

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

*Третьяк О. П.*

*Яндола К. О.*

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практикум для іноземних студентів  
напряму підготовки  
6.030507 "Маркетинг"**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015**

УДК 005.5(075)

ББК 65.050я7

Т 66

Рецензенти: докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Української державної академії залізничного транспорту *Дикань В. В.*; канд. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного університету будівництва та архітектури *Андрєєва Т. Є.*; докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця *Лепейко Т. І.*

**Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.**

Протокол № 3 від 29.10.2014 р.

**Третьяк О. П.**

Т 66 Менеджмент. Практикум для іноземних студентів напряму підготовки 6.030507 "Маркетинг" / О. П. Третьяк, К. О. Яндола. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 124 с. (Укр. мов.)

ISBN 978-966-676-579-9

Розглянуто застосування положень теорії управління на практиці. Систематизовано питання, пов'язані із сутністю та еволюцією менеджменту; роллю і функціями менеджерів; методами, що застосовуються в менеджменті; комунікаційними процесами в менеджменті та оцінюванні ефективності управління.

Запропоновано практичні завдання, а також виробничі ситуації та ділові ігри.

Рекомендовано для іноземних студентів напряму підготовки 6.030507 "Маркетинг".

**УДК 005.5(075)**

**ББК 65.050я7**

ISBN 978-966-676-579-9

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2015

© Третьяк О. П.

Яндола К. О., 2015

## Вступ

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної і прибуткової діяльності підприємств. Підприємці все більше переконуються в необхідності використання основних досягнень сучасного менеджменту, оскільки це дає можливість оптимально вибудувати організацію, зменшувати трудомісткість управлінської діяльності, оптимізувати апарат управління, посилювати управлінський вплив на результативність діяльності підприємства, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Соціальна практика висунула сьогодні на перший план необхідність створення в Україні чіткої системи менеджменту, оволодіння підприємцями основами менеджменту, підготовки фахівців, які були б здатні реалізувати сучасні досягнення світового менеджменту.

**Метою** вивчення дисципліни є формування у студентів системи базових знань в області менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття вмінь розробки та прийняття управлінських рішень.

**Предметом** вивчення дисципліни є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією, управлінські рішення.

Основні **завдання** навчальної дисципліни такі: засвоєння сутності менеджменту, основних категорій науки управління, функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

Структура практичних, ситуаційних завдань і ділових ігор передбачає, що студент за допомогою розрахунків і аналітичних висновків приймає і обґрунтовує управлінські рішення. Такий підхід дозволяє продемонструвати рівень знань та компетентностей у розглянутих питаннях. У процесі аналізу ситуацій та їх колективного обговорення студенти здобувають необхідні вміння та навички, важливі для менеджерів.

Велике значення в процесі вивчення та закріпленні знань має самостійна робота студентів. Самостійна робота студентів зі спеціальною літературою сприяє більш детальному вивченню матеріалу навчальної

дисципліни. В результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

**знати:**

сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;

історію розвитку менеджменту;

сутність методів менеджменту;

види організацій;

зміст і характеристики різних типів організаційних структур;

основи планування, здійснення мотивації та контролю;

природу управлінських рішень та їх місце в сфері менеджменту;

сутність процесу керівництва та лідерства;

стилі керівництва;

сфери виникнення комунікацій та їх види;

підходи до визначення ефективності управління;

**вміти:**

аналізувати виробничі ситуації;

розробляти, обґрунтовувати і реалізувати управлінські рішення;

характеризувати взаємозв'язок функцій управління;

будувати виробничу та організаційну структуру управління;

розробляти систему стимулюючих факторів ефективної діяльності

колективу;

аналізувати управлінські ситуації і приймати відповідно до них контрольні та регулюючі заходи;

володіти сучасними прийомами і методами керівництва колективом;

визначати й оцінювати ефективність управління.

У процесі вивчення навчальної дисципліни студенти оволодівають такими **компетентностями:**

здатність розробляти ефективні рішення на основі використання методів і законів менеджменту, обґрунтованого планування, застосування засобів мотивації, принципів ефективного контролю та передового досвіду (застосовувати закони і принципи менеджменту у ході розробки управлінських рішень; здійснювати аналіз стратегічних альтернатив перед прийняттям управлінських рішень; застосовувати різні засоби мотиваційного впливу на підлеглих; застосовувати систему ефективного контролю для формування управлінських рішень; здійснювати аналіз передового досвіду у процесі розробки управлінських рішень);

здатність приймати оптимальні управлінські рішення в різних умовах виробничо-господарської діяльності (приймати оптимальні управлінські рішення в умовах невизначеності; застосовувати методи експертних оцінок з метою підготовки інформації для прийняття оптимального рішення; здійснювати обґрунтований вибір методів прогнозування та економіко-математичних моделей для прийняття ефективних управлінських рішень; прогнозувати управлінські рішення з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища);

здатність здійснювати обґрунтування прийняття управлінських рішень та їх реалізацію (визначати технологію розробки та реалізації управлінських рішень; здійснювати оцінку системи показників економічної ефективності; здійснювати оцінку показників композиційного підходу визначення ефективності; формувати напрями підвищення ефективності управлінських рішень).

# Тема 1. Сутність та основні категорії менеджменту

В узагальненому вигляді під менеджментом слід розуміти комплекс знань, накопичених наукою управління, які вдало використовуються на практиці та дозволяють отримувати найбільш високу ефективність у роботі і прибуток.

У сучасній літературі виділяють чотири змістовних сутності менеджменту:

- менеджмент як вид діяльності;
- як процес діяльності;
- категорія людей, які здійснюють процес діяльності;
- структура організації діяльності [3].

Основна **мета** менеджменту – це ефективне і планомірне використання всіх технічних, організаційних, економічних і соціальних можливостей організації для здійснення діяльності з мінімальними витратами і максимальним прибутком [1].

Основне завдання менеджменту полягає в раціональній організації керуючої системи, що забезпечує умови прогресивного виробництва і швидкої реалізації конкурентоспроможної продукції.

**Суб'єктом** менеджменту є менеджери (керівники різних рівнів).

**Об'єктом** менеджменту є організація як свідомо координоване для досягнення встановлених цілей співтовариство людей.

**Предметом** менеджменту необхідно вважати сукупність законів життєдіяльності організації і відносин між працівниками в процесі управління.

**Закон спільності цілей.** Зміст цього закону полягає в ефективній спільній діяльності персоналу організації, яка досягається тільки лише наявністю спільної мети. І, навпаки, робота колективу стає безглуздою у відсутності такої. Саме мета визначає основний напрям діяльності підприємства.

**Закон інтеграції.** Інтеграція – це об'єднання різних підрозділів, виробництв в єдиний організм – підприємство. Межі цього об'єднання регулюються відносинами управління і виробництва. Роль менеджерів у процесі інтеграції повинна зводитися до таких дій:

- якісного контролю над дотриманням порядку в організації;
- підтримування ефективних відносин між усіма рівнями управління, які спрямовані на досягнення цілей;

- аналізу зовнішнього середовища, щоб можна було виявити можливі загрози для організації та своєчасно нейтралізувати їх.

**Закон поділу праці.** Сутність цього закону полягає в спеціалізації управління, яка передбачає розподіл управлінської діяльності. В даний час у виробництві використовуються новітні технологічні процеси, технічні засоби, різні інформаційні системи. Для того, щоб ефективно управляти таким виробництвом, необхідні вузькоспеціалізовані знання та навички в різних областях науки і техніки, що призводить до розподілу загальних функцій управління та їх прояву на різних рівнях.

**Закон економії часу.** Даний закон тісно пов'язаний з продуктивністю, яка показує, скільки часу було витрачено на отримання результату. Сенс використання цього закону зводиться до досягнення бажаного результату, корисного ефекту за мінімальний час.

**Закон інерції.** Сутність цього закону проявляється у відносинах, які формуються прямими і зворотними зв'язками, а також показниками гнучкості та адаптивності. Дія закону інерції забезпечує організації стан постійного вдосконалення.

Для управління організацією використовується комплекс різних методів.

**Метод управління** – це способи і прийоми управлінської діяльності, за допомогою яких робота колективу спрямовується на досягнення цілей.

Такі методи ґрунтуються на економічних законах, закономірностях і принципах менеджменту. Вони враховують науково-технічний рівень організації, соціально-правові та психологічні відносини людей в процесі діяльності.

**Організаційно-розпорядчі** методи здійснюються в формі організаційного і розпорядчого впливу і базуються на відносинах відповідальності, дисципліни і єдиноначальності.

**Економічні методи** передбачають використання комплексу різних прийомів і способів управління, в основі яких знаходиться інтеграція економічних законів, товарно-грошових відносин, а також різних норм і нормативів [8]. Ці методи можна розділити на дві групи: ті, які здійснюються на рівні держави (податки, банківська політика та кредитування) і ті, які застосовуються на рівні підприємства (заробітна платня, прибуток, премія, господарський розрахунок, дивіденди тощо).

**Соціально-психологічні методи** управління спрямовані на процес формування і розвитку колективу, а також на соціальні процеси, які

відбуваються в ньому. Специфіка цих методів полягає в регулюванні міжособистісних і міжгрупових відносин, морального заохочення особистості, колективу в процесі управління; соціальному плануванні тощо.

Управління фірмою передбачає розмежування функціональних видів менеджменту.

Кожен із цих видів менеджменту має свій зміст.

**Виробничий менеджмент** є управлінням об'єктами, процесами, що безпосередньо пов'язані з виробництвом товарів або наданням послуг. Управління виробництвом та послугами є ключовою функцією загального управління підприємством.

**Фінансовий менеджмент** – це управління фінансовими потоками з метою найбільш ефективного використання капіталу та отримання максимального прибутку. Мета отримання фінансових коштів і ефективне їх використання може бути досягнута за рахунок ефективного фінансового менеджменту та фінансового планування. Фінансове планування передбачає розробку фінансового плану.

**Маркетинговий менеджмент** спрямований на ефективне управління ринковою поведінкою фірми і досягнення її основної мети. Цей вид менеджменту передбачає:

- аналіз існуючого і прогнозування потенційного попиту на продукцію;
- розробку цінової політики підприємства;
- планування та організацію рекламної компанії;
- планування дослідження ринку товарів або послуг;
- планування товарної політики;
- планування методів просування товарів тощо.

**Інноваційний менеджмент** – взаємопов'язаний комплекс дій, який спрямований на формування, підтримку і розвиток інноваційно-технічного потенціалу кожного підприємства і країни в цілому.

Об'єктами інноваційного менеджменту є інновація і інноваційний процес.

**Менеджер** – це професійний керівник, який пройшов спеціальну підготовку в університеті, займає постійну керівну посаду і активно здійснює управлінський процес в організації (президент, директор, начальник цеху, завідувач відділу).

У процесі управління організацією менеджеру припадає виконувати різноманітні ролі.



**Роль менеджера** – це набір певних поведінкових правил, відповідних конкретній посаді, яку займає менеджер [3].

Відомо три категорії ролей менеджера:

- 1) міжособистісні;
- 2) інформаційні;
- 3) пов'язані з виробленням, прийняттям та реалізацією управлінських рішень.

**Міжособистісні ролі** менеджера, як головного керівника організації, пов'язані з роботою правового, організаційного та соціального характеру. До них відносяться здійснення прийому працівників, представництво, участь в церемоніях, виступ з клопотаннями та інші дії за посадою.

Міжособистісні ролі впливають з повноважень і статусу керівника.

**Інформаційні** ролі менеджера пов'язані з:

- 1) отриманням вхідної в організацію різноманітної зовнішньої і внутрішньої інформації;
- 2) організацією обробки всієї інформації і доведення її до безпосередніх виконавців;
- 3) підготовкою та затвердженням наказів, розпоряджень, контрактів;
- 4) проведенням нарад, ділових бесід, прийомами працівників;
- 5) участю в засіданнях і звітах у регіональних та інших органах влади.

Найбільш важливими і обширними є ролі менеджера, пов'язані з прийняттям рішень з найважливіших проблем і ситуацій діяльності організації. Ці ролі впливають із повсякденної роботи менеджера по виявленню можливості розвитку організації, розробки проектів вдосконалення діяльності, обґрунтування стратегії та політики, вирішення виникаючих проблем і ситуацій, реалізації проектів та інших заходів щодо вдосконалення діяльності організації.

Таким чином, всі ці групи ролей охоплюють сферу взаємодії менеджера з персоналом і клієнтами. Всі ролі менеджера взаємопов'язані, взаємозалежні і взаємодіють в процесі його управлінської діяльності.

**Якості менеджера** – це загальні, найбільш стійкі характеристики, які чинять вирішальний вплив на управлінську діяльність. Вони залежать від безлічі факторів: особливостей характеру, накопиченого досвіду, здібностей людини, структури і спрямованості особистості, умов діяльності тощо.

Виділяють такі професійно важливі якості ефективної управлінської діяльності керівника:

- організаторські;
- інтелектуальні;
- комунікативні.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке "менеджмент"?
2. Назвіть основні закони менеджменту.
3. Охарактеризуйте основні методи управління.
4. Назвіть основні види менеджменту.
5. Які ролі виконує менеджер в організації?
6. Перелічіть основні якості менеджера.

### **Питання для обговорення**

1. Що таке менеджмент: наука чи мистецтво, практична діяльність чи апарат, який її виконує, точна наука чи гуманітарна?
2. Чи можливо ототожнювати англійське поняття "менеджмент" та українське "керівництво" та, відповідно, "менеджер" та "керівник". Яке з цих понять, на ваш погляд, більш широке?
3. Діяльність кого з перелічених осіб можна віднести до менеджменту: президент компанії, учасник загальних зборів акціонерів, міністр, керівник космічного польоту, викладач у студентській групі, капітан корабля, розповсюджувач товарів косметичного призначення?
4. Чи існує зв'язок, на вашу думку, між законом спільності цілей та законом розподілу праці? Обґрунтуйте відповідь за допомогою практичних прикладів.

### **Тести для самоконтролю**

1. *Загальна норма, яка поділяється і визнається всіма людьми – це:*
  - а) критерій;
  - б) принцип;
  - в) правила поведінки;
  - г) закон.
2. *Яка з якостей менеджера є найважливішою:*
  - а) управління персоналом;
  - б) переконання підлеглих;
  - в) прийняття та обґрунтування управлінських рішень;
  - г) освоєння нових методів менеджменту?
3. *Менеджмент організації – це:*
  - а) самостійний вид діяльності;
  - б) державне регулювання діяльності;
  - в) розробка та реалізація планів діяльності організації;
  - г) мотивація і контроль співробітників організації.

4. Які методи управління відносяться до основних методів менеджменту:

- а) економічні;
- б) організаційно-розпорядчі;
- в) соціально-психологічні;
- г) усі відповіді правильні?

5. *Об'єктом менеджменту є:*

- а) люди;
- б) організація;
- в) закони і методи управління;
- г) організаційна структура підприємства.

6. *Які ролі виконує менеджер у своїй професійній діяльності:*

- а) інформаційні;
- б) міжособистісні;
- в) ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень;
- г) усі відповіді правильні?

7. *Якого закону менеджменту не існує:*

- а) економії часу;
- б) продуктивності праці;
- в) інерції;
- г) спільності цілей?

8. *Менеджмент – це:*

- а) виробнича система;
- б) система контролю;
- в) керівна система;
- г) керована система.

9. *Що дозволяють отримати методи управління:*

- а) інформацію;
- б) взаємозв'язок співробітників;
- в) обсяги продажів продукції;
- г) економічну ефективність діяльності?

10. *Назвіть основну мету менеджменту:*

- а) ефективне і планомірне використання всіх можливостей організації;
- б) використання всіх законів менеджменту;
- в) раціональна організація керуючої системи;
- г) розробка планів і контроль їх здійснення.

## Практичні та ситуаційні завдання

### Завдання 1.

1. Назвіть відомі вам види менеджменту.
2. Охарактеризуйте кожний вид і його роль у забезпеченні успішної діяльності організації.

### Завдання 2.

1. Чи можна ототожнювати англійське поняття "менеджмент" і українське "управління" та, відповідно, "менеджер" і "керівник"?
2. У чому відмінні особливості понять: "менеджмент", "управління", "керівництво". Дайте характеристику кожному з цих понять.

### Завдання 3.

Дайте характеристику основних законів менеджменту: спільності цілей, поділу праці, економії часу, інерції. Зазначте сутність законів, наведіть приклади. Результати зведіть в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Характеристика законів менеджменту

Закон спільності цілей	Закон поділу праці	Закон економії часу	Закон інтеграції	Закон інерції

### Ситуаційне завдання "Дія закону економії часу"

Підприємство "Крок" випускає товари широкого споживання. На підприємстві працює 150 робітників, тривалість робочого тижня – 36 годин.

У плановому році є можливість залучити кваліфікованих робітників і за попередніми розрахунками вважається доцільним збільшити чисельність робітників на 20 осіб.

Поряд із цим є пропозиція перейти на 40-годинний робочий тиждень.

Маркетологи прогнозують збільшення попиту на вироби підприємства на 15 %.

Необхідно прийняти рішення: за рахунок чого краще збільшити обсяги виробництва: збільшення кількості робітників чи збільшення тривалості робочого тижня.

Проаналізувати, чи зміняться основні техніко-економічні показники підприємства. Якщо зміняться, то яким чином?

### **Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання**

1. Розрахувати зростання обсягів виробництва ( $\Delta O_{\text{ч}}$ ) за умов збільшення чисельності робітників:

$$\Delta O_{\text{ч}} = \frac{Ч_{\text{пл}}}{Ч_{\text{б}}} \times 100 - 100, \quad (1.1)$$

де  $Ч_{\text{пл}}$ ,  $Ч_{\text{б}}$  – відповідно чисельність у плановому та базовому році, осіб.

2. Розрахувати можливе зростання обсягів виробництва ( $\Delta O$ ) за рахунок збільшення робочого тижня:

$$\Delta O = \frac{Д_{\text{пл}}}{Д_{\text{б}}} \times 100 - 100, \quad (1.2)$$

де  $Д_{\text{пл}}$ ,  $Д_{\text{б}}$  – відповідно тривалість робочого тижня у плановому та базовому роках, год.

3. Порівняти зростання обсягів виробництва в першому та другому варіантах та співвіднести дані з прогнозами маркетологів. Зробити висновки, яким чином для підприємства краще збільшити обсяги виробництва.

4. Проаналізувати, у якому випадку краще збільшувати кількість робітників; чому деякі керівники вважають за доцільне збільшувати тривалість робочого тижня; які наслідки можуть бути в тому та іншому випадку.

5. Пояснити, в чому полягає дія закону економії часу.

### **Ситуаційне завдання**

#### **"Застосування закону інтеграції цілей"**

Підприємство випускає два види продукції: А і Б. Чисельність працюючих на підприємстві – 155 робітників. Вихідні дані для розв'язання завдання наведені в табл. 1.2.

**Вихідні дані**

Показник/значення	Кількість виробів, од.		Ціна виробу, грн	
	А	Б	А	Б
	5 000	3 500	800	1 200

Начальнику виробничого підрозділу було дано завдання розробити заходи щодо збільшення обсягів виробництва. У результаті, виявилось, що для реалізації запропонованих заходів недостатньо людських ресурсів, тому відділу управління персоналом було доручено провести розрахунки щодо можливих змін у чисельності персоналу. Після чого начальникам виробничого підрозділу, відділів управління праці та заробітної плати було дано завдання узгодити можливі варіанти збільшення обсягів виробництва.

Згідно з першим варіантом можливо збільшення випуску виробу А на 200 одиниць, але при цьому необхідно збільшити чисельність персоналу на 4 робітники.

За другим варіантом можна збільшити випуск виробу Б на 120 одиниць, але при цьому необхідно збільшити чисельність персоналу на 6 робітників.

Яким чином повинно діяти підприємство, щоб збільшуючи обсяги продукції забезпечити найбільшу продуктивність праці на підприємстві.

Необхідно прийняти рішення щодо вибору варіанта збільшення обсягів продукції. Проаналізуйте можливі зміни інших основних техніко-економічних показників.

**Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання**

1. Розрахувати обсяг виробництва кожного виду продукції ( $O_{c_i}$ ) на підприємстві у вартісному вираженні:

$$O_{c_i} = C_i \times O_i, \quad (1.3)$$

де  $C_i$  – ціна і-го виробу, грн;

$O_i$  – обсяг і-го виробу в натуральних одиницях, од.

2. Визначити загальний обсяг виробництва ( $O_{\Sigma}$ ) у вартісному вираженні.

3. Розрахувати продуктивність праці (ПП) на підприємстві за формулою:

$$ПП = \frac{O_{\Sigma}}{Ч}, \quad (1.4)$$

де Ч – чисельність персоналу підприємства, осіб.

4. Розрахувати, як зміниться продуктивність праці, якщо збільшити випуск виробу А, використовуючи формулу (1.4).

5. Аналогічно розрахувати, як зміниться продуктивність праці, якщо збільшити випуск виробу Б.

6. Порівняти отримані дані щодо продуктивності праці з існуючим рівнем продуктивності праці. Зробити висновки щодо доцільності збільшення обсягів цієї чи іншої продукції.

## Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту

Менеджмент сягає своїм корінням у глибоку давнину. Джерела управління зародилися з початком розвитку людства і нерозривно пов'язані з розвитком економіки.

Якщо зробити екскурс в історію розвитку менеджменту, то можна виділити такі періоди становлення.

**Перша управлінська революція чи релігійно-комерційна** (близько 3 тис. років до н. е.). Вона привела до утворення особливого прошарку "жреців-бізнесменів", які були пов'язані з торговими операціями. Були введені в ужиток такі поняття, як "організація", "кооперація", "контроль".

**Друга управлінська революція** (1790 – 1750 рр. до н. е.). Пов'язана з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі. Він видав Кодекс законів управління державою, де була визначена система державно-адміністративного управління Вавілонією. Було надано 282 закону про: владу, повноваження, мінімальну заробітну платню, контроль виконання робіт.

**Третя виробничо-будівельна революція** (605 – 582 рр. до н. е.). Різними філософами обґрунтовані: доцільність розподілу праці та її спеціалізації (Сократ). Він розглядав управління як особливий вид людської діяльності.

**Четверта індустріальна революція** (XVII – XVIII ст. н. е.). Пов'язана з зародженням капіталізму і початком індустріального прогресу

європейської цивілізації. У цей період відбулося відділення фізичної праці і його визнали в якості самостійної професійної діяльності.

**П'ята бюрократична революція** (кінець XIX – початок XX ст.). Теоретичною базою її були праці Макса Вебера (концепція бюрократизації управління). Сформувавши ієрархічні структури менеджменту, обґрунтовано застосування норм і стандартів, посадових інструкцій і закріплення відповідальності керівника.

**Шоста управлінська революція** (з середини XX ст. до нашого часу).

Багато хто називає її "тихою управлінською революцією" або новою управлінською парадигмою. В цей період на становлення і розвиток менеджменту впливають соціальні, суспільні, економічні, технологічні, інформаційні, виробничі фактори; а також поява різних наук (соціологія, психологія, математика і т. д.) [9].

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

Засновником цієї школи вважається Фредерік Тейлор (1865 – 1915 рр.). Найважливіші теоретичні положення управління викладені в його роботах "Управління фабрикою" (1903 р.), "Принципи наукового управління" (1911 р.) та ін.

Теорія школи наукового управління ґрунтувалася на таких відомих принципах управління, запропонованих Тейлором:

- 1) замість традиційних і сформованих на практиці методів роботи широко використовувати в управлінні наукові підходи;
- 2) наукове дослідження елементів роботи і відбір кращих і раціональних елементів (ФРД, хронометраж);
- 3) спеціалізація робіт і операцій;
- 4) науковий відбір робітників, їх навчання й тренування для виконання конкретних операцій;
- 5) важливість спонукальних мотивів в оплаті праці робітників;
- 6) співробітництво між адміністрацією і робітниками в справі впровадження на практиці науково розробленої системи організації праці;
- 7) рівномірний і справедливий розподіл праці, обов'язків і відповідальності між адміністрацією і робітниками [7].

Наступний представник наукової школи Г. Форд застосував принципи Тейлора в масовому виробництві, що дозволило значно знизити собівартість продукції.



### **Школа адміністративного управління (класична) (1920 – 1950 рр.).**

Родоначальником цього напрямку дослідження вважається Анрі Файоль (1841 – 1925 рр.). У своїй основній праці "Загальна і промислова адміністрація" (1923 р.) Файоль розробив загальний підхід до аналізу діяльності адміністрації і сформулював обов'язкові положення адміністрування. Основні з них такі:

- досягнення мети шляхом вилучення максимальних можливостей з усіх наявних у розпорядженні ресурсів за розробленою програмою;
- адміністрування – це одна з основних функцій управління;
- влада повинна ґрунтуватися на авторитеті і відповідальності за рішення і результати роботи;
- планування та прогнозування діяльності;
- розподіл праці та створення функціональних відділів (штабів);
- єдиноначальність;
- дисципліна;
- єдність керівництва;
- підпорядкування індивідуальних інтересів працівників спільному інтересу всієї організації;
- ієрархічність управління;
- централізація і спеціалізація робіт;
- справедливість оплати і винагороди;
- відповідність роботи кваліфікації працівника;
- стабільність персоналу;
- обов'язкове заохочення ініціативи;
- спільність корпоративних інтересів і єдиний гармонійний колектив керівників і підлеглих [3].

Наступним представником "класичної" школи є Макс Вебер (1864 – 1920 рр.), який звернув увагу на розвиток проблеми лідерства і структури влади в організації.

