

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Маркетинг на транспорті»

В.С. Верлока, О.В. Сиволовська, А.О. Дергоусова

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

“МЕНЕДЖМЕНТ”

Харків 2007

Верлока В.С., Сиволовська О.В., Дергоусова А.О. Менеджмент: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 86 с.

Конспект лекцій рекомендований для студентів усіх спеціальностей та форм навчання.

Іл. 14, табл. 4, бібліогр.: 27 назв.

Конспект лекцій з дисципліни „Менеджмент” розглянутий і затверджений на засіданні кафедри „Маркетинг на транспорті” 11 вересня 2006 р., протокол № 2.

Рецензент

доц. М.К. Коноваленко

З М І С Т

	Вступ	5
Тема 1	Основні положення і сфера менеджменту	6
1.1	Сутність, суб'єкт і об'єкт менеджменту	6
1.2	Функції менеджменту	7
1.3	Ролі та завдання менеджера	9
Тема 2	Зародження і розвиток менеджменту	11
2.1	Історичні передумови виникнення менеджменту	12
2.2	Школи управління	13
2.3	Сучасні концепції менеджменту	16
Тема 3	Організація як суб'єкт управління	17
3.1	Внутрішнє середовище організації	17
3.2	Зовнішнє середовище організації	22
3.3	Концепція життєвого циклу організації (ЖЦО)	23
3.4	Формальні і неформальні організації	24
Тема 4	Планування як функція менеджменту	25
4.1	Сутність і принципи планування	25
4.2	Види внутрішньофірмового планування і їх взаємозв'язок	27
4.3	Етапи стратегічного планування	28
Тема 5	Організація як функція менеджменту	35
5.1	Організаційна структура: принципи побудови, ключові поняття	36
5.2	Департаменталізація. Норма управління	37
5.3	Повноваження і обов'язки. Централізація і децентралізація організаційних структур	39
5.4	Види організаційних структур і їх застосування	40
Тема 6	Мотивація як загальна функція менеджменту	47
6.1	Сутність і роль мотивації	47
6.2	Типи мотиваційних теорій	50
Тема 7	Контроль як загальна функція менеджменту	55
7.1	Види контролю	55
7.2	Сутність і етапи процесу контролю	57
7.3	Управлінський контроль: фінансовий і виробничий	58
Тема 8	Управлінське рішення	62
8.1	Сутність, класифікація і процес прийняття	

	управлінського рішення	62
8.2	Оптимізація управлінських рішень	65
8.3	Методи та моделі прийняття управлінських рішень	66
Тема 9	Інформація і комунікація в менеджменті	69
9.1	Сутність комунікацій і їх інформаційне забезпечення	69
9.2	Комунікаційний процес	71
9.3	Комунікації ділових партнерів	72
Тема 10	Керівництво і лідерство в організації	74
10.1	Сутність керівництва і лідерства	74
10.2	Влада, її форми і джерела	76
10.3	Стилі керівництва	78
Тема 11	Управління конфліктами і стресами	83
11.1	Сутність і класифікація конфліктів	83
11.2	Методи вирішення конфлікту	83
11.3	Стреси як об'єкт управління	85
	Список літератури	86

Вступ

Процеси глобалізації у світовій економіці, поглиблення міжнародного поділу праці, формування сучасних організацій (транснаціональних корпорацій, холдингових компаній, промислово-фінансових груп, франчайзингових об'єднань тощо) вимагають створення в кожній країні клімату підприємницької активності, механізмів інноваційного розвитку, ефективної ринкової інфраструктури. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найефективніших важелів та інструментів ведення виробничо-господарської діяльності. Підвищення ролі приватної власності, розвиток фондового ринку, активізація зовнішньоекономічної діяльності потребують удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників із метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому та зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

На сучасному етапі менеджмент активно займає позиції на українських підприємствах. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає можливість досягнути стрункої побудови організації, зменшити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягнення поставлених цілей.

Вивчення науки про менеджмент є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних спеціальностей в усьому світі. В Україні дисципліна "Менеджмент" входить у відповідні державні стандарти і є важливим чинником отримання економічної освіти.

Тема 1. Основні положення і сфера менеджменту

- 1.1 Сутність, суб'єкт і об'єкт менеджменту
- 1.2 Функції менеджменту
- 1.3 Ролі та завдання менеджера

1.1 Сутність, суб'єкт і об'єкт менеджменту

Структурними елементами економіки будь-якої країни є підприємства і організації. Діяльність цих організацій передбачає певну *систему управління*. Виділення управління як виду діяльності зумовило розвиток (виникнення) науки менеджмент.

Менеджмент (manage – управляти) – вид діяльності, яка направлена на працівників організації, з метою координації їх дій для досягнення цілей, поставлених перед організацією.

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених задач і досягнення певних цілей.

Вирішення актуальних для бізнесу завдань забезпечується раціональною і гнучкою взаємодією всіх елементів організації, що можливе завдяки створенню ефективної системи менеджменту.

Система менеджменту – сукупність взаємозв'язаних елементів організації, які взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставленої мети на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів.

У вітчизняній практиці разом з терміном «менеджмент» використовують термін «управління», хоча сфера застосування останнього дещо ширше. Наприклад, управління технічними системами (літак, авто), управління соціально-економічним розвитком тощо.

Але у межах організації це одне й те саме. Менеджмент в організації розуміють не тільки як вид діяльності, направлений на персонал:

- 1 Менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми (працівниками).
- 2 Менеджмент – це влада і мистецтво управління.

- 3 Менеджмент – це уміння і адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників).
- 4 Менеджмент – це орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Чітко визначені суб'єкт і об'єкт менеджменту.

Об'єкт менеджменту (управління) – виробничо-господарська організація і її зовнішнє оточення. Або «керована система».

Суб'єкт менеджменту (управління)– керівник (координатор) управлінських дій. Або «система, що керує». Але це не обов'язково конкретна людина, це може бути підрозділ або сукупність посад.

А ось *суб'єкт управлінської діяльності* – це конкретна людина, яка реалізує управлінські відносини.

1.2 Функції менеджменту

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій. *Функції менеджменту* – це відособлені види управлінської діяльності, використання яких дає можливість досягнення цілей організації.

Кожна функція націлена на вирішення специфічних проблем, з якими стикається організація в своїй діяльності. Розділяють *загальні функції* і *конкретні функції* (часткові).

Загальні функції

- 1 **Прогнозування** – процес передбачення майбутнього стану підприємства, його зовнішнього і внутрішнього середовища, а також можливих термінів і способів досягнення очікуваних кількісних і якісних результатів. Базується на наукових методах і інтуїції.
- 2 **Планування** – процес визначення цілей підприємства і вибору оптимального шляху їх досягнення.
- 3 **Організація** – діяльність, що направлена на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків і відносин, що дає можливість ефективно працювати для досягнення цілей. (*Не плутати з організацією* –

групою людей, яка функціонує на відносно постійних основах і координує свою діяльність для досягнення загальної мети).

4 Мотивація – діяльність, що направлена на спонукання себе й інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення певної мети (*система заохочень і санкцій, що створюють зацікавленість всього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності організації*).

5 Контроль – діяльність, що направлена на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки і аналізу результатів її діяльності і внесення, необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від тих, що заплановано. *Контроль – це система прогнозування відхилень з метою їх своєчасного попередження.*

Всі ці функції визначають тільки вид управлінської діяльності незалежно від місця її виникнення (виробництво, маркетинг, фінанси.) і властиві управлінню будь-якою організацією і всіма процесами в ній.

Формують *управлінський цикл*, який охоплює стадії:

1) ухвалення (розробки) управлінського рішення (прогнозування, планування).

2) реалізація управлінського рішення, що ухвалено (організація, мотивація, координація, регулювання).

3) контроль за реалізацією рішення (облік, аналіз).

Конкретні функції

Конкретні функції задіяні у всіх видах (сферах) діяльності, що обумовлено горизонтальним розподілом управлінської праці і відображають її особливості. До них відносять управління персоналом, виробництвом, фінансами, маркетинговою діяльністю, інноваціями та ін.). Їх ще підрозділяють:

- *за ознаками процесів управління* – управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, поставками, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю;

- *за ознаками об'єктів управління* – управління підприємством, цехом, службою, відділом, бригадою, ділянкою, проектною групою;

- за ознаками елементів виробничо-господарської діяльності – управління працею, інформацією, технологіями.

1.3 Ролі і завдання менеджерів

Завдання менеджменту підприємств можуть бути реалізовані тільки завдяки діяльності певної категорії працівників – менеджерів.

Менеджер – це найманий фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства. Може грати безліч ролей в організації. Але кращу класифікацію дає Генрі Мінцберг.

1 Міжособові ролі:

- номінальний керівник (головний) – головна фігура, символ юридичної влади, що наділений правом представляти організацію, підписувати необхідні документи і приймати відвідувачів;
- лідер – відповідальний за мотивацію, активізацію підлеглих, підбір кадрів;
- посередник – ланка в горизонтальному і вертикальному обміні інформацією, яка пов'язує із зовнішніми організаціями і особами.

2 Інформаційні ролі:

- мозковий центр – приймає несистематизовану інформацію (зовнішню і внутрішню);
- розповсюджувач інформації – пропонує відібрану інформацію підлеглим;
- представник – пропонує відібрану інформацію зовнішньому світу (при зовнішніх контактах організації).

3 Ролі, які вимагають ухвалення рішень (завершальні ролі):

- підприємець – займається проектуванням і внесенням змін усередині організації;
- ліквідатор відхилень – коректує дії в нестандартних ситуаціях;
- розпорядник ресурсів – ухвалює рішення, пов'язані з розподілом ресурсів;
- укладач угод, договорів – бере участь в переговорах щодо захисту інтересів організації.

Розподіл управлінської праці в організації

1-й критерій: професійно-кваліфікаційний розподіл праці враховує види і складність виконуваних робіт. За цим критерієм існують:

Керівники – очолюють колектив, наділені повноваженнями приймати рішення, несуть відповідальність за результати. Саме їх називають менеджерами. Залежно від того, які підрозділи вони очолюють основні виробничі або функціональні розділяють – *лінійних* (директори, начальники цехів, майстри, бригадири) і *функціональних* (головний економіст, начальник відділу маркетингу, відділу кадрів).

Спеціалісти – аналізують інформацію щодо стану організації і умов її діяльності і готують варіанти управлінських рішень. Це економісти, бухгалтери, маркетологи, технологи, юристи.

Службовці (технічні виконавці) – обслуговують діяльність спеціалістів і керівників, виконують інформаційно-технічні операції, рутинну роботу.

2-й критерій: функціональний розподіл праці. Базується на формуванні груп працівників, які виконують однакові функції менеджменту:

- планування (плановий відділ);
- мотивацію (відділ праці і ЗП);
- контроль (бухгалтерія, відділ контролю якості).

Очолують ці служби функціональні менеджери, а в склад входять фахівці відповідного рівня.

3-й критерій: структурний розподіл праці. Здійснюється відповідно до масштабів і сфери діяльності організації. Відображає систему ієрархічних відносин в ній.

За цим критерієм виділяють керівників 3-х рівнів:

- *вищого (інституційний рівень)* – мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність організації (директори, заступники);

- *середнього (управлінський рівень)* – розробляють плани для здійснення загальних завдань, встановлених вищим керівництвом;

- *низького (менеджери-контролери) (технічний рівень)* – відповідають за виконання виробничих завдань, використання ресурсів, що виділено.

Якості менеджера

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма важливими для його успішного професійного функціонування якостями, які можна звести до чотирьох основних груп:

- 1 *Професійно-ділові:* високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, ухвалювати нестандартні управлінські рішення і нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; заповзятливість; авторитетність; здібність до інновацій і розумного ризику; вміння здійснювати антикризове управління.
- 2 *Адміністративно-організаційні:* оперативність; вміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; вміння залежно від ситуації міняти стиль управлінської діяльності; вміння розробляти довгострокові програми і організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність в своїх діях; вміння доводити справу до кінця; внутрішній контроль; вміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; вміння організовувати час.
- 3 *Соціально-психологічні:* психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; вміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психологічний стан; толерантність; оптимізм; вміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки і публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат в колективі, створювати психологічний комфорт; вміння створювати і підтримувати свій імідж; відчуття гумору.
- 4 *Моральні:* патріотизм; інтелігентність; людяність; почуття обов'язку; чесність; готовність допомогти людям; порядність тощо.

Тема 2. Зародження і розвиток менеджменту

2.1 Історичні передумови виникнення менеджменту

2.2 Школи управління

2.3 Сучасні концепції менеджменту

2.1 Історичні передумови виникнення менеджменту

Менеджмент в тій або іншій формі існував завжди там, де люди працювали групами. Навіть в якнайдавніших суспільствах діяльністю груп людей мав хтось керувати. Управління здійснювалося, як правило, в 3-х сферах:

- економічній (необхідність пошуку, виробництва і розподілу ресурсів);
- політичній (необхідність встановлення і підтримки порядку в групах);
- оборонній (захист від ворогів і диких тварин).

Але визначальним етапом в розвитку управління стало *зародження і становлення державності*. Перші приклади усвідомленого управління відносяться до V-III ст. до н.е. Це було зафіксовано на глиняних табличках, які дійшли до наших днів і засвідчили існування певного регламенту управлінської діяльності в Давньому Єгипті і Шумерії.

В розвиток науки управління істотний внесок зробили мислителі Стародавньої Греції.

Сократ робив акцент на важливості розподілу праці і спеціалізації («кожна людина повинна бути на своєму місці»).

Платон в «Політичних діалогах», «Республіці», «Законах» виклав теорію «ідеальної держави» з «досконалою системою» управління.

Арістотель, вивчаючи держави, що існували на той час, виділив 2 системи господарювання: *економію*, за якою виготовляється майже все необхідне для особистого користування, і *хрематистику* – мистецтво багатства.

Нікколо Макіавеллі сформував власні рекомендації щодо організації управління державою, норми поведінки керівників («Монарх повинен бути одночасно і людиною, і звіром, і левом, і лисицею. Він не повинен тримати слово, якщо це може обернутися проти нього»). Завжди бути чесним не вигідно; з другого боку, корисно здаватися благочестивим, правдивим, гуманним і щирим.

Систематизація інформації про передісторію управління дала можливість виділити 6 етапів:

- 1 **Управлінська революція.** Характеризується як **«релігійно-комерційна»** (виникнення писемності, поява жерців, які вели ділове листування і комерційні розрахунки).
- 2 **Друга управлінська революція – «світсько-адміністративна».** Її пов'язують з вавілонським царем Хамурані (II ст. до н.е.), який опублікував збірку законів з управління державою.
- 3 **Третя управлінська революція – «виробничо-будівельна».** Охоплює роки царювання правителя Ассирії Навуходоносора (605-562 рр. до н.е.). Саме тоді будівельні роботи набрали найвеличезнішого розмаху і вимагали посилення контролю діяльності у сфері виробництва і будівництва. Такий контроль здійснювала держава.
- 4 **Четверта управлінська революція (XVII-XVIII ст.)** охоплює період зародження капіталізму і стрімкого індустріального розвитку європейської цивілізації. Головний результат – виникнення професійного управління. Великі заслуги мають А.Сміт, Р. Оуен, Ч. Беббідж.
- 5 **П'ята управлінська революція – «бюрократія».** В її основі – «концепція раціональної бюрократії», яка важливу роль в забезпеченні ефективності управління відводила формуванню ієрархічних структур, розподілу управлінської праці, чіткому визначенню посадових зобов'язань і відповідальності менеджерів.
- 6 **Шоста управлінська революція – «інформаційна».** Впровадження в практику управління інформаційних технологій.

2.1 Школи управління

В середині XIX століття почався розвиток промисловості. З'явилися гігантські підприємства, на яких працювали тисячі людей. Необхідно було координувати і контролювати їх діяльність, а система управління стала неефективною.

В першу чергу на підприємствах проводилися експерименти з вивчення впливу чинників і умов праці на його продуктивність.

Так виникли:

1 Школа наукового управління (раціоналістична). Вона належить до класичного напрямку в менеджменті.

Основоположником є **Фредерік Тейлор** (1856-1915 рр.), якого називають «батьком наукового менеджменту». Пройшовши шлях від працівника до головного інженера сталеливарної компанії, він особливу увагу надавав питанням нормування праці, організації робочих місць і аналізу трудових рухів на основі удосконалення методики обліку витрат робочого часу, а також використання диференційованої оплати праці.

Завдяки його дослідженням продуктивність праці виросла в 3,5 – 4 рази, а ЗП – на 60 %, причому не за рахунок інтенсифікації праці, а завдяки раціональній її організації.

В своїх працях «Управління підприємством» (1903) і «Принципи наукового управління» (1911) він рекомендував дотримуватися принципів:

- наукового вивчення кожного завдання;
- набору працівників і навчання їх раціональним методам виконання роботи;
- забезпечення робочого місця всім необхідним для праці;
- стимулювання виконання виробничих завдань.

До недоліків цієї школи відносяться:

- раціоналізація виробництва без урахування індивідуальних якостей працівника;
- відсутність соціальних аспектів відносин.

2 Школа раціональної бюрократії. Її основоположник **Макс Вебер** (1864-1920 рр.). Він вважав, що управління організаціями слід здійснювати на чисто раціональній, не особовій основі. Це дає можливість чітко визначати посадові зобов'язання і відповідальність працівників і реально оцінювати їх роботу.

Менеджери на підприємстві не повинні бути власниками, оскільки в цьому випадку вони діють ризиковано і суб'єктивно. А якщо вони будуть найманими працівниками, то повинні працювати згідно з правилами і процедурами, які гарантують передбачення їх поведінки. Така організація більш ефективна, оскільки не залежить від волі і бажань конкретних людей.

3 Школа адміністративного управління (відноситься до класичного напрямку в менеджменті). Засновник – француз

Анрі Файоль (1841-1925 рр.). Він досліджував організацію в цілому, а не окремі напрями її діяльності. Вивчав і описував чисто управлінську працю. Виділив 5 функцій управління: планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль. Таким чином, став основоположником *процесуального підходу* до управління, розглядаючи управління не як множинність самостійних активів, а як серію взаємозв'язаних дій, у межах яких послідовно і безперервно реалізуються вищеназвані функції, що повторюються.

