**Горохівський коледж**

**Львівського національного аграрного університету**



**МЕНЕДЖМЕНТ**

***Конспект лекцій***

**спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

**Викладач: Гайда Г.М.**

*Розглянуто і схвалено на засіданні предметної циклової комісії обліково-економічних дисциплін*

*Протокол №\_2\_ «\_\_\_\_»\_\_вересня 2020\_\_ р.*

*Голова циклової комісії\_\_підписано\_ О.М.**Воляник*

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП . . . . . . . . . . . . . . . . . .. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . … 4 | 5 |
|  | 6 |
| Тема 1.Вступ. Сутність менеджменту та еволюція його розвитку. ..5 | 6 |
| Тема 2. Організація у системі менеджменту. . . . . . . . . . . . . . . . . . ..12 |  |
| Тема 3. Функції менеджменту. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 15 |  |
| Тема 4. Поняття і структура АПК. Органи управління  АПК України…………………………………………………………..21 |  |
| Тема 5. Функція мотивації та контролю . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .25 |  |
| Тема 6. Психологія особистості. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 31 |  |
| Тема 7. Влада та особистий вплив. Стилі керівництва. . . . . . . .. . . .35. |  |
| Тема 8. Управління конфліктами, змінами та стресами. . . . . . . . . . .39 |  |
| Тема 9. Управління трудовими ресурсами. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .42 |  |
| Тема 10. Управлінські рішення. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .45 |  |
| Тема 11. Комунікації у системі менеджменту . . . . . . . . . . . . . . . . . ..49 |  |
| Тема 14.Управління виробництвом, якістю  праці і продуктивністю……………………………………………….54 |  |
| Голосарій. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .58  Висновки. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .61 |  |
| Перелік використаних літературних і документальних джерел. . . . . . |  |
| Варіанти завдання. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . |  |

**Тема 1. Вступ. Сутність менеджменту та еволюція його розвитку**

* 1. Сутність категорій „управління” і „менеджмент”
  2. Цілі, види та завдання менеджменту
  3. Історичний розвиток передумов менеджменту

<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c

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

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

Поняття менеджменту часто зв’язують з поняттям бізнесу. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг. Управління бізнесом (business management) –це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб’єкт у бізнесі називається бізнесменом (businеssman) або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає доход. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління. Менеджер обов’язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів .

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

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

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

- орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва тієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести фірмі передбачений прибуток;

- постійне намагання підвищити ефективність виробництва;

- самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію;

- використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління та ін.

За сферами управління виділяють:

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

**Виробничий менеджмент** займаєтьсяорганізацією виробництва, його технологічними процесами,якістю продукції.

**Менеджмент маркетингу** – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку.

**Інноваційний менеджмент** – запорука конкурентоспроможності органі-зації, іноваційна стратегія якої повинна включати: розробку планів і програм реорганізацій, розробку нових продуктів тощо.

**Фінансовий менеджмент** – управління фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювались на прибутки й давали додаткові дивіденди.

**Інвестиційний менеджмент** – звичайно включається у фінансовий менеджмент.

**Стратегічний менеджмент** – сфера перспективних проектів, довго-термінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації.

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

* **Концептуальна майстерність** – здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації.
* **Майстерність ухвалення рішень** – вміння обирати найкращий з альтернативних варіантів.
* **Мистецтво аналітика** – талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки тощо.
* **Адміністративна майстерність** – спроможність виконувати певні організаційні обов’язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету.
* **Комунікаційне мистецтво** – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.
* **Психологічна майстерність** – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі.

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

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

Як наука управління пройшла певний шлях у своєму розвитку

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

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

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

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

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

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

А.Файоль розробив класифікацію операцій, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління. Таких принципів за Файолем є чотирнадцять:

1. Розподіл праці.

2. Дисципліна.

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

**Школа людських стосунків** (з 30-х років ХХст.до нашого часу).

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

Основні ідеї цієї школи:

- управління є соціально-психологічний, а не економічний процес;

- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;

- продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;

- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки стосункам з іншими людьми;

- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

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

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

Головні характеристики школи:

- основна увага зосереджується на прийнятті рішень;

- критерієм діяльності є економічна ефективність;

- використання формалізованих методів і моделей в управлінні;

- використання комп’ютерів для обробки значного обсягу інформації;

- використання системного, процесного і ситуаційного підходів до управління.

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

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

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

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

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, комплексними.