### **Школа людських відносин (1930 – 1950 рр.).**

Основною відмінною характеристикою школи "людських відносин", яка бере свій початок у кінці 20-х початку 30-х років ХХ століття, є перерозподіл центру ваги в управлінні з функцій і процедур управління на людину. Творцем цієї школи вважається професор соціології Школи бізнесу Гарвардського університету Елтон Мейо.

Представниками цієї школи був поставлений під сумнів один з основних принципів класичної школи – максимальний поділ праці. Це пояснюється тим, що монотонне повторення робочими елементарних і одноманітних виробничих операцій під строгим контролем майстра вступає в протиріччя з потребами людини як особистості.

Для усунення такого недоліку стали рекомендуватися заходи з усунення небажаних наслідків поділу праці. До них відносяться:

- залучення робочих до планування та нормування операцій;
- розширення і підвищення різноманітності виконуваних операцій;
- відмова від поточних методів і створення автономних складальних стендів, які сприяли підвищенню гнучкості виробництва і якості продукції, а також зниження собівартості;
- суміщення професій.

Усе це веде до збільшення інтересу робочих до праці і підвищенню кваліфікації.

Другим важливим напрямом школи людських відносин є вдосконалення праці працівників, управлінської системи з урахуванням соціальних і технологічних факторів.

**Школа поведінкових наук** (з 1940 р. по теперішній час) насамперед сконцентрувала свою увагу на методах побудови міжособистісних відносин. Цей підхід прагне допомогти працівникові усвідомити свої власні можливості. Основною метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності людських ресурсів, повного використання потенціалу кожного працівника.

Яскравими представниками цієї школи є А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор.

**Кількісна школа** (з 1950 р. по теперішній час).

Одна з новітніх течій в теорії менеджменту. Ця школа характеризується прагненням широко впроваджувати в науку управління математичних методів і апарату точних наук, кібернетики та дослідження операцій. Найбільший розвиток отримали два напрями.

Перше було пов'язане з побудовою математичних моделей явищ, які часто зустрічаються в управлінні запасами, розподілі ресурсів, масовому обслуговуванні, виборі стратегій поведінки в умовах невизначеності, регулюванні робіт в часі та ін.

Другий напрям – теорія і практика управлінських рішень.

У даний час кількісна школа базується на широкому використанні обчислювальної техніки і комп'ютерів, що дозволяє знаходити найбільш оптимальні та ефективні управлінські рішення в короткі терміни з мінімальними затратами сил, знань і умінь менеджерів.

**Процесна школа** (з 1950 р. по теперішній час) розглядає всю діяльність і функції менеджера як безперервний взаємопов'язаний процес, що складається з безлічі дій з планування, організації, мотивації і контролю. До них слід додати і керівництво, комунікації, дослідження проблем, оцінку результатів, прийняття рішень, підбір персоналу, проведення переговорів, укладання угод.

**Емпірична школа** управління (з 1940 р. по теперішній час). Ця школа з'явилася в результаті боротьби, яка відбувалася між прихильниками перших двох шкіл (наукового управління та адміністративної).

Представниками цієї школи були великі менеджери, президенти і віце-президенти компаній, наукові консультанти та інші, які безпосередньо зайняті практикою управління.

Основний напрям цієї школи – збір, обробка та узагальнення практичних матеріалів у галузі управління.

**Школа "соціальних систем"** (з 1970 р. по теперішній час) (системна). У світі все системне, починаючи з кожної людини окремо і суспільства в цілому. Одним із недоліків розглянутих шкіл менеджменту є відсутність комплексності досліджень проблем організації (підприємства). Тому багато вчених і практиків запропонували розглядати людську організацію як складний комплекс взаємозалежних і взаємодіючих факторів. Крім того, людина в організації також розглядається як один із самостійних факторів.

Широку популярність отримала системна концепція "7-S", яку розробили американські дослідники Томас Пітерс і Роберт Уотермен (книга "В пошуках ефективного управління"). "7-S" – це сім взаємозалежних змінних, назва яких в англійській мові починається з букви "S": стратегія, персонал, система, структура, кваліфікація співробітників, організаційні цінності і стиль. Автори цієї теорії довели, що через систему зв'язків в організації зміни в одній змінній впливають на стан інших, тому підтримка балансу і гармонії між ними є головним завданням сучасного менеджменту.

Ситуаційний підхід полягає в тому, що для кожної виробничої ситуації характерні певні конкретні методи управління. Оскільки на організацію впливає безліч факторів внутрішнього і зовнішнього середовища,

то не може бути одного "кращого" способу нею керувати. Найбільш ефективним способом управління в конкретній ситуації буде той, який є оптимальним в конкретній ситуації.

### **Особливості розвитку менеджменту в різних країнах.**

Менеджмент в Японії, як і в будь-якій країні, відображає її культуру, історичні особливості і суспільну психологію. Фундамент японського суспільства – віра в колективізм. Члени будь-якого колективу значною мірою асоціюють себе з групами, до яких вони належать. Кожна людина ставить інтереси групи вище своїх власних, прагне не виділятися, а відповідати цим інтересам.

На думку японського спеціаліста з менеджменту Хідери Йосихара, існує шість домінуючих ознак японського управління:

1. Гарантія зайнятості і створення довірчої обстановки.
2. Гласність і цінності корпорації.
3. Управління, засноване на інформації.
4. Управління, орієнтоване на якість.
5. Підтримка чистоти і порядку на робочому місці.
6. Постійна присутність керівництва на виробництві.

У цілому японське управління робить ставку на поліпшення людських відносин: заохочує узгодженість, колективізм, цінує високі моральні якості робітників і службовців, стабільність зайнятості і побудову гармонійних стосунків у корпорації між робітниками і керуючими.

Розглядаючи американську і західноєвропейську системи управління, можна зазначити, що схожості між ними набагато більше, ніж відмінностей. У більшості американських фірм система управління жорстко організована, формалізована і структурована. Управління засноване на принципах конвеєра, які були сформовані ще Генрі Фордом. Уніфікація цієї структури зручна тим, що її можна застосувати для будь-якої капіталістичної фірми.

Також характерною особливістю американського управління є жорстка централізація влади, тоді як для європейських фірм більше характерна децентралізація управління.

### **Соціальна відповідальність і етика менеджменту.**

Існує дві протилежні точки зору на ідею соціальної відповідальності: прихильники класичного підходу та соціально-економічного підходу.

*Класичний підхід* припускає, що єдина соціальна відповідальність менеджменту полягає в максимізації прибутку організації.

Найактивнішим прихильником цього підходу вважається відомий економіст, лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідман. Він стверджує, що більшість сучасних менеджерів є найманими працівниками, які несуть відповідальність тільки перед акціонерами своїх компаній. А інтереси акціонерів – ефективне використання інвестованих ними грошових коштів [27].

*Соціально-економічний підхід* передбачає соціальну відповідальність менеджменту, що виходить за межі створення прибутку, включаючи захист і підвищення добробуту суспільства.

Питання соціальної відповідальності тісно пов'язані з питаннями корпоративної етики.

**Етика** – це вчення про мораль, моральність.

**Етика управління** – це сукупність моральних норм і правил поведінки менеджерів у процесі управлінської діяльності і, насамперед, дотримання їх щодо підлеглих, партнерів, конкурентів, споживачів, органів влади.

Аморальним і суперечливим закону є: корупція, шахрайство, нанесення матеріального збитку, підробка документів, вимагання, свідоме порушення правил техніки безпеки тощо.

Прикладами порушення моральних норм, не регламентованих законодавчо, можуть бути:

- приховування відкриття і винаходів;
- зневага почуттями і здоров'ям персоналу;
- недотримання даного слова;
- порушення усної домовленості;
- плітки;
- приниження підлеглих;
- розкриття внутрішніх та комерційних секретів;
- неповернення боргу в строк.

Прямим обов'язком менеджера є прилучення самого себе і персоналу організації до етичному поведженню.

### **Контрольні запитання**

1. Охарактеризуйте передумови виникнення науки управління.
2. У чому полягає внесок представників школи наукового управління?
3. Що характеризує роботи представників адміністративної школи?
4. Охарактеризуйте вклад школи людських відносин у розвиток науки управління.

5. Назвіть представників школи поведінкових наук.
6. У чому суть кількісного підходу в менеджменті?
7. Охарактеризуйте підходи, які застосовуються в сучасному менеджменті.
8. Назвіть два підходи до соціальної відповідальності в менеджменті.
9. Охарактеризуйте сутність етики управління.

### **Питання для обговорення**

1. Зробіть оцінювання принципам менеджменту, які сформулював А. Файоль? Які положення, принципи адміністративної школи використовуються в сучасному менеджменті?
2. Обґрунтуйте необхідність розробки нової парадигми управління для сучасних українських організацій.
3. Чи можливо в Україні використовувати в даний час японську модель підготовки управлінських кадрів? Якщо ні, то наскільки підходить західна модель? Чи можливо їх поєднання і яким чином?
4. Яким чином можливо охарактеризувати розвиток менеджменту в Україні? Який напрям ви змогли б обрати у діяльності свого підприємства? Обґрунтуйте свою відповідь.

### **Тести для самоконтролю**

1. *Принципи управління були вперше сформульовані в межах:*
  - а) школи наукового управління;
  - б) адміністративної школи;
  - в) школи людських відносин;
  - г) емпіричної школи управління.
2. *Уперше групи управлінських функцій управління були визначені:*
  - а) А. Файолем;
  - б) П. Друкером;
  - в) Д. МакГрегором;
  - г) Ф. Тейлором.
3. *Хто обґрунтував теорію бюрократичної організації (ідеальної бюрократії):*
  - а) Е. Мейо;
  - б) М. Вебер;
  - в) М. Фоллет;
  - г) А. Файоль?

4. Хто є автором концепції управління за цілями:

- а) Г. Форд;
- б) А. Файоль;
- в) Ф. Тейлор;
- г) П. Друкер?

5. Яка характерна особливість планування в США:

- а) очікування прибутку;
- б) раціональний розподіл і використання ресурсів;
- в) використання персоналу;
- г) на тривалий період?

6. Розглядом яких елементів організації займається системна школа менеджменту:

- а) взаємопов'язаних підсистем;
- б) окремих конкретних ситуацій;
- в) організацією процесу керівництва;
- г) усі відповіді правильні?

7. Назвіть два існуючі підходи до соціальної відповідальності в менеджменті:

- а) класичний і бюрократичний;
- б) соціально-економічний і психологічний;
- в) соціально-економічний і класичний;
- г) соціально-психологічний і бюрократичний.

8. Що не є характерною рисою менеджменту в Японії:

- а) гарантія зайнятості та створення обстановки довірчості;
- б) цінності корпорації;
- в) управління, орієнтоване на якість.
- г) жорстка централізація влади?

9. Прикладами порушення моральних норм, не регламентованих законодавчо, можуть бути:

- а) приховування відкриттів і винаходів;
- б) зневага почуттями і здоров'ям персоналу;
- в) плітки;
- г) усі відповіді правильні.

10. Які методи управління розвивалися в кількісній школі:

- а) соціальні;
- б) математичного моделювання;
- в) розпорядчі;
- г) всі відповіді правильні?

## Практичні та ситуаційні завдання

### Завдання 1.

До теперішнього часу відомо чотири основних підходи, які зробили істотний внесок у розвиток теорії та практики управління:

- підхід із позиції виділення різних шкіл управлінської думки;
- процесний підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід.

Сформулюйте аргументовані відповіді на такі питання:

1. У чому полягали основні концепції підходів, перерахованих вище?
2. Який основний вклад у теорію управління був зроблений в рамках кожного з перерахованих підходів?

### Завдання 2.

Анрі Файоль обґрунтував чотирнадцять фундаментальних принципів керівництва. Перелічіть і обґрунтуйте ці принципи.

Вимоги яких принципів управління не дотримуються в таких ситуаціях:

1. Підлеглий отримує вказівки від двох керівників.
2. На підприємстві погано поставлена робота з розвитку творчої ініціативи працівників.
3. В організації на посади керівників іноді призначають фахівців без належної перевірки їх ділових і особистісних якостей.
4. Контроль виконання прийнятих рішень здійснюється керівником епізодично.
5. Винні у порушенні термінів виконання рішень не несуть за це ніякої відповідальності.
6. Працівники, які отримали премію, не знають, за що вони були премійовані.

### Завдання 3.

Поясніть, в чому полягає і до чого може призвести порушення законів та принципів управління в таких ситуаціях:

1. Спеціалісти часто виконують ті види робіт, які вимагають меншої кваліфікації.
2. На керівників і спеціалістів щодня обрушується велика кількість інформації, яку вони не встигають переробити.



3. Багато наказів і розпоряджень на підприємстві не виконуються в строк.

4. Працівники ряду відділів заводууправління часто залишаються ввечері, щоб закінчити свою роботу.

#### **Завдання 4.**

Охарактеризуйте найбільш виразні тенденції розвитку сучасного менеджменту. Визначте, як, на вашу думку, буде розвиватись менеджмент у XXI ст.

#### **Завдання 5.**

Ви – менеджер з маркетингу фірми, що випускає побутову техніку. З метою удосконалення одного з товарів, що випускаються, а саме пилососа, були проведені дорогі дослідження, і їх результати були впроваджені у виробництво. Новий тип пилососа, однак, не став дійсно вдосконаленою новинкою, оскільки він як і раніше не іонізує повітря, а дослідження проводилися саме для досягнення цієї мети. Ви знаєте, що поява напису "Удосконалена новинка" на упаковці і в рекламі ЗМІ значно підвищить збут такого товару і допоможе відшкодувати витрати на проведені дослідження.

Яке рішення ви приймете? Зробіте такий напис чи ні? Чому?

#### **Завдання 6.**

Ви – менеджер туристичної фірми. До вас прийшла жінка, яка бажає відпочити в Греції. У вас є "палаючий тур" на Мертве море до Ізраїлю. У жінки є проблеми з артеріальним тиском, задишка. Ви знаєте, що гіпертонікам на Мертве море їхати протипоказано.

Як ви вчините?

### **Ситуаційне завдання**

#### **"Соціальна відповідальність"**

Підприємство "Буран" здійснює збірку приладів. На даний час потужності підприємства завантажені повністю, але маркетингологи прогнозують збільшення попиту на прилади, тому в перспективному плані розвитку підприємства передбачається збільшити обсяг виробництва на 8 – 12 %. Оскільки попит може бути нестійким, керівництво

підприємства вважає за доцільне для збільшення потужності підприємства закупити обладнання та розширити виробничі приміщення.

Менеджери підприємства запропонували використати інтенсивні фактори для підвищення продуктивності праці робітників. Пропонується поліпшити організацію робочих місць працюючих та вдосконалити методи їх праці. Під час упровадження цих заходів очікується зростання продуктивності праці на 9 – 10 %. Однак запропоновані заходи вимагатимуть від робітників освоїти нову організацію робочих місць та навчитися новим методам праці. Процес засвоєння може тривати 1,5 – 2 місяця. Протягом цього часу продуктивність праці може знижуватися від 6 до 9 %. Процес засвоєння нових методів може бути здійснений в період сезонного спаду попиту.

До проведення організаційних заходів рентабельність продукції складала 16 %, а прибуток за рік – 360 тис. грн. Питома вага заробітної платні основних робочих-збиральників із нарахуваннями в собівартості продукції дорівнює 12 %. Витрати на проведення запропонованих заходів були заплановані у розмірі 17 тис. грн.

Керівництво підприємства проведення організаційних заходів схвалило та рекомендувало приступити до їх розроблення та реалізації у період сезонного спаду попиту, який триває не більше трьох місяців.

Однак менеджер з управління персоналом організації, який відповідає за соціальний клімат на підприємстві прогнозує зміни у соціальній обстановці колективу у зв'язку з проведенням намічених заходів. Менеджер вважає, що запропоновані організаційні заходи можуть зустріти опір усіх або значної частини робочих-збиральників (і в основному значний опір).

Необхідно:

- оцінити позитивні та негативні наслідки запропонованих заходів із точки зору економічної привабливості та принципів соціальної відповідальності;
- сформулювати основні причини, які можуть призвести до опору змінам з боку персоналу;
- на основі проведеного аналізу розробити та обґрунтувати заходи щодо зниження рівня опору впровадження організаційних заходів;
- розрахувати економічний ефект від реалізації заходів з урахуванням розроблених пропозицій.

## **Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання**

Розрахунки економічної ефективності доцільно провести за такими показниками:

1. Збільшення прибутку в результаті зростання продуктивності праці на 10 % (спостерігається пряма пропорційна залежність між показниками).

2. Зниження собівартості за рахунок економії на витратах з оплати праці та обов'язкових відрахувань. При цьому необхідно пам'ятати, що заробітна плата повинна зростати повільніше, ніж продуктивність праці. Якщо продуктивність праці зростає на 10 %, то зростання заробітної плати може бути вдвічі нижчим (це можна вважати економією).

3. Оскільки у період засвоєння нових методів продуктивність знижується, то прибуток також буде знижуватися. Необхідно визначити місячний прибуток підприємства (виходячи з величини прибутку розрахованого в пункті 1) та під час розрахунків загальної економії врахувати, що протягом трьох місяців прибуток буде меншим.

4. Визначити загальну економію, яка враховує всі можливі прибутки та збитки (алгебраїчна сума перших трьох показників).

## **Тема 3. Планування в організації**

**Планування на фірмі** – це процес проектування бажаного майбутнього, а також ефективних шляхів його досягнення. Завдання планування полягають у виявленні перспектив зміни зовнішнього оточення фірми, формування цілей та стратегії розвитку, визначення першочергових завдань та дій для їх вирішення [9].

**Основне завдання планування** – підвищення ефективності діяльності та досягнення оптимальних результатів за умов найменших витрат.

**Головна мета планування** – забезпечення безперервного пропорційного розвитку виробництва для досягнення істотних кінцевих результатів і повнішого задоволення потреб працівників підприємства.

Для того, щоб планування було ефективним, воно повинно базуватися на цілому ряді принципів, основними з яких є:

- науковість – означає в процесі планування системного наукового підходу в оцінюванні проблем, шляхів і засобів їх вирішення;
- безперервність – регулювання діяльності організації на основі розроблених планів, як у часі, так і в просторі;

- повнота – захоплення всіх сфер діяльності організації, етапів, дій та операцій;
- економічність – витрати на планування повинні бути нижче ефекту, який очікується від запланованих заходів;
- адресність – кожен запланований захід повинен мати відповідного виконавця;
- масовість – залучення до розробки плану як найбільшого числа співробітників, які будуть ці плани виконувати [9].

Ці принципи універсальні, тобто використовуються на всіх рівнях менеджменту.

Існує величезна кількість видів планів, які класифікуються за різними характеристиками. Традиційно виділяють такі види планів [за узагальненням 6; 20; 25; 27; 30]:

- залежно від тривалості планового періоду: довгострокові, середньострокові, короткострокові, оперативні;
- за значущістю: стратегічні, тактичні;
- за масштабами: плани підприємства в цілому, структурних підрозділів;
- залежно від рівня в організаційній структурі: плани організації, бізнес-одиниці, функціонального відділу;
- залежно від предмету планування: планування цілей, процесів, засобів тощо;
- за видами діяльності: виробничі, маркетингові, фінансові тощо;
- за стадіями розробки: попередній (розробляється проект плану) і завершальний.

Функція планування включає два важливих напрями:

- постановку цілей;
- планування діяльності.

**Мета** є ідеальним уявленням передбачення результату діяльності. Це чергова висота підприємства, яку необхідно завзято і наполегливо досягати колективу. Розрізняють головні, загальні та специфічні цілі.

Цілі підприємства завжди визначають:

- основні напрями діяльності, підприємництва, бізнесу;
- найважливіші дії, необхідні для досягнення мети;
- пріоритетність вирішення завдань успішної діяльності;
- концентрацію зусиль колективу в конкретній ситуації;

- значення різноманітних служб підприємства в досягненні мети;
- рівні для оцінювання результатів діяльності.

Планування можна умовно розділити на два види: короткострокове (оперативне) і довгострокове (стратегічне).

**Стратегічне планування** – це процес, який включає сукупність різних планів і рішень керівництва щодо вибору та реалізації основних цілей підприємства. Таке планування забезпечує основу для всіх прийнятих надалі управлінських рішень і оформляється у вигляді стратегії підприємства.

Процес стратегічного планування здійснюється в кілька етапів:

- формулювання місії;
- визначення цілей організації;
- оцінювання та аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- контроль і аналіз результатів.

Відправною точкою стратегічного планування є визначення місії і цілей організації.

Місія – основний сенс існування компанії, її роль у світі і значення для суспільства.

На основі визначення місії формулюються цілі організації.

Для комплексного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища організації використовують SWOT-аналіз, результатом якого є таблиця, в якій розглядаються загрози і можливості фірми.

За результатами SWOT-аналізу розробляються альтернативні стратегії розвитку організації. Можна виділити чотири базові альтернативи:

1. Стратегічна альтернатива обмеженого зростання обсягів.
2. Стратегічна альтернатива зростання.
3. Стратегічна альтернатива скорочення.
4. Комбінована стратегія, що включає перераховані стратегії.

Реалізація стратегічного плану здійснюється на основі оперативного планування. Для цього слід детально визначати: тактику, політику, процедури, правила, програми і практичні інструкції успішної реалізації стратегії підприємства.

**Тактика** – це процес розробки короткострокових планів у підрозділах для деталізації стратегії підприємства на певний період (квартал,

місяць). Розробляється керівництвом підрозділів (цехів, дільниць, відділів). Тактика визначає конкретні шляхи і засоби, форми і способи діяльності підприємства в певних умовах, які забезпечують досягнення стратегічного успіху.

**Політика підприємства** – встановлений курс і загальний напрям дій і прийнятих рішень керівництва з досягнення мети. Цей курс здійснюють всі керівники. Виробляється вищим керівництвом.

**Процедура** – кілька взаємопов'язаних дій колективу за рішенням певної виробничої ситуації.

**Правила** – розробляються для окремих працівників. У них визначаються конкретні їх дії щодо здійснення тактики.

**Бізнес-план** – це офіційний документ, який є обов'язковою умовою отримання інвестицій під час здійснення реалізації інвестиційних проектів, а також отримання кредиту в комерційному банку. Основними елементами бізнес-плану є: титульний аркуш, вступна частина або резюме проекту, змістовий розділ і розділи внутрішньофірмового планування.

Зміст приблизних розділів бізнес-плану:

1. Резюме.
2. Опис пропонованого продукту або послуги.
3. Аналіз ринків збуту і конкурентів.
4. План маркетингу.
5. Виробничий план.
6. Організаційний план.
7. Фінансовий план.
8. Оцінювання ризику та страхування.
9. Висновки.

### **Контрольні запитання**

1. У чому полягає сутність функції "планування"?
2. Які види планів ви знаєте?
3. Охарактеризуйте сутність стратегічного планування.
4. Що таке цілі підприємства?
5. Охарактеризуйте основні базові стратегії підприємства.
6. Що таке оперативне планування?
7. Що таке бізнес-план підприємства?

### Питання для обговорення

1. Чи правильно виділяти цілепокладання в якості самостійної функції чи є воно складовою частиною планування?

2. Поясніть, чи існує різниця між короткотерміновим і оперативним плануванням. Якщо так, то в чому вона полягає?

3. Охарактеризуйте форми планування: "зверху вниз", "знизу вгору", "цілі вниз – плани вгору" та назвіть оптимальну форму для сучасних організацій.

4. Аргументуйте ствердження: "планування – одна з головних функцій менеджменту".

### Тести для самоконтролю

1. *Планування – це:*

а) вид управлінської діяльності зі встановлення цілей і шляхів їх досягнення;

б) об'єктивно обґрунтовані правила та положення, що впливають із законів і закономірностей науки і практики управління;

в) обидві відповіді правильні;

г) немає правильної відповіді.

2. *Стратегічне планування – це:*

а) ієрархічна субординація всіх підрозділів підприємства;

б) процес, який включає сукупність різних планів і рішень керівництва щодо вибору та реалізації основних цілей підприємства;

в) вид управлінської діяльності, заснований на поділі і кооперації менеджменту;

г) усі відповіді правильні.

3. *За допомогою якого терміна встановлюється курс та основні напрями дій керівника для досягнення основної цілі організації:*

а) процедура;

б) тактика;

в) політика;

г) правила?

4. *Що таке стратегія підприємства:*

а) завдання регіональної влади;

б) звіт про діяльність підприємства;

в) розрахунки передбачуваних ризиків організації;

г) модель успішної діяльності організації?

5. На яких підходах базується планування:

- а) программно-цільовому;
- б) адміністративному;
- в) маркетинговому;
- г) функціональному?

6. Які завдання тактичного планування діяльності підприємства:

- а) прогнозування діяльності;
- б) оцінювання результатів;
- в) розробка завдань для реалізації стратегії;
- г) контроль персоналу організації?

7. Яка з вимог до планування є найбільш важливою:

- а) своєчасність;
- б) комплексність;
- в) динамічність;
- г) передбачення?

8. Що належить до базових альтернативних стратегій:

- а) альтернатива зростання;
- б) альтернатива обмеженого зростання;
- в) альтернатива скорочення;
- г) усі відповіді правильні?

9. Який план є пріоритетним у системі планів підприємства:

- а) маркетинговий;
- б) фінансовий;
- в) інвестиційний;
- г) виробничий?

10. Місія організації – це:

- а) план діяльності з розподілу в часі обмежених ресурсів організації;
- б) поняття, що розкриває призначення сенсу існування організації;
- в) обидві відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді.