Дослідження адміністративної школи сприяли більш глибокому вивченню менеджменту, внаслідок чого сформувалося 3 школи.

4 Школа людських відносин (Мері-Паркер Фоллет, Честер Бернард, Елтон Мейо). Враховувала психологічні мотиви поведінки людей в процесі виробництва, проблеми групових відносин, групові норми, конфлікти і співпрацю, комунікаційні бар'єри, неформальні організації.

5 Школа людських ресурсів (Абрам Маслоу, Дуглас Мак-Грегор). Маслоу зосереджував всю свою увагу на вивченні потреб індивідів. Виділяв ієрархію потреб (фізіологічні, в безпеці і захищеності, контактах, суспільному визнанні і отриманні соціального статусу, самореалізації). Вважав, що не слід переоцінювати вплив грошей на працівників, тобто можна стимулювати працю іншими мотивами.

Мак-Грегор сформував теорію Х і У. Теорія Х (класичний менеджмент) базується на тому, що працівники не люблять працювати, тому для досягнення цілей керівники повинні їх стимулювати до праці, контролюючи їх дії і карати за провину, оскільки понад усе працівник цінує свою безпеку. Теорія У (людські відносини): робота для людей є такою ж природною як відпочинок; надлишок контролю призводить до того, що працівник втрачає прагнення до самоврядування і самореалізації; кожний працівник є талановитим, необхідно розкрити в ньому цей талант.

6 Поведінкова школа (біхевіористська) (Фредерік Герцберг, Кріс Аджіріс, Девід Мак-Клелланд). Вони визначили і проаналізували мотиви поведінки працівника і його взаємодію з іншими людьми в організаційному оточенні.

2.3 Сучасні концепції менеджменту

Концепція самоврядування (П.Друкер). Висунув ідею самоврядування трудового колективу, відповідно до якої працівники повинні вибирати спеціальний орган, який би займався рішенням соціальних проблем, що підвищує відповідальність за справи фірми («соціальне партнерство»).

Концепція цілей (П.Друкер). В основу управління ставляться цілі організації. Тільки після їх розробки можна визначити функції, систему і методи взаємодії елементів процесу управління. Це в корені суперечить логіці А.Файоля, згідно з якою головними є функції і процес.

Концепція «7-S». Це 7 взаємозв'язаних змінних, назва яких в англійській мові починається з букви S.

- стратегія (strategy);
- структура (structure);
- система (system);
- персонал (staff);
- кваліфікація співробітників (skill);
- організаційні цінності (shared values);
- стиль (style).

Зміна одного фактору через систему зв'язку впливає на стан інших, тому підтримка балансу і гармонії між ними складає основне завдання сучасного менеджменту.

Кількісні теорії управління. Базуються на математичних методах і кібернетиці. Спираються на формалізований опис різних ситуацій, які розв'язуються за допомогою моделювання.

Ситуаційний підхід (І.Ансофф). **Концепція стратегічного управління.** Полягає в тому, що одні і ті ж функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях. Завдання менеджера дослідити і проаналізувати вплив чинників, які формують ситуацію, на підставі чого підібрані необхідні прийоми і методи рішення проблеми.

Тема 3. Організація як об'єкт управління

3.1 Внутрішнє середовище організації

3.2 Зовнішнє середовище організації

3.3 Концепція життєвого циклу організації (ЖЦО)

3.4 Формальні і неформальні організації

Організація – це група людей, які взаємодіють один з одним за допомогою матеріальних, економічних, правових ресурсів для вирішення проблем, що стоять перед ними.

3.1 Внутрішнє середовище організації

Згідно з системним підходом до менеджменту кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується елементами, які вона формує.

Сукупність цих елементів складає внутрішнє середовище організації.

До основних елементів **внутрішнього середовища** відносять:

- 1 *Цілі організації* – формуються з урахуванням ринкової кон'юнктури на основі існуючих і потенційних можливостей організації.
- 2 *Структура організації* – формується під вибрану ціль так, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості і мобільності організаційних дій.
- 3 *Система технологій* – направлена на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними і економічними параметрами.
- 4 *Персонал* (людські ресурси) – підбирається з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з метою організації.
- 5 *Організаційна культура* – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не можливо сформулювати і потрібно приймати без доказів всіма членами колективу.

1 Ціль організації

Ціль – бажаний стан об'єкту або кінцевий результат діяльності. До чинників, що впливають на цілі організації, відносять:

- персональні здібності, рівень професіоналізму топ-менеджера;
- мотиви економічної діяльності;
- стимули до економічної діяльності;
- рівень конкуренції;
- ресурсні і технологічні обмеження;
- масиви доступної інформації;
- інституційні обмеження.

Для того, щоб погоджувати цілі організації і її внутрішніх підрозділів будують «дерево цілей», яке дає можливість оцінити повну картину взаємозв'язків в організації.

«Дерево цілей» організації»

- 1 Соціально-економічне призначення організації.
- 2 Місія організації.
- 3 Дострокова стратегічна ціль.
- 4 Ключова ціль організації.
- 5 Цілі підрозділів.
- 6 Цілі виробничих одиниць і відділів.
- 7 Індивідуальна ціль персоналу.

Іноді
це одне й
те саме

Тобто, **місія** – це глобальна ціль (причина існування організації), яка розпадається на цілі першого, другого, третього і т.д. порядку.

2 Структура організації

Структура організації – це логічні взаємовідношення рівнів управління і функціональних одиниць, побудовані в такій формі, яка дозволяє ефективно досягати цілей організації.

Формування структури організації обумовлено такими чинниками:

- 1) розмір організації і різноманітність її діяльності;
- 2) стратегія організації;
- 3) динамізм зовнішнього середовища;
- 4) територіальні межі організації;
- 5) технологія;
- 6) відношення керівників до делегування повноважень.

3 Система технологій

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації) на вихідні (продукти, послуги).

I. Ансофф виділяє три рівні мінливості технологій:

1 Стабільна технологія – залишається незмінною на протязі всього життєвого циклу організації (продукти харчування традиційного асортименту);

2 Плідна технологія – постійно удосконалюється (гнучкі автоматизовані системи, програмне забезпечення Microsoft Office, кожна нова версія, яка забезпечує нові можливості для користувачів);

3 Мінлива технологія – товар залишається колишнім, а базова технологія виготовлення міняється (телевізор – від лампового до біотелевізора).

4 Персонал

Персонал – найважливіший елемент організації. Поведінка, успіх працівників організації залежить від чинників:

- рівень матеріального забезпечення людини;

1-й блок

- розумові і фізичні здібності;

- рівень освіти;

- ієрархія потреб;

- психологічний тип особи;

2-й блок
Індивідуальні
характеристики

- ролі і статуси в організації;

- звичаї, традиції, встановлені правила роботи;

- поведінка керівника і стиль його керівництва.

3-й блок
Складники
організаційного
середовища

5 Організаційна культура

Складові організаційної культури:

- філософія існування організації і її відношення до співробітників і клієнтів;
- цінності, що домінують;
- норми, які приймаються всіма членами організації неухильно;
- «правила гри» в організації;
- психологічний клімат в організації;
- поведінкові ритуали (церемонії, використання певних виразів, кольори корпорації, девіз).

Рівні організаційної культури

1-й рівень (видимий). Охоплює артефакти культури – манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів.

Наприклад: девіз ІВМ - «Експериментуй першим!»

2-й рівень (невидимий). До нього відносяться загальні цінності, які знаходять віддзеркалення в словах і діях працівників, приймаються працівниками і усвідомлено культивуються.

Наприклад: 'Toyota' – «Фірма – це я!».

3-й рівень. Це базові переконання, які є суттю організаційної культури. Саме вони управляють поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Наприклад: якщо топ-менеджер упевнений, що підлеглі ледарі і нероби, то в такій організації панує підозрілість, обмеженість свободи дій, жорсткий контроль.

Цінності корпоративних культур

Вони виражаються в символах, міфах, переказах, девізах, церемоніях.

- 1 Символи – це об'єкти, дії або події, наповнені певним змістом. Наприклад: прапор УкрДАЗТ, фірмові куртки учасників рекламної акції.

- 2 Міфи, перекази – часто повторювані розповіді, засновані на реальних подіях, які відбувалися в компанії. Зазвичай вони відображають основні цінності корпоративної культури.
- 3 Девіз (слоган, гасло) – в ньому лаконічно сформульована основна цінність корпоративної культури. Наприклад: Харківська бісквітна фабрика працює під девізом – «Ми працюємо для Вас сьогодні, завтра і завжди!»; PEPSI Co – «Ми відбираємо орлів і вчимо їх літати зграями»; для топ-менеджменту – «Орли не літають зграями. Більше 1-го за раз не піймати».
- 4 Церемонії – особливі планові заходи для всіх членів колективу, призначені для затвердження віри працівників у цінності організації, які сприяють їх згуртованості.

Основні («можливі») типи організаційних культур:

- 1 *Культура «бейсбольна команда».* Переважає в динамічних галузях, рівень ризику в яких дуже великий (реклама, ІТ-технології) і майбутнє визначається рівнем новизни і креативності товару.
Цінується: талант, новаторство, продуктивна праця, холеричність співробітників. Найефективніші працівники стають «вільними стрілками», за яких борються різні компанії.
- 2 *«Клубна культура».* Характеризується вірністю, відданістю і бажанням працівників належати до певної групи.
Цінуються досвід і вік. Найцінніші працівники – з великим стажем. Всі працівники поволі, але впевнено рухаються службовими сходами і одержують досвід і знання. Працівники переміщуються з однієї сфери в іншу. За такою схемою працюють японці.
- 3 *«Академічна культура».* Припускає довгострокову співпрацю і повільне стабільне просування по службі. Але на відміну від «клубної культури», працівники рідко переходять з одного підрозділу в інший. Наприклад: академія УкрДАЗТ, Соса-Cola.
- 4 *Культура «фортеці».* Формується в кризовій для організації ситуації, коли йдеться про виживання фірми. «Фортеця» не гарантує співробітникам збереження робочих місць або професійне зростання. Така культура небезпечна для рядових

співробітників, але відкриває великі горизонти для впевнених менеджерів. Той, хто досягає успіху в такій ситуації, стає відомою особою.

3.2 Зовнішнє середовище організації

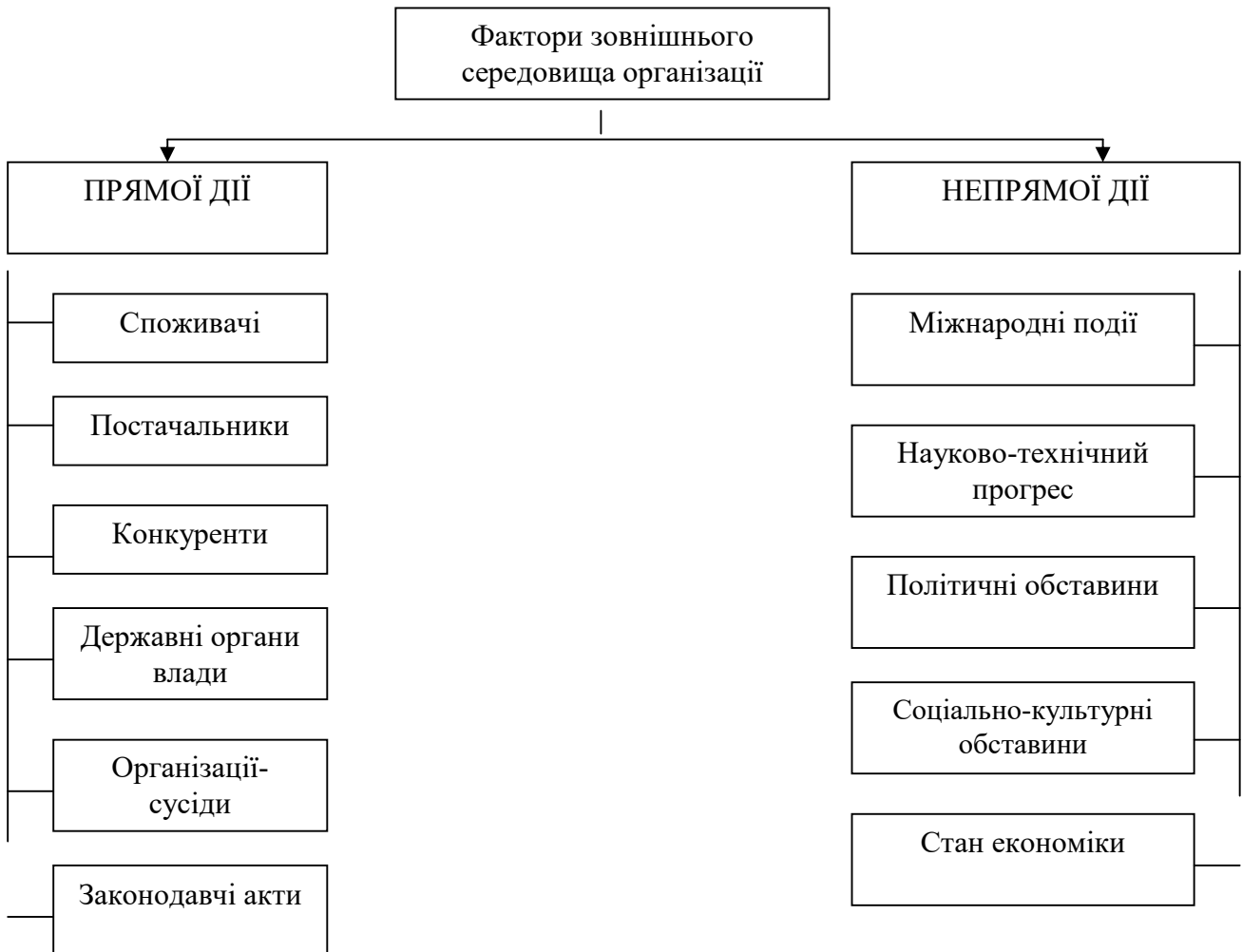


Рисунок 1 - Фактори зовнішнього середовища організації

Зовнішнє середовище характеризується:

- складністю;
- мінливістю – величезна швидкість змін;
- взаємозалежністю факторів – зміни одного чинника призводять до зміни інших;
- невизначеністю – складність вивчення.

Ситуаційний підхід вимагає обліку не тільки факторів внутрішнього, але і зовнішнього середовища – факторів, які

впливають на діяльність організації ззовні. Їх підрозділяють на фактори прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації і залежать від цієї діяльності) і непрямой дії (впливають не безпосередньо, а через певні механізми і взаємовідношення) (рисунок 1). Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії.

3.3 Концепція життєвого циклу організації (ЖЦО)

Згідно з концепцією вся діяльність організації проходить ряд стадій (рисунок 2). Для кожної стадії необхідний свій набір керівників (топ-менеджерів).

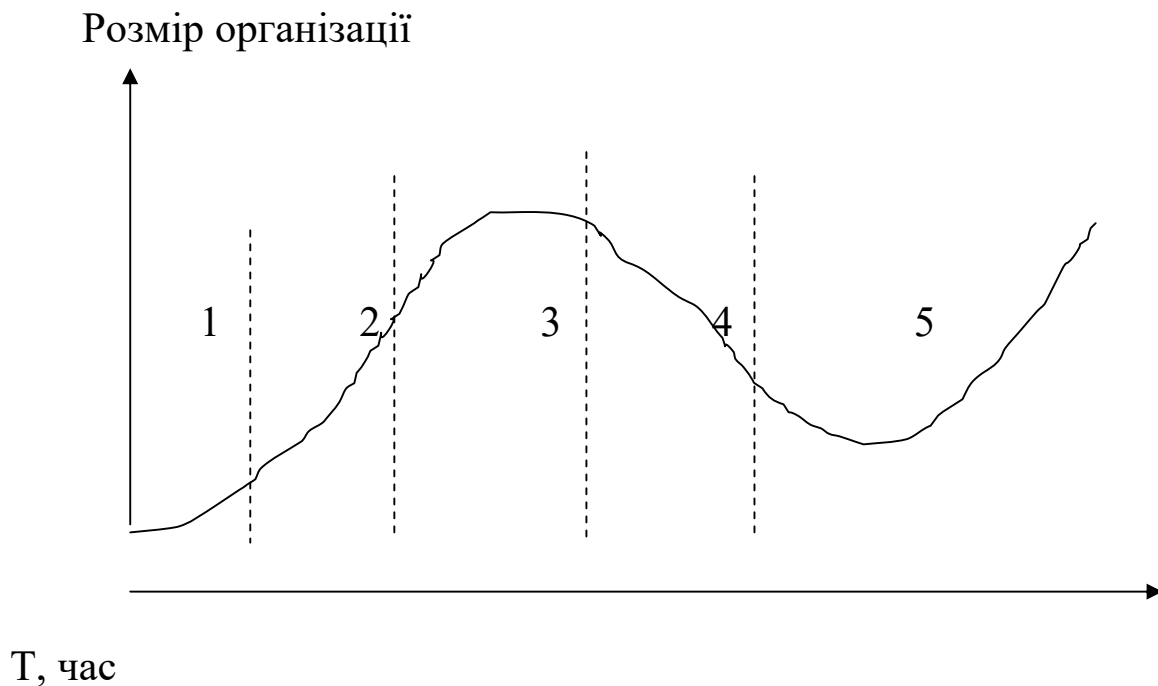


Рисунок 2 – Стадії ЖЦО

- 1 Народження організації. Для цієї стадії характерні визначення головної цілі організації, стилю керівництва. Основне завдання – вийти на ринок і отримати максимальний прибуток. Топ-менеджер – підприємець, схильний до ризику, формує діяльність організації на довгострокову перспективу, передбачає зміни.

