

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КОНОТОПСЬКИЙ ІНСТИТУТ



## ***МЕНЕДЖМЕНТ***

### *Конспект лекцій*

Суми  
Сумський державний університет  
2012

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КОНОТОПСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

## ***МЕНЕДЖМЕНТ***

### ***Конспект лекцій***

для студентів спеціальності  
6.030504 «Економіка підприємства»,  
заочної форми навчання

Затверджено  
на засіданні кафедри  
економіки і управління як конспект  
лекцій з дисципліни «Менеджмент».  
Протокол № 10 від 03.08.2011 р.

Суми  
Сумський державний університет  
2011

Менеджмент : конспект лекцій укладач Д. О. Власенко. –  
Суми: Сумський державний університет, 2011. – 71 с.

*Кафедра економіки і управління КІ СумДУ*

## ЗМІСТ

ВСТУП . . . . .	4
Конспект лекцій з дисципліни „Менеджмент” . . . . .	6
Тема 1. Сутність основ менеджменту. . . . .	9
Тема 2. Історія розвитку менеджменту. . . . .	13
Тема 3. Основні принципи менеджменту. . . . .	15
Тема 4. Організація як об’єкт управління. . . . .	19
Тема 5. Функціональний склад системи управління. . . . .	21
Тема 6. Планування як загальна функція управління. . . . .	24
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту. . . . .	27
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту. . . . .	31
Тема 9. Контроль і регулювання як функції менеджменту. . . . .	34
Тема 10. Методи менеджменту. . . . .	37
Тема 11. Види організаційних структур управління. . . . .	40
Тема 12. Інформаційне забезпечення системи управління. . . . .	48
Тема 13. Управлінські рішення. . . . .	50
Тема 14. Керівництво і лідерство. . . . .	53
Тема 15. Ефективність менеджменту. . . . .	58
Глосарій. . . . .	63
Список літератури. . . . .	69

## ВСТУП

Конспект дисципліни „Менеджмент” розроблений відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою. Змістовність тем визначена для мінімальної кількості годин за стандартом. Програма вивчення дисципліни передбачає набуття студентами системних знань з теоретичних засад та організаційно-методичних основ менеджменту на підприємстві.

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

### Міждисциплінарні зв'язки

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

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

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

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **ЗНАТИ:**

1. Теоретичні основи управління.
2. Функції управління.
3. Методи і моделі реалізації функцій управління.
4. Організацію управлінської діяльності на рівні підприємства.

5. Основи теорії керівництва та лідерства.
6. Технологію прийняття управлінських рішень.
7. Передовий досвід в управлінні.
8. Критерії ефективності систем управління.

# КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ „МЕНЕДЖМЕНТ”

## Тема 1. Сутність основ менеджменту

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

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

Походження терміну „менеджмент” зв’язують з італійським словом *maneggio* (керувати кіньми), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати, наказувати), *manus* (рука). Але традиційно визначається, що сучасний термін „менеджмент” (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво. Менеджмент визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління. За своєю суттю термін „менеджмент” певною мірою можна вважати синонімом терміну „управління”, але поняття „управління” набагато ширше [4, с.29–32].

Поняття менеджменту часто зв’язують з поняттям бізнесу. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи

послуг. Управління бізнесом (business management) – це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом (businessman), або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління. Менеджер обов'язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів [13,с.13].

Управління підприємством у наш час є дуже складною справою і потребує багатьох різнобічних знань. Керівник (менеджер) має бути освіченою людиною в галузі виробництва, знати кон'юнктуру і динаміку ринку, володіти знаннями з технології і організації виробництва, економічних важелів ефективної діяльності підприємства.

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

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

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

За сферами управління виділяють:

- **Менеджмент персоналу** – займається керуванням людьми, мотивацією, організацією їхньої діяльності, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо.



- **Виробничий менеджмент** – займається організацією виробництва, його технологічними процесами, якістю продукції.
- **Менеджмент маркетингу** – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку.
- **Інноваційний менеджмент** – запорука конкурентоспроможності організації, інноваційна стратегія якої повинна передбачати розроблення планів і програм реорганізацій, розроблення нових продуктів тощо.
- **Фінансовий менеджмент** – керування фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювалися на прибутки й давали додаткові дивіденди.
- **Інвестиційний менеджмент** – зазвичай входить у фінансовий менеджмент.
- **Стратегічний менеджмент** – сфера перспективних проектів, довготермінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації [ 12, с.10–12].

Слід знати, що управлінська праця розподіляється на рівні управління:

- керівники вищої ланки (інституційний рівень);
- керівники середньої ланки (адміністративний рівень);
- керівники нижчої ланки (технічний рівень) [13 с. 15–19].

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

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

1. **Концептуальна майстерність** – здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації.

2. **Майстерність ухвалення рішень** – вміння обирати найкращий із альтернативних варіантів.

3. **Мистецтво аналітика** – талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки тощо.

4. **Адміністративна майстерність** – спроможність виконувати певні організаційні обов’язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету.

5. **Комунікаційне мистецтво** – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.

6. **Психологічна майстерність** – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі

7. **Технічна майстерність** передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань.

### **Контрольні питання**

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

## **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

2.1. Класичні теорії менеджменту:

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

2.2. Характеристика інтегрованих підходів до управління :

- процесний підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід

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

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

У ХХст. послідовно сформувалося кілька наукових шкіл менеджменту, серед яких найбільш відомі такі:

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

Розвиток виробництва на межі ХІХ – ХХ ст. змусив керівників зосередитися на розробленні наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Вчені й практики, які вирішували, як збільшити продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники – Тейлор Фредерік Уїнслоу, Генрі Гант, Френк і Лілія Джилберті, Генрі Форд та ін. Засновник школи Ф. Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

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

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

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

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

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

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

В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був **соціологічний і психологічний ухил**. Засновниками цієї школи були американський соціолог та психолог Елтон Мейо, М.Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Оуен та ін.

Основні ідеї цієї школи:

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

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

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

Головні характеристики школи:

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

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

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

**Ситуаційний підхід** передбачає використання різних методів управління відповідно до ситуації.

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

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, комплексними.

Основними положеннями сучасної системи менеджменту є:

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

2. Використання ситуаційного підходу (розробленого в кінці 60-х років ХХ ст. як продовження системного підходу), коли процес управління стає відгуком на різні фактори, що впливають на стан системи (організації).

3. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством у цілому і перед окремими працівниками організації.

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

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

### **Контрольні питання**

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

### **Тема 3. Основні принципи менеджменту**

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

Під принципами менеджменту розуміють правила, основні положення та норми, якими керуються у процесі управління з огляду на існуючі соціально-економічні умови [1, с.20; 6, с. 144–153; 9, с.87–91; 15, с. 43–64]. Вони повинні базуватися на законах розвитку суспільства, мати правове оформлення. В управлінні суспільним виробництвом діють принципи: поєднання галузевого і територіального управління; матеріальної і

моральної мотивації (урахування інтересів); відповідності цілей окремих структур, організацій і суспільства в цілому; наукових методів і підходів менеджменту; розумної кадрової політики; раціонального поєднання централізації і децентралізації в управлінні; колегіальності; поєднання прав, обов'язків та відповідальності; демократизації; економічності та ін.