## **Практичні та ситуаційні завдання**

### **Завдання 1.**

1. Визначте свої особисті цілі на найближчий рік, п'ять, десять років. Визначте, які чинники (причини) можуть перешкодити вам у досягненні цілей.

2. Обґрунтуйте, наскільки важливо керівнику планувати свій робочий час.



## **Завдання 2.**

В Харківській області фермерське господарство. Керівник фермерського господарства має 10-ти річний досвід роботи в аграрному бізнесі. Фермерське господарство фінансово стійке і динамічно розвинуте. Для вирощування овочів відведено 50 га землі.

Цього року фермерське господарство вирощує томати, використовуючи нові технології (краплинне зрошення) на площі 10 га. Реалізація томатів планується через власний склад-магазин на оптовому ринку м. Харкова та оптових ринках інших сусідніх міст. Провести SWOT-аналіз, дати рекомендації.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Розкриття матриці SWOT-аналізу для формування взаємозв'язків полягає в побудові взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами і можливостями і загрозами.

Це досягається завдяки використанню такої матриці (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

### **Матриця SWOT-аналізу**

Параметр	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
Слабкі сторони	Слабкість і можливості	Слабкість і загрози

## **Завдання 3.**

Підприємство випускає два вироби: А і Б. Вихідні дані про товари в базовому році наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### **Вихідні дані**

Вироби	Ціна, тис. грн	Випуск, шт.	Рентабельність, %
А	1,5	800	15
Б	3,5	450	12

У плановому році:

- маркетологи припускають збільшити випуск виробу А на 15% і зменшити випуск виробу Б на 20%;
- начальник виробництва вважає за доцільне модернізувати виріб "Б" і не знижувати його випуск, що дозволить утримати частку ринку. Витрати на модернізацію визначені орієнтовно в 50 тис. грн.

Визначити, яка пропозиція забезпечить підприємству більший прибуток у плановому році.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

1. Спочатку необхідно розрахувати прибуток за двома виробами в базовому році. Ця величина знаходиться як різниця між обсягом продукції у вартісному вираженні ( $V$ ) і витратами (собівартістю) ( $Z$ ).

Собівартість можна розрахувати за формулою:

$$Z = \frac{V}{R}, \quad (3.1)$$

де  $R$  – рентабельність продукції.

2. Далі необхідно знайти прибуток у плановому році за двома варіантами розвитку подій.

3. Виходячи з розрахунків, дати рекомендації керівництву організації, який з варіантів слід прийняти.

### **Завдання 4.**

Маркетологи прогнозують, що в плановому році підприємство зможе вийти на міжнародний ринок (тактична мета) за рахунок модернізації обладнання та проведення маркетингової кампанії за кордоном. У плановому році на підприємстві відбудуться такі зміни: продуктивність праці підвищиться на 15 %, ціна продукції збільшиться на 5 %, собівартість продукції знизиться на 3 %.

Необхідно:

1. Навести розрахунки відсутніх у таблиці показників і заповнити табл. 3.3.

2. Запропонувати організаційно-технічні заходи, що сприяють досягненню тактичної мети підприємства за рахунок наведених в завданні умов.

**Розрахункова таблиця**

Кількість виробів, шт.		Собівартість одиниці продукції, грн		Ціна за одиницю, грн		Обсяг реалізованої продукції, грн		Прибуток, грн	
Базовий рік	Плановий рік	Базовий рік	Плановий рік	Базовий рік	Плановий рік	Базовий рік	Плановий рік	Базовий рік	Плановий рік
80		40		60					

**Методичні рекомендації до виконання завдання**

1. Необхідно розрахувати обсяг реалізованої продукції і прибуток у базовому році.

Обсяг реалізованої продукції знаходиться як добуток кількості виробів на ціну одиниці виробу.

Прибуток є різницею між обсягом продукції у вартісному вираженні і витратами (собівартістю).

2. Розрахувати відсутні показники з урахуванням змін, даних в умові.

3. Запропонувати свої рекомендації на основі зроблених розрахунків.

**Ситуаційне завдання****"Складання та вибір варіантів плану підприємства"**

Підприємство в поточному році виготовляє 3 000 виробів. Частка ринку підприємства складає 30 %, оптова ціна виробу – 1,2 тис. грн, собівартість – 1,1 тис. грн. Постійна частина собівартості продукції в базовому році складає 15 % всієї маси собівартості.

На ринку працює ще 5 компаній-конкурентів. Рентабельність товарів, що вони виробляють, не перевищує 5 – 10 %.

Необхідно скласти план роботи підприємства на наступний рік. Можливі такі варіанти використання капіталовкладень:

1) зниження змінної частини собівартості продукції на 6,5 %;

2) збільшення обсягів виробництва на 20 % з одночасним зниженням змінної частини собівартості виробу на 2,5 %.

Для того, щоб збільшити обсяги продажу за умов реалізації другого варіанту необхідно знизити ціну ні менш ніж на 5 %.

Обрати варіант роботи підприємства в плановому році. Розрахувати основні планові показники на наступний рік:

- обсяг виробництва в натуральному та вартісному вираженні;
- собівартість виробу і всієї продукції;
- прибуток;
- рентабельність продукції.

Оцініть переваги та недоліки кожного варіанта плану. Обґрунтуйте свій вибір.

### **Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання**

На першому етапі рішення завдання визначається величина основних економічних показників базового року. Після визначення собівартості продукції в базовому році слід розрахувати розмір постійних та змінних витрат як за підприємством у цілому, так і за виробом.

Далі необхідно визначити змінну частину собівартості після її зниження на 6,5 %. Поєднавши її з постійною частиною, визначити собівартість продукції на підприємстві. Використовуючи отриманий результат, можна розрахувати прибуток підприємства в плановому році та його приросту порівняно з базовим роком після реалізації першого варіанта капіталовкладень.

Проводячи розрахунки за другим варіантом необхідно врахувати збільшення обсягів виробництва на 20 %. При цьому базову собівартість (її змінну частину) підприємства слід теж збільшити на таку ж величину. Тільки після цього розрахувати величину собівартості після зниження на 2,5 %. Далі додати до отриманого результату постійну частину собівартості.

Збільшення обсягів виробництва на 20 % можливо лише за умов, коли ціна на виріб зменшиться ні менш ніж на 5 %. Тому обсяг виробництва продукції в вартісному вираженні буде менше на 5 % порівняно з раніше розрахованим.

Використовуючи новий обсяг виробництва продукції та собівартість, визначається прибуток та його приріст порівняно з базовим роком за умов реалізації другого варіанта.

Як за першим, так і за другим варіантом розраховуються інші економічні показники, а потім їх необхідно співвіднести з базовим варіантом.

За другим варіантом розрахувати можливу частку ринку. Слід вважати, що попит на ринку залишається незмінним.

Вибір варіанта, з урахуванням якого буде затверджений план на наступний рік, необхідно зробити виходячи з таких умов:

- попит на вироби на ринку не змінюється;
- попит збільшується повільно приблизно на 5 – 8 % на рік;
- попит збільшується високими темпами (15 – 25 % у рік).

Для кожної умови запропонувати той чи інший варіант плану. Обґрунтувати свої пропозиції. Охарактеризувати можливі дії конкурентів.

### Ситуаційне завдання

#### "Планування виробничої програми"

Підприємство випускає вироби А, Б, В. Усі вони користуються попитом на ринку. Менеджер повинен прийняти рішення про те, які вироби та в якій кількості необхідно виготовити, спираючись на такі критерії: максимальне завантаження обладнання, максимальний обсяг виробництва, максимальний прибуток.

Вихідні дані наведені в табл. 3.4, 3.5.

Таблиця 3.4

#### Вихідні дані

Найменування виробів	Верстатоемність виготовлення одиниці виробу за групами обладнання, верст./год		
	1	2	3
А	15	15	10
Б	–	15	30
В	10	–	15
Загальна пропускна спроможність групи обладнання, верст./год	600	700	800

Таблиця 3.5

#### Дані про ціну та прибуток одиниці виробу, грн

Показник	Товар А	Товар Б	Товар В
Ціна	210	260	310
Прибуток на одиницю продукції	25	15	10

## Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання

Завдання вирішується послідовно за всіма критеріями, за кожним із яких необхідно, по-перше, встановити послідовність запуску того чи іншого виробу у виробництво, виходячи зі встановленого критерію; по-друге, визначити, скільки кожного виду виробу може випустити підприємство.

1. Під час вибору послідовності запуску виробів за критерієм коефіцієнт завантаження обладнання слід урахувувати складність технологічного процесу. Той виріб, який має найскладніший технологічний процес, тобто який обробляється на всіх групах обладнання, є пріоритетним і повинен запускатися у виробництво першим. Саме в цьому випадку обладнання підприємства буде завантажено максимально.

Для визначення кількості виробів, яку можна випустити за кожною групою обладнання необхідно загальну пропускну спроможність певної групи обладнання поділити на верстатоемність виготовлення одиниці виробу за даною групою обладнання.

Потім слід визначити залишкову пропускну спроможність кожної групи обладнання за умови, що підприємство вже виготовило певну кількість іншої продукції.

Так само провести розрахунки за всіма виробами.

Розрахувати коефіцієнт завантаження обладнання ( $K_{зо}$ ):

$$K_{зо} = \frac{ВП}{МП} \times 100, \quad (3.2)$$

де ВП – використана пропускну спроможність обладнання, верстатогодин;

МП – максимальна пропускну спроможність обладнання, верстатогодин.

2. Під час вибору послідовності запуску виробів за критерієм максимальний обсяг виробництва, необхідно встановити за кожним виробом співвідношення – ціна ÷ верстатоемність виготовлення одного виробу на всіх групах обладнання. Пріоритет у запуск у виробництва надається виробу, за яким таке співвідношення буде максимальним.

3. У ході вибору послідовності запуску виробів за критерієм максимальний прибуток, необхідно встановити за кожним виробом співвідношення – прибуток на одиницю виробу ÷ верстатоемність виготовлення

одного виробу на всіх групах обладнання. Пріоритет у запуск у виробництва надається виробу, за яким таке співвідношення буде максимальним.

4. Для кожного з варіантів плану випуску необхідно розрахувати коефіцієнт загального завантаження обладнання, прибуток та обсяг випуску у вартісному вираженні.

5. Для прийняття остаточного рішення щодо випуску певної кількості відповідних виробів доцільно скласти підсумкову таблицю (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Підсумкова таблиця

Критерій	Варіанти плану випуску продукції		
	1	2	3
Завантаження обладнання			
Максимальний обсяг			
Максимальний прибуток			

## Тема 4. Організація як об'єкт і функція управління

Об'єктів менеджменту безліч, але в загальному розумінні завжди розглядається організація.

Під організацією розуміється група людей, діяльність яких свідомо й добровільно об'єднується для досягнення певної спільної мети (виробництво виробів чи продуктів, надання транспортних, комунальних та інших послуг).

Кожна організація повинна відповідати трьом вимогам:

1) наявність не менше двох осіб, які вважають себе частиною єдиної групи;

2) мати загальну мету;

3) свідоме об'єднання людей в групи для спільної діяльності [8].

Розрізняють два види організацій: формальні і неформальні.

Наведене визначення організації відноситься до формальної.

Діяльність будь-якої організації характеризується загальними характеристиками:

- місією та цілями;
- необхідністю різних ресурсів;

- залежністю від внутрішнього і зовнішнього середовища;
- горизонтальним і вертикальним поділом праці;
- структурою і методами управління.

Місія – це основна ідеологія компанії, яка найбільш стійка до дії часу.

Місія "МакДоналдс" – швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів.

Місія Червоного Хреста – захистити беззахисних.

Якщо місія в будь-якої організації одна, то цілей зазвичай більше.

**Мета** – це бажаний, можливий і необхідний стан організації для досягнення успіху.

Головна мета компанії – отримання прибутку.

Цілі мають бути:

- певними, ясними і досяжними;
- науково обґрунтованими і комплексно висловлювати вимоги об'єктивних законів розвитку;
- відомі кожному працівнику;
- документально оформлені.

Для реалізації головної мети і досягнення результатів організації необхідні різні ресурси. Основними ресурсами є люди (працівники), капітал, трудові ресурси, матеріали, обладнання, технологія та інформація.

**Люди.** Організація – це група людей, які здійснюють спільну діяльність. Саме люди є центральним фактором і елементом організації. Вони здійснюють виробничий процес і управління, впливають на хід виробництва.

**Капітал.** Для здійснення діяльності, розвитку і процвітання організації необхідний капітал. Це грошові кошти. Джерелами капіталу можуть бути: акціонери, кредити банків, програми регіональних органів та державної позики, продаж облігацій і акцій, кошти приватних осіб.

**Матеріали.** Для здійснення виробничого процесу виготовлення продукції необхідна велика різноманітність і кількість матеріалів (сировини, чавуну, пластмас, дерева та ін.). Усе це закуповується у постачальників. Тому слід створювати необхідні оптимальні запаси. Однак вони повинні бути відносно мінімально необхідними.

**Технологія** – це процес перетворення різноманітних матеріалів та інформації в необхідні продукти, товари, вироби, послуги. Технологія здійснюється шляхом використання: устаткування, інфраструктури,



інструмента, технічних знань і кваліфікаційних умінь і навичок працівників для отримання будь-якої продукції.

**Інформація** – необхідний ресурс для управління організацією. Процес управління може здійснюватися тільки за наявності необхідної технічної, технологічної, економічної, соціальної та іншої інформації необхідного обсягу і якості. Тому в діяльності організації та забезпеченні її успіху інформація має важливе значення.

Діяльність будь-якої організації повністю залежить від зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому всі організації повинні чітко взаємодіяти з навколишнім середовищем.

**До зовнішнього середовища** відносяться такі чинники:

- 1) економічні умови в яких знаходиться організація;
- 2) джерела отримання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів;
- 3) споживачі продукції (послуг, робіт);
- 4) законодавство, урядові декрети (Закони про власність, підприємництво, підприємство, оренду, працю та ін.);
- 5) конкурентні організації;
- 6) профспілки;
- 7) громадська думка та ін.

**Внутрішнє середовище** організації характеризується цілим рядом факторів. До них відносяться: структура, технологія, кадри, види робіт, види продукції, що випускається, види послуг, що надаються, наявність капіталу, розподіл праці, соціально-психологічний клімат у колективі.

Усі внутрішні чинники взаємопов'язані і взаємозалежні. Тому їх дію і вплив необхідно систематично вивчати, досліджувати, вимірювати і враховувати.

Під поділом праці розуміється розмежування діяльності на складові елементи в процесі спільної праці. Поділ праці є найважливішим чинником виробництва, визначальним форми організації праці.

**Горизонтальний розподіл праці** – це поділ виробничого процесу на стадії, фази, види роботи і операції відповідно прийнятим технологічним процесам. Наприклад, у великих організаціях (підприємствах).

**Вертикальний розподіл праці** передбачає рівні управління для координації діяльності всіх елементів горизонтального поділу праці в організації. Для забезпечення оптимальних результатів діяльності організації приймається, як правило, три рівні управління:

- 1) керівники низової ланки;

2) керівники середньої ланки;

3) керівники вищої ланки.

**Структура** – це логічна побудова організації та сукупності взаємовідносин в ній, що створюють умови раціонального управління та ефективною діяльності.

Формування структури організації ґрунтується на таких критеріях:

- найменше число ступенів у системі управління;
- зосередження в кожному ступені всіх необхідних рівнів управління;
- відсутність дублювання;
- найменше число джерел інформації, необхідних для прийняття рішень кожним керівником.

Для управління організацією використовується комплекс різних методів.

**Метод управління** – це способи і прийоми управлінської діяльності, за допомогою яких робота колективу спрямовується на досягнення цілей.

Такі методи ґрунтуються на економічних законах, закономірностях і принципах менеджменту. Вони враховують науково-технічний рівень організації, соціально-правові та психологічні відносини людей в процесі діяльності.

**Організаційна структура управління** – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів і стійких зв'язків між ними, яка забезпечує функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого.

Організаційні структури повинні відповідати таким вимогам:

- оптимальність;
- гнучкість;
- надійність;
- економічність;
- спеціалізація [14].

Існує декілька видів організаційних структур, які можна поділити на два типи: бюрократичні та адаптивні.

Найпростішою структурою бюрократичного типу є лінійна.

**Лінійна структура.**

Для цього типу структури характерна чітка вертикальна ієрархія: вищий керівник – лінійний керівник (підрозділу) – виконавці. Такі структури зустрічаються тільки в невеликих організаціях або в нижчих виробничих ланках.

На малих підприємствах окремі функціональні підрозділи відсутні. Лінійна структура будується без виділення функцій (рис. 4.1).

**Переваги:** простота, чіткість розпоряджень, оперативність у прийнятті рішень, конкретність завдань і виконавців, повна відповідальність керівника за результати роботи його підлеглих.

**Недоліки:** високі вимоги до керівника, відсутність гнучкості, ефективна тільки для вирішення оперативних і поточних завдань і високе завантаження керівника.

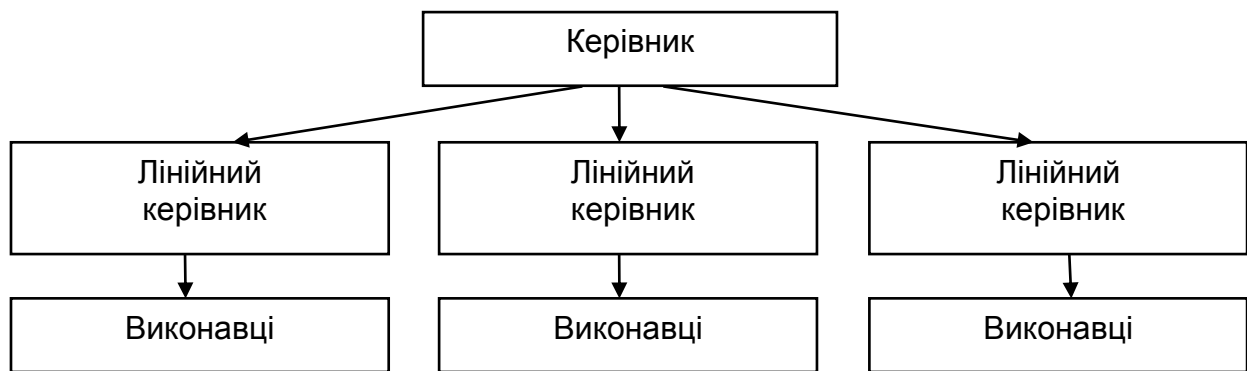


Рис. 4.1. Лінійна структура управління

У міру ускладнення виробництва виникає необхідність спеціалізації працівників, ділянок, відділів і т. д. Формується функціональна структура управління, де всі роботи розподіляються за функціями (рис. 4.2).

У разі функціональної структури відбувається розподіл організації на окремі елементи, кожний з яких має своє чітко визначене, конкретне завдання і обов'язки. Цей тип структури характерний для організацій з невеликою номенклатурою і стабільним зовнішнім середовищем. Побудова ієрархії має вертикальний характер: керівник – функціональні керівники (виробництво, фінанси, маркетинг) – виконавці.



Рис. 4.2. Функціональна структура управління

**Переваги:** стимулює ділову і функціональну спеціалізацію, покращує координацію у функціональних областях, підвищує якість управлінських рішень; надає можливість керувати багатопрофільною діяльністю.

**Недоліки:** невисока гнучкість; ускладнюється координація дій функціональних підрозділів; низька швидкість прийняття управлінських рішень; порушується принцип єдиначальності; зниження відповідальності функціональних керівників за кінцевий результат роботи підприємства.

Найбільш поширеною структурою бюрократичного типу є лінійно-функціональна структура (рис. 4.3).

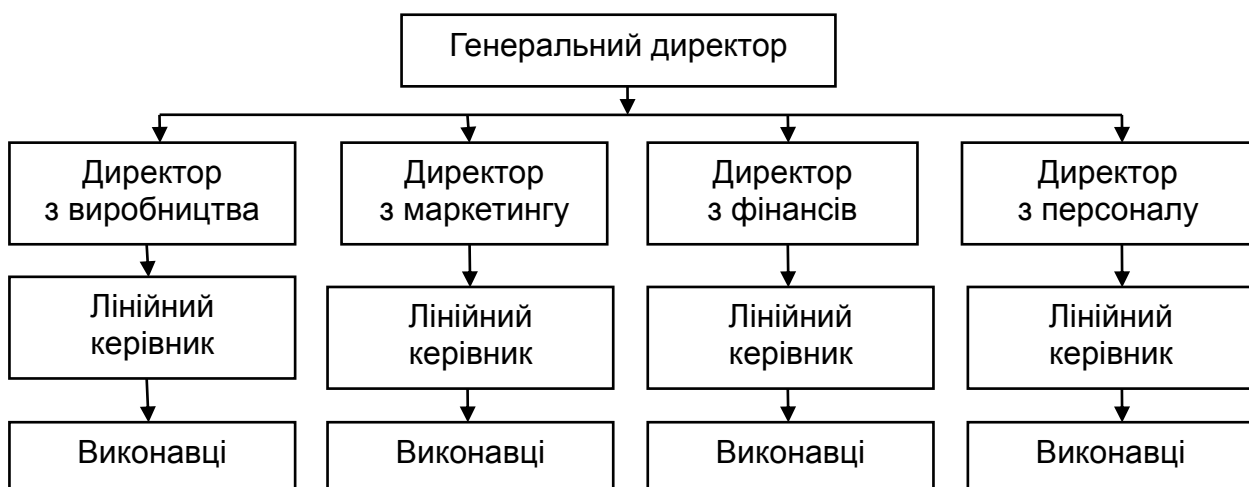


Рис. 4.3. Лінійно-функціональна структура управління

В її основі лежить лінійна вертикаль управління, яка доповнюється функціональною спеціалізацією. Такі структури більш ефективні на підприємствах, що випускають однорідну продукцію.

**Переваги:** швидке зростання професіоналізму функціональних керівників; можливість точно визначити місця і необхідні ресурси (особливо кадрів); сприяє залученню консультантів і експертів; знижує дублювання зусиль у функціональних областях.

**Недоліки:** ускладнюється горизонтальний взаємозв'язок; втрачається гнучкість в управлінні; відбувається надмірне зростання апарату управління; існує тенденція зацікавленості в реалізації локальних цілей.

Щоб справитися з проблемами, які обумовлені розміром організації та диверсифікацією, керівництво використовує так звану дивізіональну структуру управління. Розподіл організації на елементи і блоки відбувається не за функціями, а за своєю продукцією, групами покупців чи за регіонами. Основними **перевагами** таких структур є швидка реакція

на зміну зовнішнього середовища і забезпечується більш тісний взаємозв'язок із споживачами.

**Недоліки:** збільшення витрат на управлінський персонал; можливість виникнення конфліктів між підрозділами; складність інформаційних зв'язків.

З 60-х років багато організацій стали розробляти і впроваджувати адаптивні структури управління, які забезпечують швидку реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища, дозволяють впровадити нові виробничі технології. Можна виділити два типи адаптивних структур: проектний і матричний. Суть матричних структур полягає в тому, що поряд із діючими структурами створюються тимчасові робочі групи, при цьому ресурси і працівники інших підрозділів передаються в подвійне підпорядкування керівникові групи.

За умови матричної структури управління створюються тимчасові проектні групи, які реалізують цільові проекти і програми. Ці групи перебувають у подвійному підпорядкуванні. У ході застосування такого типу структур досягається гнучкість у розподілі кадрів, ефективна реалізація проектів. Прикладом використання даної структури може бути авіакосмічне підприємство, урядова установа, телекомунікаційні компанії, які виконують великі проекти для замовників.

**Переваги:** динамічність організації програм; гнучкість, швидкий темп упровадження інновацій, персональна відповідальність керівника проекту за результати роботи.

**Недоліки:** наявність подвійного підпорядкування, виникнення конфліктів через складне підпорядкування, велика кількість інформаційних зв'язків.

Основним засобом установлення формальних взаємин співробітників в організації та розподілу між ними повноважень та відповідальності є делегування повноважень.

**Делегування повноважень** – це процес покладання керівником частини своїх повноважень на кого-небудь зі своїх підлеглих для досягнення конкретних цілей організації. Вважається, що керівник працює тим краще, чим більш ефективно він делегує повноваження.

### Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте організацію як об'єкт управління.
2. Які загальні характеристики організації ви можете назвати?

3. Охарактеризуйте вплив на організацію зовнішнього середовища.
4. Перелічіть чинники внутрішнього середовища підприємства.
5. У чому полягає зміст організації як функції менеджменту?
6. Що таке організаційна структура підприємства?
7. Які типи організаційних структур ви знаєте?
8. Охарактеризуйте методи проектування організаційних структур.
9. Що таке делегування повноважень?

### **Питання для обговорення**

1. Обґрунтуйте, чим відрізняється розвиток підприємства від його функціонування. В своїй відповіді використовуйте такі характеристики: мета, методи та засоби, зміст процесів, результати.

2. На прикладах декількох підприємств охарактеризуйте загальні ресурси, які використовують всі організації.

3. Наскільки значущим фактором внутрішнього середовища є організаційна культура? Чи є її прояви в тій організації, де ви працюєте або навчаєтесь?

4. Чи можна вважати, що фактори зовнішнього середовища непрямого впливу впливають на організацію слабше за фактори прямого впливу? Чому?

### **Тести для самоконтролю**

1. *Організація як об'єкт – це:*

а) група людей (не менше 2-х осіб), діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей;

б) сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей;

в) організація, що характеризується спонтанно сформованою системою соціальних зв'язків і відносин;

г) немає правильної відповіді.

