. Територіальна мобільність — готовність і можливість змінити місце проживання у пошуках нового місця роботи. Додаткові витрати, що здійснюються при цьому, розглядаються як інвестиції в людський капітал.

Модель — це відображення в схемі, формулі, взірці тощо характерних ознак об'єкта, який досліджується. Виділяють фізичні, математичні та аналогові моделі.

Моделювання — відтворення характеристик певного об'єкта на іншому, спеціально створеному для їх вивчення.

Молодший спеціаліст (бакалавр) — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобу-

ла неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Монопольне становище визначається як домінуюче становище підприємця, яке дає йому можливість самостійно або разом з іншими підприємцями обмежувати конкуренцію на ринку певного товару. Монопольним визначається становище підприємця, частка якого на ринку певного товару перевищує 35%.

Мораль (лат. = *mores* — *звичаї*) — правила (принципи) поведінки людей, які стосуються сфери взаємовідносин між ними та суспільством.

Моральне стимулювання праці — це процес морального спонукання до діяльності, який ґрунтується на різноманітних формах суспільного визнання і оцінювання трудової активності працівників. Моральне стимулювання передбачає нагородження грамотами, медалями, орденами, почесними званнями, винесення подяки та похвали, занесення на дошки пошани, пропаганду високих досягнень працівників у газетах, журналах, теле- та радіопередачах тощо.

Мотив (лат. = *moveo* — *штовхаю, рухаю*) — спонукальна причина дій і вчинків людини; це внутрішньо усвідомлене спонукання до дій.

Мотиваційне поле — сукупність ситуаційних чинників, які спонукають виникнення у працівників мотивів до продуктивної діяльності.

Мотивація — це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або до виконання певних дій, що направлені на досягнення власної мети або цілей організації. Мотивацію можна визначити як сили, що змушують людей поводитися певним чином.

Мотивація до праці — внутрішні сили людини, що визначають рівень, напрям і наполегливість робочого зусилля.

Мотивування — вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації; стимул для певної поведінки людини, який виникає як наслідок напруження між потребами і можливостями їх задоволення.

Мотивування як функція менеджменту — стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення.

Навички — способи автоматичного чи напіваавтоматичного виконання компонентів процесу трудової діяльності.

Надбавки — це додаткові виплати працівникам за високу професійну майстерність; високі досягнення в праці; вислугу років (зазвичай стосується-

ся військових та працівників правоохоронних органів); виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи; знання й використання в роботі іноземних мов; класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів; роботу в умовах режимних обмежень тощо.

Надлишкова пропозиція – перевищення пропозиції над попитом на даний товар по визначеній ціні.

Наказ — письмове вирішення певного завдання з переліком конкретних шляхів, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю.

Наукова обґрунтованість управлінських рішень — розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які відображаються у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

Науковий підхід — сукупність застосовуваних методів досліджень, об'єднаних єдиною концепцією як основою вивчення, розуміння і тлумачення об'єктивних явищ і процесів.

Науково-технічний прогрес (НТП) — це процес розвитку науки й техніки, що зумовлює глибокі перетворення в усіх прошарках суспільства. Особливістю НТП є високі темпи розвитку науки, скорочення часу впровадження фундаментальних наукових винаходів, створення прогресивних технічних засобів, технологій тощо.

Непрограмоване рішення — проблема чи ситуація ухвалення рішень, що не зустрічалися раніше, і тому фахівець, який ухвалює рішення, не може поклатися на раніше встановлене правило. Непрограмоване рішення погано структуроване, бо цілі неясні, інформація двозначна і не має чіткої процедури ухвалення рішення.

Номінальний груповий метод — метод вдосконалення групового ухвалення рішень, за допомогою якого групові методи спочатку підтримують дискусію, потім - голосування, поки не буде досягнуте адекватне ситуації рішення.

Норма підлеглості — це розраховані для конкретних організаційно-технічних умов величини, що визначають оптимальну кількість безпосередньо підпорядкованих одному керівникові працівників.

Норма прибутку — балансовий прибуток підприємства, поділений на обсяг власного капіталу, виражений у відсотках.

Норма чисельності — це розрахована для конкретних організаційно-технічних умов кількість працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для якісного виконання одиниці або певного обсягу роботи за визначений період часу.

Норматив кількості — регламентована кількість працівників організації, необхідна для її якісного функціонування за певних організаційно-технічних умов.

Нормативне (соціальне) прогнозування — визначення засобів, необхідних і достатніх для досягнення можливих станів об'єкта управління або заданих цілей, оптимальних шляхів руху об'єкта до певної мети.

Нормативні акти управління — акти управління, які не мають конкретного адресата, містять загальні норми дій щодо тих чи інших умов, розраховані на тривалий період.

Нормування — метод організаційно-стабілізуючого впливу, який передбачає встановлення нормативів як орієнтирів діяльності.

Об'єкт вивчення менеджменту — це процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Об'єднання ризику — метод, при якому ризик імовірних втрат чи збитків розподіляється між багатьма учасниками таким чином, щоб ефект збитків для кожного з них залишався помірним.

Об'єкт (лат. = *objectus* — *предмет*) **вивчення науки менеджменту** — складна соціотехноекономічна система (підприємство, фірма, організація), яка діє у будь-якій сфері суспільного виробництва незалежно від форми власності з наявними у ній процесами і явищами та їх носіями (людьми).

Об'єкт вивчення менеджменту — процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Об'єкт менеджменту як діяльності — виробничо-господарська організація та її навколишнє середовище.

Об'єкт соціального управління — соціальні процеси і явища, пов'язані з рухом і розвитком трудового колективу, становленням особистості.

Об'єкт управління — елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

Об'єкт управління у виробничо-господарській організації — сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів виробництва.

Обмежена раціональність - процес ухвалення рішень, під час якого суб'єкт приймає рішення, спираючись на здоровий глузд й особисті нахили, а також на логіку та аналіз.

Оброблення інформації— сукупність здійснюваних над інформацією дій, які змінюють її вид або характер подання.

Ознака — одиниця виміру або властивість змінної (розмір, колір, вік, характер, час реакції, якість, кількість, вага, кіловати).

Оперативне регулювання — повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Оперативне управління — періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

Операційна система — повна система виробничої діяльності організації.

Оплата праці — грошове обчислення вартості робочої сили, її ціна у формі заробітної плати.

Оптимізація — практика вибору найкращої з можливих альтернатив.

Оптимізація управлінських рішень — вибір найефективнішого варіанта рішення (найраціональнішого рішення) із можливих альтернатив.

Орган менеджменту — особа або група осіб, яка координує діяльність ланок управління певного рівня.

Організаційна підсистема — сукупність виробничих та управлінських підрозділів підприємства та взаємозв'язків між ними.

Організаційна структура виробничо-господарської організації — комбінація структур виробничої системи та системи управління.

Організаційна структура управління споживча — це структура управління організацією, що має підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів (покупців). Є різновидом дивізійних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління — це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією.

Організаційна структура управління комбінована — це структура управління організацією, яка формується за рахунок різноманітного поєднання лінійної та функціональної організаційних структур управління.