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

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

Важливими принципами управління є централізація і децентралізація як основа формування організаційних структур.

**Централізована форма управління** характеризується наявністю концентрації керівництва в одному центрі, жорсткої регламентації і координації дій окремих підрозділів виробництва. Організаційна форма управління є централізованою, коли:

- існує значна кількість функціональних відділів, які відіграють важливішу роль, ніж виробничі підрозділи;
- дослідницькі, інформаційні, маркетингові підрозділи підпорядковані центральному апарату управління.

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

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

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

Демократизація управління найбільш характерна для акціонерних товариств, у яких значна частина акцій належить працівникам. Це обумовлює прагнення останніх до творчої самореалізації, повноправної участі в процесі прийняття важливих рішень. Розвиток партнерських взаємовідносин між підприємцями і працівниками ослаблює диктат менеджменту, покращує трудові взаємовідносини.

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

### **Контрольні питання**

1. Наведіть класифікацію принципів управління.
2. У чому сутність централізованої форми управління?
3. У чому сутність децентралізованої форми управління?
4. Назвіть принципи демократизації управління.

## **Тема 4. Організація як об'єкт управління**

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



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

З позицій системного підходу організація розглядається як складна, відкрита, динамічна система, що складається з взаємодіючих підсистем (елементів). Кожна з підсистем має свою специфіку, але, взаємодіючи між собою, вони працюють на цілі організації.

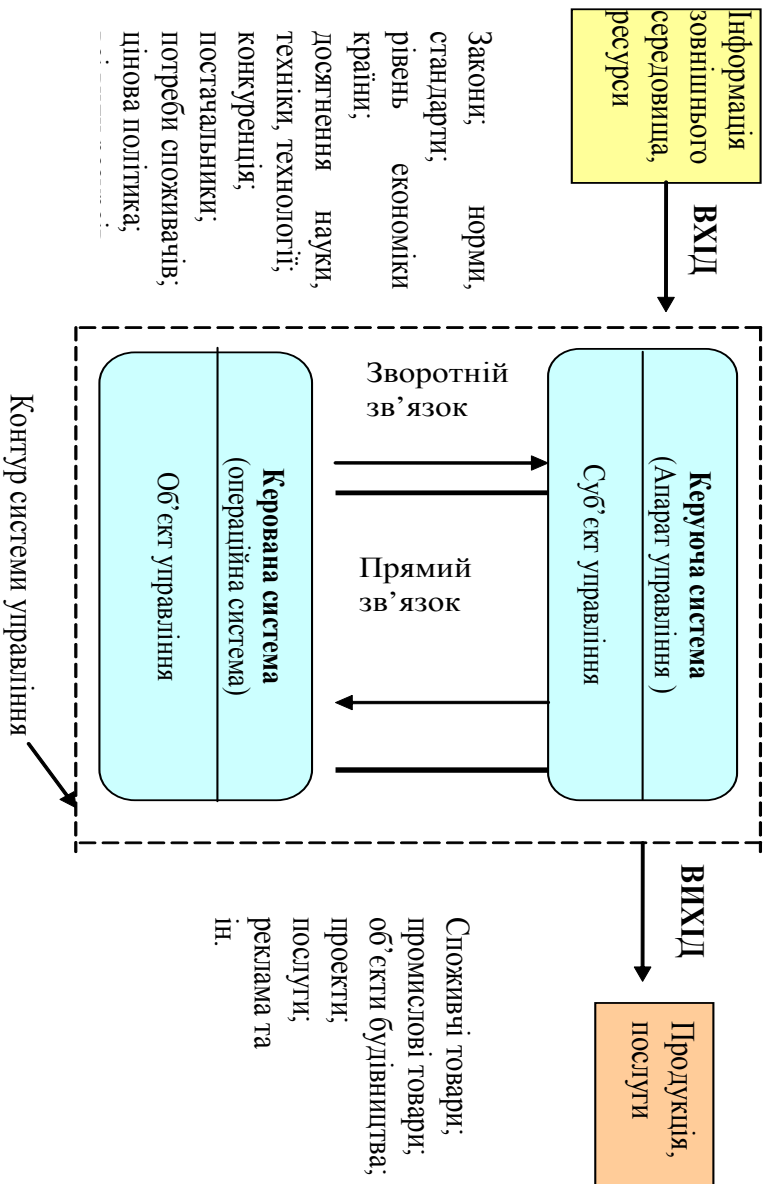
На верхньому рівні розподілу системи виділяють керуючу (апарат управління) і керовану (виробництво товарів і послуг) підсистеми. На процес функціонування організації як системи діє навколишнє середовище. М. Х. Мескон [10, с.115–140] виділяє середовище прямої дії (закони, постачальники, конкуренти, споживачі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

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

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

Технології класифікують на такі групи [1, с.27–35; 10, с.77–110]:

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



**Рисунк 1 – Організація як відкрита динамічна система**

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

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

Класифікують різні види підприємств [6, с.36–62; 15, с.78–116]:

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

Юридична особа має такі ознаки:

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

- **За правовим положенням** виділяють:

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

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

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

- **Акціонерне товариство** – об'єднання капіталів за допомогою випуску акцій, які можуть вільно переходити від однієї особи до іншої. Відповідальність вкладників-акціонерів за

зобов'язаннями товариства обмежується тільки капіталом, вкладеним в акції.

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

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

Відомі такі об'єднання:

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

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

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

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

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

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

- наявність підконтрольних виробничих філіалів, дочірніх компаній в інших країнах;
- технологічна кооперація і спеціалізація підконтрольних підприємств;
- контроль і координація діяльності філій і дочірніх компаній з одного центру.

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

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

До міжнародних фірм належать транснаціональні корпорації.

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

### **Контрольні питання**

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

## Тема 5. Функціональний склад системи управління

- 5.1. Класифікація функцій управління.
- 5.2. Процес управління – реалізація функцій.
- 5.3. Визначення місії і цілей фірми

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

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

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

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

Виділяють **загальні (універсальні) та спеціальні (конкретні) функції**.

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

**Функція планування** – це визначення цілей організації і розроблення заходів щодо їх досягнення. В американському менеджменті виділяють два види планування: стратегічне планування; планування реалізації стратегії [1, с.37–46; 12, с.46–53; 13, с.158–161]. Розроблення і реалізація стратегій забезпечують чітку координацію зусиль керівництва для досягнення поставлених цілей.

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

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

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

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

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

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

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

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

Важливим у діяльності фірми є вибір місії та цілей.