2. *Організація як функція – це:*

а) група людей (не менше 2-х осіб), діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей;

б) вид управлінської діяльності, який полягає у формуванні структури управління та встановленні взаємин між підрозділами та працівниками організації;

в) організація, що характеризується спонтанно сформованою системою соціальних зв'язків і відносин;

г) немає правильної відповіді.

*3. Комерційні організації – це:*

- а) організації, вся діяльність яких спрямована на систематичне отримання прибутку;
- б) організації, що не мають в якості основної мети своєї діяльності одержання прибутку;
- в) організація, що характеризується спонтанно сформованою системою соціальних зв'язків і відносин;
- г) немає правильної відповіді.

*4. Який фактор не відноситься до зовнішнього середовища підприємства:*

- а) законодавство;
- б) конкуренти;
- в) постачальники;
- г) персонал організації?

*5. Що відноситься до внутрішнього середовища організації:*

- а) капітал;
- б) технологія виробництва;
- в) персонал організації;
- г) всі відповіді правильні?

*6. Яким вимогам не повинна відповідати організаційна структура підприємства:*

- а) надійність;
- б) міцність;
- в) оптимальність;
- г) економічність?

*7. Структура організації – це:*

- а) внутрішня композиція організації, що відображає ієрархічну субординацію її підрозділів і розподіл влади між ними;
- б) вертикальні і горизонтальні зв'язки в організації, що характеризують склад і взаємозв'язок підрозділів і окремих посадових осіб;
- в) обидві відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді.

*8. Основні вимоги до організації:*

- а) наявність не менше 12 осіб і системи управління;
- б) наявність не менше 3 осіб і складної організаційної структури;
- в) наявність не менше 2 осіб, спільної мети і спільної свідомої діяльності;
- г) наявність не менше 2 осіб і неформального лідера.

9. До організаційної структури бюрократичного типу не відноситься:

- а) лінійна структура;
- б) функціональна структура;
- в) дивізійна структура;
- г) матрична структура.

10. Делегування повноважень – це:

- а) передача фінансових документів співробітнику;
- б) передача частини функцій керівника іншим керуючим або співробітникам;
- в) передача відповідальності керівника на підлеглого;
- г) усі відповіді правильні.

### **Практичні та ситуаційні завдання**

#### **Завдання 1.**

Ви – власник підприємства з виробництва взуття. Охарактеризуйте зовнішнє середовище вашої організації.

#### **Завдання 2.**

Ви працюєте менеджером на підприємстві з пошиття одягу. Охарактеризуйте внутрішнє середовище вашої організації. Назвіть види ресурсів, які споживає ваша організація.

#### **Завдання 3.**

У наведеному переліку підрозділів визначте, які з них повинні перебувати в підпорядкуванні:

- 1) у заступника директора з економічних питань;
- 2) у заступника директора з загальних питань;
- 3) у головного інженера.

Відділ техніки безпеки, адміністративно-господарський відділ, планово-економічний відділ, канцелярія, відділ праці та заробітної платні, фінансовий відділ, відділ головного конструктора, відділ комплектації та кооперації, відділ головного технолога, група економічного аналізу, друкарня, відділ головного механіка.

#### **Завдання 4.**

На малому підприємстві працюють: керівник, 2 менеджери, один з яких керує 7 працівниками, які працюють індивідуально, а другий – бригадир. Бригада складається з 6 працівників (включаючи бригадира).



Розробіть організаційно-управлінську структуру підприємства та визначте її вид.

### Методичні рекомендації до виконання завдання

Структура управління проектом: керівник підприємства управляє двома менеджерами (рис. 4.4).

Організаційна структура також проста. Керівник управляє двома підрозділами: ділянкою й бригадою (рис. 4.5).

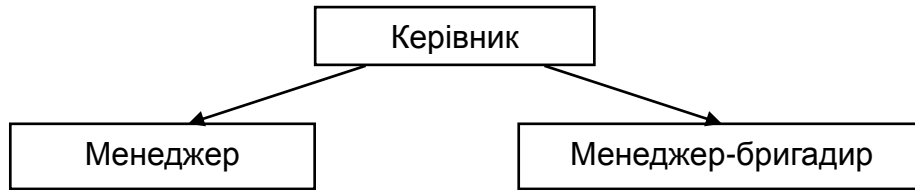


Рис. 4.4. Структура управління проектом

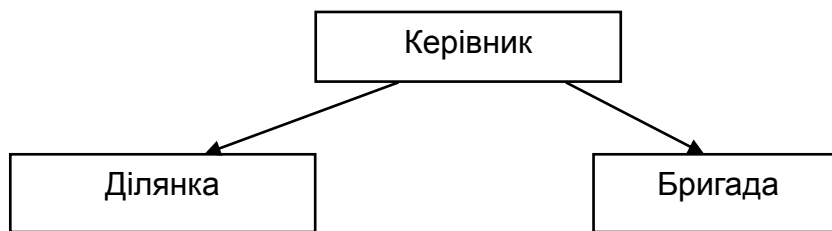
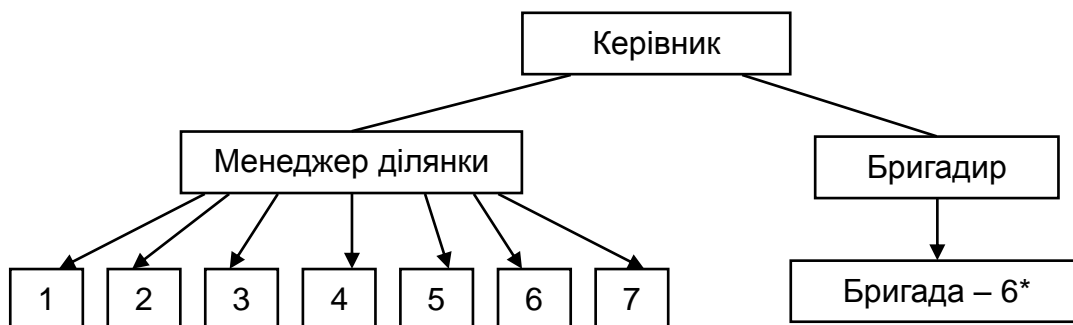


Рис. 4.5. Організаційна структура

При цьому мається на увазі, що в цих підрозділах є керівники.

Можливе складання організаційно-управлінської структури, де будуть показані як підрозділи, так і їх керівники, що зазвичай робиться тільки у ході побудови простих структур. У цьому випадку структура буде виглядати таким чином (рис. 4.6).



\* Бригада входить у структуру як єдине ціле, оскільки праця там є колективною.

Рис. 4.6. Організаційно-управлінська структура

У розглянутому прикладі може бути трохи інакше, до двох рівнів може додатися третій. Керівнику буде підпорядковуватися тільки один підрозділ – ділянка, а до його складу буде входити бригада. Менеджер ділянки буде керувати бригадою, даючи вказівки бригадиру (третій рівень управління (рис. 4.7).

За умови значної кількості робітників у підрозділі їх можна показувати як один колектив, вказуючи їх кількість. Оскільки на даному підприємстві всі менеджери забезпечують хід виробничого процесу, підкоряються один одному, утворюючи одну управлінську вертикаль, то такий вид організаційної структури називається лінійною.

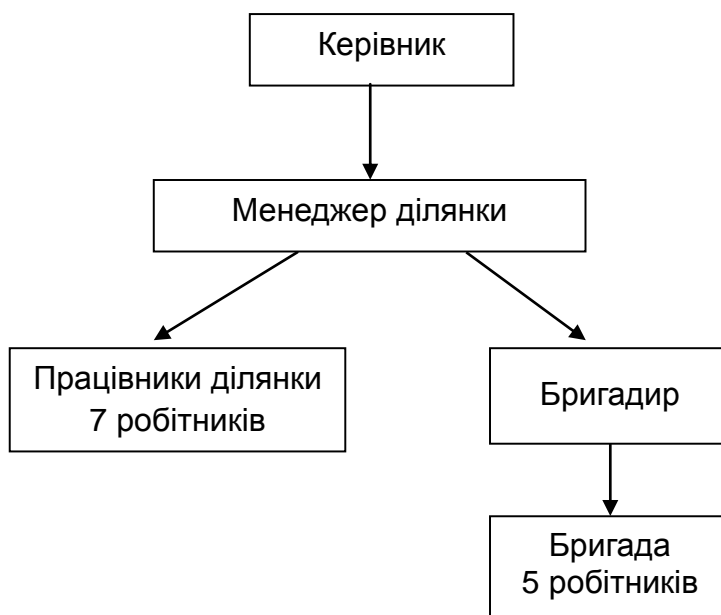


Рис. 4.7. Організаційно-управлінська структура

Це означає, що менеджери поряд з управлінням виробничим процесом виконують й інші функції менеджменту. Якщо на підприємстві будуть працювати й функціональні менеджери, що підпорядковуються тільки керівникові, то тоді структура буде лінійно-функціональною.

### Завдання 5.

Підприємець придбав середнє машинобудівне підприємство, яке виготовляє швейні машини, холодильники та сільськогосподарські знаряддя. Організаційна структура – лінійно-функціональна. Менеджер отримав завдання змінити організаційну структуру.

Яка структура забезпечить ефективність роботи підприємства? Дайте обґрунтування. Наведіть принципову схему нової організаційної структури.

**Ситуаційне завдання**  
**"Дія чинників віддаленого впливу**  
**зовнішнього середовища на підприємство"**

Підприємство "АЗОТ" виробляє два види виробів: А та Б. Технологічний процес виготовлення цих виробів пов'язаний з викидом у довкілля шкідливих речовин, за що підприємство платить штраф: за кожен виріб А – 30 грн, за виріб Б – 42 грн. Через два роки штрафи збільшаться у 5 разів.

У підприємства є варіант збудувати очисні споруди, що дозволить скоротити викиди шкідливих речовин удвічі. Але це збільшить собівартість виробів: по виробу А – на 4 %, по виробу Б – на 6 %. При цьому штрафи збільшаться лише в 2,5 рази.

Необхідно визначити доцільність будівництва очисних споруд, а також доцільність продовження випуску продукції. Очисні споруди вводяться окремо для кожного виду продукції.

Визначити також прибуток підприємства за кожним видом продукції в поточному році, після збільшення штрафів без введення очисних споруд та під час їх введення. Штрафи виплачуються з прибутку.

Вихідні дані наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**Вихідні дані**

Показники	Товари	
	А	Б
Випуск продукції, од.	5 000	1 500
Ціна виробу, грн	200	700
Рентабельність продукції, %	25	17

**Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання**

1. Визначити собівартість виробів.

$$C_{\text{ім}} = \frac{C_{\text{ім}}}{1 + \frac{P}{100}}, \quad (4.1)$$

де  $C_{\text{ім}}$  – ціна імпортного виробу, грн;

$P$  – рентабельність імпортного виробу, %.

2. Визначити масу прибутку підприємства.
3. Розрахувати розмір прибутку після сплати податків.
4. Розрахувати розмір штрафів, які виплачуються з прибутку.
5. Знайти новий розмір прибутку після сплати штрафів.
6. Визначити розмір штрафів після їх збільшення (згідно з умовами завдання).
7. Знайти нову собівартість після введення очисних споруд.
8. Розрахувати нову масу прибутку.
9. Визначити прибуток після сплати податків.
10. Визначити величину прибутку після сплати штрафів.
11. Дати відповіді на додаткові питання.
12. Визначити, які фактори зовнішнього середовища впливають у даному випадку на діяльність підприємства.

## **Тема 5. Мотивація**

Для координації зусиль колективу працівників з метою досягнення ефективної реалізації їх групових потенційних можливостей менеджери повинні використовувати мотивацію.

**Під мотивацією** розуміється процес спонукання і стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення як особистих цілей, так і головної загальної мети організації (підприємства, акціонерного товариства, концерну, корпорації та ін.).

**Потреба** – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Всі потреби людини поділяються на первинні (нижчі) і вторинні (вищі).

**Первинні потреби** – це фізіологічні потреби в їжі, воді, сні, відпочинку, наявності житла, одягу. Вони незалежні не тільки один від одного (дихання незалежне від голоду), а й від вищих потреб. Навпаки, вищі потреби залежать від нижчих.

**Вторинні потреби** – це психологічні та соціальні потреби людини: належність до певної соціальної групи, потреби в повазі, владі, у самовираженні, в реалізації творчих здібностей.

**Мотиваційний процес** – це сукупність зовнішніх і внутрішніх впливів на людину з метою спонукання його до певних результативних дій шляхом пробудження певних мотивів.

Мотиваційний процес складається з таких шести стадій.

Перша – виникнення потреб.

Друга – пошук шляхів досягнення задоволення потреб або можливість не помічати потребу.

Третя – визначення цілей і напрямів дії досягнення людиною потреби.

Четверта – здійснення дії.

П'ята – отримання винагороди за здійснення дії.

Шоста – задоволеність або пошук шляхів досягнення нових потреб.

Найбільшого поширення набули змістовні і процесуальні теорії.

**В основі змістовних теорій мотивації** лежать потреби, які впливають на поведінку людини.

Найбільш поширеною змістовною теорією мотивації є теорія А. Маслоу. Відповідно до цієї теорії, поведінка працівників базується на п'яти типах потреб (фізіологічних, безпеки, соціальних, успіху в роботі та самоствердженні).

#### **Трирівнева теорія К. Альдерфера.**

Відповідно до цієї теорії поведінка людини мотивується трьома групами потреб:

- потреби існування, які пов'язані із задоволенням фізіологічних потреб людини та її безпекою;
- потреби в зв'язках, які впливають із соціальної природи людини та її бажання бути членом певного соціуму;
- потреби зростання.

К. Альдерфер стверджує, що для людини характерна наявність цих трьох потреб, і він буде намагатися їх задовольнити, якщо для цього буде мати відповідні можливості.

Теорія потреб, запропонована Д. МакКлелландом свідчить, що для керівника-менеджера, та й будь-якого працівника, необхідно, як мінімум, наявність трьох потреб:

- досягнення успіху (потреба в самоповазі по А. Маслоу);
- причетності до певної організації (соціальні потреби);
- можливості влади (між потребами в повазі та самовираженні).

#### **Теорія мотивації Ф. Герцберга.**

Розробив свою теорію мотивації в 1950 році. Йому вдалося виявити дві групи незалежних один від одного і однаково сильно впливаючих на поведінку людей в організації факторів. Було допущено, що чинники, що впливають на задоволення від роботи (досягнення успіху, визнання

заслуг, службове просування, інтерес до роботи, відповідальність) відображають зміст і сутність роботи. Ф. Герцберг назвав їх мотиваторами. Фактори, що впливають на усунення незадоволеності (виробничі стосунки, зарплата, політика компанії, умови праці) пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота – гігієнічні фактори.

Методи задоволення потреб можуть бути різні залежно від виду потреб.

### **Теорія "Х" і "У" Д. МакГрегора.**

Теорія "Х" базується на тому, що середній індивідуум має стійку неприязнь до роботи, уникає її, воліє бути керованим, бажає уникати відповідальності. Тому такими людьми необхідно керувати, погрожуючи покаранням, щоб змусити їх прикласти зусилля для досягнення цілей організації.

Теорія "У" стверджує, що люди люблять працювати ініціативно, не бояться брати на себе відповідальність, мають високу ступінь уяви, винахідливості і творчості. Керівнику необхідно надати такі умови роботи, щоб максимально розкрити потенціал співробітника.

**Процесуальні теорії мотивації** ґрунтуються, перш за все, на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття і пізнання.

Розрізняють три види процесуальної мотивації:

- 1) теорія очікування В. Врума,
- 2) теорії справедливості Дж. Стейсі Адамса,
- 3) комплексна теорія Л. Портера – Е. Лоулера.

**Теорія очікування** – ґрунтується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення мети тільки тоді, коли впевнена в отриманні особливо цінної винагороди і задоволення своїх потреб.

Очікування базується на трьох взаємопов'язаних складових.

1. **Витрати – результати.** Вона показує співвідношення між витраченими зусиллями працівником і отриманими результатами.

2. **Результати – винагорода.** Ця складова свідчить про очікування певної винагороди у відповідь на досягнутий рівень результативності. Наприклад, робітник може очікувати, що, підвищивши свій розряд, він буде отримувати більш високу заробітну платню або стане бригадиром.

3. **Винагорода,** її цінність і задоволеність нею. Якщо цінність отриманої винагороди не надто важлива для працівника, то мотивація трудової діяльності в цьому випадку буде слабшати і не забезпечить очікуваних результатів діяльності.

Найбільш ефективна мотивація досягається у випадках, коли працівники вірять, що їх зусилля обов'язково дозволять їм досягати мети і приведуть до отримання важливої для них винагороди.

**Теорія справедливості** (рівності) передбачає, що людина суб'єктивно оцінює співвідношення винагороди до затрачених зусиль і порівнює її з тим, що отримали його колеги за аналогічну роботу. Несправедлива винагорода призводить до психологічного напруження, конфліктів.

**Комплексна теорія мотивації моделі Портера – Лоулера** базується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікування і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

Один із найбільш важливих висновків, який випливає з цієї моделі: будь-яка результативна праця веде до задоволення. Якщо людина отримує самозадоволення від своєї праці, від улюбленої роботи, то вона виконуватиме її із задоволенням.

### **Теорія постановки цілей**

Автором цієї теорії вважається Е. Локк. У своїй роботі "Про теорію мотивації і стимулюванні цілями" вчений підкреслює, що людина з урахуванням емоційної реакції усвідомлює і оцінює події, які відбуваються навколо неї. На підставі цього, вона визначає для себе цілі, до досягнення яких вона буде прагнути, і, виходячи з цих цілей, виконує певні дії, здійснює певну роботу; досягає певного результату і отримує від цього задоволення.

У сучасний період важливе місце в мотивації займає компенсація грошима як найбільш можливий засіб відшкодування соціальних потреб людини.

В умовах України необхідно застосовувати такі моделі мотивації, які об'єднували б в єдину взаємопов'язану систему такі категорії, як сприйняття, зусилля, здібності, результати роботи, винагорода і задоволення всіх потреб. Обов'язковою умовою є необхідність встановити залежність між можливістю задоволення особистих потреб з підвищенням ефективності роботи організації. Розрізняють два види способів мотивації:

- економічні;
- неекономічні [9].

**Економічні** – полягають у тому, що працівники в результаті їх застосування отримують конкретні вигоди, що сприяють підвищенню їх добробуту. Економічні способи мають прямий або непрямий вплив на працівників.

**До прямих впливів** відносяться:

- заробітна плата (відрядна, погодинна, погодинно-преміальна, колективна з урахуванням трудового внеску кожного, акордна та ін.);
- премії (за економію ресурсів, продуктивність праці, зниження собівартості);
- участь у прибутках (бонуси та інші виплати).

Необхідно завжди пам'ятати про те, що люди працюють, головним чином, для задоволення своїх економічних потреб. Тому одне із завдань менеджера полягає в розробці дієвої преміальної системи виплат за продуктивність праці, зниження собівартості, економію ресурсів, підвищення якості продукції. Преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку і залежати від спеціалізації персоналу.

**До непрямой економічної мотивації** відносяться:

- скорочення робочого часу;
- збільшення тривалості відпустки;
- установлення гнучкого або змінного графіка роботи, зручного для працівника і такого, що дозволяє займатися підвищенням своєї ділової компетентності.

Неекономічні способи мотивації розподіляються на організаційні і моральні.

**До організаційних** відносяться:

- мотивація цілями – участь у справах підприємства; надання права голосу; залучення до процесу колективної творчості; участь у розгляді проблем підприємства;
- збагачення праці – надання цікавої роботи, що сприяє підвищенню кваліфікації та просуванню по посаді; участь у контролі за використанням ресурсів і діяльності.

**До моральних способів** мотивації відносяться:

- визнання працівника (приватне і публічне);
- отримання права самостійного вирішення питань;
- розміщення на дошці пошани;
- нагородження;
- внесення до книги почесних працівників;
- критика за недоліки;
- направлення на стажування і вивчення досвіду передових підприємств країни та зарубіжних;
- просування по службі на престижні і високооплачувані посади.



### **Контрольні запитання**

1. Охарактеризуйте сутність поняття "мотивація".
2. Дайте порівняльну характеристику понять "мотивація" і "стимулювання".
3. Дайте загальну характеристику змістовним теоріям мотивації.
4. Що лежить в основі процесуальних теорій мотивації?
5. Які способи мотивації ви можете назвати?
6. Наведіть приклади економічних способів мотивації.
7. Назвіть способи неекономічної мотивації.

### **Питання для обговорення**

1. Чому необхідно мотивувати людину на вирішення громадських, організаційних, групових та індивідуальних завдань? Проведіть аналіз таких завдань.
2. Опишіть ситуації, в яких сьогодні можливо використовувати мотивацію типу "батоба і пряника".
3. Портер та Лоулер у своїй моделі прийшли до висновку, що результативність праці викликає задоволення роботою. Які наслідки цього висновку для практики управління?
4. Потреби збуджують у людях прагнення до досягнення мети. Чому з цього випливає, що під час управління людьми необхідно прагнути створювати такі ситуації, за яких люди починали б вірити, що вони зможуть задовольнити потреби, якщо спрямують зусилля на досягнення цілей організації?

### **Тести для самоконтролю**

#### *1. Мотивація – це:*

- а) процес спонукання себе й інших до діяльності для особистих цілей або цілей організації;
- б) фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось;
- в) система періодичної перевірки праці співробітників за звітний період;
- г) усі відповіді правильні.

#### *2. Укажіть правильну послідовність потреб по А. Маслоу:*

- а) потреби самовираження; потреби визнання; соціальні потреби; потреби в безпеці і захисті;
- б) фізіологічні потреби; потреби в безпеці і захисті; соціальні потреби; потреби визнання; потреби самовираження;

в) соціальні потреби; потреби в безпеці і захисті; потреби влади, фізіологічні потреби;

г) немає правильної відповіді.

*3. Як правильно формулюється висновок моделі Портера – Лоулера:*

а) результати приводять до винагороди;

б) результативна робота призводить до задоволення;

в) здібності і характер людини визначають рівень зусиль;

г) цінність винагороди залежить від статусу працівника в колективі?

*4. До змістовних теорій мотивації відносяться:*

а) очікування, Д. МакКлелланда, справедливості;

б) Д. МакКлелланда, А. Маслоу, Ф. Герцберга;

в) А. Маслоу, модель Портера – Лоулера, Ф. Герцберга;

г) справедливості, очікування, Д. МакГрегора.

*5. На чому ґрунтуються процесуальні теорії мотивації:*

а) ініціативи;

б) спонуканні активності,

в) поведінці людей;

г) стимулюванні?

*6. Що приймається за одиницю мотивації:*

а) заробітна плата;

б) мотив;

в) успіх;

г) премія?

*7. Що розуміють під мотиваційним процесом:*

а) виховання співробітників;

б) переконання працівників організації;

в) винагороду співробітників;

г) сукупність дій спонукання?

*8. Що відноситься до економічних методів мотивації:*

а) скорочення робочого дня;

б) збільшення тривалості відпустки;

в) премія;

г) визнання співробітника?

*9. Що відноситься до непрямой економічної мотивації:*

а) скорочення робочого часу;

б) збільшення тривалості відпустки;

в) встановлення гнучкого або змінного графіка роботи;

г) усі відповіді правильні?

10. Хто розробив теорію мотивації "Х" та "У":

- а) Д. МакГрегор;
- б) А. Маслоу;
- в) М. Вебер;
- г) Ф. Герцберг?

### **Практичні та ситуаційні завдання**

#### **Завдання 1.**

1. Розділіть аркуш на дві частини. У лівій частині перерахуйте наявні у вас потреби в порядку їх значущості для вас. У правій частині перерахуйте відповідні способи задоволення потреб, що використовуються вами.

2. Розділіть лист на дві частини. У лівій частині перерахуйте всі ті потреби, задоволення яких людина пов'язує зі своєю роботою в організації. У правій частині перерахуйте відповідні кожній потребі способи поведінки керівника, які дозволяють ці потреби задовольнити.

#### **Завдання 2.**

У даний час, поряд із традиційними, відомі такі альтернативні робочі графіки:

- змінний графік;
- стислий робочий тиждень;
- поділ праці між службовцями;
- робота на дому.

1. Охарактеризуйте додаткові можливості для співробітників таких умов роботи.

2. Припустимо, що ваша організація підтримує нові форми роботи. Міг би який-небудь із перерахованих робочих графіків використовуватися в ній? Якщо так, то поясніть, як саме.

#### **Завдання 3.**

Працівник четвертого розряду виконує слюсарні операції у процесі виготовлення виробів.

У цеху використовується пряма відрядна оплата праці та преміальна система з таким розміром премій:

- за виконання змінного завдання – 10 % від суми відрядного заробітку;
- за зниження трудомісткості – до 12 % від суми відрядного заробітку;

- за здачу продукції з першого пред'явлення – до 15 % від суми відрядного заробітку.

Необхідно визначити: відрядний заробіток працівника з кожного виробу; відрядний заробіток за всі виготовлені вироби; вироблення працівника за місяць у нормо-годинах; відсоток виконання норм за місяць; розмір премії за досягнуті показники; загальний розмір премій за місяць; загальний заробіток працівника за місяць.