Організаційна структура управління конгломератна — це комбінація різноманітних видів організаційних структур управління.

Організаційна структура управління координаційна — це структура управління, яка використовується при одночасному виконанні великої кількості програм, при цьому функції керівника делегуються менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, які складаються з кількох служб. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління лінійна — це сукупність взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього.

Організаційна структура управління матрична — це структура управління організації, яка передбачає наявність проектних груп, члени яких підпорядковані як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних відділів, де вони працюють постійно. Застосування такої структури управління дає можливість зменшити витрати на проектні роботи, оскільки використовується наявна робоча сила, існуюча техніка, приміщення, транспортні засоби тощо. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління на засадах раціональної бюрократії — це структура управління, яка характеризується чітким поділом праці і, як результат, появою висококваліфікованих спеціалістів; ієрархічністю рівнів управління, при якій нижчий рівень контролюється вищим; наявністю взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів; формальною знеособленістю, з якою офіційні особи виконують свої обов'язки; здійсненням найму на роботу з урахуванням кваліфікаційних вимог тощо. Є різновидом бюрократичних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління програмно-цільова — це структура управління організацією, у якій постійно змінюються роль і місце керівника програми у зв'язку з необхідністю виконання певних завершених оригінальних етапів програми. Кожен етап вимагає професійного і кваліфікованого керівництва. При цьому кожний керівник змушений пристосовуватись до нових умов, цілей, завдань. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління продуктова — це структура управління організацією, за якою керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції, при цьому керівники вторинних служб (виробничої, технічної, збуту тощо) знаходяться у підпорядкуванні цього керівника. Є різновидом дивізійних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління проектна — це тимчасова структура, яка створюється для розв'язання конкретного завдання, реалізації певного тимчасового проекту. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління споживча — структура управління організацією, що містить підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів (покупців). Є різновидом дивізійних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління територіальна — це структура управління організацією, яка формується за географічним розташуванням підприємства. Є різновидом дивізійних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління функціональна — це ієрархія органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях, при цьому керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами.

Організаційне планування — комплекс планів праці менеджерів, інших управлінських працівників усіх рівнів і ланок, а також заходів, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності організації.

Організаційне проектування — це процес розробки організаційної структури управління, який здійснюється зверху донизу і включає такі етапи: 1) установлення вертикальних рівнів управління; 2) здійснення горизонтального поділу організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами; 3) установлення зв'язків між різними підрозділами; 4) установлення повноважень і відповідальності різних посад; 5) визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

Організаційний розвиток — це довгострокова робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації за допомогою агента перемін шляхом більш ефективного спільного регулювання, використовуючи культурні постулати, теорію і технологію прикладної науки про поведінку; дослідження дією; безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення організації.

Організаційні зміни — це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи і т. ін.); Зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності.

Організаційні принципи — сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні взаємовідносини між керуючою та керованою системами, всередині керуючої системи.

Організаційні структури управління адаптивні — це структури управління організаціями, які здатні швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі. Виділяють чотири основних типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні.

Організаційні структури управління дивізійні - це структури управління організаціями із широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюється контингент споживачів, а також міжнародними організаціями. До них відносяться: продуктові, споживчі та територіальні.

Організаційно-правова форма — зовнішній вигляд організації в системному розумінні, який відображає внутрішній зміст організації, а також процеси, що в ній протікають, місце у складнішій системі, її зовнішні зв'язки.

Організаційно-розпорядчі методи менеджменту — система важелів та регуляторів, яку використовують для організування певної поведінки й діяльності індивідів, груп працівників і трудових колективів організацій.

Організаційно-стабілізуючі методи менеджменту — система важелів нормативного впливу на трудовий колектив, групи працівників та індивідів для організування спільної діяльності.

Організація — група людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети; специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і/або послуг.

Організація механістична — це організація, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, авторитаризмом в контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо.

Організація неформальна— це група працівників, яка формується спонтанно на засадах соціальної взаємодії (за спільністю інтересів, потреб чи уподобань), як правило, входить у склад формальної організації. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо.

Організація органістична — це організація, яка характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвитком самоконтролю, демократизацією комунікацій тощо.

Організація праці — це, по-перше, система виробничих взаємозв'язків працівників із засобами виробництва та один з одним, що утворює певний порядок трудового процесу, який включає: поділ праці та її кооперування, організацію робочих місць та їх обслуговування, впровадження

раціональних прийомів та методів праці, науково обґрунтованих норм праці, її мотивацію, планування і облік; і, по-друге, — систематична діяльність людей по впровадженню нововведень у існуючу організацію праці для приведення її у відповідність із досягнутим рівнем розвитку науки, техніки і технології.

Організація проста — це організація, яка має лише одну ціль.

Організація робочих місць — це підпорядкована цілям виробництва система заходів по їх оснащенню засобами і предметами праці, плануванню, розміщенню їх у певному порядку, обслуговуванню і атестації. Конкретний зміст цих заходів визначається характером і спеціалізацією робочого місця, його видом і значенням у виробничому процесі.

Організація складна — це організація, яка ставить перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

Організація управлінської праці — порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

Організація формальна — це група працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо.

Організування — це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.

Організування як функція менеджменту — комплекс заходів із створення передумов свідомого, цілеспрямованого функціонування виробничо-господарської системи: упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах організації.

Основна діяльність підприємства — всі етапи процесу виробництва, від придбання ресурсів до гарантійного обслуговування, які відбуваються безпосередньо на підприємстві.

Особистість — конкретна людина, носій свідомості і самосвідомості, певного соціального статусу й ролей.

Паблік рілейшнз (public relations) — мистецтво формування і підтримки відносин із навколишнім середовищем, зв'язків з громадськістю.

Партисипативний (англ. = participant — *участь*) **менеджмент** — менеджмент, оснований на широкій участі працівників організації в процесі управління.

Партнерство — об'єднання двох чи більше людей (сторін), що діють як співвласники на підставі договору (домовленості, контракту), що не йде в розріз з чинним законодавством.

Передавання інформації — переміщення її певним каналом зв'язку від джерела до споживача.

Передбачення — найзагальніше, абстрактне уявлення про майбутнє, властива людині специфічна форма випереджувального відображення дійсності.

Перетворення інформації — аналітико-синтетичне вивчення змісту інформації та підготовка нової (вторинної) у зручному для подальшого використання вигляді.

Підвищення продуктивності — результат управління і втручання в ключові процеси перетворення або праці.

Підприємець: 1) людина, що здійснює бізнес, розпочинає нову справу, реалізує певні нововведення, вкладає власні кошти в розвиток підприємства і зважується на ризик, долає протидію зовнішнього середовища, словом, рухає суспільство у напрямку постійного вдосконалення; 2) людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації; регулює процес створення нового, несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

Підприємництво: 1) господарська діяльність підприємця, особливий, творчий тип господарювання (економічної поведінки), якому притаманне новаторство, пошук ефективних способів використання ресурсів, активність та прагнення до нових перспектив, можливостей, творче ставлення до ризику. Підприємство - це виробничо-господарська одиниця, що являє собою сукупність матеріальних та людських ресурсів, певним чином організовану для досягнення конкретно поставлених цілей; 2) особливий стиль поведінки та дій, який відзначається ініціативністю й інноваційністю його суб'єктів у виробництві продукції, послуг; 3) це самостійна ініціатива, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою одержання прибутку.