Основними положеннями сучасної системи менеджменту є:

1. Використання теорії систем, розробленої з кінця 50-х років ХХ ст. (П.Друкер, Н.Вінер, К.Шеннон, Т.Пітерс та ін.). При цьому організація (фірма) розглядається як система, нерозривно зв’язана з навколишнім середовищем, адаптивно реагуюча на його зміни.
2. Використання ситуаційного підходу (розробленого в кінці 60-х років ХХст. як продовження системного підходу), коли процес управління стає відгуком на різні фактори, що впливають на стан системи (організації).
3. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством в цілому і перед окремими працівниками організації.

Відомі різні теорії і концепції управління які сучасний менеджмент може використовувати відповідно до соціальних і економічних умов функціонування організації.

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

**Контрольні запитання:**

1. Назвіть основні класичні теорії менеджменту.
2. У чому сутність школи наукового управління?
3. Яка специфіка адміністративної системи управління?
4. У чому сутність школи людських відносин?
5. Дайте характеристику кількісної школи управління.
6. Розкрити поняття „менеджмент”.
7. Виділити види діяльності менеджерів.
8. Як розподіляються менеджери за рівнями управління?
9. Які вимоги до майстерності менеджерів?

**Тестові завдання:**

1. **Менеджмент – це складне явище, що може розглядатись як:**

а) специфічний орган і рівень управління в організації;

б) як влада та мистецтво керування;

в) як спосіб, манера спілкування з людьми;

г) всі вищезгадані.

1. **Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:**

а) школи наукового управління;

б) процесного підходу до управління;

в) адміністративної школи управління;

г) поведінкового підходу до управління.

1. **Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:**

а) взаємозв’язку функцій управління;

б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;

в) шляхів прийняття оптимального рішення;

г) єдності взаємозв’язаних частин організації.

1. **Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:**

а) взаємозв’язку функцій управління;

б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;

в) шляхів прийняття оптимального рішення;

г) мотивів поведінки людини в організації.

**5. Фахівець управління це особа, яка*:***

а) здійснює планування, нормування, готує інформацію для прийняття управлінських рішень, веде облік;

б) займається первинним обліком, обробкою документів, передаванням і оформленням інформації, розрахунково-обчислювальними роботами;

в) очолює організацію загалом, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями щодо прийняття рішень для розпорядження виділеними матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами;

г) нічого з переліченого.

**6. Управління** – **це:**

а) засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів для досягнення цілей організації;

б) цілеспрямований вплив на колективи людей для організації і координації їх діяльності;

в) процес вибору керівного впливу з числа можливих за критерієм ефективності на основі інформації про стан об'єкта і зовнішнього середовища;

г) нічого з переліченого.

**7. Сфери управління** – **це:**

а) управління в неживій природі, в біологічних організмах, в суспільстві;

б) управління державою, армією, церквою;

в) управління підприємством, технічними системами, біологічними системами;

г) управління в галузі економічної діяльності.

**8. Найважливішими завданнями менеджменту є:**

а) персональна відповідальність кожного працівника, наявність цілей діяльності організації, поділ праці в управлінні, визначення службових повноважень, право менеджера на позитивні і негативні дії щодо працівників;

б) організування, встановлення цілей, мотивування, налагод­ження лінійно-функціональних зв 'язків, контролювання, оптимізація розмірів підприємства;

в) організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельності діяльності організації та її стабільного становища на ринку;

г) отримання максимального прибутки з раціональним використанням всіх ресурсів.

**9. Менеджмент як вид діяльності виник:**

а) в період другого великого поділу суспільної праці;

б) наприкінці XIX- на початку XX століття;

в) після другої світової війни;

г) Після промислової революції в Англії.

**10. Причинами виникнення менеджменту були:**

а) концентрація виробництва і управління, широкий розвиток ринкових відносин, розмежування функції володіння функції управління капіталом;

б) зростання продуктивності суспільної праці, виділення управлінської діяльності в самостійну сферу застосування людської праці, науково-технічна революція у виробництві;

в) регламентування управлінської праці, організаційно-структурні зміни у виробництві, поділ і кооперація праці в управлінні, кризові явища в економіці більшості країн;

г) нічого з переліченого.

**Тема 2.** **Організація у системі менеджменту**

2.1. Поняття про організацію та її суть. Обов'язкові вимоги до організації. Формальні і неформальні організації

2.2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації, та її вплив на ефективність підприємства

2.3. Рівні керівництва

<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c.

Основні внутрішні чинники організації. Цілі, структура управління, завдання, технології, люди – чинники, що визначають різницю між організаціями. Три основних аспекти людського фактору: поведінка окремих людей, поведінка людей в групах, характер поведінки лідера і його вплив на поведінку окремих людей в групах. Індивідуальна характеристика особистості: здібності, обдарованість, сприйняття, точка зору, цінності. Вплив середовища на особистість і поведінку.