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

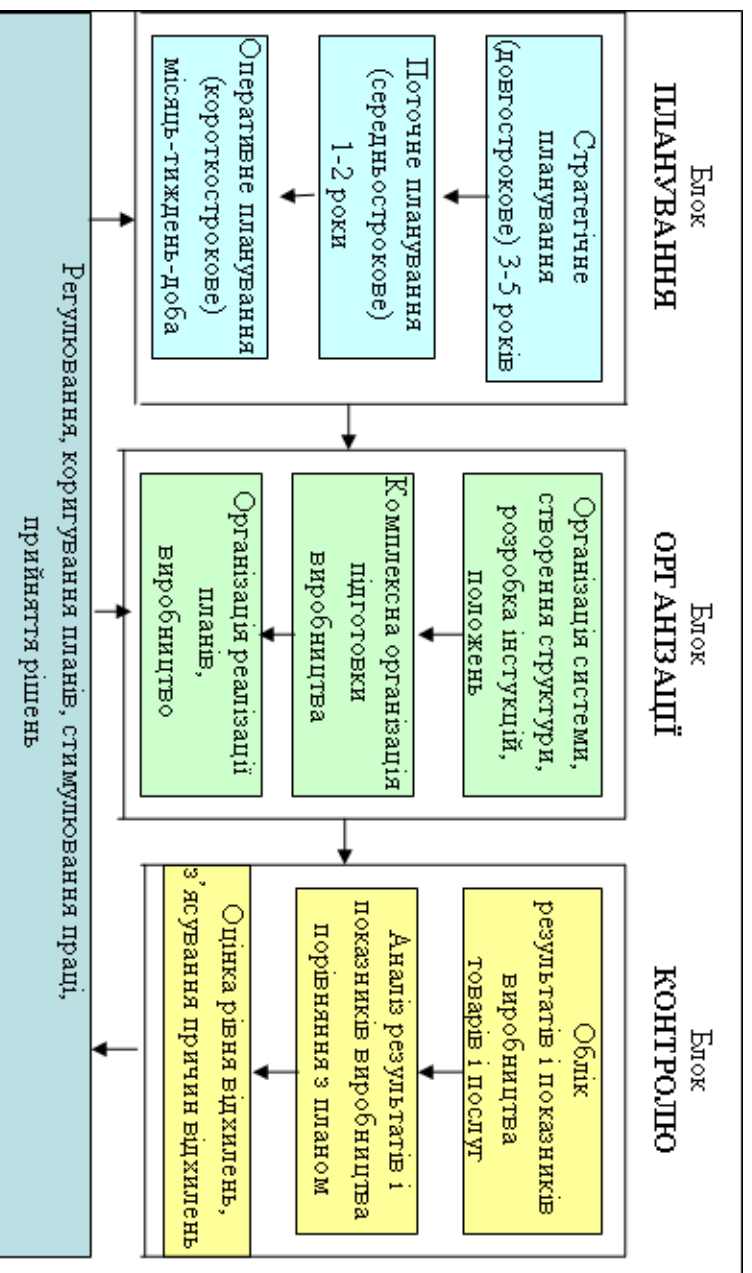


Рисунок 2 – Функціональний склад системи управління



Місія організації визначається:

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

Для розроблення стратегічного плану розвитку фірми виконують аналіз стану навколишнього середовища, яке характеризується економічними, політичними, технологічними, ринковими та іншими факторами [10, с.270–273].

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

### **Контрольні питання**

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

## **Тема 6. Планування як загальна функція управління**

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

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

Етапами планування діяльності підприємства є розроблення:

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

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

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

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

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

**Тактика** являє собою конкретні оперативні дії.

**Політика** – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

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

**Правила** точно зазначають, що саме і як необхідно робити.

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

Розроблення плану складається з таких етапів:

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

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

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

Для комерційного підприємства розробляють бізнес-план [1, с.44–46; 15, с.228–249].

**Бізнес-план** – це комплексний план розвитку фірми, який разом із звітними фінансовими документами є головним обґрунтуванням інвестицій. Бізнес-план розробляють на три-п'ять років. Він складається з таких розділів:

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

### **Контрольні питання**

1. Назвіть етапи планування програми організації.
2. Назвіть елементи організаційної структури.
3. Види повноважень та порядок їх делегування.
4. Вимоги до створення організаційних структур.

## **Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту**

- 7.1. Сутність організаційної діяльності
- 7.2. Типи повноважень та їх делегування
- 7.3. Створення структури управління

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

- процес створення структур;
  - координація у просторі й часі елементів системи управління для досягнення поставленої мети;
  - фірма, яка вже організована;
  - рівень управління (рівень організації системи управління).
- Як функція (процес) управління термін „організація” відповідає першим двом поняттям.

Етапи створення підприємства (фірми) повинні відповідати існуючому законодавству [ 12, с.21–24].

Послідовність етапів така:

1. Підготовчий етап:

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

2. Розроблення установчих документів:

- проекту статуту підприємства;
- установчого договору.

3. Організаційна робота щодо створення підприємства:

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

4. Розроблення документів, що регламентують внутрішню діяльність підприємства:

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

5. Формування апарату управління і трудового колективу.

Формування організаційної структури ґрунтується на розподілі праці й повноважень.

Розрізняють **горизонтальний розподіл праці** – розподіл праці на одному рівні управління (розподіл значного обсягу робіт або специфічних завдань за окремими виконавцями або підрозділами) і **вертикальний розподіл праці** – розподіл на рівні управління для координації роботи підпорядкованих груп

виконавців або підрозділів. **Підрозділи** – це групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі.

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

Розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні.

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

**Апаратні (штабні) повноваження** – це повноваження, якими володіють спеціалісти адміністративного апарату (штабу).

Розрізняють такі штабні повноваження:

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

Існує три основних види підрозділів адміністративного апарату:

1. Обслуговуючий (відділ кадрів, інформаційний відділ, бухгалтерія, плановий відділ, юридичний тощо).
2. Особливий (помічник, секретар, водій, охоронець).
3. Консультативний (може бути на тимчасовій або

постійній основі), до якого входять спеціалісти високої кваліфікації.

Вимоги до створення організаційних структур:

- орієнтація на функції, продукцію, ринки;
- незначна кількість рівнів управління;
- гнучкість, здатність швидко перебудовуватися, бути адаптивною до потреб внутрішнього і навколишнього середовища;

- розумна централізація управління;
- економічність;
- простота.

Організаційна структура підприємства повинна забезпечити реалізацію її стратегії і цілей. Структура надає цілісність системі і зв'язки між її елементами. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами й лінійними підрозділами. Елементи організаційної структури:

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

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

На побудову організаційних структур впливають:

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

Види організаційних структур управління розглядаються в темі 11.

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

## **Контрольні запитання**

1. Розкрийте поняття терміна „організація”.

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

## **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

- 8.1. Поняття мотивування.
- 8.2. Принципи врахування інтересів працюючих.
- 8.3. Засоби мотиваційного впливу.
- 8.4. Стимулювання праці

**Мотивування** – це процес спонукання, стимулювання окремих людей або груп до виконання певних дій (робіт, завдань), спрямованих на досягнення мети організації. Теорії мотивації [1, с.96–112; 10, с.359–387; 12, с.59–62; 13, с.220–239] ґрунтуються на потребах та поведінці людини і враховують її професіоналізм і набутий досвід.