Підприємство: 1) основна ланка в системі продуктивних сил, виробничих і соціальних відносин, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання робочої сили з засобами виробництва і здійснюється самостійний кругообіг коштів у процесі розширеного відтворення; 2) це самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної

особи та здійснює певні види діяльності (виробничу, науково-дослідну, комерційну тощо) з метою одержання відповідного рівня результативності та прибутковості. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням.

Підприємство державне — це підприємство, засноване на загальнодержавній (республіканській) власності та власності адміністративно-територіальних одиниць.

Підприємство індивідуальне — це підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та виключно її праці.

Підприємство колективне — це підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадської та релігійної організації тощо.

Підприємство приватне — це підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, з правом найму робочої сили.

Підприємство сімейне — це підприємство, засноване на власності та праці громадян України — членів однієї сім'ї, які проживають разом.

Підприємство спільне — це підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників, якими можуть бути юридичні особи та громадяни України, інших держав тощо.

Підсумковий контроль — контроль, який проводиться після завершення певних робіт чи їх комплексів з метою зіставлення запланованого з фактом, виявлення відхилень і пошуку їх причин з метою недопущення в майбутньому.

Планування — вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Планування оперативне — це різновид управлінської діяльності, яка спрямована на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів, що присвячені конкретним питанням діяльності підприємства, формуються у розвиток поточних планів. Існує безліч різновидів оперативного планування. У сфері фінансового планування найбільш поширеними оперативними планами є платіжний календар, касовий план тощо; у плануванні робочого часу — фонд робочого часу, графік робочого календаря, таблиць робочого часу тощо; у виробництві — оперативно-виробничий графік виконання робіт, диспетчерські графіки, операційні технологічні графіки, сіткові графіки.

Планування поточне — це різновид управлінської діяльності, який спрямований на розробку параметрів, заходів, бюджетів та адміністративних

важелів з метою формування поточних планів щодо функціонування конкретних сфер діяльності організації чи її діяльності загалом на річний період у напрямку досягнення обраної стратегії діяльності. Поточне планування реалізується через певні етапи: 1) інформаційне забезпечення поточного планування; 2) оцінювання та аналіз сильних і слабких позицій організації; 3) вибір та формування планових параметрів (системи економічних, технологічних, соціальних та інших показників) на засадах стратегії; 4) підбір на альтернативних засадах заходів щодо досягнення планових параметрів; 5) бюджетне планування; 6) вибір адміністративних важелів (політики, процедур, правил) досягнення планових параметрів; 7) формування поточного плану; 8) деталізація поточного плану за центрами виконання (відповідальності).

Планування стратегічне — це різновид планування, який полягає у розробці стратегії діяльності організації. Включає такі етапи: 1) інформаційне забезпечення стратегічного планування; 2) установа місії і цілей організації; 3) вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; 4) оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища; 5) оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища; 6) прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства; 7) виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень; 8) формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив); 9) вибір стратегії; 10) оцінювання стратегії на предмет відповідності установленим критеріям.

Планування тактичне — це різновид планування, який полягає у розробці механізмів реалізації обраної стратегії. Включає поточне та оперативне планування.

Планування як функція менеджменту — конкретизація цілей у системі показників соціально-господарської діяльності організації та розроблення стратегії й тактики виробничої, управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту і виконання розроблених планів.

Площина зв'язків (стосунків) між людьми — охоплює звертання, сприймання чи відхилення, симпатію чи антипатію, ненависть чи любов.

Площина змісту — послання, яке містить відомості про становище речей чи про події.

Площина стосунків — психологічна складова процесу комунікації, яка характеризується почуттями сприйняття чи відхилення, симпатії чи антипатії, ненависті чи любові.

Повний комерційний розрахунок — володіння підприємством (юридичною особою, яка має самостійний баланс) правами незалежної господарсь-

кої діяльності (укладання угод, договорів з будь-якою юридичною чи фізичною особою як суб'єктом ринкового господарювання).

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і скеровувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі.

Повноваження лінійні — повноваження, які передаються за суворою ієрархією від керівника до підлеглого.

Повноваження функціональні — повноваження, які делегуються менеджером більш високого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

Поділ праці — це диференціація видів трудової діяльності між різними групами працівників. Поділ праці на підприємстві полягає у закріпленні за кожним працівником і за кожним підрозділом їхніх обов'язків, функцій, видів робіт, технологічних операцій. Розрізняють такі основні види поділу праці всередині підприємства: функціональний, технологічний, професійний, кваліфікаційний.

Поділ праці в менеджменті — визначення спеціалізованих видів робіт і закріплення їх за управлінськими працівниками та їх групами.

Поділ управлінської праці вертикальний — це формування рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи.

Поділ управлінської праці горизонтальний — це призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами в межах відповідного рівня управління.

Покупці — споживачі, користувачі, посередницькі чи торгові організації, фізичні та юридичні особи, що придбають продукцію для власних потреб чи з метою будь-якого іншого використання.

Політика — це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які сприяють досягненню цілей організації.

Попередній контроль — контроль якості матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів на вході організації.

Постанова — прийнятий колегіальним органом управління (з'їздом, конференцією, колегією, комісією, правлінням) розпорядчий акт, який визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї організації чи її певної підсистеми.

Постачальник — фізична чи юридична особа, яка забезпечує замовників, споживачів, покупців продукцією (товарами, роботами, послугами).

Постійні витрати — витрати, що пов'язані з обслуговуванням невиробничої сфери (соціальна сфера, торгівля тощо).

Поточний контроль — контроль, який здійснюється в процесі виробничо-господарської діяльності з метою виявлення і усунення перешкод, недоліків, помилок поточного характеру, які можуть перешкодити досягненню цілей організації, впровадження заходів, які об'єктивно сприяють досягненню цих цілей.

Потреба — це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або у когось, переконання у тому, що чогось чи когось бракує. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна лише здогадуватись чи скласти уявлення на основі поведінки конкретної людини. Потреби є мотивами до дій. Потреби поділяються на первинні та вторинні. Первинні мають фізіологічний характер і, як правило, вроджені, генетичні, закладені природою. Без їх реалізації людина не може існувати (їжа, сон, наявність притулку та ін.). Вони майже однакові, спільні для різних людей. Вторинні потреби психологічного походження. Вони мають чітко виражений індивідуальний характер. У кожної людини свої, притаманні лише їй моральні якості, запити, індивідуальні властивості, що набуваються з досвідом (потреби в спілкуванні, контакті, дружбі, повазі; прагнення та можливості їх реалізації).

Пошукове соціальне прогнозування — визначення можливих станів об'єкта управління в майбутньому на основі тенденцій його розвитку в минулому і натепер.

Правило — це порядок дій, які повинні бути виконані в специфічній одноразовій ситуації. Правило розраховане на конкретне і обмежене питання.