- 2 Дитинство і юність. Головна ціль – короткостроковий прибуток і прискорене зростання, виживання за рахунок жорсткого керівництва. Основне завдання – зміцнення і розширення частки ринку.
- 3 Зрілість. Систематичне, збалансоване зростання і формування індивідуального іміджу організації. Характерне делегування повноважень. Головне завдання – зростання у різних напрямках, завоювання ринку, диверсифікація. В кінці стадії – криза контролю.
- 4 Старіння організації. Ціль – зберегти результати, що досягнуто. Основне завдання – забезпечення стабільності, вільний режим організації праці, участь у прибутку. Спостерігається бюрократична криза.
- 5 Відродження організації. Ціль – забезпечення оновлення по всіх функціях організації; впровадження нових технологій і методів управління. Новий топ-менеджер.

3.4 Формальні і неформальні організації

Групи людей, сформовані керівництвом для досягнення цілей організації, називаються **формальними**.

Їх функцією є виконання конкретних завдань і цілей організації. Відношення між людьми регулюються різними нормативними документами: законами, ухвалами, наказами, розпорядженнями.

Групи людей, які стихійно об'єдналися для досягнення певної мети і регулярно взаємодіють, називаються **неформальною**.

Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій. Члени групи мають загальні погляди, інтереси. В такій групі немає списку членів колективу, ролей, відповідальності. Це дружні відносини між людьми.

Проте для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували! Інакше їх неможливо контролювати топ-менеджеру.

Причини, з яких люди вступають у неформальні відносини:

- відчуття незалежності (формальні відносини пригнічують, а неформальні дозволяють високо тримати голову);

- взаємодопомога;
- захист (сила – в єдності);
- спілкування;
- симпатії;
- соціальний контроль (еталони поведінки в групі – «організаційна культура»);
- негативна реакція на зміни («дівчатка, проти кого дружимо»);
- неформальні лідери (харизматичні особи, які представляють колектив). Дуже добре, якщо неформальні лідери є водночас і формальними лідерами.

Тема 4. Планування як функція менеджменту

4.1 Сутність і принципи планування

4.2 Види внутрішньofірмового планування і їх взаємозв'язок

4.3 Етапи стратегічного планування

4.1 Сутність і принципи планування

Існування і розвиток організації забезпечується ефективною реалізацією функцій менеджменту, серед яких особлива роль належить плануванню.

Планування – вид управлінської діяльності, що направлений на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

На основі розробленої системи планів здійснюється організація робіт, мотивація персоналу, контроль результатів. Але планування – це не одноразова дія – це безперервний процес, обумовлений реакцією організації на зміни зовнішнього середовища.

Діяльність з планування на підприємстві виглядає наступним чином (рисунок 3).

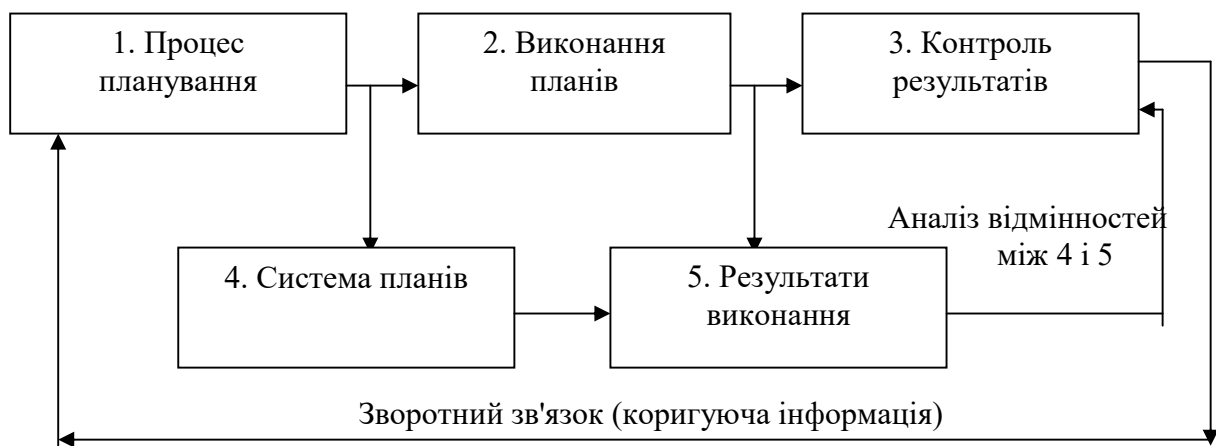


Рисунок 3 - Діяльність з планування на підприємстві

Характер і зміст планової діяльності в організації визначають *принципи планування*, використання яких дозволяє організації ефективно працювати.

А. Файоль виділив 4 основні принципи планування, а Г.Акофф обґрунтував ще один – принцип участі.

1 *Принцип єдності* – припускає системний характер планування. Всі плани організації взаємозв'язані між собою і не повинні суперечити один одному, а бути збалансованими.

2 *Принцип безперервності* – всі розроблені плани, залежно від результатів виконання, підлягають коректуванню з урахуванням змін в зовнішньому середовищі.

3 *Принцип гнучкості* (пов'язаний з другим принципом). Його суть – в здатності планів і процесу планування змінювати напрям під впливом обставин.

4 *Принцип точності*. Плани повинні бути конкретизовані і деталізовані настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. (Наприклад: стратегічне і довгострокове планування обмежується головною ціллю і напрямом діяльності, тому що інформація про майбутнє обмежена. Плани на день деталізуються за годинами).

5 *Принцип участі*. Тісно пов'язаний з принципом єдності. Суть – участь кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функцій, які він виконує.

4.2 Види внутрішньофірмового планування і їх взаємозв'язок

Процес планування на підприємстві здійснюється за етапами:

- 1) розробка стратегій розвитку;
- 2) визначення тактики;
- 3) складання оперативних планів.

Виділяють 3 види планування: стратегічне, тактичне і оперативне.

Стратегічне планування – планування на перспективу. Вказує напрям дій організації для забезпечення реалізації місії підприємства. Зазвичай розраховано на 10-25 років, але в сучасному бізнесі – 3-5 років. Відповідальним за ці плани є топ-менеджер.

Тактичне планування – планування на середні тимчасові проміжки, протягом яких здійснюється реалізація управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

Охоплює 1-2 роки і є предметом турбот середньої (мідл-менеджменту) і низької ланки управління.

Деталізація тактичних планів здійснюється в процесі оперативного планування.

Оперативне планування – це планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізують плани підрозділів і служб підприємства і здійснюється їх коректування у зв'язку із зміною обставин, що не передбачаються тактичними планами.

Охоплює терміни до 1 року з розділенням на квартали і місяці.

Всі плани дій організації характеризуються як наступальні і оборонні.

1 Наступальні плани – передбачають розвиток організації. Їх реалізують через:

Плани розвитку організації. Охоплюють комплекс заходів, необхідних для утворення нових сфер діяльності фірми.

Програми. Визначають розвиток одного з найважливіших аспектів життя організації (наприклад: програми з удосконалення технологій, контролю якості, обліку руху запасів).

Проекти. Відрізняються від програм тим, що орієнтуючись на певний аспект життєдіяльності і розвитку

організації, мають певну вартість, графік виконання, технічні і фінансові параметри, тобто високий рівень деталізації.

Бізнес-плани. Конкретизують в часі, просторі і ресурсах програму дій, яка необхідна для успішної реалізації підприємницької ідеї.

2 Оборонні плани – направлені на утримання організацією позицій, що існують, і запобігання банкрутству.

До них відносять і ліквідаційний план, який охоплює рекомендації щодо позбавлення елементів, які заважають розвитку організації.

4.3 Етапи стратегічного планування

1 **Аналіз тенденцій у минулому.** Необхідний для об'єктивної оцінки поточного стану фірми і для визначення «що далі, якщо нічого не міняти».

Інструментами оцінки є економічний аналіз і методи прогнозування. В умовах гіперконкуренції на підставі цього аналізу не можна будувати ніяких прогнозів.

2 **Аналіз і оцінка факторів зовнішнього середовища.** Передбачається у визначенні тенденцій, загроз і шансів, а також «виняткових ситуацій», здатних якісно змінити тенденції.

2.1 Аналіз зовнішніх загроз і можливостей передбачає:

- виявлення факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства;

- виділення факторів, які можуть відкрити підприємству нові можливості;

- виявлення факторів, які можуть скласти загрозу підприємству;

- позиціонування факторів 1-ої і 2-ої групи за силою впливу на підприємство.

2.2 Аналіз макросередовища (PEST-аналіз) – аналіз факторів непрямої дії.

2.3 Аналіз мікросередовища – аналіз факторів прямої дії.

На підставі аналізу будують матрицю можливостей і матрицю загроз (таблиці 1, 2).

Таблиця 1 – Матриця можливостей

Вірогідність настання можливості	Ступінь впливу		
	Сильний	Помірний	Невеликий
Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВН»
Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СН»
Низька	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НН»

- 1 Можливостями, які потрапили в поля «ВС», «СС», «ВП» обов'язково необхідно скористатися, оскільки вони мають велике значення для підприємства.
- 2 Можливості в полях «ВН», «СП» і «НС» підприємство може використовувати тільки за умови, що у нього є вільні ресурси.
- 3 Можливості в полях «НП», «СН» і «НН» не варті уваги, оскільки не можуть істотно вплинути на зміцнення ринкових позицій.

Таблиця 2 – Матриця загроз

Вірогідність реалізації загрози	Ступінь впливу			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі синяки»
Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	«ВВ»	«ВЛ»
Середня	Поле «СР»	«СК»	«СВ»	«СЛ»
Низька	Поле «НР»	«НК»	«НВ»	«НЛ»

- 1 Загрози, які потрапили в поля: «ВР», «ВК», «СР» – найнебезпечніші для підприємства і вимагають негайної ліквідації .
- 2 Загрози в полях «ВВ», «СК», «НР» – повинні бути в полі зору топ-менеджменту і усунені за першої нагоди.
- 3 Загрози в полях «ВЛ», «СВ», «НК» – необхідно дослідити і з'ясувати, чи може зрости їх негативна дія на підприємстві в періоді планування.
- 4 Загрози на полях «СЛ», «НР», «НЛ» – необхідно відстежувати з погляду їх посилення.

- 3 **Аналіз і оцінка внутрішнього потенціалу підприємства** (внутрішнє середовище). Аналізують: маркетинговий, фінансовий, виробничий і кадровий потенціал.
- 4 **Оцінка ринкових позицій фірми** (SWOT-аналіз) – «сильні, слабкі сторони, можливості і загрози». Складають матрицю SWOT (таблиця 3). До неї увійдуть тільки найзначніші загрози і можливості, сильні і слабкі сторони, виявлені раніше (матриця загроз, можливостей).

Таблиця 3 – Матриця SWOT

	Можливості	Загрози
	1 2 3	1 2 3
Сильні сторони 1 2 3	Стратегії підтримки і розвитку сильних позицій підприємства	Стратегії використання сильних позицій підприємства з метою ліквідації загроз
Слабкі сторони 1 2 3	Стратегії подолання слабостей підприємства	Стратегії подолання загроз і ліквідації слабостей підприємства

5 **Вибір стратегії поведінки протягом періоду планування.** Може торкатися диверсифікації – нові сфери діяльності і інтеграції – об'єднання (кооперація) зусиль з конкурентами, постачальниками, клієнтами.

В сучасному світі останнє дуже модно, оскільки забезпечує «ефект синергії» ($2+2=5$). При злитті сфер діяльності бізнесу сукупний ефект вище, ніж ефект окремих елементів.

6 **Розробка фінансової стратегії**, складовими якої є:

- стратегія накопичення і споживання. Припускає прогнозування і обґрунтування оптимального співвідношення

між частками доходу, який йде на формування фондів накопичення і споживання.

Фонд накопичення – розвиток фірми.

Фонд споживання – економічний стан фірми, соціальний захист працівників;

- *стратегія заборгованості*. Формується з метою передбачення способів отримання необхідних кредитів і умов їх повернення. Дає можливість забезпечити кредитоспроможність фірми;

- *стратегія фінансування інших функціональних стратегій і інвестиційних проектів*. Передбачає обґрунтування їх і виділення необхідних коштів на весь період їх реалізації.

На підставі складених стратегічних планів проводять бюджетування – розподіл між підрозділами організації ресурсів, необхідних для реалізації певної мети.

Важливим етапом планування в організації є формування *бізнес-плану*.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому висловлена сутність підприємницької ідеї, шляхи і способи її реалізації, а також охарактеризовані ринкові, виробничі, організаційні і фінансові аспекти майбутнього бізнесу.

В бізнес-плані формулюються перспективи і поточна ціль реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку і його особливостей, висловлюються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Особливе значення бізнес-план має для підприємців, які починають нову справу. Від того, наскільки переконливо і якісно складений бізнес-план, залежить вирішення питання про інвестиції.

До функцій бізнес-плану відносять:

- всебічне інформування про підприємство, перш за все, про ціль його діяльності;
- характеристика особливостей виробничого процесу на підприємстві;
- всебічна характеристика товарів або послуг;
- обґрунтування прогнозу розвитку виробництва і підприємства, його конкурентних позицій;

- комплексне дослідження ринку відповідних товарів, послуг;
- обґрунтування економічної ефективності підприємства;
- аналіз професійного рівня, ділової компетенції управлінського персоналу.

Бізнес-план охоплює 10 розділів.

1 Титульний лист бізнес-плану

На титульному листі треба вказати такі дані:

- повна назва та адреса фірми;
- П.І.Б. підприємця та його телефон;
- вартість проекту (у грн);
- заява про те, що відомості, які містяться в документі, не підлягають розголошенню (якщо потрібно).

2 Резюме

В резюме треба дати чіткі та переконливі відповіді на питання, які торкаються основних положень проекту, що пропонується:

- чим буде займатися створене підприємство;
- де буде розташоване підприємство;
- скільки коштів потрібно в нього вкласти і звідки їх взяти;
- який очікується попит на його продукцію, хто основні покупці;
- які обсяги продажу товарів прогнозуються;
- які витрати плануються на виробництво товарів;
- який прибуток очікується в майбутньому (місяць, квартал, рік);
- яка буде рентабельність продукції;
- за який термін підприємство окупиться;
- яку частку ринку планується зайняти;
- хто основні конкуренти;
- чому підприємець вважає, що він матиме успіх на ринку.

3 Описання товару і ринку

Зміст цього розділу бізнес-плану можна висловити, давши відповіді на такі питання:

- 1 Яку продукцію чи товар Ви пропонуєте виробляти?
- 2 Дайте докладний опис товару чи послуги, які пропонуються.

- 3 На яких покупців розрахований товар, яке їх соціальне положення, які доходи?
- 4 Чому товар буде користуватися попитом?
- 5 Як Ви збираєтесь продавати товар?
- 6 Що пропонується зробити, щоб товар безумовно впізнавали на ринку?
- 7 Наскільки зовнішній вигляд товару та упаковка відповідають вимогам сучасного дизайну?
- 8 Яка конкурентоспроможність товару?
- 9 Як буде організовано післяпродажне обслуговування товару?

4 Конкуренти і конкуренція

Одним з критеріїв, за якими судять про шанси на перемогу нового підприємства в конкурентній боротьбі, є ситуація на ринку відносно даної продукції. Тому треба дати аналіз цієї ситуації. В плані необхідно охарактеризувати потенційних конкурентів.

5 Виробничий план

Невід'ємною складовою бізнесу, орієнтованого на виробничу діяльність, є оцінка того, як фірма вироблятиме свою продукцію. Основне завдання виробничого плану – довести, що фірма:

- реально спроможна організувати виробництво;
- здатна виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

6 План маркетингу

У даному розділі доцільно викласти на декількох сторінках основне: яка прийнята на фірмі стратегія маркетингу, як буде продаватися товар – через власні фірмові магазини чи через оптові торгові організації; як будуть визначатися ціни на товари і який рівень прибутковості передбачається на вкладені кошти; як передбачається постійний зріст обсягів продажів – за рахунок розширення району збуту чи за рахунок пошуку нових форм залучення покупців; як буде організована служба сервісу і скільки на це знадобитися коштів; як передбачається досягти доброї репутації товарів і власне фірми в очах громадськості.

У даний розділ слід обов'язково включити такі пункти, як:

- 1 Цілі та стратегії маркетингу.
- 2 Ціноутворення.
- 3 Система поширення товарів.
- 4 Методі стимулювання продажів (збуту).
- 5 Організація післяпродажного обслуговування клієнтів.
- 6 Рекламна діяльність.
- 7 Формування суспільної думки про фірму і товари.

7 Організаційний план

Привабливість фірми, віра в успіх її бізнесу багато в чому залежить від ділових навичок і професіоналізму персоналу фірми. Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці можуть вивести підприємство з кризи, а безпорадні, навпаки, здатні зіпсувати найліпшу справу. Тому організаційний план, в якому розглядаються кадрові питання, займає особливе місце серед інших розділів бізнес-плану.

Метою розробки організаційного плану є:

- переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що підприємець вибрав доцільну організаційно-правову форму бізнесу;
- показати, з ким він збирається організувати діло, тобто охарактеризувати менеджерів, які відіграватимуть провідні ролі в процесах становлення та управління фірмою;
- довести, що підприємець, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план.

Організаційний план має складатись з таких пунктів:

- 1 Організаційна форма бізнесу та схема управління підприємством.
- 2 Власники фірми і менеджери (характеристика).
- 3 Потреба фірми в персоналі. Вказати професії, кваліфікаційні вимоги, вік, освіту, досвід роботи.
- 4 Форма залучення до праці (постійна, сумісництво, погодинна, надомна).
- 5 Заробітна платня за посадами.
- 6 Система стимулювання праці (матеріальні та моральні стимули).
- 7 Кадрова політика.

8 Оцінка ризиків

Кожне створене підприємство неминуче стикається на своєму шляху з деякими труднощами, що погрожують його існуванню. Для підприємця дуже важливо вміти передбачити такі труднощі та заздалегідь відпрацювати стратегії їх подолання. Погроза може виходити від конкурентів, від власних прорахувань в галузі маркетингу та власної політики, помилок у підборі керівницьких кадрів. Небезпеку може також представляти технічний прогрес, який може миттєво “зістарити будь-яку новинку”. Навіть якщо жоден з цих факторів реальної погрози для підприємства не викликає, в бізнес-плані необхідно на них послатися та обґрунтувати, чому через це хвилюватися не варто.