**Потреба** – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось. Потреби розподіляють на первинні й вторинні. **Первинні потреби** мають фізіологічний характер (потреби в їжі, воді, притулку). **Вторинні потреби** – психологічного походження (потреби в спілкуванні, повазі, реалізації). Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна тільки здогадуватися.

Для спонукання людей до ефективних дій використовують винагороди.

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



те, що пропонує працівнику організація за виконання службових обов'язків: заробітна плата, премії, просування по службі тощо.

Серед багатьох існуючих змістовних теорій мотивації виділяють ті, що стали класичними: теорії А. Маслоу, Л. Потер, Е. Лоулер, К. Алдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга. З цими теоріями можна ознайомитися в навчальних посібниках [9, с.72–79; 12, с.59–62; 13, с.225–239].

Змістовні теорії мотивації описують: структуру і зміст потреб, їх зв'язок з мотивацією людини до діяльності; внутрішні мотиви людини, які спонукають її до діяльності. Відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу люди зазнають певний набір потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи (фізіологічні потреби, потреби захищеності, соціальні потреби, потреби поваги і самовираження). За А. Маслоу прямування від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору (від фізіологічних потреб до самовираження).

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

Слід знати, що:

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

Крім змістовних, існують процесуальні теорії мотивації, серед яких:

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

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

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

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

Матеріальне стимулювання праці базується на ряді принципів:

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

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

## **Контрольні запитання**

1. Мотиви й потреби окремих людей.
2. Теорія мотивацій А. Маслоу.
3. Комплексна теорія Портера-Лоулера.
4. Принципи й види матеріального стимулювання.

## **Тема 9. Контроль і регулювання як функції менеджменту**

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

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

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

Головні причини і завдання контролю:

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

Класифікація видів контролю:

- за часом проведення відповідно до технологічного циклу робіт (завдань):
  - попередній контроль;
  - поточний контроль;
  - заключний (підсумковий) контроль.

- відповідно до об'єкта (предмета) управління:
  - фінансовий контроль;
  - контроль якості продукції;
  - адміністративний контроль тощо.

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

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

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

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

Основні стадії контролю:

- установлення норм функціонування;
- збір даних про фактичний результат виконання;
- порівняння та оцінка фактичного і очікуваного результатів виконання;
- вироблення і здійснення коригувальних дій (впливу) на систему.

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

Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети, система управління прибутком підприємства. Контроль спрямований у минуле і зорієнтований на виявлення помилок, відхилень; контролінг зорієнтований у майбутнє, допомагає керувати процесами аналізу і регулювання планових і

фактичних показників в оперативному режимі, щоб виключити помилки й відхилення. Для цього використовують відповідну техніку і технологію (диспетчеризація, селекторні засідання, комп'ютерна та відеотехніка тощо).

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

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

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

Рекомендації з проведення ефективного контролю:

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

### **Контрольні запитання**

1. Розкрити сутність і види контролю.
2. Роль нормативів, стандартів, проектних рішень, планів для контролю.
3. Контроль як реалізація функцій обліку, аналізу, коригування.
4. Сутність контролінгу.

## Тема 10. Методи менеджменту

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

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

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

1. **Економічні методи** базуються на дії економічних законів і містять:

внутрішньофірмовий розрахунок; техніко-економічні плани; систему податків; економічні стимули; заробітну плату, премію; фінанси; банківські кредити; бюджет; систему ціноутворення тощо.

2. **Адміністративні:** організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.

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

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

Нарада – метод управління, при якому відбувається обмін інформацією, досвідом роботи, використовуються колективні

знання [12, с.68–69]. Серед нарад виділяють: проблемні (пошук оптимального вирішення проблеми); інструктивні (передача інструкцій, наказів, розпоряджень); оперативні (диспетчерські) для отримання інформації про поточний стан системи управління.

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

Фінанси впливають на працівників як спосіб максимального достатку за умови виконання програм.

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

- закони, декрети, положення, статут організації, посадові інструкції;

- методи нормування (норми управління, норми витрат сировини, терміни виконання окремих операцій тощо);

- інструкції, правила, вимоги до виконання окремих видів робіт, експлуатації техніки тощо;

- методи інформування за допомогою протоколів, службових розпоряджень, телеграм, заяв.

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

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

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

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

- **кількісний аспект:** прямі й непрямі витрати, які охоплюють заробітну плату, кошти на перепідготовку кадрів, облаштування робочого місця тощо;

- **якісний аспект:** пошук людьми постійної роботи, професійний ріст, оцінка можливостей службового зростання;

- **стратегічний аспект:** турбота керівництва про постійне заохочення працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоспроможності.

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

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

Служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних – відділу кадрів, відділу організації праці й заробітної плати, відділу охорони праці й техніки безпеки тощо.

**Кадрова політика** визначає завдання, пов'язані з ринком праці, державними органами, участю персоналу в управлінні, систему винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення професійної підготовки.

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

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

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

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

Окреме місце в менеджменті займає **управління формальними і неформальними групами** [10, с.436–460; 13, с.285–304].



**Група** – це дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною і одночасно перебувають під впливом інших осіб; дотримуються певних норм і прагнуть задовольняти свої потреби досягненням групової мети.

Традиційно виділяють два класи груп:

• **Формальні групи**, які створюються за наказом керівництва для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій.

• **Неформальні групи**, створення яких не передбачається, вони виникають спонтанно.

На діяльність групи впливають такі чинники:

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

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

### **Контрольні запитання**

1. Сутність і класифікація методів менеджменту.
2. Види економічних методів управління.
3. Види соціально-психологічних методів управління.
4. Організаційна регламентація.
5. Дисциплінарні та розпорядчі методи.
6. Кадрова політика в менеджменті.
7. Формальні і неформальні групи.

### **Тема 11. Види організаційних структур управління**

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

**Організаційна структура управління** – це схема розподілу основних функцій за підрозділами і окремими працівниками, які виконують завдання, пов'язані з прийняттям і реалізацією програм підприємства. Як правило, організаційна структура в узагальненому вигляді має форму піраміди [9, с.39–43; 12, с.9–10] з рівнями управління (вищий – інституційний, середній – управлінський, нижній – технічний). Кількість рівнів управління залежить від підпорядкування, обсягу виробництва, функцій, завдань та ін.

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

Нижній рівень – керівник нижньої ланки (майстер цеху).

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

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

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

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

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

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

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

Серед бюрократичних структур виділяють:

- лінійний тип організаційної структури;
- функціональний тип організаційної структури;
- лінійно-функціональний тип структури;
- дивізійний тип структури.

**Лінійна структура** характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження працівникам, минаючи їх безпосереднього керівника (принцип єдності керівництва).