Працівники — це найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера тощо.

Праця — свідоме застосування фізичної і духовної енергії людини, спрямоване на одержання доходів для задоволення потреб.

Предмет вивчення менеджменту — це теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо), практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо) та проектування систем менеджменту, тобто формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив.

Предмет вивчення науки менеджменту — теоретично і практично значущі властивості, особливості, відносини і процеси, пов'язані з організацією спільної виробничої діяльності людей і управлінням нею для досягнення поставлених цілей.

Предмет менеджменту як діяльності — система виробничих відносин у процесі створення товарів (послуг), призначених для потреб ринку.

Премії — це грошові винагороди за успіхи або заслуги в певній галузі діяльності, виконання та перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

Прибуток — це сума, на яку сукупні доходи перевищують сукупні витрати в організації за певний період.

Придатність — здатність чомусь навчитися або виконувати приписані функції, обов'язки чи завдання, відповідність вимогам.

Принцип (лат. = *princĭpĭum* — *начало, основа*) — певне правило, сформульоване людьми на основі пізнання законів чи закономірностей, яким керуються люди, зважаючи на свою внутрішню переконаність і досвід щодо необхідності чинити саме так.

Принципи менеджменту: 1) основні положення, що формують засади менеджменту. Найвідомішими є принципи цілеспрямованості, врахування потреб та інтересів, ієрархічності, взаємозалежності, динамічної рівноваги, економічності, активізації, системності, єдиновладдя тощо; 2) основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською і соціальною діяльністю організацій.

Прогноз — уявлення про майбутнє, яке фіксує в поняттях конкретної науки неспостережувану подію і містить інформацію про часові, просторові межі, в яких вона має відбутися.

Прогнозування — це один із етапів стратегічного планування, який полягає у використанні сукупності способів і прийомів, що дозволяють на засадах аналізу ретроспективних екзогенних (зовнішніх) і ендогенних (внутрішніх) даних, а також їх змін у аналізованому періоді часу сформулювати судження певної вірогідності відносно майбутнього розвитку об'єкта.

Програмоване рішення — рішення, що повторюється досить часто для того, щоб встановити правила його прийняття. Ці правила є постулатами, які допомагають тому, хто приймає рішення, вибрати альтернативу, оскільки існує достовірна інформація про ситуацію (результати минулих аналогічних рішень, можливості результативних дій і оцінок результатів).

Продавці — організації, структурні підрозділи чи приватні особи, що виконують функції, які безпосередньо чи частково пов'язані із збутом продукції.

Продуктивність праці — це: 1) відносний показник, який характеризує ефективність трудової діяльності і розраховується як співвідношення обсягу виробленої продукції за певний період до затраченого на виготовлення цієї продукції часу; 2) показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого боку. В залежності від прямого чи оберненого співвідношення цих величин ми маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Проект-менеджмент — особливий вид функціонального менеджменту, який полягає у створенні тимчасової управлінської і виконавчої структури у межах діючої організаційної структури управління підприємством для реалізації конкретного проекту.

Пропозиція — випуск продукції, робіт чи послуг унаслідок намагання задовольнити попит, задоволення певної потреби, надання продукції з визначеними споживчими якостями; бажання та здатність продавця пропонувати товари для продажу на ринку.

Пропозиція праці поточна — складається з таких основних груп: безробітні, що активно шукають роботу і готові до неї приступити; працівники, що намагаються змінити місце роботи; особи, що бажають працювати у вільний від роботи або навчання час.

Пропозиція праці сукупна — включає всі категорії економічно активного населення, тобто всіх, хто працює або бажає працювати.

Професійна придатність — важлива характеристика якості робочої сили, що виражається сукупністю і структурою психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для досягнення певного рівня ефективності в професійній праці. Професійна придатність розвивається в процесі праці на основі природних даних людини за наявності позитивної професійної мотивації.

Профорієнтованість — важлива характеристика якості робочої сили. Це здатність і стійкий інтерес людини до певного виду трудової діяльності, вміння обирати найдоцільніші для себе професію і місце роботи з урахуванням своїх психофізіологічних характеристик, інтересів, здібностей, а також потреб ринку праці у працівниках відповідних професій.

Процедури — це дії, які слід здійснювати в конкретній ситуації.

Процес (перетворення) — закономірна, послідовна зміна явища, перехід в інше явище, форми, зовнішнього вигляду, кондиції, природи, функції, властивостей, характеру, змінна затрат (надання нового вигляду).

Процес контролювання — комплекс контрольних дій (заходів), виконуваних суб'єктом контролювання над об'єктом.

Процес менеджменту — це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації. До етапів процесу менеджменту належать: 1 етап — виконання функцій менеджменту (реалізація конкретних функцій менеджменту шляхом застосування загальних); 2 етап — формування та використання методів менеджменту; 3 етап — трансформація методів менеджменту в управлінські рішення; 4 етап — забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Процесний підхід у науці менеджменту — трактування управління як процесу, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як одноразова дія, а як серія взаємопов'язаних дій — функцій управління, а кожна з функцій — як комплекс однорідних (елементарних дій, операцій, процедур).

Процесуальні мотиваційні теорії ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину направляти зусилля на досягнення бажаних результатів.

Психологія (гр. = *psiho* — *душа*) **менеджменту** — галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського й психологічного факторів у менеджменті, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (колективі), лідерство й керівництво, процеси інтеграції та зміцнення відносин у колективі, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості менеджера й працівника, механізм психологічної взаємодії між ними, психологію контактів, причини стресів і способи їх уникнення, психологію службових конфліктів тощо.

Раціональна модель ухвалення рішень — систематичний, поступовий процес, що передбачає економічну обґрунтованість та управління нею такими фахівцями з ухвалення рішень, які абсолютно об'єктивні й володіють вичерпною інформацією.

Реальна модель поведінки — поведінка, яка відображає реальне ставлення працівників до справи, обов'язків, до свого менеджера, колег тощо.

Регламентування — засіб організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає у розробленні та запровадженні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом визначеного ними часу.

Регулювання — це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Резерви зростання продуктивності праці — це такі можливості її підвищення, які вже виявлені, але з різних причин поки що не використані. Резерви використовуються і знову виникають під впливом науково-технічного прогресу. Кількісно резерви можна визначити як різницю між максимально можливим і реально досягнутим рівнем продуктивності праці в конкретний момент часу.

Резолюція (лат. = *resolutio* — *дозвіл*) — конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідним документом.

Реклама - платна форма наявного надання та просування ідей, продукції, робіт чи послуг.

Рентабельність — це відносний показник прибутковості, який характеризує ефективність діяльності підприємства загалом чи його окремих сфер.

Рентабельність праці (рентабельність витрат на персонал) — важливий показник ефективності праці, що визначається як співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності та відповідних витрат праці.

Ресурси (від фр. = *ressources* — *допоміжний засіб*, від лат. = *resurgo* — *підіймаюсь, виникаю, поновлююсь знову*): — природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані організаціями для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

Ризик — це імовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей тощо; небезпека виникнення непередбачуваних втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами.