9 Фінансовий план

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

У фінансовому плані необхідно:

- узагальнити у вартісній формі результати розробки решти розділів бізнес-плану;
- кількісно визначити потребу даного бізнесу в інвестиціях;
- обґрунтувати висновок щодо економічної доцільності реалізації підприємницького проекту.

Тема 5. Організація як функція менеджменту

5.1 Організаційна структура: принципи побудови, ключові поняття

5.1 Департаменталізація. Норма управління

5.1 Повноваження і обов'язки. Централізація і децентралізація організаційних структур

5.1 Види організаційних структур і їх застосування

5.1 Організаційна структура: принципи побудови, ключові поняття

Функція менеджменту «організація» направлена на побудову організації і формування в ній системи відносин.

Побудова організації здійснюється шляхом *організаційного проектування*, в процесі якого визначається кількість і функціональний склад підрозділів, посадові обов'язки персоналу, формується система зв'язків в організації.

Організація – вид управлінської діяльності, що направлений на формування структури управління фірмою, встановлення в ній системи зв'язків і відносин, що дозволяє ефективно працювати та досягати цілі, що поставлено.

Організаційна структура – впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

При побудові організаційних структур необхідно дотримуватися таких принципів:

- 1 Структура управління повинна відображати цілі і завдання організації.
- 2 При формуванні структури необхідно передбачати оптимальний розподіл праці між підрозділами і окремими працівниками, що забезпечить творчий характер роботи, нормальне навантаження і необхідний рівень спеціалізації.
- 3 Формування структури управління ґрунтується на визначенні повноважень і відповідальності кожного працівника і підрозділу зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.
- 4 Структура управління повинна бути адекватна соціально-культурному середовищу організації.

Ключовими поняттями організаційної структури є елементи зв'язків (відносини), рівні і повноваження.

- 1 Елементами організаційної структури є працівники (керівники, фахівці, службовці), служби або підрозділи.
- 2 Зв'язки підрозділяються на горизонтальні і вертикальні.

Горизонтальні зв'язки є однорівневими. Частіше за все відносяться до певних функцій менеджменту з метою узгодження цілей і завдань окремих функціональних підрозділів (наприклад, бухгалтерія – відділ кадрів – виробництво – маркетинг).

Вертикальні зв'язки виникають за наявності різних рівнів управління (між ними). Ці відносини реалізуються через повноваження.

3 Повноваження – обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові й інші ресурси підприємства і направляти зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Існують повноваження:

- *лінійних керівників* – дають право вирішувати всі питання розвитку підрозділів, що підлягають, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами підрозділу;
- *штабного персоналу* – обмежуються правом планувати, рекомендувати або допомагати, але не наказувати іншим членам організації;
- *функціональні* – дають право приймати рішення і здійснювати дії лінійних керівників (наприклад, виконуючий обов'язки або в рамках делегування повноважень). Делегування – передача задач і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

5.2 Департаменталізація. Норма управління

Раціональне розділення всіх видів діяльності організації і закріплення їх за окремими організаційними підрозділами ґрунтується на департаменталізації.

Департаменталізація – це розділення організації на підрозділи.

Розрізняють п'ять видів департаменталізації:

1 *Функціональна* (найпоширеніша). Розділення персоналу відповідно до виконуваних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом).

Переваги: забезпечує кваліфіковану підставу управлінських рішень і дає можливість максимально ефективно вирішувати проблеми (все вирішують професіонали).

Недоліки: функціональні менеджери надмірно зосереджені на проблемах тільки свого відділу, що може шкодити загальноорганізаційним інтересам.

2 *Територіальна*. Застосовується у великих організаціях, які працюють в різних регіонах, що ускладнює координацію робіт. Підрозділи формуються для обслуговування певних територій, при цьому їх керівник несе повну відповідальність за роботу комісії в регіоні.

Переваги: можливості для отримання топ-менеджером досвіду, підготовка для кар'єрного зростання.

Недоліки: при успішних справах підрозділу може з'явитися бажання відділитися.

3 *Виробнича*. Доцільна у великих компаніях, які мають диверсифіковане виробництво (наприклад, взуття розробляють і реалізують одні, а одяг – інші підрозділи організації).

4 *Проектна*. Передбачає формування тимчасових проектних груп, керівники яких несуть відповідальність за розробку і реалізацію певного проекту або його частини. По завершенні проекту групу розформовують.

5 *Змішана*. Застосовується в тих випадках, коли фірма стикається з проблемою, обумовленою поточними змінами на ринку. В цьому випадку в структуру, що склалася, вносять зміни, які допомагають її розвинути.

Важливим кроком при формуванні організаційної структури є визначення *кількості підрозділів* і працівників в них, а також кількість керівників і визначення їх ієрархії. Для цього використовують *норму управління* – це допустима кількість виконавців, які підкоряються одному керівнику:

- 1) для менеджера вищого рівня (топ-менеджера) – 3-6 осіб;
- 2) для менеджера середньої ланки (мідл-менеджера) – 7-15 осіб;
- 3) для низької ланки – 20-35 осіб.

Якщо навантаження на керівника в 1,5 рази більше за норму, що рекомендується, необхідно вводити посаду заступника.

5.3 Повноваження і обов'язки. Централізація і децентралізація організаційної структури

Важливим завданням при формуванні підрозділів організації є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в рамках однорідної функціональної діяльності.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань.

Повноваження завжди передбачають відповідальність!

Відповідальність – необхідність, обов'язок посадовця відповідати за свої дії, використовуючи завдання, що поставлено.

Повноваження делегують відповідній посаді, а не людині, яка її займає. Через делегування встановлюються формальні відносини працівників в організації.

Делегування повноважень – передача прав на ухвалення рішень з вищого рівня на нижчий.

Американський менеджмент виділяє дві концепції процесу делегування повноважень.

1 *Класична концепція*. Згідно з цією концепцією повноваження передаються від вищого до нижчого рівня (наприклад: головний технолог одержує повноваження від головного інженера).

2 *Концепція обмежених повноважень*. Згідно з цією концепцією підлеглий має право відхиляти вимоги керівника.

Залежно від ступеня делегування повноважень розрізняють централізовані і децентралізовані організації.

Централізовані організації

Всі повноваження і відповідальність за певну функцію зосереджені в одному підрозділі і є прерогативою керівника цього підрозділу. Це призводить:

- до підвищення контролю і координації спеціалізованих функцій;
- зменшенню кількості помилкових рішень;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Але така раціональність ефективна лише на ранньому етапі ЖЦО. Із зростанням масштабів діяльності вона втрачає значення через неможливість координації дій.

Думка топ-менеджменту: «в централізованій організації коефіцієнт брехні росте з переходом на вищі ієрархічні рівні, оскільки кожний наступний рівень прикрашає інформацію, щоб вислужитися перед начальством».

Децентралізовані організації

Передбачають делегування повноважень на низькі рівні управління. Високий рівень децентралізації в організації означає, що:

- більшість рішень приймається на низьких рівнях управління;
- рішення, які приймаються на низьких рівнях, є важливими для організації;
- зменшується централізований контроль за рішеннями;
- менеджери вищого рівня ухвалюють стратегічні рішення;
- менеджери середнього і низького рівнів ухвалюють поточні рішення.

Повністю централізованих або децентралізованих організацій не існує. Ступінь децентралізації характеризується:

- кількістю рішень, які приймають на низьких рівнях управління;
- важливістю рішень;
- наслідками рішень, які приймаються на низьких рівнях управління;
- організацією контролю за роботою підлеглих.

5.4 Види організаційних структур і їх застосування

Всі види організаційних структур у вітчизняній і зарубіжній практиці об'єднують в дві групи: механістичні і органічні (адаптивні).

1 Бюрократичні (ієрархічні, формальні, механістичні, класичні, традиційні)

Характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією процедур і правил, централізованим ухваленням рішень,

об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагород.

Вони функціонують як чітко налагоджений механізм. Їх доцільно застосовувати при стабільному зовнішньому середовищі. Проте їх застосовують при будь-якому середовищі.

До них відносяться:

А) Лінійна структура

В ній кожний виконавець має одного і лише одного безпосереднього керівника, від якого він одержує команди з усіх питань (рисунок 4).

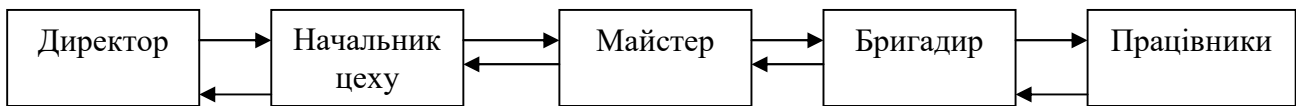


Рисунок 4 – Лінійна структура управління

Переваги структури такого типу:

- відсутність збочення розпоряджень і команд керівника, оскільки відсутні будь-які проміжні рівні і ланки менеджменту;
- висока оперативність управління, оскільки виконавці можуть відразу після отримання команди приступити до її реалізації, не витрачаючи часу на узгодження;
- невеликі витрати на управління, оскільки відсутні проміжні ланки.

Недоліки структури такого типу:

- при такому типі організації керівник, здійснюючи свою діяльність на основі єдиноначальності, повинен бути всебічним фахівцем в області виробництва, маркетингу, володіти необхідними правовими, економічними й іншими знаннями. Оскільки «Юлії Цезарі» зустрічаються рідко, спостерігається нерівноцінність рішень (один дуже компетентний, а інші - ні).

Тому виникає необхідність формування функціональних підрозділів.

Б) Функціональна структура

При цьому типі структури функціональним підрозділам надається право давати виконавцям вказівки у своєму колі проблем, разом з основними керівниками підрозділів. Образно кажучи, виконавець стає «служогою багатьох панів» (рисунки 5, 6).

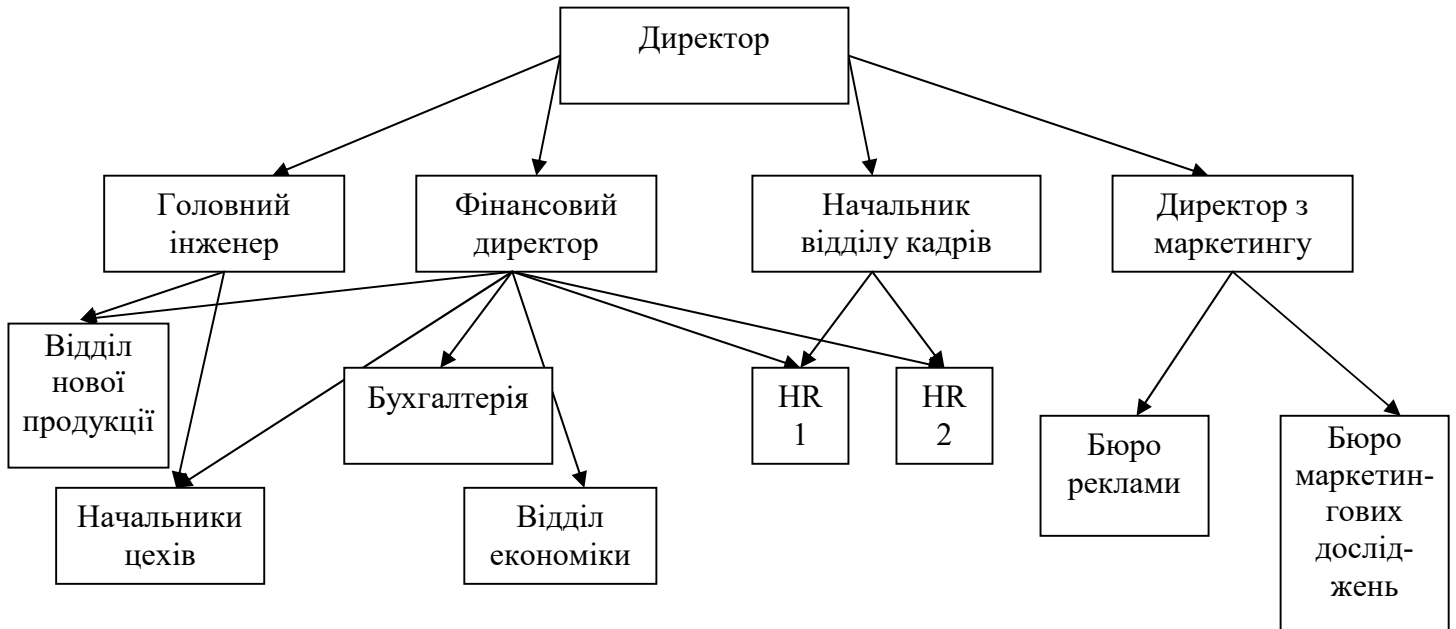


Рисунок 5 – Функціональна структура управління

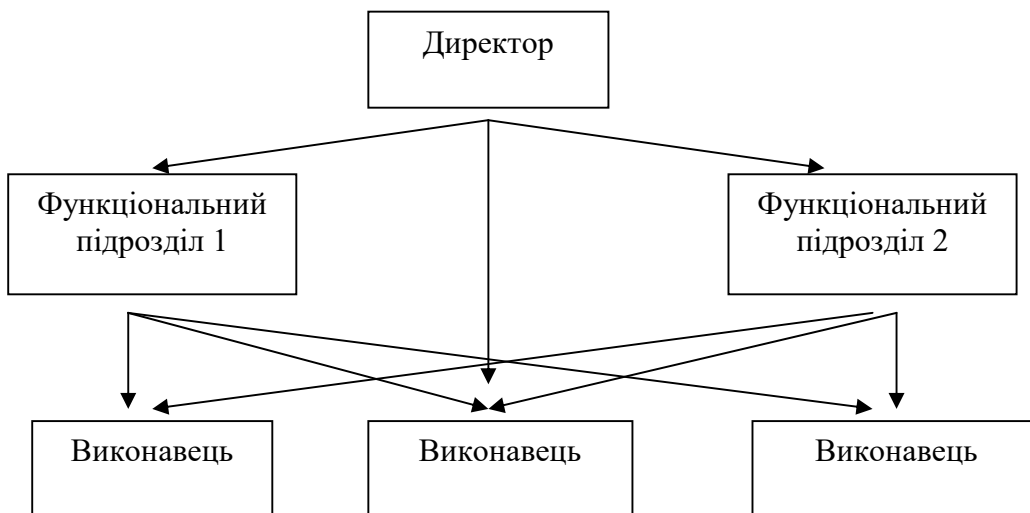


Рисунок 6 – Функціональна структура управління

Переваги структури такого типу:

- усуває головний недолік лінійної структури – нерівноцінність рішень в окремих сферах управління;

- кількість рішень з усіх питань діяльності стає рівноцінною, оскільки вказівки і розпорядження, що надходять до виконавців, виробляються кваліфікованими фахівцями (кожний в своїй області).

Недоліки даної структури управління:

- можливість суперечності команд від окремих управлінських структур і втрат часу на узгодження протирічних розпоряджень;

- зниження оперативності менеджменту у всіх сферах;

- збільшення чисельності персоналу, зайнятого менеджментом, зниження економічності управління (норма керованості);

- порушення одного з основоположних принципів менеджменту – єдиноначальності.

Широке розповсюдження цей тип структури управління отримав в СРСР в 30-40-і роки.

В) Лінійно-функціональна структура управління (лінійно-штабна)

Щоб зменшити вплив недоліків, властивих лінійному і функціональному типам на практиці використовують лінійно-штабну структуру управління (рисунок 7).

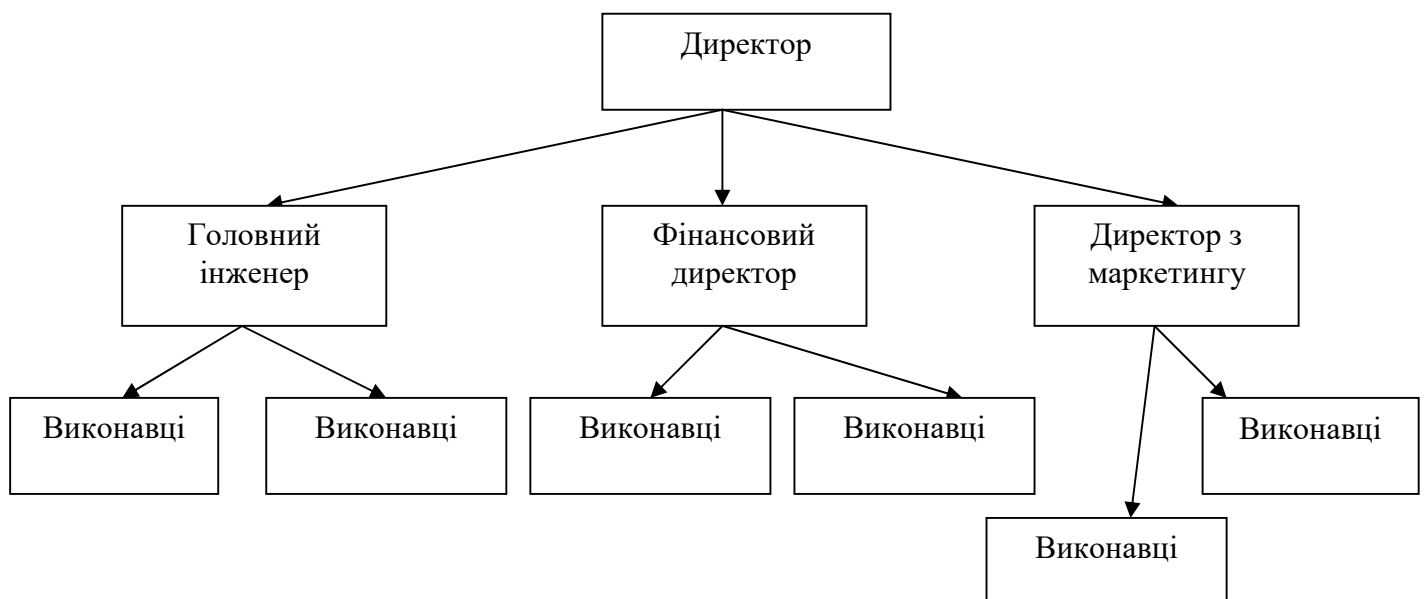


Рисунок 7 – Лінійно-штабна структура управління

Ця структура відрізняється від попередньої тим, що функціональні підрозділи позбавлені права давати розпорядження не своїм безпосереднім виконавцям.