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

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

**Дивізійна структура** – організація розподіляється на великі півавтономні блоки (відділення) за:

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

Причинами появи дивізійних структур є:

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

Необхідно самостійно познайомитися з характеристиками і схемами різноманітних структур управління [9, с.48–60; 12, с.31–45 та ін.].

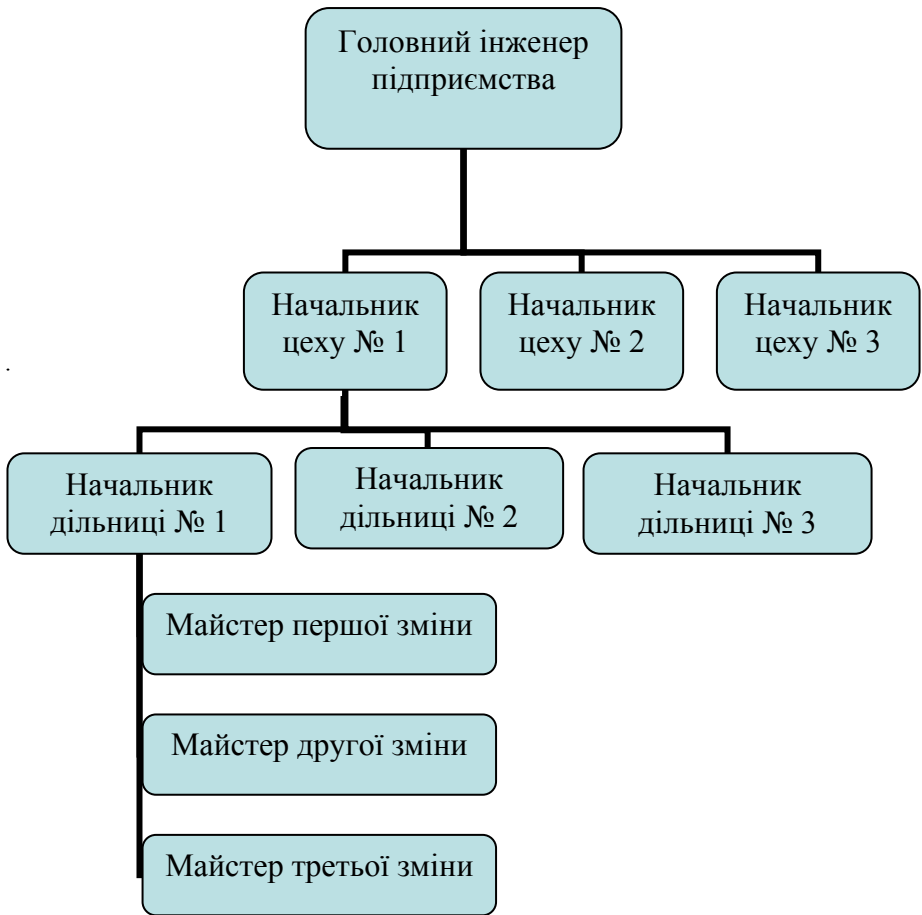


Рисунок 3 – Приклад лінійної структури управління

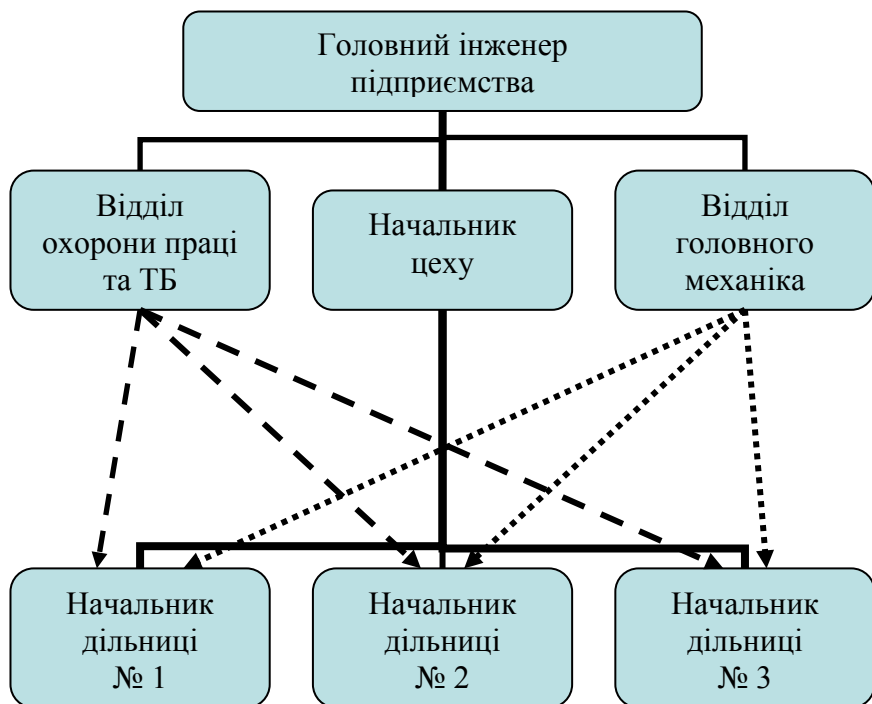


Рисунок 4 – Приклад функціональної організаційної структури управління

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

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

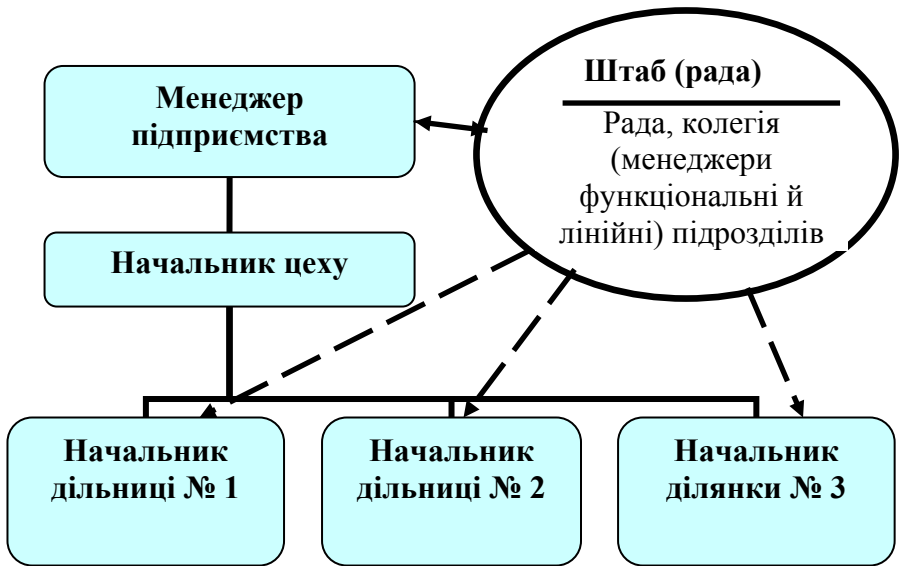


Рисунок 5 – Приклад штабної (лінійно-функціональної) структури управління

Найбільш відомі типи адаптивних організаційних структур такі:

- матрична структура;
- конгломератна (змішана) структура.