Ринкова система являє собою комбінацію хоча б трьох елементів і передбачає їх обов'язкову наявність: учасники, ділові відносини і канали розподілу товарів.

Ринкова структура — основні характерні риси ринку, до яких відносять кількість та розміри фірм; ступінь, у якому товари різних фірм схожі між собою чи, навпаки, відрізняються один від одного, бар'єри входу-виходу конкретного ринку; доступність ринкової інформації.

Ринок — сукупність існуючих та потенційних продавців і покупців товару. Існує п'ять типів ринку. Ринок чистої конкуренції — сукупність продавців та покупців, що здійснюють угоди з схожою продукцією, коли ні один окремих учасник не має істотного впливу на рівень поточних цін. Ринок монополістичної конкуренції являє собою ринок, де угоди більшості покупців та продавців відбуваються не за єдиною ринковою

ціною, а в широкому діапазоні цін. Олігополістичний ринок складається з невеликої кількості продавців, що досить чуттєві до політики ціноутворення та маркетингових стратегій своїх суперників, які торгують з широким загалом покупців. На ринку чистої монополії виступає всього один продавець. Ринок чистої моносонії передбачає наявність лише одного покупця.

Ринок праці — це система суспільних відносин, пов'язаних з наймом і пропозицією праці, тобто з її купівлею і продажем; це також економічний простір — сфера працевлаштування, в якій взаємодіють покупці й продавці праці; і це механізм, що забезпечує узгодження ціни й умов праці між роботодавцями і найманими працівниками та регулює її попит та пропозицію.

Рівень конкурентоспроможності — можливість витримати конкуренцію з аналогічними товарами або послугами, які надходять на ринок від інших виробників. Рівень конкурентоспроможності залежить від таких показників, що об'єднані у дві групи, як: 1) цінкові фактори конкуренції - собівартість, прибуток, продажна ціна та ціна споживання тощо; 2) нецінові фактори конкуренції - частка ринку, відповідність споживчих якостей виробу вимогам покупців, номенклатура та асортимент, імідж та ділова репутація товаровиробника, принципи організації торгівлі, транспортування, коло постачальників і споживачів, реклама, упаковка, види розрахунків, дизайн, сервісне обслуговування, ремонт, зручність та надійність в експлуатації тощо.

Рівень менеджменту — горизонтальне просторове розташування сукупності рівнозначних ланок і органів менеджменту.

Рівень сподівання — рівень виконання, що його особа гадає або надіється досягнути.

Рівні управління — це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління інституційний: директор та його заступники, президент та віцепрезиденти та ін. Середній рівень управління — управлінський: начальник відділу, декан та ін. Найнижчий рівень управління — технічний: начальник дільниці, старший майстер тощо.

Робоче місце — це первинна ланка виробництва, зона прикладання праці одного або кількох (якщо робоче місце колективне) виконавців, визначена на основі трудових й інших діючих норм і оснащена необхідними засобами для трудової діяльності.

Робоче місце працівника менеджменту — відокремлена частинна загального службового приміщення, обладнана необхідними засобами для виконання функціональних обов'язків, визначених для особи, яка його посідає.

Розпорядження — деталізація конкретних шляхів і способів вирішення окремих завдань у межах окремих служб та підрозділів.

Розпорядчі методи менеджменту — система важелів поточного регулювання діяльності об'єкта управління у формі директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій.

Розцінка — це величина заробітної плати за одиницю виготовленої продукції.

Самоконтроль — контроль працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

Санкції (лат. =sanctio — *постанова*) — заходи матеріального впливу на порушників договірної, фінансової, податкової дисципліни, передбачені законом, постановами уряду, нормативними актами міністерств і відомств, договорами між організаціями тощо.

Своєчасність управлінських рішень — прийняття рішень у запрограмованому порядку або у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.

Сегмент ринку — сукупність споживачів, що однаково реагують на один і той же набір товарів.

Сегментація ринку — розподіл ринку на окремі складові (сегменти) за будь-якою ознакою: групи споживачів (на основі потреб, характеристик та мотивів поведінки), регіони, галузі та ін.

Семантика — наука, що вивчає слова та значення, яких вони можуть набувати залежно від конкретної ситуації, контексту, професійного жаргону (сленгу) та ін.

Синергія — це зростання сукупної ефективності діяльності в результаті поєднання зусиль окремих частин цілого, їх злиття, інтеграції.

Синтез (гр. = synthesis — з *'єднання*) — відновлення цілого з частин.

Система — це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка переслідує досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку.

Система контролювання — комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання як функції менеджменту.

Система оплати праці відрядна акордна — це різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що за конкретний обсяг робіт встановлюється фонд оплати праці, а також терміни виконання робіт, розмір додаткової премії, показники якості тощо.

Система оплати праці відрядна бригадна — це різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що усі члени бригади спільно заробляють колективний фонд оплати праці, який підлягає розподілу з урахуванням певних умов.

Система оплати праці відрядна непряма — це різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що заробітна плата допоміжних робітників (ремонтників, налагоджувальників тощо) ставиться у залежність від виробітку основних робітників, яких вони обслуговують.

Система оплати праці відрядна прогресивна — це різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що при досягненні певного рівня виконання завдання праця оплачується за підвищеними розцінками.

Система оплати праці відрядна проста — це різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що заробітна плата працівника формується як добуток розцінки та кількості виготовлених виробів.

Система оплати праці відрядно-преміальна — це різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що заробітна плата працівника формується як добуток розцінки, кількості виготовлених виробів та коефіцієнта, що враховує величину премії, яку встановлюють за досягнення певних показників.

Система оплати праці комісійна лінійна — це різновид комісійної форми оплати праці, який полягає у тому, що працівникам установлюється „твердий” норматив у відсотках до величини результуючого показника.

Система оплати праці комісійна прогресивна — це різновид комісійної форми оплати праці, який полягає у тому, що установлюється система нормативних ставок винагород, які збільшуються у процесі поліпшення результуючого показника.

Система оплати праці комісійна регресивна — це різновид комісійної форми оплати праці, який полягає у тому, що установлюється система нормативних ставок винагород, які зменшуються у процесі поліпшення результуючого показника.

Система оплати праці погодинна бригадна — це різновид погодинної форми оплати праці, який полягає у тому, що усі члени бригади спільно заробляють колективний фонд оплати праці, залежно від кількості відпрацьованого часу, який потім за допомогою конкретного методу розподіляється між членами колективу.

Система оплати праці погодинна проста — це різновид погодинної форми оплати праці, який полягає у тому, що заробітна плата працівника формується як добуток погодинної тарифної ставки та кількості відпрацьованих годин.

Система оплати праці почасово-преміальна — це різновид погодинної форми оплати праці, який полягає у тому, що заробітна плата працівника формується як добуток погодинної тарифної ставки, кількості відпрацьованих годин та коефіцієнта, що враховує величину премії, яку встановлюють за досягнення певних показників.

Система соціальної допомоги — сукупність соціальних програм адресного спрямування для окремих категорій громадян, матеріальний рівень життя яких знаходиться за межею малозабезпеченості і не може бути підвищений іншими формами соціального забезпечення.