При цьому типі структури управління функціонування підрозділу існує як штаб при керівнику для вироблення рішень з певного напрямку (відповідно до кваліфікації).

Самі ж рішення і вказівки втілюються в життя безпосередніми керівниками на принципах єдиноначальності.

2 Адаптивні структури управління (органічні)

Це структури, які мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією ухвалення рішень, амбітною відповідальністю, неформальними міжособовими відносинами.

До них відносять:

А) Проектно-цільова структура (проектна департаменталізація)

Застосовується при розробці організаційних проектів (модернізація виробництва, освоєння нового товару). Управління проектом припускає формування проектної команди, структури, визначення цілі проекту, організацію виконання робіт.

Керівник проекту повинен сформулювати концепцію управління проектом, розподілити завдання між учасниками команди, визначити ресурси. По закінченні проекту структура розпадається, а працівники повертаються на свою постійну роботу.

Б) Матрична структура

Відображає два напрями управління – вертикальне і горизонтальне (рисунок 8).

Вертикальний напрям – управління структурними підрозділами за функціями.

Горизонтальний напрям – управління окремими проектами, програмами, товарами, регіонами, до реалізації яких залучають людей різних підрозділів організації.

В такій структурі існує розподіл прав менеджерів, які здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які управляють виконанням проекту.

Переваги даної структури управління:

- відносно рівні права працівників фірми у внутрішньофірмовій конкуренції за ресурси і кадри, через що активізується інноваційна діяльність;
- максимізується синергічний ефект завдяки багатofункціональному використанню ресурсів фірми;
- досягається висока оперативна гнучкість з погляду управління проектами залежно від потреб ринку;
- налагоджуються і розвиваються міжфункціональні зв'язки всередині фірми.

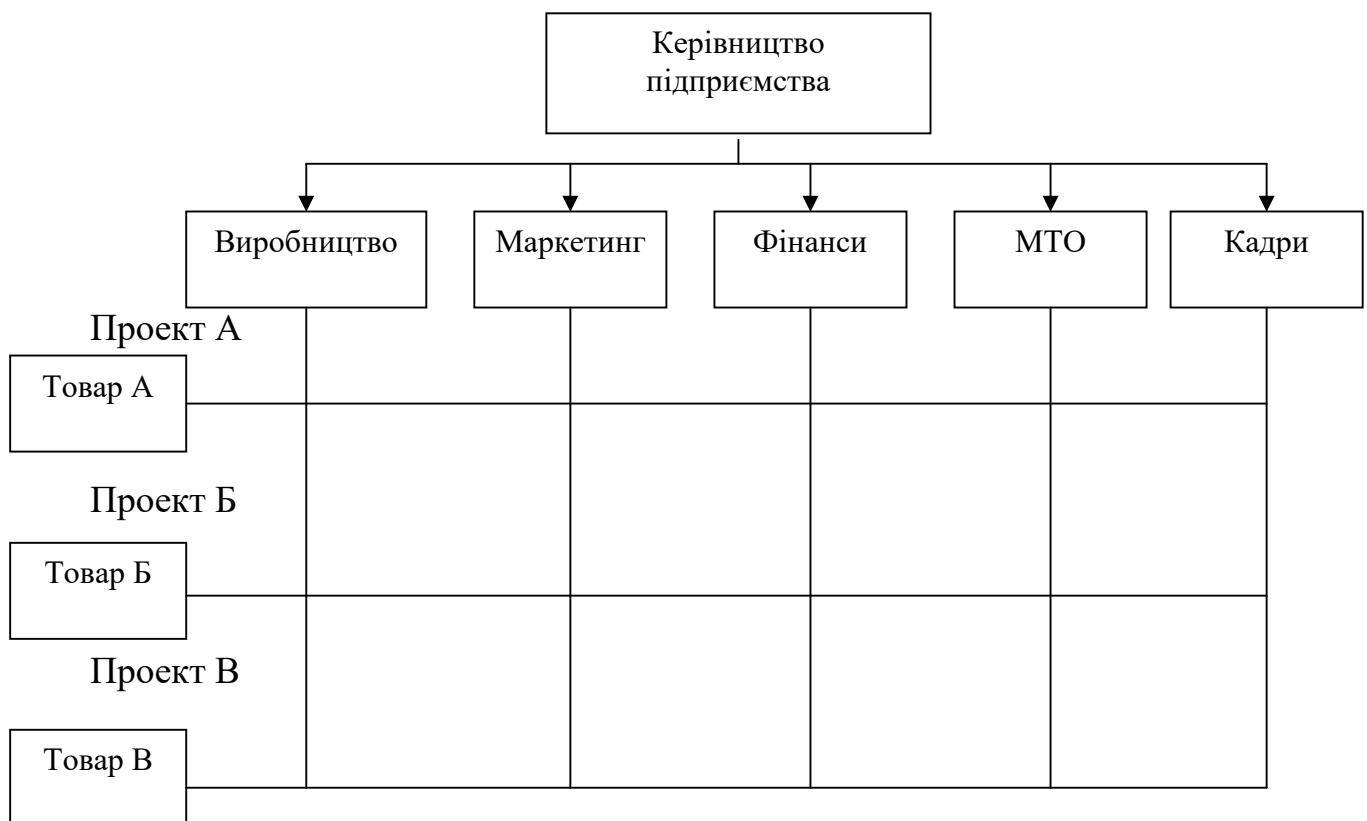


Рисунок 8 – Матрична структура управління

Недоліками такої структури управління є:

- складнощі в управлінні через подвійне підкорення функціональних працівників, порушення принципу єдиновладності;

- необхідність балансування між двома лініями поведінки, орієнтація на розвиток (проект) і на забезпечення стабільної поточної діяльності (функції);
- збільшення витрат на утримання функціональних служб.

В) Мережеві організаційні структури

Останнім часом отримали значне розповсюдження. Їх розподіляють на три групи:

- 1) *внутрішні мережі*. Дають можливість використовувати всередині організації принципи вільного підприємництва. Організуються внутрішні ринки, які припускають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. Наприклад: підрозділ виробників комплектуючих може пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за ринковими цінами. Ці ж підрозділи можуть продавати свою продукцію й іншим організаціям («Дженерал Моторс»);
- 2) *стабільні мережі*. Значну частину робіт передають підрядчикам, які можуть перебувати зовні сіті основної компанії. За такою схемою діють багато японських фірм і «BMW»;
- 3) *динамічні мережі*. Поширені у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки. Головна компанія керує капіталом і іншими організаціями, є при цьому ядром або «системним інтегратором». Вона залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, посередників.

Г) Множинні організаційні структури

Формуються в організаціях, в яких підрозділи не уніфіковані, організовані за різними принципами. До них відносять холдинги і конгломерати.

1 Холдингові компанії. Володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, що здійснюють різноманітну діяльність. Ці фірми мають юридичну самостійність, і холдинги безпосередньо не контролюють їх структурну організацію. Тільки якщо фінансові результати діяльності фірм знижуються, холдинг реорганізує фірми.

2 *Конгломерат*. Складається з штаб-квартири, яка здійснює загальне керівництво, і багатьох оперативних самостійних, але юридично залежних філіалів. Штаб-квартира розробляє загальнокорпоративну стратегію, веде загальну бухгалтерію, здійснює фінансове планування і контроль, надає допомогу філіалам, але не втручається в оперативне управління і постійну організаційну структуру.

Тема 6. Мотивація як загальна функція менеджменту

6.1 Сутність і роль мотивації

6.2 Типи мотиваційних теорій

Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення поставленої цілі.

6.1 Сутність і роль мотивації

В менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення факторів впливу на поведінку працівників з метою здійснення їх мотивування.

Мотивування (мотивація) – вид управлінської діяльності, що направлений на спонукання себе і інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення поставленої цілі.

Будь-яка дія людини не реалізується без мотивації. Тобто, для успішного управління людьми необхідно з'ясувати: чому, навіщо вони працюють?, що викликає у них бажання і потребу працювати?, як завдяки цим бажанням і потребам можна примусити їх працювати краще?

Сутність мотивації розкривається за допомогою категорій:

- 1 – мотив;
- 2 – потреба;
- 3 – стимул;
- 4 – винагорода.

1 Мотив – спонукальна причина дій і вчинків людей. Від того, якими мотивами людина керується в своїй трудовій діяльності, залежить відношення до роботи і кінцевий результат.

Мотив формується «всередині» людини і обумовлений багатьма чинниками. Існує легенда про мудреця, який вирішив з'ясувати, як люди розуміють значення своєї роботи. Він став на узбіччі дороги, якою возили каміння на будівництво собору, і першого працівника запитав: «Що ти робиш, добрий чоловік?» – «Хіба не бачиш? – везу каміння». «А ти?» – запитав у іншого. – «Заробляю на хліб собі і дітям». А третій відповів: «Будую собор, мудрий старик».

Тобто, у кожного свої спонукальні причини до роботи.

Мотиви діляться на **моральні** і **матеріальні** і відображають відношення працівника до змісту трудового процесу. Співвідношення різних мотивів, від яких залежить поведінка людини, формує мотиваційну структуру.

У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від наступних чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, цінностей (життєвих і моральних).

Залежно від обставин ті або інші мотиви стають основними.

За проведеними дослідженнями:

- 1) за наявності достатніх засобів для існування 20% людей не працювали б ні за яких обставин;
 - 36% - готові працювати, якщо робота буде цікавою;
 - 36% - працюють щоб уникнути нудьги і самотності;
 - 14% - працюють через страх «втратити» себе як особистість;
 - 9% - працюють, тому що робота приносить радість;
- 2) 12% людей основним мотивом вважають гроші;
 - 45% - віддають перевагу славі;
 - 35% - задоволені змістом роботи;
 - 15% - задоволені владою, яку дає робота.

Основою мотивів є потреби людини.

2 Потреба – фізіологічне або психологічне відчуття недостатці чогось або в чомусь.

Потреби виникають разом з народженням людини, ростуть по мірі її розвитку, що відображається на її поведінці. Коли людина усвідомлює свою потребу, вона зорієнтована на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби.

Необхідного результату можна досягти під впливом стимулів.

3 Стимули – спонукання до дії, викликані зовнішніми чинниками. Вони можуть мати *позитивну* або *негативну спрямованість*.

Позитивно спрямовані стимули називаються винагородою.

4 Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого хоче досягти і що хоче мати.

Винагорода буває:

а) матеріальна (заробітна платня, преміювання, система пільг);

б) нематеріальна або моральна (визнання заслуг працівників, підвищення по службі, надання повноважень, формування відчуття особистої приналежності до фірми).

Мотивація трудової діяльності людини представлена на схемі (рисунок 9).

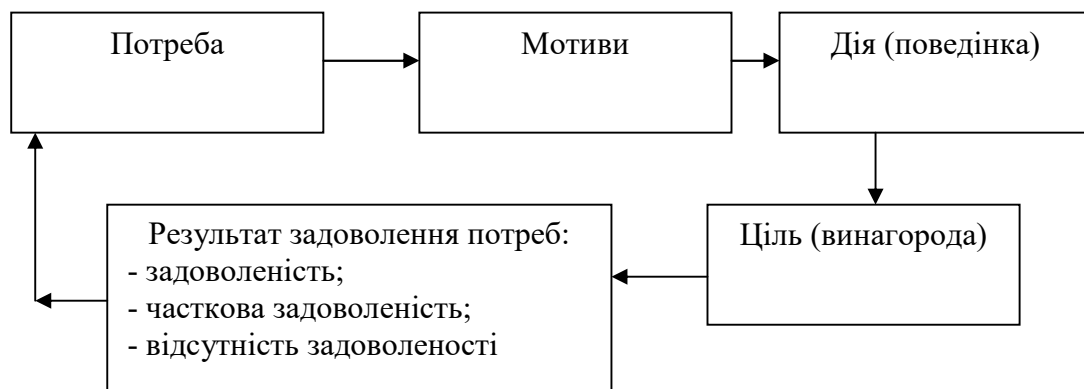


Рисунок 9 – Схема мотиваційного процесу

Перша стадія. Мотив процесу – виникнення потреби. Потреба, яку не задоволено, вимагає задоволення.

Друга стадія. Спонукання до задоволення потреби, тобто наявність потреби, вимагає від людини певної реакції (щось робити). Але на цій стадії людина швидше оцінює варіанти реалізації потреби.

Третя стадія. Виконання конкретних дій.

Четверта стадія. Отримання винагороди за виконані дії для задоволення потреби.

6.2 Типи мотиваційних теорій

В сучасній науці виділяють 3 типи мотиваційних теорій:

- 1 Змістовні (тобто теорії, які відображають зміст потреб).
- 2 Процесуальні (теорії, які відображають процес винагороди).
- 3 Теорія підтримки бажаної поведінки.

Змістовні теорії

Ці теорії сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії

Згідно з цими теоріями *мотивація* – це сукупність доказів і мотивів для обґрунтування певної поведінки і дій. Вона описується потребами і метою людини, діяльністю, світоглядами, переконаннями, бажаннями і ідеалами.

Тобто, мотивація, на думку прихильників змістовних теорій – це певні сили (зовнішні або внутрішні), які примушують людину з ентузіазмом і задоволенням виконувати певну роботу.

До змістовних теорій мотивації відносять:

1 Теорія ієрархії потреб А.Маслоу

Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб:

- фізіологічні (в їжі, воді, одязі, повітрі, теплі, сексі);
- безпеки і захищеності (бажання стабільності, захищеності від хвороб, невдач);
- потреба в належності або соціальні потреби – належність до певного суспільства, участь у спільних діях, дружба;
- потреба у визнанні і самоствердженні (потреба бути авторитетним, сильним, здібним, упевненим в собі, що приносить визнання і пошану оточуючих);
- потреба в самореалізації (прагнення до якнайповнішого використання власних сил, здібностей, умінь і навиків, естетичні потреби, тобто в реалізації власних можливостей).

2 Теорія К.Альдерфера ERG (existence, relatedness, growth)

Це модифікована теорія потреб А.Маслоу. Альдерфер виділив три групи потреб, які мотивують поведінку людей (рисунок 10):

- потреби існування (їжа, одяг, захист);
- потреба в зв'язках (комунікаційні потреби), направлена на підтримку контактів, визнання, самоствердження;
- потреба в особистому зростанні (самореалізація, отримання адекватного визнання).

На відміну від теорії ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера свідчить про рух не тільки від низьких потреб до вищих, а і у зворотному напрямі, що демонструє посилення мотивуючої дії низьких потреб при неможливості задоволення вищих (рисунок 10).

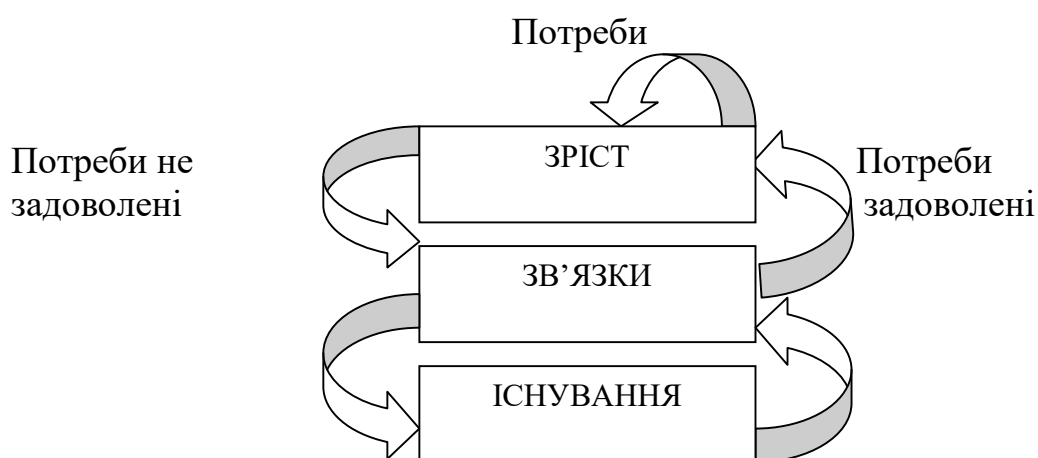


Рисунок 10 – Схематична модель теорії К.Альдерфера

3 Двофакторна теорія Ф.Герцберга

Ф.Герцберг провів опитування і з'ясував у працівників, коли їм хочеться працювати, а коли зовсім не хочеться. З чого вивів теорію – мотивація до роботи формується під впливом двох різних груп чинників: *гігієнічних* і *мотивуючих*.

1 Гігієнічні чинники. Це наявність або відсутність таких елементів як заробітна платня, безпека, умови роботи (шум, освітлення), статус, правила, режим роботи, контроль керівництва, відносини в колективі.

Парадокс за Герцбергом: заробітна платня не є мотивуючим чинником №1!!! Вона стає таким чинником, якщо саме так працівник оцінює результат своєї роботи.

2 Мотивуючі чинники (мотиватори). До них відносять:

- досягнення;
- визнання;
- відповідальність;
- просування по службі;
- можливість для особистого зростання (творчого і ділового).

Герцберг вважав, що за відсутності мотиваторів людина відноситься до роботи нейтрально, а якщо вони є – то із задоволенням.

4 Теорія потреб, що придбано, Д.Мак-Клелланда

Згідно з цією теорією певні типи людських потреб формуються протягом життя людини під впливом обставин, навчання, досвіду.

До них відносять:

1) потреба в досягненні успіху. Це прагнення виконувати складні завдання, досягати високих стандартів в роботі, бути «найкращим»;

2) потреба в належності. Реалізується через пошук і встановлення гарних відносин з оточуючими, їх підтримка, розв'язування конфліктів. Люди з розвинутими потребами в належності є гарними «координаторами» в організації;

3) потреба у владі. Реалізується в бажанні індивіда контролювати ресурси і процеси, впливати на поведінку інших (влада). Люди з розвинутими потребами у владі мають найбільший шанс зробити кар'єру.

5 Теорії «Х» і «У» Дугласа Мак-Грегора

Згідно теорії «Х» люди при першій-ліпшій можливості уникають роботи, відповідальності, їм не вистачає відчуття честолобства. Людям властиві лише вельми незначні амбіції, головним же чином вони потребують захисту. За таких умов стимулювати людей до праці можна тільки контролюючи і караючи.