Вихідні дані наведені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

### Вихідні дані

Ви- роби	Операція	Роз- ряд праці	Норма часу на один виріб, хв	Годинна тарифна ставка оплати відповідного розряду, грн	Кількість виробів, вироблених за місяць, шт.	% виробів, зданих із першого пред'яв- лення
А	слюсарна	3	2	7	3 000	85
Б	слюсарна	4	4	8	1 800	87
В	слюсарна	5	10	9	250	92

### Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Відрядний заробіток працівника (Сз) за кожний виріб розраховується за формулою:

$$Cз = \frac{tш \times Чст \times N}{100 \%}, \quad (5.1)$$

де  $tш$  – норма часу на один виріб;

$Чст$  – годинна тарифна ставка;

$N$  – кількість виробів.

2. Відрядний заробіток за всі вироби знаходяться як сума місячного заробітку за кожним видом виробу.

3. Далі розраховуються премії за показниками. Для цього необхідно відрядний заробіток за місяць помножити на величину, дану в умові відповідно:

- за виконання змінного завдання;

- за зниження трудомісткості;
- за здачу виробів з першого пред'явлення.

4. Загальна сума премії розраховується як сума всіх премій, отриманих робітником.

5. Вироблення працівника за місяць у нормо-годинах знаходиться як сума добутоків кількості виготовлених виробів на норму часу на один виріб.

6. Відсоток виконання норм (Нвр) за місяць розраховується за формулою:

$$\text{Нвр} = \text{В} \times \text{Кд} \times \text{ПСМ}, \quad (5.2)$$

де В – вироблення працівника в годинах за місяць;

Кд – кількість робочих днів у місяці;

ПСМ – тривалість зміни, год.

7. Загальний місячний зарібок розраховується як сума відрядного заріботку і загальної премії робочого за місяць.

#### **Завдання 4.**

1. Проаналізуйте систему оплати праці на який-небудь відомої вам фірмі з точки зору характеристики системи ефективної винагороди. Яку іншу систему оплати праці ви можете запропонувати?

2. Які з названих у сучасній літературі способів мотивації найбільш підходять до умов сучасної України або вашої країни? А які найменш? Чому?

#### **Ситуаційне завдання**

##### **"Оцінка діючої системи оплати праці"**

Робочий-відрядник за місяць відпрацював 152 людино-години та ви-працював 187 нормо-годин. Розряд роботи – 4, тарифна ставка – 45 грн/год.

Робочий працює на підприємстві з лютого 2003 року.

Виробниче завдання робочому встановлено на рівні 120 % виконання норм часу. Оплата праці здійснюється за відрядно-преміальною системою. Дані щодо норм часу та їх виконання обираються за варіантами (табл. 5.2).

Заріботна платня робочого складається з таких елементів (табл. 5.3).

**Вихідні дані для рішення завдання**

Значення	Показник		
	Відпрацьовано людино-годин за місяць	Випрацьовано нормо-годин за місяць	Встановлене виробниче завдання за місяць, % виконання норм
	152	182	120

Таблиця 5.3

**Елементи заробітної плати**

Показник	Значення
Надбавка за стаж роботи у % до відрядного заробітку:	
1) більше 2-х років	10 %
2) більше 5-ти років	15 %
3) більше 10-ти років	20 %
Премія за виконання місячного виробничого завдання	30 %

Необхідно:

1. Розрахувати заробітну платню робочого за місяць.
2. Оцінити діючу систему оплати праці робочого.

Під час проведення аналізу системи врахувати, що робочі незадоволені тим, що:

- виробничі завдання, що встановлюються на півроку на основі виробітку норм робочого за минулі півроку, можуть збільшитися, а відносна величина премії (30 %) залишається незмінною;
- за умов незначного невиконання виробничого завдання (іноді, як вважають робочі, не за його провини) премія не виплачується;
- за перевиконання виробничого завдання додаткової премії немає;
- надбавка за стаж роботи занадто велика. Так вважають робочі, які нещодавно поступили на підприємство.

Невдоволені діючою системою оплати праці й майстри. Вони вважають, що система оплати не враховує, таке:

- зниження премій у випадку, якщо робочий не здає свою роботу контролеру з першого пред'явлення. Випадки нездачі роботи з першого пред'явлення стають все більш частішими;

- далеко не завжди робочі працюють рівномірно. Випадки невиконання робочими змінних завдань стають частішими. В середньому протягом місяця не виконується 4 – 6 % змінних завдань. Це порушує ритмічність виробництва. При цьому місячні завдання робочі виконують всі (за рідким виключенням), а значить всі отримують премію за виконання місячного виробничого завдання.

Виконання місячного виробничого завдання досягається шляхом перевиконанням змінних завдань у деякі дні.

- на підприємстві посилилися випадки прогулів. У середньому 2 – 3 дні в місяць робочі не виходять на роботу, не маючи на це поважних причин, часто навіть не попереджуючи про це.

- звільнити більшість робочих за прогули неможливо оскільки на ринку праці існує дефіцит хороших токарів, фрезерувальників та робочих аналогічних спеціальностей.

Дайте пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи оплати праці.

У ході цього необхідно звернути увагу на певні фінансові обмеження: не можна перевищити існуючий фонд оплати праці. Це означає, що згідно з запропонованою системою робочий не може отримувати велику заробітну платню.

### **Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання**

1. Визначити розмір відрядного заробітку робочого.
2. Розрахувати тарифний заробіток з урахуванням надбавки за стаж роботи.
3. Визначити, чи було виконано місячне виробниче завдання. Якщо завдання було виконано, то розрахувати розмір премії.
4. Остаточо розрахувати місячну заробітну плату робочого.
5. Проаналізувати діючу систему оплати праці робочого.
6. Дати пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи оплати праці.

### **Ситуаційне завдання**

#### **"Розробка системи стимулювання робітників"**

У підрозділі підприємства робітники виконують переважно немеханізовану, ручну роботу. Продуктивність праці залежить від здібностей робітників. У підрозділі висока плинність кадрів. Більшість робітників звільняються після кількох місяців роботи. Висока продуктивність тільки у двох – трьох робітників. Плинність впливає на ефективність роботи

підрозділу. Робітники відзначають неефективну, з їх точки зору, систему стимулювання.

Діюча система стимулювання.

Кожен робітник має за робочий день (8 годин) виробити 100 деталей. У місяці 24 робочі дні. Тарифна ставка 2 гривні за годину. За кожну деталь, яку робітник виробив понад норму – премія 16 коп.

Більшість робітників норму не виконують, для цього необхідно пропрацювати не менш півроку, а більшість робітників звільняються за 2 – 3 місяці.

Запропонована система стимулювання.

Кожному робітнику встановлюється виробниче завдання, яке залежить від стажу роботи в місяцях. За виконання виробничого завдання робітник отримує премію (табл. 5.4). За перевиконання завдання премію не отримує.

Після шістьох місяців робочого стажу в підрозділі виробниче завдання кожному робітнику встановлюється на рівні середньої денної виробки за останні 3 місяці. Завдання змінюється раз у квартал.

За виконання завдання робітник отримує премію – 4 грн за день (якщо в цей день завдання виконано) та 10 копійок за кожну деталь, яка вироблена за межами завдання.

Таблиця 5.4

### Запропонована система преміювання

Стаж, місяць	Завдання (план), деталей	Премія за робочий день за умов виконання планового завдання, грн
1	50	5,0
2	60	4,5
3	70	4,0
4	80	3,5
5	90	3,0
6	100	2,5

Необхідно:

1. Визначити денну та місячну заробітну плату робітника, який виробляє 70, 100, 140 деталей за робочий день за умовами діючої системи преміювання.

2. Підрахувати заробіток робітників за день виходячи з даних, наведених у табл. 5.5, 5.6 за умовами нової системи преміювання.



Таблиця 5.5

**Дані про виконання завдання робочими**

Робітник	Стаж, місяць	Завдання деталей (план)	Вироблено деталей (факт)
А	2	60	65
Б	4	80	91
В	6	100	110
Г	9	120	130
Д	15	140	135
Е	16	140	140
Ж	3	70	70
З	6	100	110
К	7	110	95
Л	8	115	120
М	10	125	135
Н	11	135	135

3. Проаналізувати результати. Визначити недоліки існуючої та переваги та недоліки нової системи преміювання.

Таблиця 5.6

**Вибір варіантів**

Варіант	Робітники	Варіант	Робітники
1	А, Б, В, Г, Д	14	Ж, З, К, Л, М
2	А, В, Г, Д, Е	15	З, К, Л, М, Н
3	А, Г, Д, Е, Ж	16	Г, Д, Е, Ж, К
4	А, Д, Е, Ж, З	17	Д, Е, Ж, К, Л
5	А, Е, Ж, З, К	18	Д, Е, Ж, К, Н
6	А, Ж, З, К, Л	19	Б, Е, Ж, З, К
7	А, З, К, Л, М	20	Б, Е, Ж, Л, М
8	А, К, Л, М, Н	21	Б, Е, Ж, М, Н
9	Б, В, Г, Д, Е	22	В, К, Л, М, Н
10	В, Г, Д, Е, Ж	23	Г, К, Л, М, Н
11	Г, Д, Е, Ж, З	24	Ж, К, Л, М, Н
12	Д, Е, Ж, З, К	25	Д, Е, К, М, Н
13	Е, Ж, З, К, Л	26	Е, З, Л, М, Н

### Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання

Для того, щоб визначити денну заробітну плату робочого за існуючою системою стимулювання, необхідно розрахувати розцінок ( $P$ ) на одну деталь:

$$P = \frac{TC \times Пз}{Нв}, \quad (5.3)$$

де  $TC$  – тарифна ставка;

$Пз$  – тривалість робочої зміни;

$Нв$  – норма виробітку.

Денна заробітна плата за існуючою системою стимулювання буде дорівнювати добутку розцінки та фактичної кількості вироблених деталей. Слід урахувати, що за перевиконання завдання (тобто більш ніж 100 деталей) необхідно нараховувати й премію.

Місячна заробітна плата це добуток денної заробітної плати та кількості робочих днів у місяці.

Розрахунки за новою системою стимулювання проводяться на основі вже розрахованого розцінку.

## Тема 6. Функція менеджменту – контроль

**Контроль** – це процес, що забезпечує досягнення організацією намічених цілей, постійне порівняння того, що є, з тим, що має бути. Контроль є невід'ємним елементом сутності будь-якої організації.

**Функція контролю** полягає в тому, щоб вирішити завдання, що стоять перед організацією, і забезпечити ефективне здійснення всіх основних функцій менеджменту. Важливість контролю обумовлюється тим, що він виступає заключною ланкою в ланцюзі управлінської діяльності.

Широта контролю повинна дозволяти йому бути всеосяжним. Планування, побудова організаційних структур, мотивацію не можна розглядати у відриві від контролю. Управлінський контроль може бути спрямований як усередину, так і зовні організації.

У системі управління контроль виконує такі основні функції:

- діагностичну, яка допомагає зрозуміти дійсний стан справ в організації і виявити резерви;

- комунікативну (налагодження і підтримку зворотного зв'язку);
- орієнтовану (на що необхідно звертати пильну увагу);
- стимулюючу до ефективнішої і якісної роботи, оскільки в результаті може мати місце покарання або заохочення;
- коригувальну на основі фактичних результатів подальшу роботу.

### **Процес контролю.**

У процедурі контролю існує три чітко виражених етапи:

- вироблення стандартів і критеріїв;
- зіставлення з ними реальних результатів;
- прийняття необхідних коригувальних дій.

Для кожного етапу характерна реалізація комплексу різних заходів.

Перший етап процесу контролю показує, наскільки тісно взаємопов'язані функції контролю і планування. Встановлення стандартів – це визначення конкретних цілей, ступінь наближення до яких піддається виміру. Всі стандарти, що використовуються для контролю, повинні бути вибрані з численних цілей і стратегій організації. Цілі, які можуть бути використані для контролю як стандарти, мають дві дуже важливі особливості: мають тимчасові рамки, в яких повинна бути виконана робота, і конкретний критерій, за яким можна оцінити ступінь виконання роботи. Конкретний критерій і певний термін часу називають показниками результативності.

Зіставлення досягнутих результатів зі встановленими стандартами становить другий період процесу контролю. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. У ході цього він повинен розуміти, наскільки допустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів.

На третьому етапі менеджер повинен прийняти якесь рішення: усунути відхилення, переглянути стандарт або нічого не робити.

Не всі суттєві відхилення від стандартів необхідно усувати. Іноді самі стандарти можуть виявитися нереальними, оскільки вони ґрунтуються на планах, а плани іноді складені занадто оптимістично. У ході перегляду планів необхідно переглянути і стандарти. В ситуації, коли виявляється, що плани важко виконати, стандарти потрібно переглянути в бік зниження. Стандарти, вимоги яких реалізувати дуже важко, фактично роблять марними зусилля працівників і менеджерів досягти намічених цілей і зводять нанівець всю мотивацію персоналу.

## **Види контролю.**

До основних видів контролю відносяться: попередній, поточний і заключний.

За формою здійснення всі ці види контролю схожі, оскільки мають одну і ту ж мету: сприяти тому, щоб фактично отримані показники були як можна ближче до необхідних. Відрізняються вони лише часом здійснення [4].

**Попередній** контроль проводиться ще до фактичного початку роботи і здійснюється в області людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Даний тип контролю найбільш ефективний, оскільки в його процесі керівники можуть запобігти проблемі, а не виправляти ситуацію.

**Поточний** контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт. Для здійснення поточного контролю необхідна зворотня, отримувана від виконавців інформація. Наявність такої інформації дозволяє виявити безліч проблем і скорегувати відхилення від намічених шляхів досягнення поставлених цілей.

**Заключний** контроль здійснюється шляхом порівняння фактично отриманих результатів із плановими після того, як робота виконана. Завдяки заключному контролю можна вирішити ще одне важливе завдання: оцінка результатів дозволяє встановити відповідну винагороду за виконану роботу, що, в свою чергу, сприяє мотивації працівників.

Характеристики ефективного контролю: стратегічна спрямованість контролю; орієнтація на результати; відповідність справі; своєчасність контролю; гнучкість контролю; простота контролю; економічність контролю; повнота охоплення.

Контроль – це важлива і складна функція менеджменту. Впровадження ефективного контролю – це гарантія підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

## **Контрольні запитання**

1. Як ви розумієте функцію "контролю" в менеджменті?
2. Охарактеризуйте взаємозв'язок контролю з іншими функціями менеджменту.
3. З яких етапів складається процес контролю на підприємстві?
4. Які види контролю ви знаєте?
5. Що необхідно враховувати під час встановлення стандартів?
6. Перелічіть основні характеристики ефективного контролю.

## Питання для обговорення

1. Наведіть приклад ситуації, в якій контроль суперечливо впливає на поведінку людей. Чому, на вашу думку, виникають негативні емоції? Як можна цього уникнути?

2. Охарактеризуйте склад контрольованих параметрів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність будь-якого підприємства.

3. У чому полягає роль контролю в спілкуванні з людьми? Наведіть приклад контролю з використанням зворотного зв'язку.

4. У якому випадку можна говорити про ефективний контроль? Наведіть приклад відомої вам форми контролю в організації.

## Тести для самоконтролю

1. *Контроль – це:*

а) основна функція менеджменту; процес, який забезпечує досягнення організацією прийнятих цілей;

б) збір і систематизація інформації про фактичний стан організації на певному сегменті ринку;

в) процес, за якого визначаються види і самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників;

г) немає правильної відповіді.

2. *Процес контролю включає такі три головні етапи: вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів і \_\_\_\_\_:*

а) підготовку звітів;

б) ревізію;

в) проведення необхідних управлінських заходів;

г) перевірку на місці.

3. *Якого контролю залежно від часу здійснення не існує:*

а) поточний;

б) попередній;

в) заключний;

г) стратегічний?

4. *Які основні функції виконує контроль в системі управління:*

а) діагностичну;

б) комунікативну;

в) орієнтуючу;

г) усі відповіді правильні?

*5. Що відноситься до характеристик ефективного контролю:*

- а) гнучкість;
- б) відповідність справі;
- в) орієнтація на результати;
- г) усі відповіді правильні?

*6. Управлінський контроль спрямований:*

- а) всередину організації;
- б) на зовнішнє середовище організації;
- в) обидві відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді.

*7. Мета функції контролю полягає:*

- а) в аналізі поточної діяльності підприємства;
- б) у встановленні рівня результативності зафіксованих фактів;
- в) у створенні сприятливих умов діяльності працівників колективу;
- г) у регулюванні процесу прийняття рішень.

*8. Функція контролю спрямована на:*

- а) встановлення помилок і обмеження їх накопичення;
- б) створення звітів про виконану роботу;
- в) розробку оперативних дій для досягнення стратегічних цілей організації;
- г) немає правильної відповіді.

*9. Складовими елементами контролю на підприємстві є:*

- а) обмеження і норми;
- б) обмеження і конкретні критерії;
- в) норми і показники;
- г) функції і методи.

*10. Який вид контролю найбільш тісно переплітається з іншими функціями менеджменту:*

- а) поточний;
- б) заключний;
- в) попередній;
- г) немає правильної відповіді?

## **Практичні та ситуаційні завдання**

### **Завдання 1.**

Уявіть, що ви власник власної компанії. Розробіть систему контролю, включаючи види, форми, засоби, яка найкращим чином буде відповідати

профілю вашої організації (навчальний заклад, туристична організація, продуктовий магазин).

### Завдання 2.

Державні організації часто здаються більш бюрократизованими, ніж комерційні. Чи вважаєте ви, що це пов'язано з видами і формами контролю, застосовуваними в державних організаціях? Обґрунтуйте свою відповідь.

### Завдання 3.

На основі даних табл. 6.1 про господарську діяльність підприємства визначити відносні й абсолютні відхилення техніко-економічних показників. Розрахувати показники, яких не вистачає у таблиці. Визначити можливі причини відхилень.

Таблиця 6.1

### Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№ п/п	Показник	План	Факт	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
1	Обсяг товарної продукції, шт.	9 852	1 125		
2	Виручка від реалізації, тис. грн	19 857	23 716		
3	Чистий прибуток, тис. грн	5 048,7	5 809, 8		
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн: матеріальні затрати ; витрати на оплату праці; амортизація; витрати на збут	? 10 364,5 2 454,2 652,5 1 067	? 10456 2 932,65 728 1 426		
5	Продуктивність праці 1 робочого	?	?		
6	Вартість основних виробничих фондів, тис. грн	81 01,8	7 294,5		
7	Середньооблікова чисельність персоналу, людей, у тому числі: робітники, осіб	477 328	480 331		

## Ситуаційне завдання

### "Реалізація функції контролю на підприємстві"

Підприємство "Укрбуд" виготовляє два види виробів А та Б. Обсяг виробництва виробу А складає 5 500 штук, а виробу Б – 8 000 штук за рік. Обидва вироби користуються попитом на ринку. Маркетологи підтверджують стале зростання попиту, але потужності не дають можливості забезпечити зростаючий попит. Підприємство взяло кредит, який забезпечить модернізацію обладнання, на якому виготовляється тільки один виріб. Модернізація обладнання дозволить знизити трудомісткість продукції та збільшити ціну, що приведе до збільшення прибутку. Чисельність персоналу при цьому змінювати не планують. Обсяги виробництва іншого виробу також не змінюються. Вихідні дані для розрахунків приведені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

### Вихідні дані

Вироби	Трудомісткість одиниці, людино-годин	Можливо	
		Зниження трудомісткості, людино-годин на програму	Приріст прибутку за рахунок збільшення ціни, %
А	9,0	2 700	4,0
Б	12,0	4 200	5,0

Визначте, яке обладнання необхідно модернізувати, щоб максимізувати відносне збільшення прибутку за одним з виробів підприємства.

Визначте також, які показники зміняться на підприємстві та в якому напрямку. Якщо можливо розрахувати їх змінення, а якщо ні – вказати, якої інформації не вистачає для проведення розрахунків. Рішення обґрунтувати.

Побудуйте схему виконання контрольної функції.

### Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання

1. Визначити загальну трудомісткість всієї програми до модернізації обладнання за кожним виробом окремо.

2. Розрахувати наскільки зміниться трудомісткість одного виробу, тобто величину загального зниження трудомісткості поділити на трудомісткість всієї програми. Розрахунки проводяться за кожним виробом окремо.



3. Розрахувати приріст продуктивності праці за рахунок зниження трудомісткості.

4. Визначити відносну зміну прибутку за рахунок впливу двох факторів: зростання продуктивності праці та ціни.

5. Проаналізувати додатково показники: обсяг виробництва, собівартість, рентабельність.

### Ситуаційне завдання

#### "Контроль за виконанням виробничої програми"

Замовник просить виконати замовлення у найкоротші строки. В результаті порушення умов постачання партії комплектуючих у нього зривається виконання крупного замовлення. Штрафні санкції починають діяти через 5 діб. За добу прострочення штраф становить 10 тис. грн. На збирання виробу замовнику необхідно три доби.

Партія комплектуючих складається зі 140 деталей. Звичайна вартість виготовлення партії 8 тис. грн. Однак її термінове виготовлення може порушити планову роботу підприємства, не виключені й штрафні санкції до виробника. Тому термінове замовлення буде коштувати дорого.

Визначте тривалість виробничого циклу виготовлення партії деталей у прискореному режимі, а також мінімально можливий виробничий цикл виготовлення партії.

Визначте вартість виготовлення партії виходячи з того, що за кожен відсоток скорочення виробничого циклу порівняно з нормальним, вартість виготовлення збільшиться на 1,5 %, а за умов скорочення тривалості технологічного циклу за кожен відсоток його скорочення порівняно з мінімальним циклом вартість замовлення збільшиться на 3 %.

Розробіть графік прискореного виготовлення партії деталей. Вихідні данні наведені у табл. 6.3.

Таблиця 6.3

#### Вихідні дані

№ групи обладнання	Тривалість операції, хв	Кількість верстатів, що включені у виробничий процес
1	10	1
2	16	1
3	60	2
4	6	1

## Методичні рекомендації до вирішення виробничої ситуації

1. Розрахувати тривалість виробничого циклу (Твц), якщо підприємство працює у звичайних умовах. У даному випадку виробничий та технологічний цикли будуть співпадати. Отриману тривалість виробничого циклу перевести у кількість змін.

2. Побудувати графік виготовлення замовлення на базових умовах – послідовний рух партії деталей. За умови такого виду руху обробка партії деталей на кожній такій операції починається після завершення обробки всієї партії на попередній операції.

3. Розглянути можливість прискорення виготовлення замовлення та розрахувати, наскільки збільшиться вартість виготовлення замовлення.

Для цього визначити, наскільки нормативна тривалість виробничого циклу перевищує фактичну тривалість виробничого циклу, розрахованого у пункті 1, а потім збільшити отриманий коефіцієнт на 1,5 %.

Визначити, скільки днів прострочення (Дп) з'являється у разі такого режиму виготовлення продукції:

$$Дп = Твц + Дз + Дш, \quad (6.1)$$

де Дз – кількість днів, яка надається на збирання виробів;

Дш – кількість днів, через яку починають діяти штрафні санкції.

Скорегувати кількість днів прострочення на величину добової суми штрафу та отримати загальну суму штрафу, яку необхідно виплатити за несвоєчасно виконане замовлення.

4. Визначити мінімальну тривалість виробничого циклу. Це можливо за умов паралельного руху партії деталей у процесі виробництва. Для цього партією деталей необхідно розбити на передаточні партії (наприклад, по 10 шт.). Розрахувати тривалість виробничого циклу у разі паралельного руху.

5. Побудувати графік руху партії деталей під час паралельного виду руху. За такого виду руху передача деталей на наступну операцію здійснюється передаточною партією одразу після обробки її на попередній операції.

6. Визначити вартість виготовлення замовлення аналогічно пункту 3, але враховуючи, що вартість замовлення збільшиться на 3 %.

7. Розрахувати, чи виникають штрафні санкції за умов скорочення виробничого циклу до мінімального.

8. Порівняти значення штрафних санкцій під час першого та другого варіанта виконання замовлення та обрати найкращий варіант.

## Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень

Керівник будь-якої організації повинен вирішувати безліч питань: яку продукцію випускати, де придбати необхідні ресурси, з яким постачальником і споживачем мати справу, скільки можна продавати продукції і за якою ціною, як провести зустріч із зацікавленою особою і т. д. Необхідність прийняття рішення становить сутність діяльності будь-якого менеджера [17].

**Рішення** – це будь-який довільний акт вибору дії людини. Це той пункт, у якому робиться вибір між альтернативними і, як правило, конкуруючими можливостями.

Управлінське рішення – це діяльність керівника, пов'язана з перебуванням варіантів дій, викликаних ініціативними пропозиціями виконавців з вирішення певних ситуацій.

**Прийняття рішення** – це дуже складний процес, а не простий вибір одного з двох варіантів [3].

1. Ідентифікація проблеми. Починається з виникнення і визначення проблеми, повного і правильного її діагнозу.

2. Визначення критеріїв, які впливають на рішення. Після того, як керівник діагностував проблему, що вимагає дозволу, він повинен виявити критерії, що впливають на її рішення.

3. Розподіл критеріїв за ступенем важливості. Наприклад, найважливіший критерій оцінюється 10 балів, а потім усім іншим факторам присвоюються оцінки у напрямі зниження їх важливості. Технічні характеристики – 10, ціна – 9, надійність – 7 тощо.

4. Визначення існуючих альтернатив (варіантів). Перераховуються варіанти, якими можна скористатися для вирішення наявної проблеми.

5. Аналіз альтернатив (варіантів). Менеджер критично повинен проаналізувати кожен із варіантів. При цьому кожен варіант оцінюється за кожним призначеним критерієм важливості.

6. Вибір оптимального варіанта. Вибирається модель, що одержала найвищу оцінку на попередньому етапі.