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

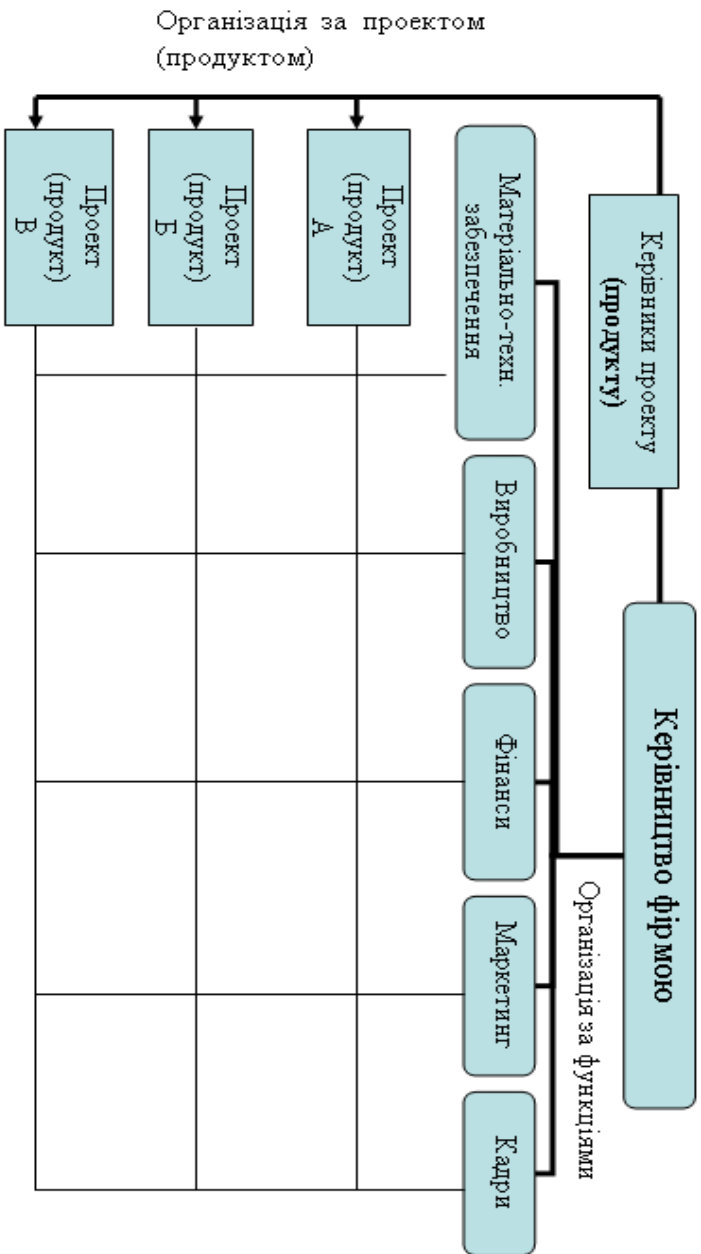


Рисунок 6 – Приклад матричної структури управління  
(функціонально-проектна (товарна) структура)

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

Проектування та вдосконалення діючих організаційних структур відбувається на основі таких методологічних принципів [9, с.56–62; 13, с.210–211]:

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

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

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

Коефіцієнт ефективності ( $K_e$ ) впровадження відповідних організаційних структур управління оцінюють за кінцевими результатами діяльності підприємства [9, с.60–62]:

$$K_e = P_n / B_y, \quad (1)$$

де  $P_n$  – ефект функціонування організаційної системи;



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

### **Контрольні питання**

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

## **Тема 12. Інформаційне забезпечення системи управління**

12.1. Класифікація, характеристика та носії інформації.

12.2. Комунікації і комунікаційний процес у менеджменті

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

Інформацію класифікують за різними ознаками:

- формою передачі: цифрова, буквена, кодована, візуальна;
- джерелом отримання: зовнішня, внутрішня, вхідна, вихідна;
- рівнем обробки: первинна, вторинна;
- часом використання: прогнозна, нормативна, оперативна;
- роллю у процесі управління: планова, звітна, контрольна;
- змістом: статистична, бухгалтерська, кадрова тощо.

На основі сучасної електронно-обчислювальної та організаційної техніки здійснюються: передача інформації про

стан і діяльність окремих підрозділів фірми на вищий рівень управління; обмін інформацією між усіма підрозділами фірми. Передача інформації – важливий фактор нормального функціонування фірми. У великих промислових фірмах створені й ефективно діють інформаційні системи, головними завданнями яких є:

- визначення основних напрямків розвитку технології обробки;

- інформації та зберігання первинних даних;

- координація діяльності щодо збирання та обробки інформації;

- розробка програмних засобів;

- визначення потреби в технічних засобах тощо.

Сучасні системи оперативного управління використовують міні-ЕОМ для:

- розроблення оперативних планів виробництва і контролю за їх виконанням;

- ведення обліку й звітності;

- аналіз показників діяльності;

- розрахунок заробітної плати;

- контроль рухів запасів матеріалів та ін.

До сучасних технічних засобів інформаційних систем належать:

- інформаційні бази даних;

- копіювальні пристрої;

- телекомунікаційна техніка;

- комп'ютери;

- диктофонна пошта;

- фотонабірна техніка;

- електронна пошта та ін.

**Комунікаційний процес** – це процес обміну інформацією між двома і декількома працівниками з метою розв'язання певної проблеми [10, с.171].

Елементами процесу комунікацій є:

- відправник (той, хто генерує ідеї, завдання, рішення);

- повідомлення (інформація, яка може бути закодована);

- канал (засіб передачі інформації);
- отримувач (споживач інформації).

Схеми організації інформаційних комунікацій дуже різноманітні умовні назви їх: „Зірка”, „Шпора”, „Коло”, „Тент”, „Дом” та ін. [12, с.64-67].

На шляху комунікацій можуть виникати перепони, серед яких:

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

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

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

### **Контрольні питання**

1. Сутність інформації у процесі управління.
2. Класифікація інформації.
3. Сутність комунікаційного процесу.
4. Схеми організації інформаційних комунікацій.

## **Тема 13. Управлінські рішення**

- 13.1. Сутність управлінських рішень та їх класифікація.
- 13.2. Умови прийняття управлінських рішень.
- 13.3. Моделі прийняття управлінських рішень

Результатом конкретної управлінської діяльності менеджменту є управлінське рішення. Вироблення і прийняття рішень – творчий процес менеджера будь-якого рівня [1, с.142–

151; 3, с.299–359; 6, с.123–131; 9 с.193–214; 10, с.219–245; 12, с.70–71; 13, с.113–133; 15, с.199–209].

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

Управлінські рішення класифікують за:

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

**Алгоритм прийняття управлінського рішення** складається з таких етапів [12, с.71]:

1. Підготовка рішення:

- виявлення і аналіз проблемної ситуації;
- формування цілей;
- оцінка часу і обмежень;
- виявлення та розгляд альтернатив;
- попередній розгляд можливих рішень.