Система стимулів і стягнень — поєднані способи прямого і непрямого морального та матеріального впливу на людину (груп людей) з метою управління їх поведінкою.

Система товаропросування — комплекс засобів, що сприяють фізичному переміщенню матеріалів та готових виробів у завданому напрямі від місць їх походження (виробництва) до місць використання, з метою задоволення запитів споживачів.

Система управління (менеджменту) — спосіб поєднання і взаємодії двох підсистем — керуючої і керованої (суб'єкта і об'єкта управління).

Системи інформаційного забезпечення менеджменту (СІЗМ) — сукупність елементів забезпечення менеджменту, які дають змогу організувати своєчасне надходження необхідної кількості інформації відповідної якості на всі рівні й ланки менеджменту.

Системи оплати праці — це різновиди певних форм оплати праці.

Ситуативний підхід у науці менеджменту — система наукових поглядів, в основу якої покладено вибір і застосування тих чи інших методів менеджменту залежно від ситуації, у якій знаходиться виробничо-господарська організація.

Сімейний уклад — натурально-патріархальне сімейне господарство, не орієнтоване на товарне виробництво.

Складність організаційних змін — ступінь труднощів у розумінні змін, їхньому використанні чи пристосуванні до них.

Собівартість — це грошове обчислення загальної суми витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції (робіт, послуг).

Соціальна підсистема — сукупність індивідів і соціальних груп, які утворюють трудовий колектив підприємства.

Соціальна роль особистості — певний стереотип, шаблон поведінки, якого очікують від людини у конкретній ситуації.

Соціальне нормування — науково обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм і нормативів, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їх груп у колективі.

Соціальне планування — конкретизація цілей соціального розвитку колективу організації та розроблення стратегії й тактики досягнення його цілей.

Соціальне регулювання — засоби соціального впливу керівника і колективу на окремих його членів та групи працівників для активізації їх

соціальної ролі, трудової активності і продуктивності, підтримання соціальної справедливості в організації.

Соціальний прогноз — конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі соціально-економічного розвитку, необхідні для їх досягнення засоби.

Соціальний статус особистості — позиція особистості в соціальній системі, пов'язана з її належністю до певної соціальної групи, спільноти, а також сукупність соціальних ролей та ступінь їх реалізації.

Соціальні методи менеджменту — система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову та соціальну активність працівників.

Соціально-економічна система — система, яка органічно поєднує соціальний, економічний і технічний елементи.

Соціально-психологічний клімат — система взаємовідносин між членами організації як у процесі виробництва, так і поза ним.

Соціокультура корпорації — система переконань і очікувань, відображена в ціннісних установках, стилі управління і підході до прийняття рішень працівників корпорації.

Спеціаліст (магістр) — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, передбачених для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Співвідносність керуючої і керованої систем — досягнення пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих систем як при їх формуванні, так і в процесі функціонування.

Споживач — це фізична чи юридична особа, яка використовує, споживає продукцію (товари, роботи, послуги) виробничої діяльності як інших виробників, так і власні.

Спонування — це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрямок чи шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентровано на досягненні мети.

Сприйняття — процес, через який люди одержують, організовують та розтлумачують інформацію, що надходить з їхнього оточення.

Стилі керівництва комбіновані (континіуми) — стилі, які передбачають різні варіанти поєднання демократичного та авторитарного стилів керівництва.

Стиль керівництва — це звична манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, які він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх

до досягнення цілей організації; ступінь делегування повноважень, типи влади, які він використовує, та його ставлення до виробничих завдань і до людських стосунків в колективі. З цих позицій розрізняють три види керівників: автократичний, демократичний та ліберальний. Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Демократичний тип керівника прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням брати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки.

Стиль керівництва автократичний – передбачає, що керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм в свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози для забезпечення цілей організації.

Стиль керівництва демократичний – характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільного прийняття рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Стиль керівництва комбінований (континіум) – передбачає різні варіанти поєднання демократичного та автократичного стилів керівництва.

Стиль керівництва – це сукупність способів, прийомів та механізмів владного впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Стиль управління – системна поведінка керівника щодо безпосередньо підпорядкованих йому управлінських працівників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і проявляється у способах виконання управлінських робіт і впливу на об'єкт управління підпорядкованого керівнику управлінського персоналу.

Стимул – зовнішнє спонукання до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо.

Стратегічне планування – комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими організація може зіткнутися в наступному періоді.

Стратегія — це напрям розвитку організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей. Стратегії класифікують за такими ознаками: ієрархією, функціональним спрямуванням, термінами реалізації, стадіями економічного розвитку, напрямками можливого розвитку, місцем організації у конкурентній боротьбі, ступенем глобалізації, „наступальними діями”, характеристиками виробничо-господарської діяльності, галузевою орієнтацією, експортно-імпортною політикою тощо.

Стратегія маркетингу — визначення того, як потрібно застосовувати структуру маркетингу (комбінацію конкретних його елементів), з метою задоволення потреб цільових ринків та досягнення мети організації.

Стрес (англ. = stress — *напруга*) — емоційний стан організму, який виникає у напружених ситуаціях; це явище, яке викликається фізичними, психологічними, організаційними, особистими та іншими причинами. Виділяють організаційні та особисті стреси.

Стрес ейфоричний — це вид стресу, що викликається закоханістю, одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо, та приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму.

Стресова ситуація — це явище, яке виникає внаслідок переабо недовантаження працівників робочими завданнями, психологічною несумісністю та ін.

Структура — це взаємовідносини рівнів управління і видів робіт (функціональних областей), які виконують служби або підрозділи.

Структура організації — схема розміщення організації (підприємства) на площині з урахуванням можливостей використання багатопверхових приміщень (будівель).

Структура організації — це схема розміщення організації (підприємства) на площині з урахуванням можливостей використання багатопверхових приміщень (будівель).

Суб'єкт (лат. = Subjectivus — *підкладений*) **управління** — елемент (група елементів) системи, який своїми свідомими чи неусвідомленими активними діями (поведінкою) або бездіяльністю впливає на об'єкт управління.

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

Суб'єкт управління виробничо-господарською організацією — група людей, які ставлять цілі перед об'єктом управління, деталізують їх у формі завдань, доводять до об'єкта управління і контролюють їх виконання.

Сумісність організаційних змін — ступінь відповідності організаційних змін поглядам і досвіду працівників організації.

Суцільний контроль — тотальний контроль, що охоплює кожну роботу, кожну одиницю виробленої продукції (послуг).

Сфера контролю — кількість осіб, що знаходяться у підпорядкуванні одного керівника.

Тарифна ставка погодинна — це величина заробітної плати за відпрацьовану одиницю часу. Вказується та диференціюється у єдиній тарифній сітці для робітників різних розрядів та управлінців різних кваліфікаційних категорій.

Темперамент — сукупність індивідуальних особливостей особистості, в основі яких тип вищої нервової діяльності (сила, швидкість, напруженість, урівноваженість перебігу психічних процесів).

Теорії мотивації — сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

Теорії мотивації змістові — сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, які відображають зміст потреб та концентрують свою увагу на аналізі потреб людини, що забезпечує обґрунтоване установлення винагород.