Згідно з теорією «У» за певних умов люди прагнуть відповідальності і виконання роботи, прагнуть виділитися на роботі. В цій ситуації відбувається орієнтація на потреби вищого порядку: причетності, мати високу мету, автономії і самовираження. Головне для працівника – реалізація свого творчого потенціалу.

6 Теорія «Z» У.Оучи

Згідно з цією теорією основою успіху працівників є віра в загальну мету, старанність, довірливі взаємовідносини, взаємопідтримка, узгодженість дій.

Процесуальні теорії

Розглядають мотивацію не як статичне, а як динамічне явище, як процес, механізм.

Поведінка працівника визначається не тільки потребами, але і відчуттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей і результатів вибраного типу поведінки. В результаті людина ухвалює рішення про активні дії або бездіяльність.

В рамках процесного підходу виділяють наступні теорії.

1 Теорія очікувань В.Врума

Базується на очікуванні певної події.

Врум вважав, що окрім свідомих потреб людиною керує надія на справедливу винагороду.

Аналізуючи мотивацію до праці, в теорії очікувань розглядаються три типи взаємозв'язків (очікувань):

- очікування «витрати праці – результати». Зіставлення витрачених зусиль і результатів, що отримано, (підвищення зусиль – кращі результати) «З – Р»;

- очікування «результатів – винагороди». Очікування певної винагороди за отримані результати (на 20% підвищення об'ємів виробництва – 10% премії) «Р – В»;

- валентність або цінність винагороди або заохочення. Конкретна винагорода має для людей різну цінність. При низькій валентності (цінності винагороди) мотивація буде недостатньою для ефективної роботи «В».

Співвідношення трьох вище розглянутих чинників називається моделлю мотивації за Врумом і записується у вигляді рівняння:

$$\text{Мотивація} = (З - Р) \times (Р - В) \times В,$$

де З – витрати, Р – результати, В – винагорода, В – валентність.

Відповідно до теорії Врума зменшення значення хоча б одного співмножника в даному рівнянні веде до ослаблення мотивації і відповідно низьким результатам.

2 Теорія справедливості С.Адамса

Згідно з цією теорією працівники суб'єктивно зіставляють свою винагороду і зусилля, що затрачують, з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Цей процес можна зобразити за допомогою формули:

$$\frac{\text{Своє зусилля}}{\text{Своє зусилля}} \cdot \frac{\text{Своє зусилля}}{\text{Своє зусилля}}$$

Поки працівники не вважатимуть винагороду справедливою, доти їх віддача в роботі буде низькою. Через це в колективі виникає додаткова хвороба, психологічна напруга. Зняти цю напругу може і повинен керівник. Дослідники вважають одним з найважливіших чинників мотивації справедливий розподіл грошової винагороди серед підлеглих, особливо в колективах, де переважають жінки, які більш чутливі до проявів несправедливості. При цьому можливі такі варіанти поведінки працівника, який вважає, що його зусилля недостатньо або несправедливо оцінені:

- почне працювати ще краще, щоб довести свою компетентність;
- значно понизить зусилля, працюючи за принципом «як оцінюють, так і працюю»;
- змінить об'єкт порівняння, вважаючи що попередній має особливий статус (родич, друг);
- спробує перейти в інший підрозділ або взагалі звільнитися.

3 Комплексна теорія Лаймана Портеру і Едварда Лоулера

Враховує цінність винагороди, зв'язки «зусилля – винагорода», здібності, характер, роль працівника. Ця теорія включає як складові елементи теорії очікування, так і складові елементи теорії справедливості. За цією теорією результати, отримані працівником, обумовлюються зусиллями, що докладено, особистими якостями і мірою визнання його ролі в загальному успіху.

Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки (Р.Дафт, Р.Стірс, Р.Скинер)

Ця теорія пояснює вплив винагороди на поведінку людей. Поведінка, результатом якої є винагорода, повторюватиметься, а поведінка, результатом якого є покарання, повторюватиметься з меншою вірогідністю. Тобто, поведінку підлеглих можна регулювати шляхом інструментів:

- позитивна підтримка – винагорода за користь, що принесена фірмі;
- негативна підтримка – відмова від моралей (зробив добре – не отримаєш догану);
- покарання – застосовують для припинення небажаної поведінки працівника;
- ігнорування – відмова керівника від застосування позитивної підтримки, винагороди.

Тема 7. Контроль як загальна функція менеджменту

7.1 Види контролю

7.2 Сутність і етапи процесу контролю

7.3 Управлінський контроль: фінансовий і виробничий

7.1 Види контролю

Контроль завершує цикл управління. Суть його полягає в своєчасному виявленні відхилень в роботі, внесенні коректив.

Контроль – вид управлінської діяльності, що направлений на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки і аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив, у випадку якщо фактичні результати відрізняються від результатів, що заплановано.

Функція контролю є таким обов'язком керівника, який не підлягає делегуванню. Іноді контроль здійснюється управлінцями, які спеціалізуються виключно на контролі.

Види контролю

Залежно від ознак, узятих за основу класифікації, розрізняють декілька видів контролю.

1 За змістом:

- фінансовий – орієнтований на фінансову сферу підприємства і припускає спостереження за надходженням і використанням фінансових ресурсів;
- виробничий – направлений на підтримку виробничих процесів в режимі, що заплановано. Дає можливість ефективно управляти запасами, забезпечувати високу якість продукції відповідно до планових завдань;
- маркетинговий – направлений на оцінку реалізації і ефективності маркетингової концепції підприємства (наприклад, зіставлення витрат на просування товару і обсягів продажів).

2 За характером відносин між керівником і підлеглими:

- внутрішній – виконавець самостійно контролює якість роботи;
- зовнішній – дії виконавця контролює керівник.

3 За змістом завдання:

- лінійний – контролюється весь об'єкт (наприклад, контроль з боку власника фірми);
- функціональний – контролюється частина об'єкту (наприклад, контроль з боку фінансового директора, комерційного директора);
- операційний – контроль тільки однієї характеристики, стану і поведінки об'єкту (наприклад, контроль розміру матеріальних витрат або фонду оплати праці).

4 За якісними характеристиками:

- одиничний – контроль одного параметра;
- множинний – контроль багатьох параметрів;
- багатофункціональний – контроль даних, які використовують для оцінки різних управлінських функцій.

5 За етапами проведення:

- попередній – реалізується ще до фактичного початку роботи і дає можливість оцінити якість ресурсів фірми;
- поточний – здійснюється в процесі роботи на певних її етапах;
- завершальний (підсумковий) – здійснюється **після** завершення трудової операції і оцінює кінцеві результати.

7.2 Сутність і етапи процесу контролю

Сутність процесу контролю визначається його *змістом* і *технологією* виконання. *Зміст* окреслює те, що власне підлягає контролю, на які параметри об'єкту контролю необхідно звернути увагу. *Технологія* описує як здійснювати контроль, хто контролює, в якій послідовності.

Процес контролю здійснюється у декілька етапів.

1 Встановлення стандартів і критеріїв.

Стандарт – це норма, модель, яка стає вимірником об'єктів. Критерії – це конкретна ціль, вибрана з планів і стратегій фірми. Стандарт показує, яким повинен бути кінцевий результат, щоб досягти поставленої цілі.

Ефективне функціонування організації передбачає підтримку виробничих, технічних, фінансових і етичних стандартів.

Етичні норми – це система загальних цінностей і правил, яких повинні дотримуватися працівники підприємства для забезпечення позитивного іміджу фірми.

В світовій практиці менеджменту порушенням етичних норм вважають:

- отримання або дача хабара;
- виплата співучаснику грошей, що незаконно отримані;
- продаж неякісної продукції;
- ухилення від сплати податків;
- розпалювання конфліктів;
- розкриття таємниць фірми.

2 Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх із стандартами.

Цей етап контролю передбачає:

- визначення масштабів відхилень;
- вимірювання результатів;
- передача інформації про результати, що отримано;
- оцінка результатів, що досягнуто.

Масштаб відхилень – відхилення від заданої траєкторії, яке необхідне фіксувати в процесі вимірювання. Дуже великий

масштаб збільшує ризик невчасного виявлення відхилень, а маленький – примушує реагувати навіть на незначні відхилення.

Вимірювання результатів – встановлення фактичних результатів. Розрізняють фізичне вимірювання – розмір, форма, зовнішній вигляд об'єкту (шт, т, км, грн) та динамічне вимірювання – рівень використання ресурсів за якістю або властивостям (продуктивність, матеріаломісткість).

3 Ухвалення рішень при коректуванні дій.

Від правильності дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації. Топ-менеджер може прийняти три лінії поведінки:

- не втручатися в протікання процесу (фактичні результати відповідають стандартам);
- коригувати дії, через які стандарти не досягнуті (ліквідація причин відхилень, пошук нових способів);
- перегляд стандартів, цілі (ідеалізація топ-менеджером своїх підлеглих, оптимістична оцінка ситуації).

7.3 Управлінський контроль

Цей вид контролю включає виробничий, фінансовий і маркетинговий контроль.

Система показників оцінки маркетингової діяльності має не точний, а інтуїтивний характер. Результати маркетингової діяльності важко передбачити.

Зупинимось на інструментах фінансового і виробничого контролю.

7.3.1 Фінансовий контроль

Передбачає спостереження за коштами, які поступають на фірму (виручка від реалізації, акціонерний капітал) і знаходяться в її розпорядженні (поточні активи, нерозподілений прибуток) і виходять за її межі (оплата витрат, сплата податків).

Фінансовий контроль передбачає:

- 1) оцінку ефективності фірмою своїх ресурсів, рівня прибутковості окремих видів діяльності і фірми в цілому;

2) визначення платоспроможності фірми, її фінансової стійкості;

3) визначення межі, до якої фірма може здійснювати фінансування за рахунок залучених коштів.

Основними інструментами фінансового контролю є:

1 Бюджетний контроль – передбачає ведення трьох бюджетів:

- фінансового (відображає надходження і використання коштів);

- оперативного (торкається операційної діяльності всередині організації);

- негрошового (бюджет не в грошовому виразі, а в одиницях випуску, годинах роботи, площі виробничих приміщень).

2 Фінансовий аналіз – передбачає ведення фінансової звітності (баланс, звіт про прибуток і збитки – фінансовий звіт) і аналіз фінансових показників.

3 Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства і результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства.

Контролінг – це загальний фінансовий контроль, який ґрунтується на першому і другому інструментах фінансового контролю, але має відношення до загальної стратегії фірми. В процесі контролінга оцінюються:

- тенденції змін (в минулому і майбутньому);

- причини змін;

- вірогідність очікуваних змін;

- необхідні дії фірми;

- економічна доцільність стратегічних заходів.

4 Аудит – це незалежна оцінка бухгалтерської, фінансової і операційної систем. Залежно від того, хто його здійснює, аудит буває зовнішній (експерти) і внутрішній (штатні працівники).

7.3.2 Виробничий контроль

Передбачає спостереження процесів трансформації вхідних ресурсів фірми в готовий продукт.

Основними видами виробничого контролю є:

1 Контроль виконання виробничої програми. Застосовується для спостереження протікання виробничих процесів, забезпечення їх ритмічності і виконання запланованих обсягів робіт у встановлені терміни.

Передбачає складання планів-графіків реалізації програми (проекту) за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль їх виконання і ліквідацію відхилень від планів-графіків.

Оскільки виробничі процеси відрізняються різною складністю і масштабами, для їх планування використовують різні методи: для невеликих за масштабом і простих процесів – графіки Ганта, а для великих – мережні методи планування.

Графік Ганта – це таблиця із стовпцями. В лівому стовпчику – об'єкт вимірювання (планове значення – фактичне), а у верхньому стовпці – години, дні, тижні.

2 Контроль руху і використання матеріальних ресурсів (управління запасами). Управління запасами здійснюють наступними способами:

- оптимізація термінів і обсягів поставки;
- зменшення витрат на оформлення замовлення;
- зменшення витрат на зберігання матеріальних ресурсів;
- зменшення витрат, викликаних відсутністю ресурсів (зриви графіка роботи, втрачені обсяги продажів).

3 Контроль якості продукції. Дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність продукції, оскільки якість – складова конкурентоспроможності.

Виділяють три складові якості продукції, які підлягають контролю:

1) якість відповідності технічним умовам (відповідність технічному процесу);

2) якість конструкції (зовнішній вигляд, форма);

3) функціональна якість (можливості застосування і функціональні властивості).

В світовій практиці використовується дві системи управління якістю.

1 Система управління якістю за стандартами ISO серії 9000. Вона направлена на забезпечення стабільної якості продукції, яка

відповідає вимогам споживачів. Її дія розповсюджується на всі етапи розробки продукції:

- маркетингове дослідження ринку;
- проектування і конструювання товару;
- матеріально-технічне забезпечення;
- підготовка технологічних процесів;
- виробництво продукції;
- контроль, тестування;
- упаковка, зберігання;
- реалізація і розподіл продукції;
- технічне обслуговування;
- утилізація.

Система повинна бути організована так, щоб в полі зору менеджерів були всі процеси, що впливають на якість продукції.

2 Система загального управління якістю – TQM (total - загальний; quality - якість; management - управління). Ґрунтується на принципі, що якість – це відчуття споживача. Згідно з цією системою управління якістю передбачає:

- 1) спрямованість на попередження дефектів, а не їх оцінку і корекцію;
- 2) вимірювання якості з використанням зворотного зв'язку;
- 3) винагорода за якість;
- 4) навчання якісному виконанню робіт;
- 5) встановлення високих стандартів роботи.

Упровадження системи TQM передбачає використання специфічних прийомів і методів.

1 «Гурток якості». Це система участі працівників в управлінні підприємством. «Гуртки якості» працюють 1-2 рази на місяць і чітко орієнтуються на вирішення конкретних проблем на місцях.

2 Делегування повноважень. Передбачає залучення рядових співробітників фірми до процесу ухвалення рішень.

3 Бенчмаркетинг (контрольні порівняння). Вперше був застосований в 1979 р. компанією XEROX. Передбачає безперервний процес порівняння продукції і послуг з продукцією і послугами конкурентів або лідера галузі.

4 Аутсорсинг. Застосовується у великих корпораціях. Передбачає залучення зовнішніх агентів для виконання робіт

усередині фірми. Характеризується зниженням витрат, тому що деякі роботи зовнішні працівники виконують дешевше і краще, ніж власні співробітники.

Тема 8. Управлінське рішення

8.1 Сутність, класифікація і процес прийняття управлінського рішення

8.2 Оптимізація управлінських рішень

8.3 Методи і моделі прийняття управлінських рішень

8.1 Сутність, класифікація і процес прийняття управлінського рішення

Прийняття управлінських рішень – це вирішальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрями діяльності організації і її окремих працівників. Робота з ухвалення управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних витрат часу, енергії, досвіду.

Прийняття управлінського рішення – це процес вибору розумної альтернативи рішення проблеми.

Управлінське рішення – це фіксований управлінський акт, виражений в письмовій або усній формі, який реалізується для вирішення проблеми.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової і інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічну мету організації.

Управлінські рішення в основному класифікують за декількома ознаками.

1 За сферою охоплення:

- загальні рішення – торкаються всієї організації;
- часткові рішення – торкаються конкретних підрозділів, служб, проблем.

2 За тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого часу (більш 1 року);

- поточні рішення – реалізуються в короткостроковому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

3 За рівнем прийняття:

- рішення на вищому рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на низькому (технічному) рівні управління.

4 За особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив в стандартних ситуаціях;

- організаційні незапрограмовані (інноваційні) рішення – спричинені новими факторами і ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, удосконалення структури управління, методів мотивації;

- компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя, які виникають.

5 За способами обґрунтування:

- інтуїтивні рішення – базуються на відчуттях менеджера в правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках) – їх передумовою є знання, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;

- раціональні рішення – мають в своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; в основному є найоб'єктивнішими.

6 За способом прийняття:

- індивідуальні рішення;

- колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;

- колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

7 За характером:

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

Умови прийняття управлінських рішень. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні наступні умови: право ухвалення, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них або відповідні їх групи можуть ухвалювати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати тільки лінійні керівники.

Повноваження характеризують межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть ухвалювати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення виходячи з ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього вимагають обставини.

Компетентність характеризує уміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність представляється як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосувати стосовно менеджера у разі прийняття їм невдалого рішення.

Процес прийняття управлінських рішень. Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Найоптимальніший варіант процесу прийняття управлінського рішення охоплює такі етапи:

- 1 Діагностика проблеми: - усвідомлення і встановлення симптомів проблеми; - збір і аналіз інформації відносно розроблених методів менеджменту.
- 2 Виявлення альтернатив.
- 3 Вибір кращої альтернативи.
- 4 Прийняття управлінського рішення (реалізація альтернативи).
- 5 Перевірка результатів (оцінка).

На процес прийняття управлінського рішення впливають наступні фактори:

- 1) особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер);
- 2) поведінка менеджера (звички, психологія);
- 3) середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відомі можливі результати реалізації кожної альтернативи);
 - невизначеність (неможливо з'ясувати можливі наслідки якихось альтернативних рішень);
- 4) інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації);
- 5) взаємозалежність рішень;
- 6) очікування можливих негативних наслідків;
- 7) можливість застосування сучасних технічних засобів;
- 8) наявність ефективних комунікацій;
- 9) відповідність структури управління цілям та місії організації.

8.2 Оптимізація управлінських рішень

Оптимізація є найважливішим етапом технології прийняття раціональних управлінських рішень.

Оптимізація управлінських рішень – це вибір найефективнішого варіанту рішення (найраціональнішого) з можливих альтернатив.

Функцію оптимізації управлінських рішень можна відобразити наступною формулою:

$$y = f(x_1, x_2, x_3 \dots x_n),$$

де y – параметр, по якому проводиться оптимізація;
 x_1, x_2, x_3, x_n - варіанти рішень (альтернативи).

Параметр u є показником прибутку, об'єму робіт, а варіанти рішень x_i визначаються ресурсами, трудовим потенціалом, виробничою площею.