2. Прийняття рішення:

- оцінка альтернатив;
- вибір і прийняття рішення.

3. Реалізація рішення:

- визначення порядку, терміну і методів виконання рішення;
- визначення виконавців, доведення до них рішення для

виконання;

- забезпечення виконавців ресурсами й повноваженнями;
- організація контролю виконання рішення.

4. Аналіз ефективності рішення:

облік, контроль і аналіз показників виконання рішення;  
визначення ефективності рішення.

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

Серед методів прийняття рішень слід виділити:

- методи, побудовані на науково-практичному підході;

- методи, що ґрунтуються на практичному досвіді;
- методи, побудовані на інтуїції.

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

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

1. Теорія ігор (моделює вплив рішення на конкурентів, партнерів, споживачів).
2. Управління запасами (логістика).
3. Імітаційне моделювання (прогноз розвитку ситуації).
4. Лінійне програмування (оптимальний розподіл ресурсів).
5. Економічний аналіз (методи оцінки витрат, структури собівартості продукції, доходів тощо).
6. Дерево рішень (схематичне відображення послідовних альтернативних варіантів рішень).
7. Експертний метод (залучення фахівців).
8. Мозкова атака [9 с.201] та ін.

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

Рішення може прийматись в умовах:

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

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

## **Контрольні питання**

1. Сутність управлінських рішень.
2. Алгоритм прийняття управлінських рішень.
3. Методи прийняття рішень.

## **Тема 14. Керівництво і лідерство**

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

Центральною фігурою в системі управління організацією є менеджер-керівник, який одночасно є лідером, має владу і ефективно керує своїми підлеглими. Робота керівника зводиться до того, що він примушує інших робити те і так, як він цього хоче. Отже, основою ефективного керівництва є вмільо побудовані взаємовідносини з підлеглими [1, с.157–198; 3, с.367–405; 10, с.462–513; 12, с.75–81, 85–96; 13, с.305–333].

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

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

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

Виділяють такі форми влади:

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експертна влада (виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби);

- еталонна влада (влада власного прикладу);
- законна (традиційна) влада (виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх).

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

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

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

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

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

Головними у структурі стилю керівництва вважали такі елементи:

- спосіб прийняття рішення;
- спосіб розділу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;

- оцінювання виконання рішень;
- розподіл відповідальності.

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

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

Авторитарне керівництво має такі форми:

- патріархальне керівництво (уявлення про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення);

- бюрократичне керівництво (характерне надмірним ставленням до значущості та ролі чиновництва, поглядом на людину як носія регламентованих функцій);

- харизматичне керівництво (визнання видатних, неповторних якостей лідера, який може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них).

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



індивідуально-психологічні властивості, мотиви, потреби та інтереси підлеглих і обирає адекватні засоби впливу на них.

**Ліберальний тип керівника** відрізняється безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал практично не втручається у справи підлеглих. Як правило, він не впевнений у власній компетентності, несподіваний у діях, зазнає впливу оточення, схильний пасувати перед обставинами, У взаємовідносинах із підлеглими керівник-ліберал ввічливий, ставиться до них із повагою, недостатньо вимогливий, не бажає псувати з ними відносин. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, не може захищати власну думку, знаходиться під впливом підлеглих.

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

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

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

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

**Конфлікт** – відсутність згоди між двома чи більше особами або групами.

Розрізняють такі типи конфліктів:

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

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

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

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

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

Якщо конфлікт уже почався, керівникові необхідно:

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

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

Важливим є недоведення конфліктів до стресових ситуацій (stress від англ. - туго натягнути). Стрес – стан напруження, який виникає під впливом сильних емоційних, психологічних переживань, що може призвести до тяжких хвороб.

Щоб керувати підлеглими, необхідно:

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

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

### **Контрольні питання**

1. Сутність і форми влади.
2. Стили керівництва.
3. Характеристика автократичного типу керівника.
4. Характеристика демократичного типу керівника.
5. Характеристика ліберального типу керівника.
6. Конфлікт та його причини.

## **Тема 15. Ефективність менеджменту**

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

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

**Операційна система** (система виробничої діяльності) охоплює всі дії, результатом яких є товари й послуги, що

пропонуються організацією на ринку [6, с.347–382; 10, с.596–670; 13, с.352–402].

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

Операційна система – це сукупність трьох взаємозв’язаних підсистем:

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

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

Критеріями оцінки діяльності фірми є:

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

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

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

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

У сучасних умовах господарювання формування виробничих програм базується на принципах отримання максимального прибутку. Для кожного виробника програма виробництва відповідної продукції охоплює обсяг його договірних зобов'язань за узгодженими цінами. Процес розподілу програми за конкретними виконавцями (цехами, бригадами, робітниками) і управління виробництвом здійснюються за єдиною схемою на основі однакових функцій (розроблення оперативних календарних планів-графіків виробництва та його забезпечення усіма видами ресурсів; контроль за виконанням планів-графіків; оцінка діяльності кожного підрозділу).

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

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

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

$$T_{п} > T_{р} > T_{а} > 100\% , \quad (2)$$

де  $T_{п}$  – темпи зростання прибутків;

$T_{р}$  – темпи зростання обсягів реалізації;

$T_{а}$  – темпи зростання активів.

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

$$R_{в} = (П / ВСП + АВ + ВЗ) * 100 , \quad (3)$$

де  $П$  – прибуток;

$ВСП$  – виробнича собівартість продукції;

$АВ$  – адміністративні витрати;

$ВЗ$  – витрати на збут.

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

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

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

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

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

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

Важливим фактором успішного функціонування економіки є застосування досвіду й методів менеджменту зарубіжних систем управління. Найбільші здобутки в галузі управління належать США і Японії [1, с.147–151; 3; 6, с.115–122, 188–190, 358–361, 395–399; 8; 10; 15, с.210–227]. Так, в американських

фірмах створюються стратегічні центри господарства для швидкого розвитку технологій, продукції. Вони несуть відповідальність за вибір галузі діяльності, номенклатуру товарів, їх реалізацію та одержання прибутку.

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

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

Серед особливостей американського менеджменту підприємств можна виділити:

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

Особливості японського менеджменту є:

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

### **Контрольні питання**

1. Сутність операційного менеджменту.
2. Оцінка ефективності підприємства і менеджменту.
3. Особливості японського менеджменту.
4. Особливості американського менеджменту.