Теорії мотивації процесійні — сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, що відображають процес винагородження, визначають умови, за яких він буде ефективним.

Теорії мотивування — це сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

Теорія “ЖВЗ” Клейтона Алдерфера складається з трьох рівнів потреб, де **Ж** означає життєві потреби, тобто фізіологічні потреби і потреби безпеки, **В** — потреби взаємин, що пов'язані з міжособовими стосунками, і **З** — передбачає необхідність зростання для потреб поваги і самореалізації.

Теорія “трьох потреб” Девіда Мак-Клелланда побудована на таких факторах мотивації, як потреби влади, досягнення та належності.

Теорія менеджменту — засіб організації знань і досвіду, спрямований на удосконалення практики управління за допомогою досліджень, емпіричної перевірки теоретичних принципів і методів та практичного оволодіння ними.

Технічна підсистема — єдність технологічних процесів, природних та інших матеріальних ресурсів і технічних засобів, необхідних для їх здійснення.

Технічна функція організації — діяльність, яка об'єднує основні і допоміжні операції виробництва (науково-дослідні і проектні розробки, освоєння і випуск продукції, планування виробництва, технологічні операції, контроль якості продукції та послуг, управління матеріальними запасами тощо).

Технологічна структура процесу менеджменту — поділ процесу менеджменту на етапи діяльності, що відображають розроблення й прийняття управлінського рішення, організацію його виконання та оцінку результативності.

Технологічні документи — це сукупність носіїв інформації, що відображають перелік технологічних операцій, вказівки з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтовану послідовністю виконання трудових процесів тощо. Є різновидом технологічних методів менеджменту.

Технологія — це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини та інших ресурсів) у вихідні (продукт, виріб, послуга) шляхом виконання певних операцій, дій тощо; чинник внутрішнього середовища організації: поєднання кваліфікаційних навичок персоналу, обладнання, інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, необхідних для проведення бажаних перетворень матеріалів, інформації, людей.

Технологія менеджменту — це послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).

Товар — це все те, що може задовольнити потребу і пропонується на ринку для продажу. Існує два види товару: а) споживчі товари, що призначаються до безпосереднього використання; б) товари виробничого призначення придбаваються з метою використання у виробництві іншої продукції чи послуг, для господарської діяльності чи для продажу іншим споживачам.

Товариства господарські — це підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об-

’єднання їх майна і підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Є юридичними особами. До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

Товариство акціонерне — це господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов’язаннями тільки майном товариства.

Товариство з додатковою відповідальністю — це господарське товариство, статутний фонд якого формується за рахунок внесків учасників, розмір яких визначається установчими документами, при цьому учасники несуть відповідальність за зобов’язаннями товариства в межах своїх внесків, а при нестачі цих сум — додатково належним їм майном у кратному розмірі щодо внеску кожного учасника.

Товариство з обмеженою відповідальністю — це господарське товариство, статутний фонд якого формується за рахунок внесків учасників, розмір яких визначається установчими документами, при цьому учасники несуть відповідальність за зобов’язаннями товариства лише в межах своїх внесків.

Товариство з повною відповідальністю — це господарське товариство, статутний фонд якого формується за рахунок внесків учасників, розмір яких визначається установчими документами, при цьому учасники несуть солідарну відповідальність за зобов’язаннями товариствами усім своїм майном.

Товариство командитне — це господарське товариство, статутний фонд якого формується за рахунок внесків учасників, при цьому поряд з одним або більшістю учасників, які несуть відповідальність усім своїм майном, існує один або більше учасників, які несуть відповідальність за зобов’язаннями товариства лише в межах своїх внесків.

Товарний асортимент — група товарів, що тісно пов’язані між собою в силу подібності у їх функціонуванні, або через те, що їх продають одним і тим же групам клієнтів, або через схожі між собою торгові заклади, чи в межах одного і того ж діапазону цін.

Трансакція (лат. = *transactio* — *звернення*) — словесний чи безсловесний обмін між двома людьми, який утворюється з подразнення (наприклад, запитання) і реакції (наприклад, відповідь) між певними станами «я».

Умови праці — це сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров’я та працездатність людини в процесі праці.

Вивчення умов праці на конкретному підприємстві проводиться передусім для їх покращання, а якщо це неможливо, — для компенсації працівникам шкідливого впливу умов праці на їхнє здоров'я у грошовій або іншій формі.

Управління: 1) процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, який спричинює переведення системи в режим, відмінний від того, який існував до початку процесу; 2) це процес планування, організації діяльності, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації; 3) це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

Управління виробництвом — поєднані процеси економічного та соціального управління національною економікою, галузями, регіонами, виробничо-господарськими організаціями (підприємствами).

Управління груповими претензіями — регулювання відносин із різними групами навколишнього середовища.

Управління економічне — система заходів, спрямованих на скорочення дефіцитів шляхом створення робочих місць, виготовлення й розподілу товарів і послуг.

Управління за результатами — це підхід, відповідно до якого кожен член організації працює на досягнення конкретних результатів, які формують зведену результативність організації.

Управління за цілями — це підхід, згідно з яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечать досягнення цілей керівників вищого рівня організації та загальні цілі організації.

Управління організаціями — здійснюваний індивідом або групою осіб процес з метою координування діяльності інших осіб, спрямований на досягнення результатів, недосяжних для жодної з цих осіб зокрема.

Управління політичне — здійснюване державою управління суспільством за допомогою системи утворених нею органів.

Управління продуктивністю організації — комплекс стратегічних і оперативних заходів та практичних дій з оптимізації співвідношення між виробленою продукцією і затраченими виробничими ресурсами.

Управління соціальне — визначення та реалізація комплексів заходів для узгодженої діяльності індивідів, трудових колективів, територіальних, соціально-класових, етнічних та інших спільнот.

Управлінське рішення — результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану; це формалізований на альтернативних заса-

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

Ухвалення рішень — процес, який включає пошук середовища для умов, що необхідні для впровадження даного рішення, розвиток і аналіз можливих альтернатив та відбір потрібної.

Фактори внутрішнього середовища на організацію — це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Фактори визначають будь-які процеси, що здійснюються в організації та поділяються за такими ознаками: рівнем впливу (макроекономічні, мікроекономічні) та за середовищем впливу (фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації).

Фактори зовнішнього середовища організації — це рушійні сили, що визначають функціонування організації у зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища організації поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); непрямой дії (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини).

Фактори зростання продуктивності праці — це вся сукупність рушійних сил і причин, що призводять до збільшення продуктивності праці. Оскільки праця є процесом взаємодії робочої сили із засобами виробництва, фактори зростання продуктивності праці за змістом можна поділити на три групи: соціально-економічні, що визначають якість використовуваної робочої сили; матеріально-технічні, що визначають якість засобів виробництва; організаційно-економічні, що визначають якість поєднання робочої сили із засобами виробництва.

Фактори макроекономічні — це чинники, які здійснюють вплив на організацію на галузевому та державному рівнях. До них належать: законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин тощо.

Фактори мікроекономічні — це чинники, які здійснюють вплив на організацію на рівні підприємств. До них належать: цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо.