На Заході оптимізацією управлінських рішень займається спеціальний напрям «наука управління» («наука про ухвалення рішень», «системний аналіз», «наука про системи» і ін.), яка сформувалася в Англії під час Другої світової війни через необхідність виконання конкретних військових завдань. Активно цей напрям розвивається в США, Японії, Німеччині, Україні, Росії і інших країнах. В основному його використовують з метою вирішення таких завдань як:

- регулювання транспортних потоків в містах;
- оптимізація графіка руху літаків в аеропортах;
- управління запасами на підприємствах;
- розробка нових видів продукції;
- розподіл витрат на рекламу різних видів продукції;
- оптимізація чисельності допоміжного персоналу в структурі управління;
- розподіл трудових ресурсів;
- оптимізація обсягів виробництва і послуг;
- оптимізація діяльності на різних сегментах ринку.

8.3 Методи і моделі прийняття управлінських рішень

Наука управління як механізм оптимізації управлінських рішень може реалізовуватися за допомогою наукового методу, використання системної орієнтації, застосування моделей.

1 Науковий метод. Передбачає застосування чітко регламентованих аналітичних процедур, сутність і зміст яких подано на рисунку 11. Наприклад, в процесі оптимізації обсягів реалізації продукції на першому етапі передусім збирають різноманітну і достовірну інформацію про ринок і попит, на другому здійснюють її аналіз, а на третьому – з'ясовують конкретні фактори, які впливають на попит. Після перевірки гіпотези (четвертий етап), подальші дії можуть розвиватися за одним з двох варіантів: 1) реалізація рішення, якщо гіпотеза правильна (п'ятий етап); 2) повернення за допомогою зворотного

зв'язку на один з попередніх етапів, продовжуючи пошук оптимального варіанту, якщо гіпотеза виявилася неправильною.

2 Системний підхід. Базується на усвідомленні того, що організація є відкритою системою, яка складається з взаємозв'язаних елементів. В процесі діяльності організація обробляє вхідні елементи (ресурси, інформацію), перетворюючи їх на продукцію, послуги, прибуток. Вивчення всіх аспектів цього процесу дає матеріал для прийняття найефективнішого варіанту управлінського рішення.

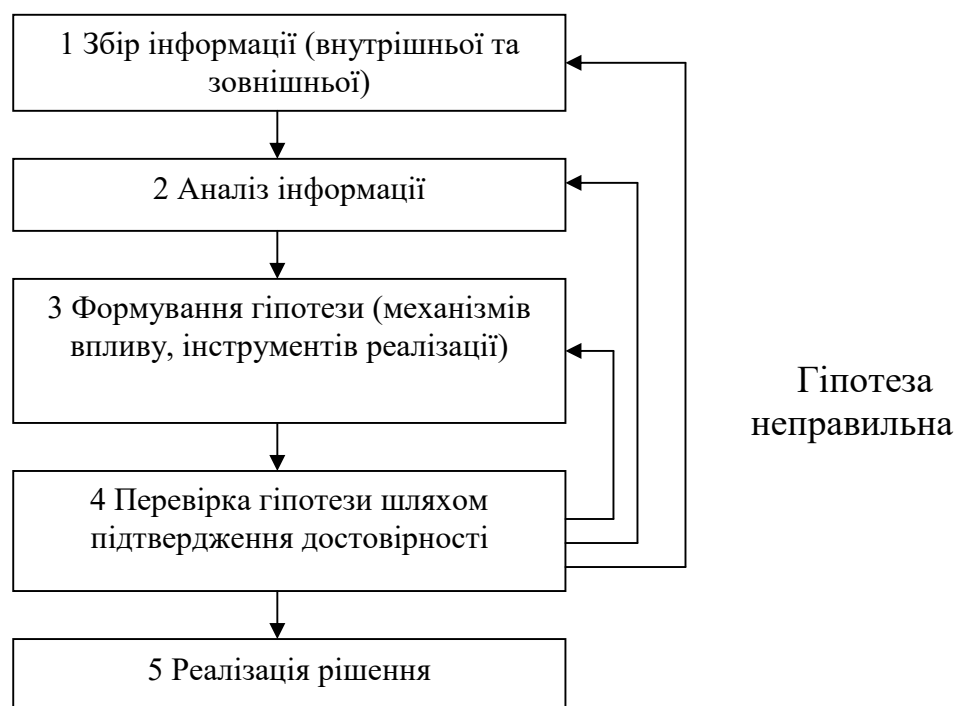


Рисунок 11 – Схема наукового методу оптимізації управлінських рішень

3 Застосування моделей. При обґрунтуванні управлінських рішень забезпечує врахування всіх факторів і альтернатив, які виникають в процесі виробничо-господарської діяльності. Тому моделювання вважають найефективнішим способом оптимізації управлінських рішень.

Модель – це відображення в схемі, формулі, зразку характерних ознак досліджуваного об'єкту.

Модель – це бачення об'єкту системи або ідеї в деякій формалізованій формі, відмінній від самої цілісності.

Головна її характеристика – спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується.

Необхідність моделювання обумовлена цілим рядом причин:

- складністю виробничо-господарської діяльності;
- наявністю багатofакторних залежностей в процесі розв'язання управлінських завдань;
- необхідністю експериментальної перевірки багатьох альтернативних управлінських рішень;
- необхідністю орієнтувати управління на майбутнє;
- необхідністю враховувати динаміку середовища функціонування.

За внутрішньою сутністю і особливостями функціонування виділяють такі моделі:

- 1) фізичні – вони є описом об'єкту в збільшеному або зменшеному масштабах;
- 2) аналогові – функціонують як реальні об'єкти, але зовні не схожі на них;
- 3) математичні (символічні) – їх особливість у використанні символів в процесі опису особливостей, характеристик об'єкту.

На практиці виділяють різні способи моделювання.

- ✓ *Теорія ігор*. Моделює вплив ухваленого рішення на конкурентів. Сформувалася під впливом потреб військових.
- ✓ *Теорія черг*. Визначає оптимальну кількість каналів обслуговування відповідно до потреб в них.
- ✓ *Лінійне програмування*. Забезпечує оптимальний спосіб об'єднання ресурсів за наявності конкретних потреб. Такі моделі найпопулярніші в менеджменті.
- ✓ *Економічний аналіз* (метод оцінювання витрат та економічних вигод). Ґрунтується на визначенні економічних умов, за яких підприємство стає вигідним. Основною умовою є ситуація, за якої загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.
- ✓ *Дерево рішень*. Схематичне відображення дій в менеджменті з урахуванням фінансових результатів,

ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

✓ *Прогнозування*. Реалізується через моделювання майбутніх управлінських ситуацій. Грає важливу роль в економіці.

Тема 9. Інформація і комунікація в менеджменті

9.1 Сутність комунікацій і їх інформаційне забезпечення

9.2 Комунікаційний процес

9.3 Комунікації ділових партнерів

9.1 Сутність комунікацій і їх інформаційне забезпечення

Сутність комунікацій становлять взаємозв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями. Вони супроводжують всі процеси, що відбуваються в організації.

Комунікації – це обмін інформацією, її сутністю між двома і більш особами (працівниками).

Існує два види комунікацій:

1 Між організацією і зовнішнім середовищем. Наприклад, обмін інформацією підприємства із споживачами здійснюється через рекламу, з державою – через звіти, з політичною системою – шляхом створення лобі в парламенті.

2 Між рівнями, підрозділами і працівниками організації.

Комунікації можуть здійснюватися:

- від вищих рівнів управління до низьких, тобто «зверху вниз». Наприклад, начальник інформує підлеглих про поточні завдання, зміни технології роботи;

- між різними підрозділами (відділами, цехами);

- від низьких рівнів до низьких. Частіше за все так передається інформація про недоліки, порушення;

- між окремими працівниками;

- між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом).

Основою комунікації є інформація.

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект ситуації, виробничо-господарської діяльності.

Вона може передаватися за централізованою, децентралізованою і змішаною схемами. Інформацію класифікують за різними ознаками.

1 За повнотою охоплення явища:

- повна – всебічно і повно розкриває сутність ситуації;
- часткова – відображає лише певний аспект ситуації, не даючи цілісної характеристики;
- надлишкова – містить дані, які є зайвими і не потрібними для використання в конкретній ситуації.

2 За періодом дії:

- разова – використовується лише один раз в специфічній ситуації;
- періодична – використовується і формується систематично, залежно від необхідності;
- довгострокова – використовується протягом тривалого терміну.

3 За змістом:

- планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціну;
- фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, повернутих інвестицій, структуру витрат;
- облікова – містить дані податкового і управлінського обліку щодо діяльності організації;
- бухгалтерська – охоплює дані, які використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
- технологічна – розкриває зміст технології здійснення основних і додаткових виробничо-господарських операцій;
- довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;
- адміністративна – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила і процедури в організації.

4 За рівнем достовірності:

- достовірна – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;
- недостовірна – має сумнівне походження і вимагає перевірки.

9.2 Комунікаційний процес

Забезпечення налагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасної передачі інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією з метою вирішення конкретної проблеми.

Виділяють чотири базові елементи в процесі комунікації:

- 1) відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;
- 2) повідомлення – власне інформація, закодована за допомогою символів – слів, сигналів, жестів, міміки і т.п.;
- 3) канал – засіб передачі інформації – лист, радіо, телефон, телевізор тощо;
- 4) отримувач – особа, якій призначена інформація, або особа, що інтерпретує її.

Модель процесу комунікації показана на рисунку 12.

З рисунку бачимо, що комунікаційний процес реалізується через такі послідовні етапи:

- 1) формування або вибір ідеї (зародження ідеї);
- 2) кодування (перетворення ідеї в повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації);
- 3) вибір каналу (вибір способу передачі за допомогою телефонного або електронного зв'язку, відеороликів);
- 4) передача ідеї (повідомлення);
- 5) декодування (переклад символів відправника в думки одержувача);
- 6) оцінка і уточнення повідомлення;
- 7) здійснення зворотного зв'язку (відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями).

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми. **Шум** – це те, що деформує зміст повідомлення (відхилення, помилки). Шуми (перешкоди) можуть мати суб'єктивний характер (невизначність слова, неякісний переклад, невідповідність інтонації) і об'єктивний (несправність засобів зв'язку, перешкоди на телефонній лінії). Тому обов'язково необхідно враховувати неточності при передачі інформації.

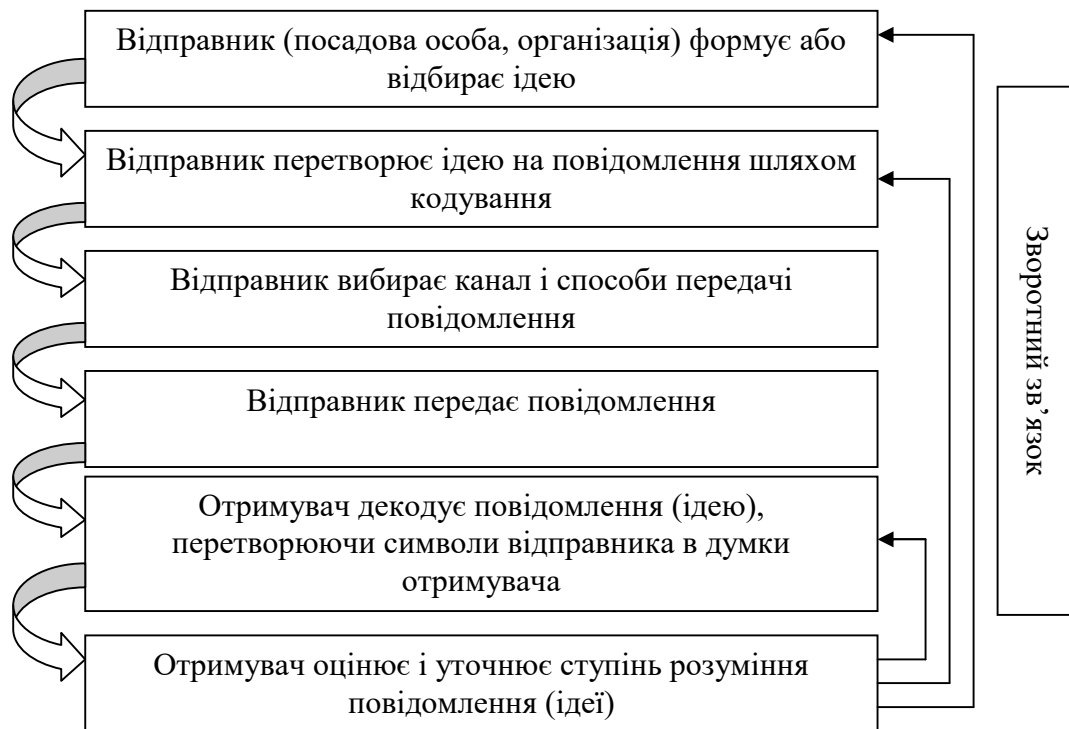


Рисунок 12 – Графічна модель комунікаційного процесу

9.3 Комунікації ділових партнерів

Оскільки організація є складною, формалізованою і відкритою системою і функціонує в зовнішньому середовищі, то існує об'єктивно зумовлена необхідність налагодження та розвитку контактів із представниками органів державного управління, постачальниками, дистриб'юторами, споживачами, контрольними органами, зовнішньоекономічними партнерами як невідокремленими складовими середовища функціонування організації.

При цьому особливе значення мають ділові якості працівників. Безпосереднє встановлення співробітництва між компаніями здійснюється шляхом проведення зустрічей, ділових переговорів, надання інформації.

Спочатку необхідно поставити мету, сформулювати власну позицію і визначити загальний підхід, тобто стратегію ведення переговорів. Стратегія повинна відповідати певним критеріям, а саме: спрямовуватись на результат, ефективність діяльності організації, поліпшення відносин з партнерами.

На практиці, як правило, застосовують чотири стратегії проведення ділових переговорів.

1 Жорсткі переговори. Кожна із сторін відстоює власну позицію, не виявляючи цікавості до досягнення компромісу. Чим більше уваги приділяється позиціям сторін, тим меншого значення набуває мета і предмет переговорів. Жорсткий підхід часто залишає в учасників переговорів відчуття незадоволеності, виснаження, що спричиняє різноманітні ухилення, які затримують прийняття рішення. Буває що жорсткі переговори перетворюються на «змагання», в яких перемагає сторона, що має більшу владу, що застосовує автократичний стиль, більш наполегливо дотримується своєї позиції.

2 Перспективні переговори. Стратегія застосовується, коли особливих надій на успіх в переговорах немає. Однак їх результати можуть служити базою для майбутніх відносин.

3 Лояльні переговори. Сторони з більшості питань йдуть на поступки один одному, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

4 Принципові переговори. Стратегія розроблена в Гарвардському університеті (США) і описана Р. Фішером і У. Юрі. Основою принципівих переговорів стала теорія «розумного егоїзму», висунута ще французькими просвітителами (XVII – XVIII ст.), яка проповідувала ідею усвідомленого підкорення власних інтересів загальним, щоб у результаті успіху загальної справи якнайповніше реалізувати власні інтереси.

Після вибору стратегії ділових переговорів необхідно визначитися з тактикою їх проведення. Тактика – це методи і механізми досягнення мети переговорів, вирішення завдань. На практиці використовуються коректні і некоректні прийоми проведення ділових переговорів.

Коректними тактичними прийомами ведення переговорів є:

- використання інформації про перспективи зростання організації;

- пошук спільної зони рішень;
- повне відкриття позицій;
- поділ проблеми на складові;
- пакетування;
- спільні дії.

До некоректних тактичних прийомів ведення переговорів відносяться:

- завищення вимог;
- шантаж;
- оманливі пропозиції;
- затягування переговорів;
- відхід;
- ультимативність вимог;
- подвійне тлумачення;
- посилений тиск;
- харизматичний вплив;
- надання неправдивої (неповної) інформації.

Загальновідомо, що діловим етикетом заборонено використовувати некоректні, нечесні і неоднозначні прийоми ведення ділових переговорів. Однак матеріальні інтереси часто підштовхують до їх використання. У такому разі існує ймовірність формування іміджу порушників і шахраїв.

Тема 10. Керівництво і лідерство в організації

- 10.1 Сутність керівництва і лідерства
- 10.2 Влада, її форми і джерела
- 10.3 Стилi керівництва

10.1 Сутність керівництва і лідерства

Менеджер, ухвалюючи рішення повинен бути впевненим в їх реалізації. Сила впливу лідерських якостей керівника формує певний стиль керівництва, який може бути більш або менш ефективним.

Керівник – індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, які в ньому працюють.

Керівник може використовувати *формальні важелі* впливу (в цьому випадку поняття «керівник» ототожнюється з поняттями «менеджер», «направляючий») і *неформальні* (в цьому випадку поняття «керівник» ближче до «лідера»).

Між керівництвом і лідерством існує певна різниця. Керівництво – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання офіційних доручень.

Основою керівництва є вплив і влада.

Вплив – поведінка одного індивіда (керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда (підлеглого).

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Лідерство – здатність за рахунок особистих якостей впливати на поведінку окремих індивідів або груп працівників, щоб зосередити їх зусилля на досягненні цілей організації.

Керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді і керує людьми тільки через це, відносять до формальних лідерів (його влада обмежена виробничими відносинами).

Основними відмінностями менеджера від лідера є:

- 1 Менеджер – адміністратор, а лідер – інноватор (генератор нових ідей).
- 2 Менеджер направляє і координує роботу інших, дає доручення. Лідер надихає людей, передає працівникам власне бачення майбутнього.
- 3 Менеджер орієнтується на мету, поставлену іншими. Лідери – самі визначають мету і направляють на них підлеглих.
- 4 Менеджери схильні до докладного планування дій, а лідери довіряють інтуїції.
- 5 Менеджер контролює дії підлеглих, а лідер – довіряє людям.

Кожний керівник відповідно до особливостей свого характеру, кваліфікації, досвіду і націленості на досягнення результатів обирає тільки йому властивий стиль управління.

Забезпечення ефективного управління базується на:

- ініціативності;
- інформованості;
- відстоюванні власної думки;
- прийнятті рішень;
- розв'язанні конфліктних ситуацій;
- критичному аналізу.

Всі розглянуті елементи є взаємозв'язаними.