## Глосарій

- Агент** – юридична чи фізична особа, яка виконує певні операції за дорученням, від імені й за рахунок іншої особи
- Адміністрування** – організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління
- Акціонер** – юридична чи фізична особа, яка купує акції (цінні папери) фірми, які дають право на отримання відповідної частини прибутку (дивіденду)
- Актив** – всі наявні ліквідні цінності фірми на певну дату
- Акціонерне товариство (АТ)** – організація, статутний капітал якої сформовано за рахунок пайових внесків акціонерів шляхом придбання ними акцій даної організації. АТ бувають відкритого й закритого типу. Відкритий тип передбачає продаж акцій усім бажаючим, а закритий – розповсюдження акцій обмеженому колу осіб або тільки власним працівникам
- Асоціація** – договірне об'єднання, яке створено з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу



й комерційну діяльність будь-кого з її учасників

- Аудит** – незалежна зовнішня перевірка даних про економічні дії і процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених органів
- Баланс** – бухгалтерський звіт за певний період діяльності (місяць, квартал, рік), який показує активи, пасиви й власний капітал фірми
- Бізнесмен** – це той, хто „робить гроші”, власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід
- Біржа** – форма оптового ринку, постійно функціонуюча структура, де здійснюються угоди щодо купівлі-продажу цінних паперів (фондова біржа), товарів (товарна біржа) та валют (валютна біржа)
- Біхевіоризм** – науковий напрям у психології, менеджменті, який вивчає поведінку людей ( від англ. behavior – поведінка) та її залежність від різних факторів впливу
- Бюджет** – механізм розподілу обмежених ресурсів організації

- Бюрократизм** – формальне виконання посадових обов’язків або ухилення від них апаратом управління чи адміністрацією
- Валовий прибуток** – залишок прибутку, отриманого від підприємницької діяльності після відрахування всіх витрат на її здійснення
- Вертикальне зростання** – злиття фірм, майнові та господарські інтереси яких визначаються зв’язком „постачальник-покупець”
- Горизонтальне зростання** – розміщення конкретних працівників за окремими підрозділами (відділами) відповідно функцій
- Диверсифікація** – всебічний розвиток; одночасний розвиток виробництва кількох видів товарів, робіт, послуг; завоювання ринку
- Дилер** – уповноважений підприємством торговий агент, що представляє інтереси організації, проводить збутову діяльність і отримує за це наперед обумовлену винагороду
- Життєвий цикл товару** – це час, упродовж якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частину ринку, насичує ринок, а потім витісняється більш сучасним товаром

- Ієрархія** – „скалярний ланцюжок” – принцип загального підпорядкування, за яким ведеться розподіл повноважень, обов’язків, робіт і завдань в організації
- Комунікації** – канали передачі й отримання інформації, якими користуються члени колективу
- Конкуренти** – наявні чи потенційні суперники, які відстоюють подібні інтереси, прагнуть досягнення тієї ж мети, виробляють аналогічну продукцію, функціонують на тому самому ринку, орієнтовані на задоволення тієї ж потреби споживачів
- Конкуренція** – суперництво між виробниками за кращі, більш вигідні умови постачання, виробництва і збуту товарів
- Контрольний пакет акцій** – частка акцій у капіталі компанії, яка дає їх утримувачу право ухвалювати господарські рішення і розпоряджатися власністю компанії
- Концерн** – статутне об’єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств
- Корпорація** – договірне об’єднання, створене на основі поєднання виробничих,

наукових та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності створеному органу

- Ліквідність** – спроможність фірми швидко перетворити свої основні й оборотні засоби в грошові кошти (готівку)
- Макроекономіка** – розділ економіки, що вивчає великомасштабні економічні явища, зокрема такі, як інфляція, безробіття, економічне зростання чи занепад
- Мікроекономіка** – розділ економіки, що досліджує сукупність дій, переваг, уподобань та вибору, здійснених на рівні підприємств
- Маркетинг** – орієнтована на ринок (збут) стратегія підприємницької діяльності; система організації збуту продукції, що ґрунтується на комплексному вивченні ринку та можливостей підприємства у забезпеченні потреб споживачів
- Підприємництво** – господарська діяльність підприємця, якому притаманні новаторство, пошук ефективних способів використання ресурсів, прагнення до перспектив нових можливостей
- Підприсмець** – людина, яка здійснює бізнес, розпочинає нову справу, реалізує певні впровадження, вкладає власні

кошти в розвиток підприємства

**Ринок**

- сукупність існуючих і потенційних продавців та покупців товару (послуг)

**Фірма  
(підприємницька  
структура)**

- будь-яка організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність у галузі промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту, сервісу, побутового обслуговування тощо

## Список літератури

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ. – 1995. – 296 с.
2. Бальшаков А. С. Современный менеджмент : теория и практика / А. С. Бальшаков. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
3. Дараховский И. С. Бизнес и менеджер / И. С. Дараховский и др. – М. : АЗИМУТ-ЦЕНТР, 1992. – 448 с.
4. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. Будзан. – К. : Основи, 2001. – 349 с.
5. Виханский О. С. Менеджмент : учебник. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гадарики, 2001. – 528 с.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 501с.
7. Дафт Р. Л. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
8. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2001. – 242 с.
9. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : уч. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : ТОО"Остожье", "Новое знание", 2004. – 336 с.
10. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Маскон. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
11. Наука управлять: з історії менеджменту : навч. посібник / упоряд. І. О. Слепов. – К. : Либідь, 1993. – 304 с.
12. Сладкевич В. П. Современный менеджмент (в схемах) : опорный конспект лекций / В. П. Сладкевич, А. Д. Червнянский. – К. : МАУП, 2000. – 112с.
13. Гарновська Н. П. Менеджмент : теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Гарновська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
14. Шегда А. В. Основы менеджмента : уч. пособие. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 1998. – 512 с.
15. Юргутіс І. А. Основы менеджменту : навч. посібник / І. А. Юргутіс. – К. : Освіта, 1998. – 256 с.

16. Менеджмент організацій / за ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 445с.
17. Основы менеджмента : уч. пособие / под ред. В. С. Верлоки. – Харьков, ИНЖЭК, 2004. – 352 с.
18. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : „Магнолія плюс”, 2004. – 352с.
19. Гріфін Р. Основы менеджменту : підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів, 2001.
20. Мартиненко М. М. Основы менеджменту : підручник. – К., 2003.
21. Соснин А. С. Основы теории и практики менеджмента / А. С. Соснин, Л. В. Мельниченко. – К., 2003.
22. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – К., 2003.
23. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління / Д. І. Дзвінчук. – К., 2000.
24. Фінансово-економічний аналіз / за ред. П. Ю. Буряка, 2003.

Навчальне видання

**МЕНЕДЖМЕНТ**

*Конспект лекцій*

для студентів спеціальності  
6.030504 «Економіка підприємства»,  
заочної форми навчання

Відповідальний за випуск Д.О. Власенко

Редактор Т. Г. Чернишова

Комп'ютерне верстання О.М. Олефіренко

Підписано до друку \_\_\_\_\_, поз.  
Формат 60x84/16. Ум. друк. арк.4,18. Обл.-вид. арк. 3,77. Тираж 40 пр.  
Собівартість вид.

Видавець і виготовлювач  
Сумський державний університет  
вул. Римського-Корсакова,2, м. Суми, 40007  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 3062 від 17.12.2007.