7. Реалізація обраного варіанта. На цьому етапі необхідно проінформувати персонал, відповідальний за його реалізацію, про прийняте рішення та забезпечення його виконання.

8. Оцінювання ефективності рішення. Цей етап полягає в оцінюванні його результатів для того, щоб визначити, чи привело його реалізація до зникнення відповідної проблеми.

Процес прийняття рішень може мати як інтуїтивний, так і раціональний характер.

**Інтуїтивне рішення** засноване на інтуїції керівника, його досвіді та професійних знаннях у конкретній області. Перевага рішення – не вимагає витрат часу і коштів.

**Раціональне рішення** не залежить від минулого досвіду. Воно засноване на науково-практичному підході й обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. Такі рішення приймаються на основі аналізу ситуації з використанням наукових знань і комп'ютерних технологій.

### **Умови прийняття рішень.**

У процесі прийняття рішень керівники зіштовхуються з трьома основними факторами: визначеність, ризик і невизначеність.

Найлегше менеджер може прийняти правильне рішення в умовах визначеності, коли йому точно відомі наслідки кожного з альтернативних варіантів вибору.

Набагато частіше менеджери зіштовхуються з умовою ризику.

До рішень, які приймаються в умовах ризику, відносяться такі, результати яких не є визначеними, але можна розрахувати ймовірність кожного результату. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення даної події і змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці.

**Ризик** – це умова, за якої людина, що приймає рішення, може оцінити ймовірність тих чи інших його результатів.

Умови, в яких керівник не може оцінити ймовірність потенційних результатів, називаються невизначеністю. Це відбувається в тих випадках, коли потребують обліку чинники занадто нові і про них неможливо отримати достатньо інформації. В таких умовах керівники або намагаються знайти додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему, або діють відповідно до минулого досвіду або інтуїції.

**Невизначеність** – ситуація, в якій особа, яка приймає рішення, не може ні точно, ні з певним ступенем ймовірності оцінити можливі результати того чи іншого рішення.

### **Методи прийняття рішень.**

Усі методи прийняття управлінських рішень можна розділити на три групи: індивідуальні, колективні та кількісні.

1. **Індивідуальні** методи прийняття рішень. Ці методи засновані на аналітичних здібностях керівника. В основному вони базуються на інтуїції

менеджера: він порівнює теоретично можливі альтернативи з урахуванням накопиченого досвіду. До переваг таких методів можна віднести: оперативність прийняття рішень, а головний недолік – високий відсоток прийняття помилкового рішення, оскільки інтуїція може підвести.

**2. Колективні методи прийняття рішень.** Важливим моментом у процесі колективного прийняття рішення є визначення учасників даної процедури. Найчастіше створюється тимчасовий колектив, до складу якого входять як керівники, так і виконавці. Основним критерієм створення такої групи є такі якості людини, як: компетентність, комунікабельність і конструктивність мислення [1].

Існують такі методи колективної підготовки управлінських рішень:

**"Мозковий штурм (атака)".** Основний принцип даного методу полягає в спонтанному розвитку виникаючих ідей відповідно до певних правил. Основна умова "мозкового штурму" – це створення максимально сприятливої обстановки для вільного генерування ідей. Забороняється відкидати або критикувати ідею, якою б на перший погляд фантастичною вона не здавалася.

**Метод Дельфі** – багаторівнева процедура анкетування. Дозволяє врахувати незалежну думку всіх учасників групи експертів з обговорюваного питання шляхом об'єднання пропозицій, ідей і дійти згоди. Після кожного туру дані анкет піддаються статистичній обробці. Далі отримані результати повідомляють експертам з проханням переглянути й уточнити або змінити свою думку. Після того, як оцінки стабілізуються, опитування припиняють і приймають скориговане експертами рішення.

**3. Кількісні методи** прийняття рішень. У їх основі лежить науково-практичний підхід, який передбачає вибір оптимальних рішень шляхом обробки великого обсягу інформації. При цьому створюються різні моделі.

**Математична модель** – це спеціальні символи (математичні формули), які використовуються для опису здібностей або характеристик об'єкта чи події.

Залежно від виду математичних функцій, можна виділити:

- а) лінійне моделювання;
- б) динамічне програмування;
- в) імовірнісні і статистичні моделі;
- г) теорія ігор;
- д) імітаційні моделі.

Управлінське рішення має сприяти успішним діям керованої системи, оскільки управління підприємством підпорядковується об'єктивним законам функціонування і розвитку соціально-економічної системи. Тому під час вироблення рішення необхідно враховувати вимоги законів і закономірностей управління, а також безліч інших різних факторів [9].

### **Контрольні запитання**

1. Охарактеризуйте природу управлінського рішення.
2. Що є процесом прийняття рішення в менеджменті?
3. На чому ґрунтується інтуїтивне рішення?
4. Що таке раціональне рішення? Наведіть приклад.
5. Перелічіть колективні методи прийняття рішень.
6. Що таке моделювання?
7. В яких умовах доводиться менеджерам приймати рішення?

### **Питання для обговорення**

1. Що означає "рішення" та "прийняття рішення"? Чи пов'язані ці явища? Відрізняються вони одне від одного чи аналогічні?
2. Наведіть приклад умов прийняття рішень та опишіть, як можуть змінюватися умови, які впливають на рішення?
3. "Прийняття важливого рішення в організації подібно до кидання каменя в середину озера". Що означає ця фраза з точки зору управління?
4. Розкрийте поведінковий аспект прийняття рішення. Наведіть конкретні приклади впливу людини на результати прийнятого рішення.

### **Тести для самоконтролю**

1. У якому аспекті слід розглядати управлінське рішення:
  - а) це вид діяльності, яка відбувається в керівній системі і пов'язана з підготовкою, знаходженням, вибором і прийняттям певних дій;
  - б) це організаційно-практична діяльність менеджера-керівника в керованій системі;
  - в) це варіант впливу керуючої системи на керовану;
  - г) усі відповіді правильні?
2. *Раціональні рішення – це:*
  - а) рішення, які не залежать від минулого досвіду, засновані на науково-практичному підході, часто пов'язані із застосуванням комп'ютерних технологій;

б) рішення, засновані на інтуїції керівника, накопиченому досвіді і набутих знаннях у конкретній області;

в) рішення, які приймаються на основі інтуїції;

г) усі відповіді правильні.

*3. Якої умови прийняття рішень не існує:*

а) умови ризику;

б) умови прогнозування;

в) умови визначеності;

г) умови невизначеності?

*4. Яких методів прийняття рішень не існує:*

а) колективних;

б) психологічних;

в) індивідуальних;

г) кількісних?

*5. До якого методу прийняття управлінських рішень відноситься метод "мозкова атака":*

а) кількісного;

б) індивідуального;

в) психологічного;

г) колективного?

*6. Якого етапу процесу прийняття управлінського рішення не існує:*

а) ідентифікація проблеми;

б) розробка норм і стандартів;

в) визначення критеріїв, що впливають на рішення;

г) вибір оптимального варіанта?

*7. У яких методах прийняття рішення застосовується моделювання:*

а) кількісних;

б) психологічних;

в) колективних;

г) індивідуальних?

*8. Що є найбільш важливим у ході прийняття управлінського рішення менеджера:*

а) особистість менеджера;

б) досвід керівника;

в) знання проблеми та практичні навички;

г) поради колег?

9. Через що реалізує менеджер свою управлінську діяльність:

- а) розпорядження;
- б) бесіди;
- в) консультації;
- г) прийняття управлінських рішень?

10. Якими основними засобами досягається якість і ефективність управлінських рішень:

- а) використання досвіду інших людей;
- б) вивчення спеціальної літератури;
- в) розробка альтернативних варіантів та їх порівняльне оцінювання;
- г) залучення консультантів?

### Практичні та ситуаційні завдання

#### Завдання 1.

Управлінське рішення проходить три стадії: підготовка, прийняття та реалізація. Вкажіть, до якої з цих трьох стадій відносяться наступні дії (заповніть табл. 7.1):

- вироблення варіантів рішень;
- розробка організаційного плану реалізації рішення;
- роз'яснення, пропаганда;
- збір та обробка інформації;
- контроль виконання рішення;
- формулювання проблеми, яку необхідно вирішувати;
- опис проблеми;
- роз'яснення обов'язків виконавця рішень;
- консультації з фахівцями;
- облік додаткових факторів, пов'язаних із розв'язуваною проблемою.

Таблиця 7.1

### Стадії прийняття управлінських рішень

Підготовка управлінського рішення (1-ша стадія)	Прийняття управлінського рішення (2-га стадія)	Реалізація управлінського рішення (3-тя стадія)



## Завдання 2.

Надійшла пропозиція інвестувати кошти в один з двох проектів (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

### Вихідні дані

Показник	Проект 1	Проект 2
Інвестиції	15,5 млн грн	24 млн грн
Термін реалізації	3 роки	3 роки
Ставка відсотка	10 %	12 %
Доходи наприкінці 1-го року	5 млн грн	7 млн грн
Доходи наприкінці 2-го року	6 млн грн	8 млн грн
Доходи наприкінці 3-го року	7 млн грн	9 млн грн

Оцініть перевагу обраного проекту з урахуванням умов, наведених у табл. 7.2.

### Ділова гра "Вибір приміщення під офіс"

Ви очолюєте виробничо-комерційну фірму. В даний час офіс, в якому розташовується ваша фірма, не влаштовує Вас за кількома параметрами. Необхідно вибрати найкращий варіант приміщення під офіс виробничо-комерційної фірми з урахуванням ряду критеріїв. Вихідні дані наведені в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

### Вихідні дані

№ п/п	Критерії	Варіанти			
		1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
1	Ціна, млн грн	130	90	105	115
2	Додаткові витрати з ремонту та обладнання	невеликі	мінімальні	значні	невеликі
3	Район	центр	р-н Баварії	Салтівка	Олексіївка

1	2	3	4	5	6
4	Можливість установки телефону	1 номер	2 номери	3 номери	2 номери
5	Комфорт	Маленьке приміщення	просторо, але холодно	Відповідно до вимог	маленьке приміщення
6	Вік будівлі	25 років	9 років	3 роки	5 років
7	Близькість виробничої бази та складських приміщень	далеко	поряд	поряд	далеко
8	Місце для стоянки автомобілів	немає	є	можна обладнати	можна обладнати

Для зіставлення варіантів прийняття рішення використовувати метод бальної оцінки. Результати проставляються в балах з використанням шкал, наведених у табл. 7.4.

Таблиця 7.4

### Шкали значущості критеріїв

Шкала значущості критеріїв	Шкала оцінювання відповідності кожному критерію
5 балів – надзвичайно важливо, 4 бали – дуже важливо, 3 бали – важливо, 2 бали – має значення, 1 бал – несуттєво	5 балів – ідеально відповідає вимогам, 4 бали – більшою мірою відповідає вимогам, 3 бали в загальному відповідає вимогам, 2 бали – частково відповідає вимогам, 1 бал – ледь відповідає вимогам, 0 балів – не відповідає вимогам

### Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Вирішити, чи всі критерії (див. табл. 7.3) мають значення? Якщо якийсь критерій не має значення, його не слід враховувати.

2. Визначити значущість кожного критерію за шкалою значущості (виходячи з табл. 7.4).

3. Проставити оцінки відповідності кожному критерію за шкалою.
  4. Перемножити оцінки значущості та оцінки відповідності критерію.
  5. Визначити суму отриманих добутків за кожним варіантом.
  6. Вибрати варіант із максимальною сумою балів.
- Виконання пунктів 3 – 5 доцільно провести в табличній формі (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

### Результати оцінки

№ критерію	Значущість	Оцінки відповідності критеріям за варіантами			
		1	2	3	4
1					
2					
3					
4					
...					
8					
Разом					

#### Завдання 4.

В управлінській практиці можна зустріти такі способи прийняття управлінських рішень:

- менеджер приймає рішення і, якщо це необхідно, повідомляє результат підлеглим;
- менеджер приймає рішення і, повідомляє результат і пояснює, чому він його прийняв;
- менеджер приймає рішення, викладає його підлеглим, цікавиться їх думкою, заохочує їх питання і, за необхідності, вносить зміни;
- менеджер приймає рішення і віддає його групі на доопрацювання;
- менеджер викладає суть проблеми, запитує, які будуть пропозиції, і, вислухавши їх, приймає рішення;
- менеджер викладає проблему і просить групу прийняти рішення, залишаючи за собою право вибору і затвердження варіанта;
- керівник викладає проблему і приймає рішення групи.

Якому із запропонованих варіантів ви віддаєте перевагу і чому? Обґрунтуйте свій вибір.

### **Ситуаційне завдання**

#### **"Прийняття управлінського рішення"**

Підприємство знаходиться у скрутному становищі. Попит на його вироби поступово знижується, а прибуток зменшується.

У базовому році було виготовлено 4 500 виробів ціною 160 грн за одиницю. Рентабельність продукції склала 18 %.

Менеджери підприємства вважають, що необхідно оновити вироби, що випускаються. Було запропоновано три варіанти модернізації виробів, а саме:

- 1) косметичне оновлення виробів;
- 2) модернізація виробів за рахунок використання деяких нових, більш якісних комплектуючих;
- 3) модернізація виробів із повною заміною комплектуючих та використанням більш якісних матеріалів.

Попередні розрахунки показали, що за умов реалізації 1-го варіанта собівартість виробу збільшиться на 4 %. У цьому випадку доцільно збільшити ціну на 6 %. У 2-му та 3-му варіантах відповідно: 12 та 16 %; 22 та 29 %.

У менеджерів існують також розбіжності щодо прогнозу про майбутній попит на вироби. Одна група менеджерів вважає, що попит продовжуватиме падати або в кращому випадку залишиться незмінним. Друга група вважає, що попит збільшиться на 40 % за всіма трьома варіантами модернізації. Третя група впевнена, що попит зросте у два рази також за всіма трьома варіантами модернізації виробу.

Якщо зросте попит (а значить і обсяг виробництва), собівартість буде нижчою:

- за умов зростання попиту на 40 % – на один відсотковий пункт;
- за умов збільшення обсягів виробництва вдвічі – на два відсоткових пункти.

Менеджери також вважають, що незалежно від варіанта модернізації виробу, необхідно розробити відповідну рекламну компанію. Витрати на рекламу прогнозуються такі (залежно від ступеня модернізації і збільшення обсягів виробництва) (табл. 7.6).

**Витрати на рекламу, тис грн**

Варіант модернізації	Стабільний попит	Збільшення попиту на 40 %	Збільшення попиту у два рази
1	10	20	40
2	20	30	50
3	40	60	80

Витрати на рекламу не входять до собівартості, а здійснюються за рахунок прибутку.

Необхідно:

Прийняти рішення щодо оновлення виробу, що випускається підприємством в умовах невизначеності. Рішення треба прийняти за такими методами: *maximin*, *maximax*, Лапласа, меншої шкоди. Вибір обґрунтувати.

Прийняти рішення щодо оновлення виробу, що випускається підприємством в умовах ризику. При цьому виходити з таких даних: вірогідність того, що попит буде стабільним – 25 %; попит збільшиться на 40 – 45 %, попит збільшиться вдвічі – 30 %. Побудувати дерево рішення.

**Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання**

1. Необхідно розрахувати валовий прибуток підприємства за умов косметичного оновлення виробу, якщо попит буде стабільним, зросте на 40 % та збільшиться вдвічі.

Витрати підприємства доцільно розрахувати, виходячи з формули розрахунку рентабельності продукції.

Розраховуючи прибуток підприємства, необхідно врахувати зміни ціни та собівартості виробу (дивись умови завдання).

Під час розрахунків необхідно врахувати зміни в попиті, які приводять до змін обсягів виробництва.

2. Необхідно розрахувати валовий прибуток підприємства за умов часткового оновлення виробу, якщо попит буде стабільним; зросте на 40 % та збільшиться вдвічі (розрахунки проводяться як у пункті 1).

3. Необхідно розрахувати валовий прибуток підприємства за умов повного оновлення виробу, якщо попит буде стабільним; зросте на 40 % та збільшиться вдвічі (розрахунки проводяться як у пункті 1).

4. Необхідно розрахувати базовий прибуток підприємства.
5. Складаємо таблицю ефективності за валовим прибутком та за операційним прибутком (табл. 7.7, 7.8).

Таблиця 7.7

**Валовий прибуток підприємства, тис грн**

Варіанти модернізації виробу	Умови зміни попиту		
	Стабільний попит	Попит зростає на 40 %	Попит зростає вдвічі
1			
2			
3			

Таблиця 7.8

**Операційний прибуток підприємства, тис грн**

Варіанти модернізації виробу	Умови зміни попиту		
	Стабільний попит	Попит зростає на 40 %	Попит зростає вдвічі
1			
2			
3			

Операційний прибуток підприємства ( $\Pi_o$ ) розраховується за формулою:

$$\Pi_o = \Pi - V_r, \quad (7.1)$$

де  $\Pi$  – валовий прибуток підприємства;

$V_r$  – витрати на рекламу.

6. На основі таблиці ефективності (тобто операційного прибутку) приймаємо рішення методом *maximin* (кращий з гіршого). За кожною альтернативою (варіантом модернізації виробу) обираємо гірший варіант (той, в якому значення операційного прибутку найменше), а потім з гірших обираємо кращий. Робимо висновки.

7. На основі таблиці ефективності (тобто операційного прибутку) приймаємо рішення методом  $\max\max$  (кращий з кращого). За кожною альтернативою (варіантом модернізації виробу) обираємо кращий варіант (той, в якому значення операційного прибутку найвище), а потім із кращих обираємо найкращий. Робимо висновки.

8. На основі таблиці ефективності (тобто операційного прибутку) приймаємо рішення методом Лапласа (середня за альтернативою). Робимо висновки.

9. На основі таблиці ефективності (тобто операційного прибутку) приймаємо рішення методом меншої шкоди. Для цього: за кожною умовою (тобто стовпцем) обираємо найбільше значення операційного прибутку, а потім від цього значення віднімаємо менші; результати розрахувань доцільно внести у таблицю у правий кут; за кожною альтернативою обираємо більше значення; обираємо альтернативу з меншим значенням. Зробити висновки.

10. На основі таблиці ефективності (тобто операційного прибутку), а також враховуючи вірогідності подій приймаємо рішення в умовах ризику. При цьому враховуємо вірогідність того, що попит буде стабільним, збільшиться на 40 % або вдвічі. Розраховуємо середньоочікуваний прибуток ( $СОП_i$ ) за кожною альтернативою як математичне очікування:

$$СОП_i = \sum_{j=1}^n (ПП_j \times p_j), \quad (7.2)$$

де  $i$  – номер альтернативи;

$ПП_j$  – значення операційного прибутку за кожною альтернативою за кожною умовою;

$p_j$  – вірогідність появи різних ситуацій попиту.

11. Ураховуючи всі попередні розрахунки, прийняти остаточне рішення щодо модернізації виробу.

12. Побудувати дерево рішень. У ході використання цього методу спочатку виділяють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілі. Потім із кожної групи варіантів виділяють підгрупи з менш суттєвими відмінностями. Учасники пошуку альтернатив повинні мати гнучкість мислення, допитливість, сміливість, готовність до ризику, відсутність страху перед труднощами і невизначеністю. Кількість варіантів рішень не повинна бути занадто великою.

У даному випадку під час побудови дерева рішень урахувати можливі варіанти модернізації обладнання та можливі варіанти зміни попиту. Дерево рішень може мати такий вигляд (рис. 7.1).

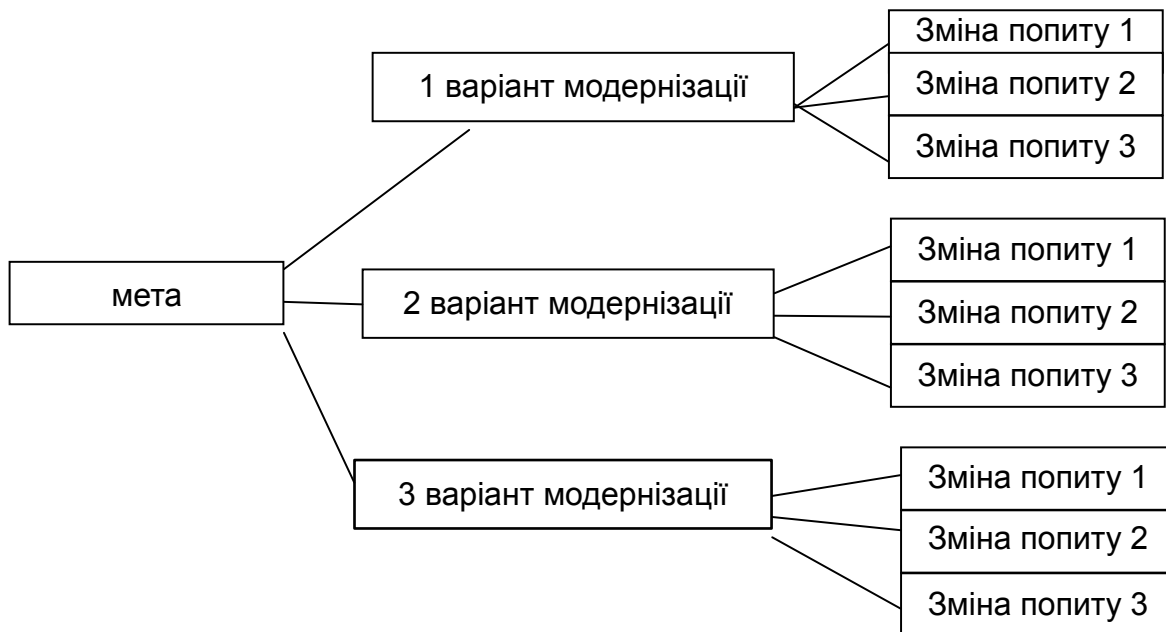


Рис. 7.1. Дерево рішень

## Тема 8. Лідерство

Центральною фігурою в менеджменті будь-якої організації є менеджер, який керує організацією, підрозділом, службою, певною групою людей тощо. Менеджерів на посаду призначають. Їх здатність впливати на бізнес-процеси заснована на формальних повноваженнях, пов'язаних з їх посадовими обов'язками. Сутність процесу керівництва розкривається через його основні функції: планування, організацію, мотивацію і контроль [9].

**Керівництво** – це цілеспрямований вплив осіб, які спрямовані функціями і компетенцією на колективи. Це процес, який здійснює керівник, пов'язаний з управлінням людьми у ході досягнення поставленої мети.

Керівництво базується на таких категоріях менеджменту, як вплив, влада, авторитет, лідерство.

В організаціях розрізняють "формальне" і "неформальне" лідерство. Перше пов'язане з встановленими правилами призначення керівника і передбачає функціональні відносини. "Неформальне" лідерство утворюється на основі особистих взаємин учасників. Ці типи лідерства або доповнюють один одного і поєднуються в особі авторитетного керівника,



або вступають в конфлікт, і тоді ефективність управління та функціонування організації знижується [15].

**Лідерство** – це здатність індивіда впливати на окремі особистості і групи для досягнення мети, яку всі вони поділяють.

**Вплив** – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміну до стосунків, поведінки, почуттів іншого індивіда.

**Влада** – можливість вплив на поведінку інших людей відповідно до певних повноважень [9].

В основі влади лежить необхідність розподілу і координації колективних дій в процесі досягнення організацією власних (загальних) цілей. Право менеджера приймати рішення визначається повноваженнями.

**Повноваження** – це обов'язок, відповідальність і право менеджера розподіляти або перерозподіляти обмежені ресурси, які необхідні для функціонування організації [4].

Обов'язковою компонентою сучасного менеджменту є влада, вміле використання якої є важливою умовою досягнення поставлених цілей в будь-якій діяльності.

Згідно з класифікацією Френча і Рейвена, існує п'ять основних форм влади керівника [4]:

- **влада, що заснована на примусі** (спирається на віру в те, що керівник має можливість покарати підлеглого, тобто відбувається вплив через страх);
- **влада, що заснована на винагороді** (мотивація "пряником");
- **експертна влада** (спирається на розумну віру в компетенцію і знання керівника);
- **еталонна влада** (побудована на привабливості особистих якостей і здібностей лідера);
- **законна влада** (заснована на традиціях підпорядкування виконавця своєму керівникові).

Додатково до перерахованих форм влади можна додати ще дві, що мають місце в практиці менеджменту [4].

- **влада, побудована на зв'язках;**
- **інформаційна влада.**

Для того, щоб вплив керівника або підлеглого були ефективними, вони повинні використовувати систему джерел влади, вибираючи у ході цього такі, які більшою мірою відповідають конкретній ситуації або проблемам організації.

Теорія лідерства в пошуках відповіді на питання: як повинен вести себе керівник, які характеристики лідера є найефективнішими і чому, надає три підходи до визначення лідерства – підхід з позицій особистісних якостей, поведінковий підхід та ситуаційний підходи.

**Підхід з позиції особистісних якостей** розглядає проблему лідерства як теорію великих людей. Відповідно до цієї теорії, керівники-лідери повинні володіти певним набором загальних для всіх особистісних якостей.

**Поведінковий підхід** проблему лідерства розглядає з позиції поведінки керівника. Цей підхід створив основу для класифікації стилів керівництва та стилів поведінки.

**Стиль керівництва в менеджменті** – це звичайна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка дозволяє впливати на них і спонукати до досягнення цілей організації. В рамках традиційної концепції управління виділяють авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва.

Для **авторитарного стилю керівництва** характерна централізація влади в руках одного керівника, відсторонення підлеглих від участі в розробці та прийнятті рішень, відсутності у них можливості проявити ініціативу і самостійність.