Факторні соціальні моделі — моделі, які відображають взаємозв'язок між причинними і результативними факторами у математичній формі.

Фахівець — особа, яка володіє певним фахом — комплексом набутих знань і практичних навичок, що дає їй змогу займатися певним родом занять у якійсь галузі діяльності.

Фінансова функція організації — діяльність, яка передбачає такі операції: управління фінансовими потоками організації, управління прибутками й витратами, операції фінансування виробництва, кредитування діяльності, бюджетування коштів, розрахунки з постачальниками і покупцями тощо.

Фірма — це будь-яка організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність в галузі промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту, сервісу, побутового обслуговування, індустрії відпочинку, у наданні послуг або кваліфікованих порад, виконанні робіт чи будь-якій іншій сфері діяльності, яка прагне досягти комерційних цілей та користується правами юридичної особи. Фірми класифікуються залежно від: виду та характеру діяльності; правового положення (юридичного статусу); форми організації; характеру власності; належності капіталу та контролю; сфери діяльності; інших ознак (ринки, виробництво, технології, типи організації).

Фірма-монополіст (“визначник ціни”) — фірма, що обирає найбільш сприятливу та прибуткову комбінацію “ціна - якість”, яка приносить максимальний прибуток.

Фірмова поведінка — позиція організації на ринку, в суспільстві тощо, загальні принципи її моральної, соціальної, економічної, політичної, інформаційної діяльності.

Фірмовий дизайн (англ. = design — *проектувати*) — гармонійно поєднані оригінальні візуальні засоби ідентифікації фірми.

Форма влади — це спосіб впливу на поведінку працівників, що реалізується через певні механізми (примус, винагороду, традиції, харизму, спеціальні знання, інформацію, дисципліну тощо). Відповідно до цього виділяють такі форми влади: примусу, винагороди, еталонну, законну, експертну, дисциплінарну та інформаційну.

Форма оплати праці — це спосіб оплати праці працівників, в основі якого закладається ідея стимулювання процесу та певних результатів трудової діяльності (продуктивності праці, використання робочого часу, зменшення собівартості, збільшення прибутку тощо). Розрізняють відрядну, погодинну, комбіновану (почасово-відрядну), комісійну форми оплати праці.

Форма оплати праці відрядна — це спосіб оплати праці, відповідно до якого величина заробітної плати визначається кількістю виготовленої продукції.

Форма оплати праці комбінована — це спосіб оплати праці, відповідно до якого заробітна плата працівника складається з трьох частин: погодинної (включає тарифну оплату, доплати, надбавки); відрядної (формується як доплата за виконання нормованих завдань); преміальної (складається з премій за виконання певних показників).

Форма оплати праці комісійна — це спосіб оплати праці, відповідно до якого заробітна плата визначається на основі нормативу у відсотках до показника, покращенню якого сприяє трудова діяльність працівника.

Форма оплати праці погодинна — це спосіб оплати праці, відповідно до якого величина заробітної плати працівника залежить від кількості відпрацьованого часу.

Франчайзинг — взаємовигідна форма співпраці великого та дрібного підприємства, за якої відбувається надання невеликій фірмі (франчайзі) ліцензії на товарний знак чи технологію, права на виробництво чи продаж продукції великої незалежної фірми (франчайзера) з високим рейтингом на ринку.

Функції менеджменту — це відокремлені види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу; сукупність дій і операцій, які здійснює менеджмент організації з метою узгодження спільної діяльності її працівників у процесі досягнення цілей організації.

Функції менеджменту загальні (основні) - це види управлінської діяльності, які беруть участь в усіх управлінських процесах. До загальних функцій менеджменту належать: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Функції менеджменту конкретні (часткові) — це види управлінської діяльності, з допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси (управління об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності), та які реалізуються за допомогою загальних функцій менеджменту.

Функції організації — комплекси дій і операцій, які здійснює організація як єдине ціле або делеговані нею працівники, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації.

Функція менеджменту об'єднувальна — це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Об'єднувальною функцією менеджменту є керівництво.

Характер — це сукупність постійних психологічних якостей, що визначають лінію поведінки конкретної людини, її реакцію на ситуацію, ділові якості, вимогливість до себе та інших тощо.

Хронограма — це графік, який характеризує зміну явищ у часі.

Централізація управління — це зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

Централізований контроль — контроль, який здійснюють спеціальні підрозділи, що функціонують у системі управління організації (контролери, ревізійні відділи, відділи внутрішнього аудиту).

Цикл менеджменту — послідовність виконання функцій менеджменту, яка здійснюється від постановки мети до контролю за її досягненням.

Цілі : 1) це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи); 2) опис майбутнього стану організації, відповідний пункт при розробленні та прийнятті планів і управлінських рішень, засіб мотивації працівників і контролю результатів діяльності колективу організації та кожного працівника зокрема.

Ціна — грошовий еквівалент вартості; основний інструмент, що впливає на попит та пропозицію. Зокрема, попит знаходиться в оберненій залежності від цін: з підвищенням ціни продукції попит на неї, як правило, скорочується, і навпаки. Різновиди цін: реалізаційна - сума коштів, за які передається право власності; споживання - сукупність усіх витрат, що пов'язані з експлуатацією товару у споживача; відправна - найвища, яку згоден сплатити покупець, чи найнижча, за якою продавець згоден запропонувати товар для реалізації.

Юридична відповідальність — дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

Юридична особа — це офіційно зареєстрована у встановленому порядку організація, яка володіє майном, може від свого імені набувати майнових і немайнових прав та виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, арбітражі, третейському суді, має закінчений бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок у банку, власну печатку, пройшла державну реєстрацію і має свій код у державному реєстрі.

Якість продукції (послуг) — сукупність властивостей та характеристик товару (послуги), завдяки яким товар (послуга) здатний задовольняти потреби споживачів.

Якість робочої сили — це сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці та включають в себе кваліфікацію й особисті якості працівника: стан здоров'я, розумові (інтелектуальні) здібності, здатність адаптуватися, гнучкість, мобільність, мотивованість, інноваційність, професійну придатність, моральність тощо.

Якість трудового життя — ступінь, до якого працівники виробничо-господарської організації можуть задовольняти свої матеріальні і соціальні особисті потреби під час праці та після закінчення активної трудової діяльності.

Навчальне видання

Діденко Василь Миколайович

МЕНЕДЖМЕНТ

Підручник

Редактор *Василенко Людмила Геннадіївна*

Коректор *Наследова Тетяна Анатоліївна*

Комп'ютерна верстка *Василенко Людмила Геннадіївна*

Дизайн обкладинки *Куташенко Валерій Сергійович*

Підписано до друку 26.11.2007.

Формат 60 x 84 1/16. Папір офсетний.

Друк офсетний. Гарнітура Newton C.

Умовн. друк. аркушів — 30,11. Обл.-вид. аркушів — 31,59

Наклад 1000 примір.

Замовлення № _____

Видавництво «Кондор»

Свідоцтво ДК № 1157 від 17.12.2002 р.

03067, м. Київ, вул. Гарматна, 29/31

тел./факс (044) 408-76-017, 408-76-25