Взаємозв’язок внутрішніх чинників в організації.

Зовнішні чинники прямого впливу: постачальники, трудові ресурси, установи державного регулювання, споживачі, конкуренти, профспілки.

Зовнішні чинники непрямого впливу: стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес, соціокультурні й політичні зміни, вплив групових інтересів.

Взаємозв’язок чинників зовнішнього середовища. Складність, рухливість, невизначеність зовнішнього середовища.

Слід знати, що управлінська праця розподіляється на рівні управління:

- керівники вищої ланки (інституційний рівень);

- керівники середньої ланки (адміністративний рівень);

- керівники низової ланки (технічний рівень).

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

**Контрольні запитання:**

1. Чи може організація мати більш ніж одну місію?
2. Проаналізуйте наведені приклади місії фірми на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії:

а) місія фірми AVIS, яка займається прокатом автомобілів: “Стати швидко зростаючою компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед всіх компаній, які займаються прокатом і орендою транспортних засобів без водіїв”;

б) місія невеликого рекламного агентства: “Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами”.

1. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації?
2. Проаналізуйте властивості особистості й вплив середовища на поведінку співробітників організації.

**Тестові завдання:**

**1. Організація – це:**

а) група людей, які працюють спільно для досягнення своїх цілей;

б) група людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети;

в) група людей, діяльність яких координується з метою підвищення її ефективності.

г) всі відповіді правильні.

**2. Об'єкти зовнішнього середовища організації:**

а) люди й організації, з якими організація безпосередньо взаємодіє;

б) природні й кліматичні умови, в яких функціонує розглянута організація;

в) все те, що перебуває за межами даної організації;

г) формальні й неформальні організації й об'єднання.

**3. Створення рівнів управління в організації ґрунтується на:**

а) горизонтальному поділі управлінської праці;

б) вертикальному поділі управлінської праці;

в) вертикальному та горизонтальному поділі праці;

г) необхідності контролювати діяльність персоналу.

**4. Яким чином поділяються організації :**

а) формальні та прості;

б) формальні та неформальні, складні та прості;

в) неформальні та складні;

г) складні і формальні.

**5. Політичне середовище — це:**

а) сукупність законів, державних установ і структур, які впливають і обмежують діяльність компаній і окремих осіб у даному суспільстві;

б) природні ресурси, що використовуються як сировина для виробництва; екологія, на яку справляє вплив будь-яка діяльність людини, у тому числі маркетингова;

в) сукупність чинників, що впливають на купівельну спроможність споживачів і структуру споживання;

г) всі відповіді правильні.

**6. Постачальники — це:**

а) компанії і приватні особи, які забезпечують компанію і її конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва товарів і послуг;

б) групи, які є прямими (у разі безпосереднього спілкування) або непрямими об’єктами для порівняння, або зразками для наслідування в процесі формування поглядів або поведінки окремої людини;

в) група компаній, які пропонують товари або групи товарів, які значною мірою є взаємозамінними. Сукупність усіх виробників товару або послуг;

г) всі відповіді правильні.

**7. До внутрішніх змінних організації відносяться:**

а) ланки, щаблі, зв'язки елементів організаційної структури, органи, ієрархія управління;

б) продуктивні сили, виробничі і соціальні відносини;

в) організаційно-правова форма, структура, цілі, завдання, технологія, люди;

г) нічого з переліченого.

**8. Структура менеджменту організації –**  **це:**

а) сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в прогресі виробництва;

б) логічний взаємозв'язок функціональних зон і рівнів менеджменту, поєднаних в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організацій;

в) сукупність ситуаційних чинників всередині організації та у навколишньому середовищі;

г) нічого з переліченого.

**9. Визначте характерні ознаки неформальної організації.**

а) соціальне утворення, яке виконує певні завдання;

б) виникає спонтанно, її члени вступають у стосунки при наявності спільних інтересів;

в) об'єднання людей, які мають спільну мету;

г) всі відповіді правильні.

**10. Фахівець управління це особа, яка*:***

а) здійснює планування, нормування, готує інформацію для прийняття управлінських рішень, веде облік;

б) займається первинним обліком, обробкою документів, передаванням і оформленням інформації, розрахунково-обчислювальними роботами;

в) очолює організацію загалом, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями щодо прийняття рішень для розпорядження виділеними матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами;

г) нічого з переліченого.

**11. Ціль організації – це:**

а) кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань;

б) результат діяльності організації

в) конкретний результат діяльності

г) конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.