**Демократичний стиль** характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь в обговоренні та прийнятті рішень і мають значну свободу у виконанні завдань. Керівник-демократ активізує ініціативність співробітників, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату і загального задоволення працівників організацією.

Для **ліберального стилю** характерні невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи.

**Ситуаційні підходи** до стилів лідерства ґрунтуються на твердженні, що ефективність роботи керівника істотно залежить як від ступеня сприятливості ситуації, так і від стилю керівництва. Вирішальним фактором є відповідність стилів керівництва і ситуації, в якій працює колектив.

### **Контрольні запитання**

1. Які ви знаєте способи управлінського впливу на підлеглих?
2. У чому полягає суть керівництва і лідерства?
3. У чому полягає відмінність між поняттями "повноваження" і "влада"?
4. Назвіть основні форми влади керівника.

5. Перелічіть відомі вам підходи до визначення лідерства.
6. Охарактеризуйте стилі керівництва.

### **Питання для обговорення**

1. Яка ваша думка щодо ролі особистості в житті суспільства? Як співвідноситься роль великої особистості в історії та харизматичного керівника у бізнесі?
2. Як ви ставитеся до того, що керівник звільняє з роботи неформального лідера, який протиставляє йому свою думку?
3. Яка з форм впливу, на ваш погляд, найбільш ефективна у сфері державного управління? Обґрунтуйте свою точку зору.
4. Чи існує можливість використання демократичного стилю керівництва на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах? Обґрунтуйте свою точку зору.

### **Тести для самоконтролю**

1. *Здатність індивіда впливати на окремі особистості і групи для досягнення мети, яку всі вони поділяють – це:*
  - а) вплив;
  - б) лідерство;
  - в) влада;
  - г) усі відповіді правильні.
2. *Еталонна влада – це:*
  - а) вплив за допомогою харизми і здібностей лідера;
  - б) вплив через страх;
  - в) вплив через розумну віру;
  - г) вплив через традиції.
3. *Законна влада – це:*
  - а) вплив через винагороду;
  - б) вплив за допомогою харизми;
  - в) вплив через традиції;
  - г) вплив через зв'язки.
4. *Влада, заснована на примусі – це:*
  - а) вплив через традиції;
  - б) вплив через зв'язки;
  - в) вплив через розумну віру;
  - г) вплив через страх.

*5. Формальний лідер – це:*

- а) співробітник, який займає відповідну штатну посаду та на якого поклаено обов'язки з керівництва підлеглими;
- б) співробітник, який не має формальних повноважень, але користується авторитетом і впливом у колективі;
- в) правильні обидві відповіді;
- г) немає правильної відповіді.

*6. Лідерство – це:*

- а) здатність бачити організацію як єдину цілу систему і взаємозалежність між її окремими елементами;
- б) здатність впливати на окремі особистості, групи людей і вміло спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації;
- в) формальні повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого, надаючи керівникові узаконену владу впливу на підлеглих;
- г) усі відповіді правильні.

*7. Теорія лідерства має три підходи до визначення лідерства.*

*Якого підходу не існує:*

- а) демократичний підхід;
- б) підхід із позицій особистісних якостей;
- в) поведінковий підхід;
- г) ситуаційний підхід?

*8. Якого стилю керівництва не існує:*

- а) демократичний;
- б) ліберальний;
- в) етичний;
- г) авторитарний?

*9. Який стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень:*

- а) демократичний;
- б) етичний;
- в) авторитарний;
- г) ліберальний?

*10. Експертна влада проявляється через:*

- а) харизму і здібності керівника;
- б) вплив за допомогою зв'язків;
- в) вплив за допомогою тиску і погроз;
- г) вплив за допомогою віри в компетентність і знання керівника.

## Практичні та ситуаційні завдання

### Завдання 1.

Загально визнано, що менеджер повинен бути лідером, який енергійно впливає на кожного працівника і колектив у цілому, спрямовує їх дії на досягнення цілей, поставлених перед фірмою, особливо в умовах проведення інноваційної політики.

1. Запропонуйте власну систему дій менеджера української фірми чи фірми вашої країни щодо забезпечення його лідерства в компанії.

2. Дайте відповідь на питання: чи може менеджер підвищити ступінь своєї влади, передавши частину її своїм підлеглим (делегування повноважень), зокрема, доручивши їм відповідальні завдання? Чи згодні ви з таким підходом?

### Завдання 2.

Складіть порівняльну таблицю (табл. 8.1), яка характеризує стилі управління. Якому стилю ви віддаєте перевагу і чому?

Таблиця 8.1

### Порівняльна характеристика стилей управління

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Стилі управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийоми прийняття рішень			
Спосіб доведення рішення до виконавця			
Розподіл відповідальності			
Ставлення до ініціативи			
Ставлення до набору кадрів			
Ставлення до власних недоліків			
Стиль спілкування			
Характер відносин із підлеглими			
Ставлення до дисципліни			
Ставлення до моральних заохочень			

### **Завдання 3.**

Один із членів вашого колективу раптово захворів. Кожен співробітник дуже зайнятий терміною роботою. Робота відсутнього також повинна бути виконана у встановлений термін. Що ви робитимете в такій ситуації?

1. Дайте розпорядження: "Ви, колего, візьмете цю роботу, а Ви допоможете товаришеві, коли виконаєте свою роботу" тощо.

2. Запропонуйте: "Колеги, давайте подумаємо разом і приймемо рішення, хто візьме на себе цю роботу".

3. Вчиніть таким чином: "Я дуже перевантажений власною роботою, тому розподіліть самі між собою цю роботу. Виручте один одного і весь колектив".

4. Перш за все спробуйте самі зробити все, щоб виконати роботу відсутнього або допомогти тим, хто візьметься її виконувати.

### **Ситуаційне завдання "Керівництво та лідерство"**

Підприємство "Зоря" отримало термінове замовлення, яке необхідно виконати за 10 тижнів до 27.06.2015 р. Вихідні дані наведені в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

#### **Вихідні дані**

Підрозділ	Значення
Трудомісткість замовлення, нормо-годин	11 250
Обсяг робіт із замовлення, нормо-год за підрозділами:	
заготівельний	3 000
обробний	6 000
збиральний	2 250
Пропускна спроможність підрозділів за добу, нормо-год:	
заготівельний	120
обробний	200
збиральний	150

У тижні п'ять робочих днів. Частина робіт підприємство може виконувати на іншому підприємстві. Однак при цьому за кожну нормо-годину, що виконана на стороні, доведеться заплатити 4 грн.

Крім керівників підрозділів у роботі з замовленням приймають участь начальники планового відділу, матеріально-технічного постачання, кооперації, праці та заробітної плати.

Необхідно змоделювати дії керівників підприємства із забезпечення виконання замовлення у визначений строк та передачі підлеглим повноважень та відповідальності.

Моделювання діяльності керівників провести за трьома стилями керівництва: авторитарному, демократичному та ліберальному.

За умов неможливості виконання замовлення у визначенні терміни за умови базового варіанта, можна зробити такі припущення:

- авторитарний керівник наказав збільшити пропускну спроможність заготівельного підрозділу на 10 %, обробного – на 15 %; збирального – на 10 %;
- під час демократичного стилю керівники підрозділів запропонували збільшити пропускну спроможність заготівельного підрозділу на 14 %, обробного – на 12 %; збирального – на 15 %;
- у разі ліберального стилю вирішили нічого не змінювати, а розраховувати лише на кооперацію.

У процесі вирішення ситуації необхідно змоделювати дії керівників, відповівши на такі запитання: як буде прийматися рішення; який спосіб доведення рішення до підлеглих; як буде розподілятися відповідальність; який буде стиль поведінки з підлеглими; які будуть методи стимулювання?

### **Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання**

1. Необхідно перевірити можливість виконання завдання своїми силами без будь-яких змін, для чого розраховується скільки днів необхідно кожному підрозділу на виконання своєї частини роботи (обсяг робіт із замовлення поділяється на добову пропускну спроможність підрозділів). Далі визначається загальна кількість днів і тижнів, необхідних для виконання завдання за всіма підрозділами. Робляться висновки.

2. Провести розрахунки для оцінювання можливостей виконання замовлення під час внесення певних змін у рамках кожного стилю керівництва.

У процесі розрахунків вартості кооперації слід вважати, що на сторону передаються роботи за тим підрозділом, який має найменшу пропускну спроможність.

3. У ході побудови графіків виконання замовлення слід починати зі збирального підрозділу, потім обробного та заготівельного.

4. Необхідно змоделювати поведінку керівників під час кожного стилю керівництва у процесі виконання замовлення. Для цього можна використати інформацію табл. 8.1.

## **Тема 9. Комунікації в системі управління організацією**

**Комунікації** – це те, без чого не може бути управління. У процесі спільної діяльності люди постійно обмінюються інформацією. Це досить складний процес [7].

Діяльність менеджерів пов'язана з прийняттям рішень щодо вибору найкращого курсу дій для досягнення поставлених цілей. Основним критерієм відбору інформації є її приналежність до цього процесу. Цей вид комунікацій називається **діловим спілкуванням**.

**Ділове спілкування** – це передача думок, емоцій або повідомлень одного або кількох людей іншому або іншим людям у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Усі інші види спілкування між людьми в організації відносять до процесу обміну інформацією. Ділові спілкування складають зміст організаційних комунікацій [4].

### **Види ділового спілкування**

#### **1) за місцем виникнення:**

- спілкування організації з зовнішнім середовищем;
- спілкування, що виникає всередині організації; в його основі лежить функціональний розподіл управлінської праці і різноманіття ролей менеджера в організації;

#### **2) залежно від напрямку обсягу інформації:**

- вертикальні;
- горизонтальні;

#### **3) за видом комунікацій;**

- формальні (мають відношення до діяльності організації);
- неформальні (поширення чуток): дозволяють передавати спеціально заплановану для швидкого поширення інформацію;



#### **4. залежно від форми спілкування:**

- керівник – підлеглий;
- керівник – група;
- рівноправні.

**Комунікаційний процес** – це процес обміну інформацією з метою розв'язання проблеми. **Основною метою** є забезпечення розуміння інформації, яку можна називати повідомленням. У процесі обміну інформацією можна виділити чотири основні елементи:

- відправник – особа, що збирає і передає інформацію;
- повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів;
- канал – засіб передачі інформації;
- одержувач – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

У процесі обміну інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. На кожному етапі зміст повідомлення може бути дуже спотворений. Тому основним завданням є складання повідомлення таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і розділили вихідну ідею. До зазначених взаємопов'язаних етапів відносяться:

**1. Зародження ідеї.** Обмін інформацією починається з формулювання ідеї, концепції або відбору інформації.

**2. Кодування і вибір каналу.** Для передачі ідеї відправник повинен закодувати її, завдяки чому вона перетвориться в повідомлення. Виділяють дві групи способів кодування:

**вербальні** – використовують слова (бесіда, слухання, письмове повідомлення, читання);

**невербальні** – "мова тіла" (жести, міміка, поза, дотики), інтонація і зовнішній вигляд.

**3. Передача інформації.** У цій фазі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу (фізична передача).

**4. Декодування.** Після передачі повідомлення відправником одержувач його декодує. Декодування – розшифровка символів відправника.

**5. Зворотний зв'язок.** Це відповідна реакція одержувача на повідомлення. Інформація, отримана відправником у відповідь, свідчить про ступінь розуміння, засвоєння і згоди з повідомленням.

**6. Перешкоди (шум).** Це все те, що спотворює зміст інформації. Джерелами шумів, які можуть створювати бар'єри в процесі обміну інформацією, є все те, що може змінюватися зміст інформації в процесах кодування і декодування. Певні шуми присутні завжди.

Комунікативний потік може відбуватися в горизонтальному і вертикальному напрямках. Вертикальний напрям може бути низхідним і висхідним.

Низхідний комунікаційний потік – це коли інформація надходить від більш високого рівня управління до нижчого (постановка задачі, опис робіт, наказ, розпорядження).

Висхідний напрям – рух інформації від нижчого рівня управління до більш високого для оповіщення про те, що відбувається на нижчих рівнях управління (інформація про результати і виникаючих проблемах).

Організаційні комунікації – це комунікації, які перебігають всередині організації між її співробітниками або ті, які виникають у зовнішньому середовищі. Вони слугують для координації діяльності по всій вертикалі і горизонталі управління, що дозволяє отримувати необхідні відомості.

До найбільш поширених форм організаційних комунікацій відносяться:

- усна форма передачі інформації;
- письмова форма передачі інформації;
- електронна форма передачі інформації [25].

Залежно від масштабів організаційні комунікації можна розділити на дві великі групи: комунікації між організацією та її середовищем; комунікації між рівнями управління та підрозділами. Взаємодія в організації може бути прямою і непрямую.

Комунікативна мережа є певним з'єднанням учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

**Структури комунікативних мереж** можуть бути різними. Найбільш поширеними є: послідовна, променеподібна, кругова і багатозв'язна (виноградне гроно).

**Перешкоди та шляхи вдосконалення організаційних комунікацій.** Управлінець повинен мати уявлення про перешкоди, які виникають на шляху обміну інформацією в організації та методах удосконалення такого обміну. Перепони в комунікаціях можна розділити на кілька груп [9].

Викривлення повідомлень відбувається ненавмисно і свідомо. Також викривлення повідомлень можуть виникати в результаті фільтрації інформації та через статусні відмінностей.

**Інформаційні перевантаження.** Бар'єри на шляхах обміну інформацією можуть бути наслідком перевищення реальних можливостей системи, недостатньої кількості людей, які можуть ефективно реагувати й обробляти всю інформацію.

**Неефективна структура організації.** Чим більше в організації кількість ієрархічних рівнів, тим більше вірогідність інформаційних перекручувань, оскільки з наступний рівень управління може вносити свої корективи й обробляти повідомлення.

**Конфлікти** як між підрозділами, так і між групами людей.

Слід розглянути деякі шляхи підвищення ефективності інформаційного обміну в організації.

**Створення системи зворотного зв'язку.** Такі системи становлять частину системи контрольно-управлінської інформаційної системи в організації. Одним зі способів системи зворотного зв'язку є переміщення людей з однієї частини організації в іншу для обговорення проблем. Опитування співробітників – ще один варіант системи зворотного зв'язку.

**Регулювання інформаційних потоків.** Керівники на всіх рівнях організації повинні навчитися регулювати якість і кількість інформації, що поступає, шляхом створення банку інформаційних даних, відстеження місць інформаційного перевантаження.

**Управлінські дії.** Сприяють полегшенню обміну інформацією по вертикалі і горизонталі. Керівник може зустрічатися з одним або кількома підлеглими для обговорення поточних питань. Також керівник може віддати перевагу варіанту періодичних зустрічей з усіма підлеглими для розгляду тих же питань.

**Системи збору пропозицій.** Системи збору пропозицій розроблені з метою полегшення надходження інформації нагору. Всі працівники одержують при цьому можливість генерувати ідеї, що стосуються вдосконалення будь-якого аспекту діяльності організації.

**Сучасна інформаційна технологія.** Останні досягнення в області інформаційної технології сприяють удосконаленню обміну інформацією в організаціях: використання персональних комп'ютерів на робочих місцях, електронної пошти, яка дає працівникам можливість направляти письмові повідомлення будь-якій людині в організації, вихід в Інтернет, створення локальних мереж і тощо.

### **Контрольні запитання**

1. Що ви розумієте під "комунікаціями" в менеджменті?
2. Охарактеризуйте комунікаційний процес в організації.
3. Назвіть види ділового спілкування в організації.
4. Які форми організаційних комунікацій ви можете назвати?

5. Які перешкоди існують в комунікаційному процесі?
6. Охарактеризуйте можливі шляхи вдосконалення організаційних комунікацій.

### **Питання для обговорення**

1. Чому система менеджменту повинна підтримувати організаційні комунікації?
2. Як невербальні комунікації можуть сприяти ефективності вербального спілкування?
3. Чому сьогодні багато менеджерів негативно ставляться до інновацій в області комунікацій, наприклад, до введення електронних комунікацій? Що можна зробити, щоб зменшити силу опору цих людей?
4. Як ви ставитеся до того, що з кожним роком обсяг інформації багаторазово збільшується та створює труднощі в комунікаціях через перевантаження каналів комунікацій?

### **Тести для самоконтролю**

1. *Організаційні комунікації – це:*
  - а) засіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального світу;
  - б) соціальне спілкування – обмін інформацією між двома або більш людьми;
  - в) обидві відповіді правильні;
  - г) немає правильної відповіді.
2. *До основних засобів комунікацій в організації відносяться:*
  - а) наради, особисті бесіди, службові записки, формальні звіти, радіо, преса, пошта тощо;
  - б) персональні комп'ютери, локальні комп'ютерні мережі; сучасні теле-, радіо- і комп'ютерні установки, супутниковий зв'язок тощо;
  - в) обидві відповіді правильні;
  - г) немає правильної відповіді.
3. *У комунікаційному процесі виділяють чотири базових елементи:*
  - а) відправник, повідомлення, канал, одержувач;
  - б) зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача інформації, декодування і інтерпретація повідомлення;
  - в) слова, інтонація, жести, повідомлення;
  - г) усі відповіді правильні.

*4. Неформальні комунікації – це:*

а) канали поширення чуток, особисті стосунки між працівниками та організацією;

б) канали, які визначаються правилами, нормами, посадовими інструкціями;

в) немає правильної відповіді;

г) правильні відповіді а і б.

*5. Вербальні комунікації – це:*

а) обмін інформацією за допомогою мови жестів та інтонації;

б) обмін інформацією за допомогою усних і письмових повідомлень;

в) обмін інформацією за допомогою відеоспостереження;

г) немає правильної відповіді.

*6. До числа найбільш поширених форм організаційних комунікацій відносяться:*

а) усна форма передачі інформації;

б) письмова форма передачі інформації;

в) електронна форма передачі інформації;

г) усі відповіді правильні.

*7. Що не відноситься до перешкод у комунікаціях:*

а) інформаційні перевантаження;

б) незадовільна структура організації;

в) системи зворотного зв'язку;

г) конфлікти між окремими групами чи відділами організації?

*8. Невербальні комунікації – це:*

а) обмін інформацією за допомогою мови жестів та інтонації;

б) обмін інформацією за допомогою усних і письмових повідомлень;

в) обмін інформацією за допомогою відеоспостереження;

г) немає правильної відповіді.

*9. Якої функції комунікацій не існує:*

а) експресивної;

б) інформативної;

в) управлінської;

г) мотиваційної?

*10. До трьох важливих характеристик комунікацій відносяться:*

а) влада, потреби і стиль;

б) стиль, структура і потреби;

в) потреби, вплив і структура;

г) структура, влада і потреби.

## Практичні та ситуаційні завдання

### Завдання 1.

Сформулюйте аргументовані відповіді на такі питання:

- поясніть, чому неформальні комунікації відіграють важливу роль для керівників в організації;
- обґрунтуйте роль організаційних комунікацій в системі управління підприємством;
- наведіть приклади найбільш поширених і найсучасніших засобів комунікації в організаціях. Поясніть їх переваги;
- перерахуйте основні бар'єри міжособистісних комунікацій. Наведіть приклади з особистого досвіду.

### Завдання 2.

Розташуйте такі організаційні типи повідомлень у порядку спадання емоційної насиченості:

- індивідуальна бесіда;
- групова бесіда та слухання лекторів і доповідачів;
- перегляд кінофільму або телепередачі;
- прослуховування радіопередачі;
- читання типографського або машинописного тексту;
- читання рукописного тексту.

### Завдання 3.

З позицій теорії та практики управління дайте відповідь на питання і поясніть ситуації, наведені далі:

1. Наведіть приклад роботи менеджера, за якої не використовувалася б комунікація.
2. Застосовуючи різні моделі комунікації, проаналізуйте комунікаційний процес між вами і викладачем.
3. Наведіть приклади менеджерів (політиків, економістів), в яких вміло поєднані вербальна і невербальна комунікації в ефективну комунікаційну систему.
4. Чи зіштовхувалися ви коли-небудь з комунікаційними бар'єрами? Охарактеризуйте їх. Які ще види комунікаційних бар'єрів вам відомі?
5. Чи застосовуєте ви в навчальному закладі неформальні комунікаційні мережі? Наскільки вони результативні? Наскільки точна інформація, передана цими мережами?

6. Перелічіть різні прийоми подолання комунікаційних бар'єрів. З якими бар'єрами в комунікації найчастіше зіштовхується менеджер? Як їх подолати?

### Ситуаційне завдання

#### "Побудова комунікаційних моделей в менеджменті"

Мета: продемонструвати переваги та недоліки комунікативних моделей зі зворотним та без зворотнього зв'язку; дати можливість студентам змодельювати комунікаційних процес. Завдання проводиться у трьох варіантах.

*Варіант 1.* Студенти обирають комунікатора, тобто людину, яка буде передавати інформацію.

Завдання комунікатора полягає у необхідності описати рисунок за такими умовами: не використовувати жести, не дивитися в аудиторію (краще, щоб студент відвернувся від групи) (рис. 9.1).

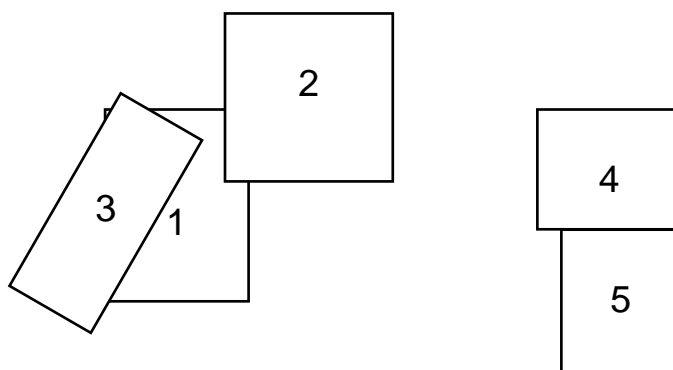


Рис. 9.1. Перший рисунок

Завдання групи студентів полягає у необхідності відобразити рисунок, що описується комунікатором. При цьому спілкуватися один з одним або ставити запитання комунікатору неможна.

Після того, як передача інформації закінчена необхідно порівняти рисунки студентів із вихідним рис. 9.1.

Наприкінці необхідно відповісти на такі запитання:

1. Який вид комунікацій був застосований (зі зворотним зв'язком або без)?
2. Які переваги таких комунікацій?

3. Які недоліки таких комунікацій?
4. Чи є такий вид комунікацій ефективним у менеджменті?
5. Наведіть приклади, коли може бути застосований такий вид комунікацій?

*Варіант 2.* Комунікатор отримує інше завдання (рис. 9.2) і також намагається його донести до аудиторії. На відміну від першого етапу комунікатор повернений до аудиторії та слідує за її реакцією, якщо необхідно змінює темп передачі інформації, але використовувати будь-які жести не може.

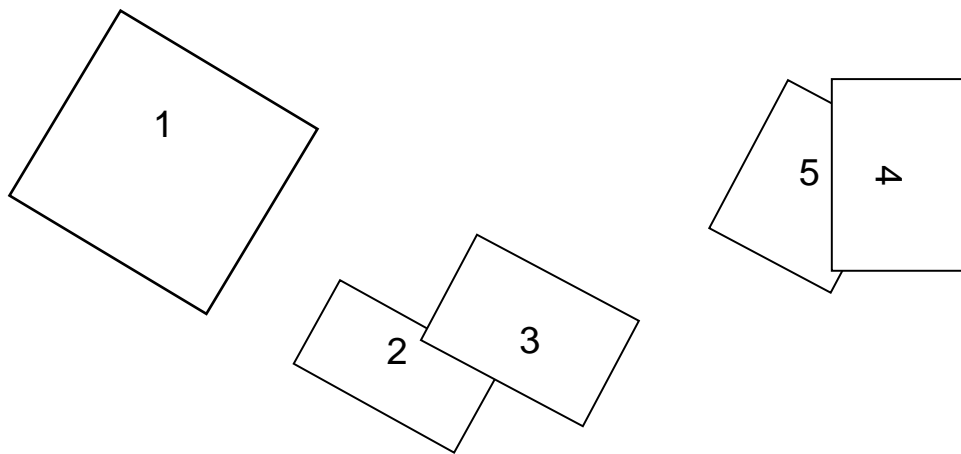


Рис. 9.2. Другий рисунок

Завдання групи відобразити рисунок, що описується. При цьому можна ставити запитання комунікатору. Однак процес отримання запитань та встановлення порядку відповідей не контролюється. Спілкуватися один з одним неможна.

Наприкінці необхідно порівняти вихідний рисунок з отриманими та відповісти на такі ж запитання, що й в попередньому варіанті.

*Варіант 3.* Умови та завдання такі ж самі, як і в 2-му варіанті, однак необхідно щоб викладач простежив за тим, щоб аудиторія дотримувалася певної постановки запитань: студенти повинні ставити запитання один за одним, тільки після отримання згоди з боку викладача та після повної відповіді на попереднє запитання, спілкуватися один з одним неможна.

Завдання для 3-го варіанту наведено на рис. 9.3.