Передумовою для реалізації таких можливостей є формальні повноваження, які дає посада.

Існує три підходи до визначення значущих факторів *ефективного лідерства*:

- 1) підхід з позиції особистих якостей (наприклад, рівень інтелектуальних знань, зовнішність, ініціативність, високий ступінь упевненості в собі);
- 2) поведінковий підхід (манера поведінки з підлеглими);
- 3) ситуаційний підхід (залежно від характеру конкретної ситуації).

10.2 Влада, її форми і джерела

З набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Він повинен розуміти, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього. Тобто, рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Іншими словами, менеджер володіє владою давати завдання підлеглим, встановлювати оплату їх праці, вводити різні системи стимулювання, надавати певні соціальні блага тощо. Але і підлеглі мають владу над менеджером, оскільки він залежить від них в таких питаннях, як надання інформації, забезпечення необхідної якості виконання завдань тощо.

Розумний менеджер прагне підтримувати розумний баланс влади, достатній для забезпечення досягнення цілей, що не викликає у підлеглих відчуття знедоленості і потім непокірності (рисунок 13).

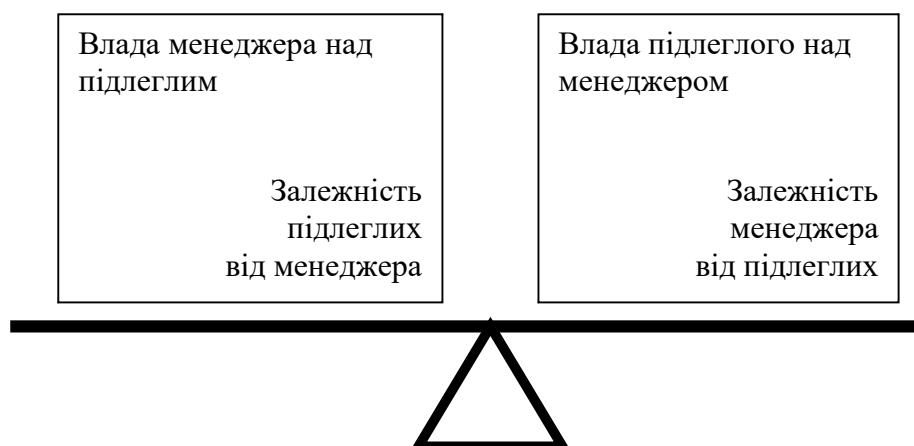


Рисунок 13 - Баланс влади

Влада може проявлятися в найрізноманітніших формах. З них найбільш часто зустрічаються такі:

1 *Влада, заснована на примушенні або страху* (втратити роботу, пошану, захищеність). Це одна з найефективніших форм влади, оскільки її дія може викликати тільки короточасний ефект.

2 *Влада, заснована на винагороді*. Це одна з найефективніших форм впливу на виконавців. Однак менеджер повинен дуже вміло зіставляти результати праці, очікування підлеглого на винагороду з розміром реальної винагороди, оскільки порушення такого балансу може привести надалі до зниження продуктивності праці у підлеглого.

3 *Експертна влада*. Заснована на високій ерудиції і спеціальних знаннях менеджера. Мимоволі викликає у підлеглих пошану і упевненість в правильності дій менеджера.

4 *Еталонна влада (влада прикладу)*. Влада власного прикладу керівника. Формується на особистих якостях, рисах, здібностях лідерів.

5 *Законна (традиційна) влада*. Базується на вірі підлеглого, що керівник має право віддавати накази. При цьому виконавець реагує на певну посаду.

10.3 Стили управління

В процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи і механізми впливу на підлеглих, які в сукупності формують стиль керівництва.

Стиль управління – сукупність способів, прийомів і механізмів впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань і досягнення цілей організації.

Стиль керівництва залежить від обсягу делегованих повноважень, форм влади, що використовуються, турботи про людські відносини, виконання завдань організації.

Розрізняють автократичний (авторитарний), демократичний (ліберальний) і комбінований стилі управління.

1 Автократичний (авторитарний) стиль управління. В його основі – володіння керівником значною владою, що створює можливості для нав'язування своєї волі підлеглим. Цей стиль спрямований на потреби низького рівня. Автократичний менеджер не допускає активної участі підлеглих в прийнятті рішень. Він централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, здійснює психологічний тиск, нерідко вдається до загроз.

Менеджер неминуче стає автократом в двох випадках:

- коли він за своїми особистими якостями і рівнем кваліфікації стоїть нижче людей, якими повинен управляти;
- якщо його підлегли мають дуже низьку спільність і професійну культуру і в групі відсутній професіоналізм і цілеспрямованість.

2 Демократичний (ліберальний) стиль управління. Апелює до потреб більш високого рівня (в належності, орієнтації на високу ціль, самовираженні). Його характеризує високий рівень децентралізації повноважень, вільне прийняття рішень і виконання завдань, турбота про забезпечення працівників організації необхідними ресурсами.

3 Комбінований стиль управління. Базується на об'єднанні авторитарного і демократичного стилів. Це означає, що керівник за певних обставин виявляє себе більше автократом, а в інших – більше демократом.

До найвідоміших систем комбінованих стилів відносяться:

1 Система стилів керівництва Р.Лайкерта

Згідно з цією системою стиль керівництва може бути орієнтований або на роботу, або на людину. Продуктивним Лайкерт вважав стиль, орієнтований на людину. Однак пізніше з'ясувалося, що є менеджери, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто виробляють інтегральний стиль управління. Лайкерт запропонував чотири системи вибору менеджером стилю керівництва, які базуються на оцінці поведінки керівника (таблиця 4).

Таблиця 4 – Базові системи Р. Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	На засадах участі працівників

Згідно з системою 1 керівники є автократами; системою 2 – дозволяють підлеглим обмежено брати участь в прийнятті рішень; системою 3 – використовують двостороннє спілкування, передбачаючи певну довіру між керівниками і підлеглими; системою 4 – орієнтуються на групові рішення і участь працівників в прийнятті рішень. Остання система є найдієвішою, оскільки базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і неформальному спілкуванні, найбільш орієнтована на людину.

2 Стиль керівництва через структуру і увагу до підлеглих

Ця система є результатом осмислення розвитку стилів управління. Обґрунтування її зводилися до того, що хоч авторитарний керівник і не може бути одночасно демократичним, він все ж змушений приділяти увагу не тільки роботі, але і людським стосункам. Керівництво через структуру передбачає таку поведінку керівника, яка зобов'язує планувати і організовувати діяльність групи і своїх стосунків з нею. Увага до підлеглих настроює керівника на поведінку, яка впливає на

потреби більш високого рівня через довіру, повагу, багатосторонні контакти.

3 Стиль управління на засадах управлінської ґратки Р.Блейка і Дж.Моутона

Цю систему сформували американські дослідники, побудувавши управлінську ґратку (рисунок 14). Вони виділили п'ять основних стилів керівництва, які різною мірою враховують інтереси людей (вертикальна вісь) і інтереси виробництва (горизонтальна вісь).



Рисунок 14 – Управлінська ґратка Р.Блейка і Дж. Моутона

При застосуванні позиції 9.1 максимальна турбота про підприємство (виробництво – 9) з'єднується з мінімальною турботою про підлеглих (1). Керівник віддає перевагу поліпшенню техніко-економічних показників шляхом контролю

діяльності підлеглих. Він диктує їм умови виконання роботи, нав'язує свої ідеї, стимулює ефективні дії, постійно відстоює свою думку, не піддається чужому впливу, акцентує увагу в роботі на помилках підлеглих.

Якщо менеджер застосовує стиль керівництва 1.9, то мінімальна турбота про виробництво (1) з'єднується з максимальною турботою про працівників (9). При цьому основна увага звертається на збереження товариських відносин між працівниками. Ця ідея буде провідною, навіть якщо погіршуватимуться техніко-економічні показники: керівник і далі підтримуватиме ініціативу підлеглих, враховуватиме в своїй діяльності їх ідеї, не допустить конфліктних ситуацій, стимулюватиме працівників на досягнення позитивних результатів.

Мінімальна турбота про виробництво і потреби працівників закладена у позиції 1.1, що свідчить про невисоку зацікавленість менеджера у збереженні свого місця в організації. Такі керівники частіше за все докладають мінімальні зусилля при здійсненні управлінського впливу, приховують свої думки та стосунки з іншими людьми, не втручаються в конфліктні ситуації, не використовують зворотний зв'язок.

Згідно позиції 5.5 менеджер використовує підхід, який характеризується як «золота середина», орієнтуючись на збереження стану справ, що існує. Він намагається підтримувати рівномірний темп діяльності, об'єктивно сприймати погляди підлеглих, в конфліктних ситуаціях займати позицію, яка влаштовує всіх.

При застосуванні стилю 9.9 керівник синтезує турботу про виробництво (9) з турботою про працівників (9). Цей тип управління створює орієнтований на досягнення мети організації колективний підхід, забезпечує активну діяльність, ініціативність людей, спільне розв'язання конфліктних ситуацій.

При виборі конкретних стилів управління менеджер враховує особливості організації, систему цінностей, особистий досвід, ймовірність виникнення несприятливих ситуацій.

Тема 11. Управління конфліктами і стресами

- 11.1 Сутність і класифікація конфліктів
- 11.2 Методи вирішення конфлікту
- 11.3 Стреси як об'єкт управління

11.1 Сутність і класифікація конфліктів

Процес керівництва організацією часто супроводжується конфліктами між окремими виконавцями, в колективах, а також стресами працівників. Менеджер повинен знати сутність, особливості протікання і можливі наслідки конфліктів і стресів, уміти їх нейтралізувати.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більш суб'єктами, при цьому кожний суб'єкт нав'язує свою точку зору.

Конфлікту передують *конфліктна ситуація*. Її наявність створює передумову конфлікту, але це не означає, що конфлікт обов'язково відбудеться.

За своєю природою конфлікти бувають настільки різними, що це дало можливість їх класифікувати.

1 *За наслідками* конфлікти бувають:

- функціональні – сприяють підвищенню ефективності діяльності організації;
- дисфункціональні – зумовлюють зниження ефективності діяльності організації (ослаблення ролі групової співпраці);
- безрезультатні.

2 *За змістом* виділяють конфлікти:

- внутріособистісний – може бути пов'язаний із стресом, незадоволеністю роботою, невпевненістю у власних силах. Цей тип конфлікту властивий людям схильним до самоаналізу, недостатньо упевненим в собі, замкнутим. Також його породжує некоректність, різноспрямованість вимог, неструктурованість завдань;

- міжособистісний – в його основі лежать відмінності між людьми, обумовлені вихованням, характером, поглядами, цінностями. Це найпоширеніший вид конфлікту. Може виникати при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, зобов'язань;

- конфлікт між особою (суб'єктом) і групою – породжений порушенням групових норм, персональних зобов'язань, низьким рівнем культури. Якщо суб'єкт займає позицію, відмінну від позиції групи – може виникнути конфлікт;

- міжгруповий – в ньому беруть участь формальні і неформальні групи. В основі конфлікту – відмінність інтересів груп. Виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією.

Часто конфліктна ситуація сприяє появі неформальних груп. Наприклад, працівники, що вважають себе обділеним при розподілі якихось благ, можуть об'єднатися в неформальну групу для боротьби за свої інтереси.

Визначивши типи конфлікту, слід розглянути причини їх виникнення. Знаючи їх, легше вирішити конфлікт.

До основних причин конфліктів відносяться:

- розбіжність інтересів під час розділу ресурсів (люди завжди прагнуть отримати більше, ніж це можливо зараз);

- взаємозалежність задач (результати роботи будь-якого виробничого підрозділу, як і окремого індивіда, залежать від роботи інших підрозділів або працівників);

- відмінність в цілях (чим більш різноманітні цілі ставляться перед підрозділами, тим більше вірогідність конфлікту; це можливо коли підрозділ самостійно виробляє цілі);

- відмінності в уявленнях і цінностях (наприклад, міні-спідниці, зачіски, серіали);

- відмінності в манері поведінки;

- незадовільність комунікацій (погане інформаційне забезпечення. Чим менше інформації, тим більше народжується чуток);

- різний життєвий досвід і т.д.

11.2 Методи вирішення конфлікту

Основною складовою процесу конфлікту є «управління конфліктом». Воно направлено на вирішення конфлікту. Виділяють *структурні* і *міжособові* методи вирішення конфліктів.

До **структурних** методів вирішення конфлікту відносяться:

1 *Роз'яснення вимог до роботи.* Доцільно використовувати на початковій стадії конфлікту. Роз'яснення підлеглим їх обов'язків при виконанні конкретної роботи на етапі постановки задачі попереджує конфліктну ситуацію. Тобто, працівники психологічно готові до труднощів, з якими можуть зіткнутися.

2 *Використання координаційних і інтеграційних механізмів.* Конфліктів можна уникнути, якщо підтримувати в організації оптимальний рівень централізації управління (через команди, ієрархію посадовців).

3 *Встановлення загальноорганізаційної комплексної цілі.* Основне призначення такої цілі – об'єднання зусиль працівників для досягнення загальної цілі.

4 *Використання системи винагород.*

До **міжособових** методів вирішення конфлікту відносяться:

1 *Ухилення* – відмова від конфлікту.

2 *Згладжування* – прагнення не допустити конфлікту. Однак причини конфлікту не будуть усунені і можуть дати про себе знати в майбутньому.

3 *Примушення* – використовується керівником з авторитарним стилем поведінки. Однак застосування цього методу викликає обурення у людей з розвинутим самолюбством.

4 *Компроміс* – зближення точок зору сторін. Компроміс дозволяє швидко улагодити конфлікт. Однак на компроміс слід йти після того, як встановлена причина конфлікту і повністю визначені позиції сторін.

5 *Вирішення проблеми, що викликала конфлікт* – можливе за умови визнання відмінностей в поглядах і готовності обох сторін зрозуміти позиції суперників і знайти рішення, прийнятне для всіх. При вирішенні складних проблем виникнення конфлікту цей метод можна тільки вітати – це дозволяє знайти вірне рішення.

На практиці менеджери керуються набором методів, використовуючи їх в різних поєднаннях – залежно від характеру конфлікту, ходу його розвитку, власних здібностей, досвіду тощо.

11.3 Стреси як об'єкт управління

Конфліктні ситуації часто призводять до стресових станів індивідів.

Стрес – реакція людини на негативні фактори середовища. Стрес сприяє оптимальній адаптації організму до умов життя, що змінилися. Однак надмірний стрес шкодить особі і в деякій мірі – організації, знижує ефективність роботи.

Виділяють стреси:

1 *Організаційні* – є наслідком виникнення проблем в організації, відсутністю важливої справи, безцільності існування, перевантажень роботою, нецікавістю роботи.

2 *Особисті* – їх породжують необхідність уживатися один з одним, смерть в сім'ї, проблеми із здоров'ям, складні відносини з родичами.

Стреси формуються під впливом *психологічних факторів*:

- позитивних почуттів (подяка, повага, довіра, доброзичливість і т.п.);

- негативних почуттів (ненависть, недовіра, ворожнеча, ревності, прагнення до помсти, презирство);

- почуття байдужості.

Негативний вплив стресу можна нейтралізувати за допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

Для усунення стресу в процесі самоуправління необхідно:

- оцінити власний стан і результати своєї роботи;

- конкретизувати систему своєї роботи (наприклад, спланувати роботу на кожний день);

- не погоджуватися на нову роботу (завдання), не виконавши попереднього;

- підтримувати доброзичливі відносини з керівником;

- не сваритися;

- обмірковувати кожний свій крок;

- уміло організовувати свій відпочинок.

Список літератури

- 1 Андрійчук В., Багер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посіб. для ВНЗ. – К., 1998. – 316 с.
- 2 Анискин Б. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2000. – 136 с.
- 3 Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 4 Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – М., 2001. – 260 с.
- 5 Бюджетный менеджмент / Под ред. В. Федосова. – К.: КНЕУ, 2001. – 732 с.
- 6 Виханский О.С. Менеджмент. – М.: Гардерики, 2000. – 528 с.
- 7 Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социальных проблем. – М.: Экономика, 1998. – 255 с.
- 8 Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
- 9 Гіл Ч. Міжнародний бізнес. – К., 2001. – 586 с.
- 10 Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
- 11 Деловой этикет. – К.: Альтерпрес, 1998. – 320 с.
- 12 Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1994.
- 13 Друкер П. Практика менеджмента: Учеб. пособие / Пер. с англ.:– М.: Вильямс, 2000. – 398 с.
- 14 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Минск: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 1998. – 284 с.
- 15 Кисельов А.П. Теорія і практика сучасного бізнесу. – К.: Лібра, 1995.
- 16 Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. The Millenium Edition: Учеб. для вузов. – С.Пб., 2000. – 752 с.
- 17 Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
- 18 Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. О.А. Страховой. – С.Пб.: Питер, 2001. – 144 с.
- 19 Основы менеджмента: Учеб. пособие / Ю.В.Соболев, В.С. Верлока, М.В. Макаренко и др. / Под ред. В.С. Верлоки. – 2-е изд. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2004. – 352 с.
- 20 Основы менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Э.М. Гайнутдинова. – Минск, 2001. – 272 с.
- 21 Семенов А.К. Психология и этика менеджмента. – М., 2000.
- 22 Сладкевич В. Мотивационный менеджмент. – К.: МАУП, 2000. – 112 с.
- 23 Томпсон А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2000. – 412 с.
- 24 Уткин Э. Курс менеджмента: Учебник. – М.: Зерцало, 2001. – 448 с.
- 25 Уткин Э. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Тандем, 2000. – 352 с.
- 26 Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 208 с.
- 27 Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В. Бизнес-планирование: Учеб.-практич. пособие. – М., 2000. – 272 с.

В.С. Верлока, О.В. Сиволовська, А.О. Дергоусова

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
“МЕНЕДЖМЕНТ”

Відповідальний за випуск Верлока В.С.

Редактор Маренкова О.В.

Підписано до друку 23.10.06 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 4,75. Обл.-вид.арк. 5,0.

Замовлення № Тираж 600 Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 2874 від 12.06.2007 р.
Друкарня УкрДАЗТу,
61050 , Харків - 50, пл. Фейєрбаха, 7