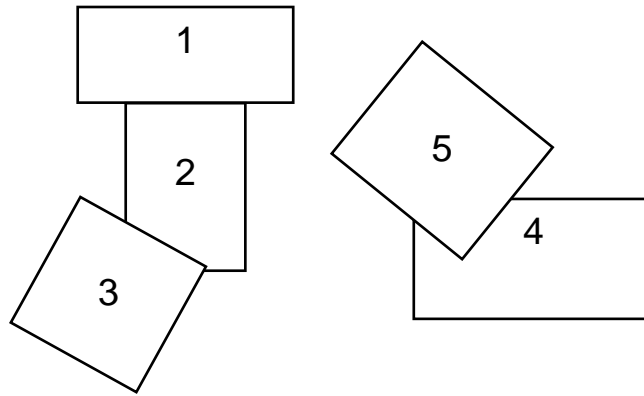


Рис. 9.3. Третій рисунок

Після закінчення необхідно порівняти вихідний рисунок з отриманими та оцінити, чи було завдання виконано краще (чи навпаки) порівняно з попередніми варіантами. Встановити причини, відповіді обґрунтувати.

На основі аналізу відповідей на запитання за всіма варіантами заповнити порівняльну таблицю (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

### Порівняльна характеристика двох видів комунікацій

Параметри	Вид комунікацій	
	Зі зворотним зв'язком	Без зворотнього зв'язку
1. Переваги		
2. Недоліки		
3. Ефективність		
4. Умови застосування		

## Тема 10. Ефективність менеджменту

**Під ефективністю менеджменту** розуміється його якість, що забезпечує досягнення організацією поставлених цілей.

Поряд із поняттям "ефективність" застосовується поняття "ефект". Однак, це різні поняття.

**Економічний ефект** – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції на ділянці,

приріст знову створеної вартості в народному господарстві), тобто будь-яка взаємодія, яка дає результат.

**Ефективність** – співвідношення між результатами діяльності та витратами, отриманими для досягнення цих результатів.

Також у літературі розрізняють поняття "ефективність" і "результативність", хоча межа між ними практично не помітна.

**Результативність** – це здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягти поставлених цілей і оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Результативність вимірюється в досягненні цілей організації, а ефективність у кількісних показниках.

Залежно від класифікаційної ознаки можна виокремити різні види ефективності: загальну, часткову, регіональну, галузеву, планову, фактичну, умовну, реальну, ефективність діяльності менеджера, апарату управління, управлінських нововведень, маркетингову, фінансову, виробничу тощо.

Найбільш поширеною класифікацією є виокремлення видів ефективності залежно від результату, тобто економічної, організаційної та соціальної.

**Економічна ефективність** відображає економічні результати діяльності організації за умов певної системи управління. На її визначення впливають показники, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації.

Узагальненими показниками є такі:

- виробництво продукції на 1 грн витрат;
- рентабельність виробництва;
- рентабельність продукції;
- прибуток загальний;
- прибуток на одиницю продукції;
- відносна економія ресурсів тощо.

Частковими показниками є такі:

- показники ефективності праці (продуктивність праці, зниження трудомісткості виробів, економія чисельності працюючих);
- показники ефективності використання основних фондів (фондовіддача, фондомісткість, рентабельність основних фондів);
- показники ефективності використання матеріальних ресурсів (матеріаломісткість; витрати матеріальних ресурсів у натуральному вираженні на 1 грн);

- показники ефективності використання фінансових коштів і капітальних вкладень (приріст обігових коштів щодо приросту товарної продукції; коефіцієнт оборотності оборотних коштів; рентабельність інвестицій, термін окупності інвестицій);

- показники якості продукції: економічний ефект від поліпшення якості продукції; частка продукції, яка відповідає кращим світовим і вітчизняним зразкам.

**Організаційна ефективність** характеризується якістю побудованої організаційної структури та ефективністю системи управління.

До показників ефективності організаційних структур відносяться:

- кількість рівнів управління;
- прийняті норми керованості;
- збалансованість розподілу прав і відповідальності;
- співвідношення чисельності працівників між різними рівнями управління;
- питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління;
- швидкість прийняття управлінських рішень;
- рівень технічної оснащеності управлінців тощо.

**Соціальна ефективність** організації в загальному вигляді відображає турботу про співробітників і характеризує ступінь досягнення їх соціальних потреб за рахунок власних матеріальних і фінансових коштів.

Задоволення соціальних потреб співробітників виражається в: збільшенні розміру оплати праці понад середнього рівня заробітної плати за галузями або професіями; оплаті значної вартості або видачі безкоштовних путівок до лікувально-оздоровчих закладів тощо. Соціальний ефект може виражатися, наприклад, у збільшенні нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшенні умов праці, стану навколишнього середовища, безпеки життєдіяльності тощо.

Виділяють дві групи показників, які дозволяють оцінити соціальну ефективність менеджменту:

- показники, які відображають соціально-культурну сферу: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень умов праці; рівень інтеграції процесів управління; збільшення соціальної відповідальності організації, екологічні наслідки тощо;

- показники, які відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

## **Підходи до визначення ефективності управління.**

У сучасній літературі виділяють такі підходи до визначення ефективності управління: цільовий, функціональний, композиційний, множинний і поведінковий.

**Цільовий підхід** полягає в тому, що у своїй діяльності кожна організація має певні цілі. Тому основним критерієм ефективності згідно з цим підходом є досягнення цілей (стратегічних, тактичних) більш раціональним способом [25].

**Композиційний підхід** ґрунтується на визначенні рівня впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Тому, розглядаються дві групи показників діяльності організації, а саме:

- показники діяльності організації (продуктивність праці організації, обсяги приросту прибутку, обсяги реалізації продукції);
- показники, що характеризують економічність апарату управління (питома вага управлінців у загальній чисельності працюючих, питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції).

**Функціональний підхід** ґрунтується на оцінюванні організації праці та функціонування управлінського персоналу. В основі підходу лежить визначення співвідношення результатів і витрат самої управлінської системи [24].

У рамках цього підходу для визначення результату управлінської діяльності рекомендують застосовувати такі показники:

- продуктивність управлінської праці;
- скорочення управлінського персоналу;
- терміни обробки інформації;
- скорочення плинності управлінських кадрів.

**Множинний підхід** є спробою оцінити ефективність управління, використовуючи синтетичні узагальнюючі показники, за допомогою яких фахівці намагаються охопити декілька важливих аспектів управлінської діяльності конкретної організації [24].

Одним із таких показників є оцінки рівня менеджменту. До його складу входять такі групи показників:

- показники оцінки ступеня реалізації головних принципів організації виробничих процесів (ритмічність виробництва, спеціалізація підприємства і його підрозділів, безперервність виробничого процесу виготовлення виробів тощо);

- показники оцінки рівня організації основного виробництва (стабільність номенклатури, використання передових форм і методів організації виробництва);
- показники оцінки рівня організації праці (використання робочого часу, організація робочих місць, прогресивність методів організації праці);
- показники оцінки рівня якості продукції (використання прогресивних методів якості продукції).

В основі **поведінкового підходу** визначення ефективності лежить принцип балансу інтересів зацікавлених груп. Для оцінки ефективності використовується ряд показників, які ділять на дві групи:

- зовнішні: споживачі, постачальники, акціонери, держава тощо.
- внутрішні: підрозділи, групи, індивіди.

Сьогодні серед факторів, які впливають на ефективність управління можна виділити такі:

- застосування системи організації і планування робочого часу (застосування принципів тайм-менеджменту);
- удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації управлінців;
- удосконалення системи мотивації управлінського персоналу;
- корпоративність (виготовлення загальних цінностей, які вітаються працівниками);
- створення команди однодумців;
- удосконалення структури управління;
- удосконалення комунікаційних процесів в організації;
- застосування прогресивних методів і способів прийняття управлінських рішень;
- розвиток лідерських якостей.

### **Контрольні запитання**

1. Що означають поняття "ефективність" і "ефект"?
2. Що таке "ефективність управління"?
3. Які види ефективності менеджменту ви знаєте?
4. Що слід розуміти під економічною ефективністю?
5. У чому зміст організаційної ефективності?
6. Що розуміють під соціальною ефективністю?
7. Якими показниками оцінюється економічна ефективність?
8. Яким чином можна визначити організаційну ефективність?

9. Як розрахувати соціальну ефективність?
10. Які підходи до визначення ефективності менеджменту ви знаєте?
11. Назвіть основні чинники та напрями вдосконалення ефективності менеджменту.

### **Питання для обговорення**

1. Чи можна поставити знак рівності між визначеннями ефективності та продуктивності організації?
2. Чи згодні ви з тим, що соціальні аспекти ефективності управління суперечать економічним? Відповідь обґрунтуйте.
3. Чи можна зіставити ефективність праці керівників різного рівня управління? Які складності та можливості існують для цього?
4. Які напрями розробки організаційно-технічних заходів зростання ефективності можна виділити в сучасних умовах?

### **Тести для самоконтролю**

1. *Співвідношення між результатами діяльності та витратами, отриманими для досягнення цих результатів – це:*
  - а) ефект;
  - б) ефективність;
  - в) результативність;
  - г) усі відповіді правильні.
2. *Якого підходу до визначення ефективності не існує:*
  - а) економічного;
  - б) цільового;
  - в) функціонального;
  - г) композиційного?
3. *В основі якого підходу лежить принцип балансу інтересів зацікавлених груп:*
  - а) цільового;
  - б) економічного;
  - в) множинного;
  - г) поведінкового?
4. *Яка група показників дозволяє оцінити соціальну ефективність менеджменту:*
  - а) показники, які відображають соціально-культурну сферу;
  - б) показники, які відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку;

- в) обидві відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді?

5. На визначення якого виду ефективності впливають показники, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації:

- а) економічної;
- б) організаційної;
- в) соціальної;
- г) усі відповіді правильні?

6. Що відноситься до факторів, які впливають на ефективність управління:

- а) застосування системи організації і планування робочого часу (застосування принципів тайм-менеджменту);
- б) корпоративність (виготовлення загальних цінностей, які вітаються працівниками)
- в) створення команди однодумців;
- г) усі відповіді правильні?

7. До показників ефективності організаційних структур не належать:

- а) кількість рівнів управління;
- б) прийняті норми керованості;
- в) відносна економія ресурсів;
- г) збалансованість розподілу прав і відповідальності.

8. До часткових показників економічної ефективності не відносяться:

- а) показники ефективності праці;
- б) показники ефективності використання основних фондів;
- в) частка продукції, яка відповідає кращим світовим і вітчизняним зразкам;
- г) показники ефективності використання матеріальних ресурсів.

9. У рамках якого підходу для визначення результату управлінської діяльності рекомендують застосовувати такі показники: продуктивність управлінської праці; скорочення управлінського персоналу; терміни обробки інформації:

- а) поведінкового;
- б) функціонального;
- в) економічного;
- г) композиційного?

10. До узагальнених показників економічної ефективності належать:

- а) виробництво продукції на 1 грн витрат;
- б) рентабельність виробництва;
- в) прибуток на одиницю продукції;
- г) всі відповіді правильні.

### **Практичні та ситуаційні завдання**

#### **Завдання 1.**

Виручка від продажу продукції склала 1 000 тис. грн. Торгові витрати – 200 тис. грн. Оплата праці робітників підприємства – 250 тис. грн. Матеріальні витрати – 100 тис. грн, накладні витрати – 50 тис. грн.

Необхідно розрахувати прибуток і рентабельність продукції.

#### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

1. Визначити загальні витрати підприємства шляхом підсумовування різних видів витрат (торгових, матеріальних тощо).
2. Визначити прибуток підприємства як різницю між виручкою і загальними витратами.
3. Визначити рентабельність продукції як відношення виручки до загальних витрат.

#### **Завдання 2.**

На підприємстві впроваджується ряд організаційно-технічних заходів, які дозволяють:

- збільшити обсяг виробництва продукції на 15 %;
- знизити собівартість продукції на 6 %;
- чисельність персоналу збільшитися на 5 %;
- рентабельність становитиме 22 %.

Визначити: зростання прибутку і продуктивність праці.

#### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Завдання вирішується з використанням індексів.

1. Для визначення зростання прибутку необхідно виділити чинники, які безпосередньо впливають на величину прибутку. Знаючи залежність



прибутку і рентабельності (див. попереднє завдання) можна визначити відносну зміну прибутку.

2. Аналогічним чином визначається зміна продуктивності, враховуючи, що продуктивність праці є кількістю продукції, яку виробляє один працівник за певний період часу.

### **Завдання 3.**

За наведеними в табл. 10.1 даними необхідно виконати аналіз та оцінюванні рівня менеджменту на підприємстві.

Необхідно:

1. Розрахувати:

- коефіцієнт відповідності структури управління нормативам;
  - коефіцієнт використання підрозділами управління комерційних розрахунків;
  - коефіцієнт механізації і автоматизації управлінських операцій.
2. Охарактеризувати отримані результати і зробити висновки.

Таблиця 10.1

### **Вихідні дані**

№ п/п	Показники, що характеризують рівень організації управління	Умовне позначення	Значення
1	Кількість структурних підрозділів відповідно з типовою структурою	П стр. п.	24
2	Загальна фактична кількість управлінських підрозділів	П під. заг	32
3	Кількість підрозділів управління, які застосовуються комерційний розрахунок	П к. р.	14
4	Кількість управлінських завдань, які вирішуються за допомогою ЕОМ	К з. еом	280
5	Загальна кількість управлінських робіт	К р. заг.	780

### Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Коефіцієнт відповідності структури управління нормативам (Кстр) розраховується за формулою:

$$Кстр = \frac{Пстр. п.}{Ппід. заг.} \quad (10.1)$$

2. Коефіцієнт використання підрозділами управління комерційних розрахунків (Кк. р.) розраховується за формулою:

$$Кк. р. = \frac{Пк. р.}{Ппід. заг.} \quad (10.2)$$

3. Коефіцієнт механізації і автоматизації управлінських операцій (Кавт. упр.) Розраховується за формулою:

$$Кавт. упр. = \frac{Кз. еом.}{Кр. заг.} \quad (10.3)$$

4. Виходячи з отриманих розрахунків, робляться обґрунтовані висновки.

#### Завдання 4.

Невелике кафе спеціалізується на виготовленні пончиків. З одного пакета борошна виробляється 24 пончика. Щоденні закупівлі борошна становлять 100 пакетів і для переробки одного пакета необхідно витратити 0,5 години робочого часу.

Необхідно:

1. Розрахувати продуктивність праці (кількість порцій на годину);
2. Якщо за умови поліпшення якості сировини з одного пакета можна буде виготовити 26 пончиків (при цьому додатково загальні витрати праці збільшаться на 8 годин), то як зміниться продуктивність?
3. У кафе була впроваджена нова система організації праці, результатом якої стало зниження загальних витрат праці на 5,6 годин. Як це відобразиться на продуктивності?

Проаналізуйте можливі шляхи підвищення продуктивності, дайте розгорнуту відповідь.

### **Завдання 5**

Виходячи з даних наведених в табл. 10.2 необхідно розрахувати всі можливі показники продуктивності праці та визначити ефективність праці за звітний та базовий періоди. На основі розрахунків провести аналіз щодо динаміки показників, зробити висновки про зміни показників за вказані періоди.

Таблиця 10.2

### **Вихідні дані**

Показники	Періоди	
	базовий	звітний
Додана вартість, тис. грн	1 200	1 350
Чисельність працюючих, осіб	124	130
Чисельність основних робочих, осіб	70	75
Відпрацьовано змін, шт.	25	28
Відпрацьовано робітниками, тис. людино-годин	26,4	23,5
Обсяг випуску в натуральному вираженні, шт	530	520
Обсяг випуску у вартісному вираженні, тис. грн	5 300	5 500

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Продуктивність праці показник, який характеризує кількість виробленої продукції одним працівником за певний період часу. Продуктивність праці може бути наведена в натуральному вираженні (штуки, тони, літри тощо), грошовому (гривні) чи трудовитратах (нормо-години). Продуктивність праці розраховують виходячи з чисельності основних робочих (тих, які безпосередньо приймають участь у виробничому процесі) та робітників (загальна продуктивність праці).

У даному завданні необхідно послідовно розрахувати за двома періодами такі показники продуктивності праці:

- продуктивність праці основних робочих у натуральному вираженні;
- продуктивність праці основних робочих у вартісному вираженні;
- продуктивність праці робітників в натуральному вираженні;
- продуктивність праці робітників у вартісному вираженні.

На основі проведених розрахунків необхідно зробити висновки щодо динаміки всіх розрахованих показників.

### Ситуаційне завдання

#### "Оцінка ефективності роботи обладнання"

Виходячи з даних табл. 10.3, розрахувати всі можливі показники продуктивності обладнання та визначити ефективність обладнання за базовий та звітний періоди. Провести аналіз щодо динаміки показників та зробити висновки про зміни показників за вказані періоди.

Таблиця 10.3

#### Вихідні дані

Показники	Періоди	
	базовий	звітний
Відпрацьовано станко-змін, шт.	500	550
Вартість встановленого обладнання, тис грн	700	640
Чисельність робітників, які обслуговують обладнання, осіб	34	37
Відпрацьовано тис. машино-годин	12	12,6

#### Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання

Показники, які характеризують продуктивності обладнання такі:

- відношення кількості відпрацьованих станко-змін та чисельності робочих, що зайняті обслуговуванням обладнання;

- відношення кількості відпрацьованих машино-годин та чисельності робочих, що зайняті обслуговуванням обладнання.

Даних, яких виявиться недостатньо для проведення відповідних розрахунків, необхідно взяти з попереднього завдання.

На основі отриманих розрахунків зробити висновки щодо динаміки визначених показників.

Проаналізувати, які показники та якою мірою найбільшим чином впливають на продуктивність обладнання. Дати рекомендації щодо можливих змін із метою підвищення продуктивності обладнання.

### Ситуаційне завдання

#### "Побудова мультифакторної моделі"

На підприємстві впроваджується нова технологія виробництва продукції, в результаті чого збільшуються обсяги виробництва та скорочується обсяг ручної праці.

На основі даних, наведених у табл. 10.4, необхідно визначити зміни мультифакторної продуктивності двома способами (виходячи з вартісного та натурального обсягу виробництва). Обґрунтувати, який зі способів найбільш доцільний.

Таблиця 10.4

#### Вихідні дані

Показники	Базовий рік	Плановий рік
Кількість відпрацьованих станко-годин за виробом	25	37
Кількість відпрацьованих людино-годин за виробом	40	25
Ціна станко-години	8	11
Ціна людино-години	6	4
Обсяг випуску продукції, шт.	710	655
Ціна виробу, тис грн	39	42

### Методичні рекомендації до виконання ситуаційного завдання

У даному випадку показник мультифакторної продуктивності (МПТ) розраховується за формулою:

$$\text{МПТ} = \frac{O}{V_{\text{л-г}} + V_{\text{м-г}}}, \quad (10.4)$$

де  $O$  – обсяг виробництва у вартісному вираженні;

$V_{\text{л-г}}$  – кількість відпрацьованих людино-годин;

$V_{\text{м-г}}$  – кількість відпрацьованих машино-годин.

Наприклад: обсяг виробництва в 1-му та 2-му періодах складає 5 350 грн; кількість відпрацьованих людино-годин у 1-му періоді складає 26,3, а в другому – 23,0; кількість відпрацьованих машино-годин у 1-му періоді складає 12,1, а в другому – 12,7.

Тоді у 1-му періоді показник мультифакторної продуктивності згідно з формулою  $P$  складе:

$$\text{МПТ} = \frac{5\,350}{26,3 + 12,1} = 139,32.$$

МПТ у другому варіанті дорівнюватиме 149,86.

Аналізуючи показники можна зробити такий висновок: кількість відпрацьованих людино-годин зменшується, а кількість машино-годин збільшується (слід ураховувати, що під часу роботи машини людина також здійснює свою роботу). Наприклад, якщо було поставлено завдання скорочення ручної праці, то можна говорити про те, що в даному випадку завдання виконано – кількість людино-години зменшилась, а значить й кількість ручних операцій також зменшилась. Тенденція зростання показника мультифакторної продуктивності це підтверджує.

## Використана література

### Основна

1. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
2. Ділові ігри, виробничі ситуації та практичні завдання з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів спеціалізації "Менеджмент організацій" усіх форм навчання / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, Л. А. Лисенко та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 207 с.
3. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Мн. : "Новое знание", 2000. – 316 с.
4. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник / Н. М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.
5. Наука управляти: З історії менеджменту : хрестоматія. – К. : Либідь, 1993. – 304 с.
6. Олійник С. У. Менеджмент : навч. посіб. / С. У. Олійник. – Х. : Друк ЛТД ; К. : Проза, 1997. – 176 с.
7. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум : навч. посіб. / Г. В. Осовська, І. В. Копітова. – К. : Кондор, 2005. – 581 с.
8. Пилипенко С. М. Менеджмент : навч. посіб. / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, В. І. Отенко. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 208 с.
9. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 276 с.

### Додаткова

10. Виханский А. С. Менеджмент : учебник / А. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд., переработанное и дополненное. – М. :Экономистъ, 2003. – 528 с.
11. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 1996. – 300 с.
12. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб. : Изд. "Питер", 2000. – 612 с.
13. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоус ; пер. з англ. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.

14. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Изд. "Питер", 1999. – 560 с.
15. Евланов Е. Г. Теория и практика принятия решений / Е. Г. Евланов. – М. : Экономика, 1984. – 218 с.
16. Иванова Т. Ю. Теория организации. Краткий курс : учеб. пособ. / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 268 с.
17. Зуб А. Т. Лидерство в менеджменте / А. Т. Зуб, С. Г. Смирнов. – М. : ГЖО "Воскресенье", 1999. – 212 с.
18. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения : учебник для вузов / Н. Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 215 с.
19. Литвак Б. Г. Практические занятия по управлению. Мастер-класс : учеб. пособ. / Б. Г. Литвак. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. – 355 с.
20. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
21. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 701 с.
22. Нападовська Л. В. Управлінський облік / Л. В. Нападовська. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. – 255 с.
23. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : НТУУ "КПІ", 2001. – 560 с.
24. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. для студ. вузів / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – 695 с.
25. Робинс Стивен П. Менеджмент / Робинс П. Стивен, М. Коултер. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. – 880 с.
26. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. / В. Ф. Ситник. – К. : КНЕУ, 2004. – 614 с.
27. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
28. Ткачук Л. Т. Менеджмент / Л. Т. Ткачук ; под. ред. М. И. Щадова. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 539 с.
29. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа, 1997. – 208 с.
30. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.
31. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2002. – 583 с.



## Ресурси мережі Інтернет

32. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.

33. Мельник П. В. Менеджмент : навч. посіб. [Електронний ресурс] / П. В. Мельник. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 154 с. – Режим доступу : [http://www.bizlib.info/text/Econom/management/management\\_melnik/index.html](http://www.bizlib.info/text/Econom/management/management_melnik/index.html).

34. Менеджмент : учебник [Электронный ресурс] / [В. В. Абакумов, А. А. Голубев, В. П. Кустарев и др.] ; под ред. В. И. Подлесных. – СПб. : СПбГУИТО, 2006. – 320 с. – Режим доступа : [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/start.php?bn=3](http://de.ifmo.ru/bk_netra/start.php?bn=3).

35. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua).

36. Орлов А. И. Менеджмент : учебник [Электронный ресурс] / А. И. Орлов. – М. : Изд. "Изумруд", 2003. – 298 с. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m151>.

37. Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

## Зміст

Вступ.....	3
Тема 1. Сутність та основні категорії менеджменту .....	6
Контрольні запитання .....	10
Питання для обговорення .....	10
Тести для самоконтролю .....	10
Практичні та ситуаційні завдання .....	12
Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту.....	15
Контрольні запитання .....	21
Питання для обговорення .....	22
Тести для самоконтролю .....	22
Практичні та ситуаційні завдання .....	24
Тема 3. Планування в організації .....	27
Контрольні запитання .....	30
Питання для обговорення .....	31
Тести для самоконтролю .....	31
Практичні та ситуаційні завдання .....	32
Тема 4. Організація як об'єкт і функція управління .....	39
Контрольні запитання .....	45
Питання для обговорення .....	46
Тести для самоконтролю .....	46
Практичні та ситуаційні завдання .....	48
Тема 5. Мотивація .....	52
Контрольні запитання .....	57
Питання для обговорення .....	57
Тести для самоконтролю .....	57
Практичні та ситуаційні завдання .....	59
Тема 6. Функція менеджменту – контроль .....	66
Контрольні запитання .....	68
Питання для обговорення .....	69
Тести для самоконтролю .....	69
Практичні та ситуаційні завдання .....	70
Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень .....	75
Контрольні запитання .....	78
Питання для обговорення .....	78

Тести для самоконтролю .....	78
Практичні та ситуаційні завдання .....	80
Тема 8. Лідерство.....	88
Контрольні запитання .....	90
Питання для обговорення .....	91
Тести для самоконтролю .....	91
Практичні та ситуаційні завдання .....	93
Тема 9. Комунікації в системі управління організацією.....	96
Контрольні запитання .....	99
Питання для обговорення .....	100
Тести для самоконтролю .....	100
Практичні та ситуаційні завдання .....	102
Тема 10. Ефективність менеджменту .....	105
Контрольні запитання .....	109
Питання для обговорення .....	110
Тести для самоконтролю .....	110
Практичні та ситуаційні завдання .....	112
Використана література.....	119

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Третьяк Олена Петрівна**  
**Яндола Кристина Олександрівна**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практикум для іноземних студентів**  
**напряму підготовки**  
**6.030507 "Маркетинг"**

Відповідальний за випуск *Гриньова В. М.*

Відповідальний редактор *Оленич М. М.*

Редактор *Бутенко В. О.*

Коректор *Маркова Т. А.*

План 2015 р. Поз. № 29-П.

Підп. до друку 05.10.2015 р. Формат 60×90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 7,75. Обл.-вид. арк. 9,69. Тираж 400 пр. Зам. № 168.

---

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру*  
**ДК № 4853 від 20.02.2015 р.**