**Тема 3. Функції менеджменту**

3.1. Класифікація функцій управління

3.2. Сутність планування його види та взаємозв’язок

3.3.Оцінка та аналіз зовнішнього середовища

3.4.Формування та вибір стратегії

<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник

Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c.

Функції управління посідають ключове місце серед основних категорій управління.

**Функція** – вид управлінської діяльності. Функції необхідні для забезпечення цілеспрямованого впливу на об’єкти управління**.**

**Об’єктами** управління можуть бути кадри, ресурси, технологія, маркетинг, охорона праці тощо. Функції управління: розподіляються на всі підрозділи системи; відповідають на запитання, що треба робити, щоб досягти поставлених цілей.

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

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

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

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

\

**Функція планування** – це визначення цілей організації і розробка заходів до їх досягнення. В американському менеджменті виділяють два види планування: стратегічне планування; планування реалізації стратегії. Розробка і реалізація стратегій забезпечують чітку координацію зусиль керівництва для досягнення поставлених цілей.

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

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

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

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

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

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

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

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

Для реалізації управлінських функцій потрібна налагоджена система комунікацій, яка б забезпечувала відповідні підрозділи необхідною інформацією.

Загальні функції управління**:**

- реалізуються в кожній виробничій системі і на кожному рівні управління;

- розподіляють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності й циклічності їх виконання;

- відносно самостійні і в той же час тісно взаємодіють.

**Спеціальні (конкретні) функції** пов’язані з об’єктом (напрямом) діяльності або роботою відповідної підсистеми. Спеціальні функції реалізуються через загальні функції. Прикладом спеціальних функцій можуть бути: управління кадрами, управління збутом продукції, управління фінансами, управління дослідженнями тощо.

Важливим в діяльності фірми є вибір місії і цілей.

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

Місія організації визначається:

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

Для розробки стратегічного плану розвитку фірми виконують аналіз стану навколишнього середовища, яке характеризується економічними, політичними, технологічними, ринковими та іншими факторами.

На наступному етапі визначають внутрішні сильні й слабкі сторони організації (стан техніки, технології, фінансовий, якість трудових ресурсів тощо). На основі результатів проведеного аналізу розробляють стратегічний план фірми.

Необхідність планування випливає з великих масштабів сучасного виробництва, його спеціалізації, кооперування.

Етапами планування діяльності підприємства є розробка:

- стратегічного (довгострокового) плану;

- поточного (на поточний рік) плану;

- оперативного плану.

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

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

Залежно від пріоритетності цілей фірма визначає свої основні позиції на перспективу. Відомі різноманітні види стратегій, серед яких: продуктово-ринкова, конкурентна, стратегія нововведень, капіталовкладень та ін.

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

**Тактика** являє собою конкретні оперативні дії.

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

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

**Правила** точно вказують, що саме і як треба робити.

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

Розробка плану складається з таких етапів:

* визначення переліку основних завдань (робіт, операцій), необхідних для досягнення поставлених цілей;
* визначення зв’язків і послідовності виконання окремих завдань (робіт, операцій);
* розрахунок необхідних трудових, матеріальних, фінансових, енергетичних ресурсів;
* оцінка часу виконання кожної операції, виду робіт, їх комплексу;
* розробка календарних лінійних або сіткових графіків виконання усього комплексу робіт (завдань);

- перевірка, коригування, оптимізація (за часом і ресурсами) плану-графіку.

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

**Бюджет фірми** – оперативний план у грошовому вимірі (грошових одиницях). Керівник фірми узгоджує бюджет (оперативний і фінансовий план) і несе відповідальність за його ефективне виконання .

Для комерційного підприємства розробляють бізнес-план.

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

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

**Контрольні запитання:**

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

**Тестові завдання:**

1. **В основу стратегії диференціації покладена:**

а) ідея сегментації ринку;

б) орієнтація на обмежену частину асортименту продукції;

в) орієнтація на відповідну групу споживачів;

г) принцип поставки на ринок продукції з унікальними властивостями.

1. **Стратегія бізнесу опрацьовується фірмою для визначення:**

а) бізнесу, яким передбачає займатись фірма;

б) шляхів використання своїх конкурентних переваг;

в) оптимального використання усіх ресурсів фірми;

г) нічого з переліченого.

1. **Синергічний ефект – це:**

а) результат трансформаційного процесу в системі;

б) ефект цілісності;

в) ієрархія системи;

г) сукупність зв’язків між елементами системи;

д) вплив зовнішнього середовища на систему.

1. **Послідовність здійснення процесу формулювання стратегії:**

а) визначення цілей діяльності;

б) внутрішній аналіз;

в) визначення місії;

г) аналіз стратегічних альтернатив.

1. **Послідовність реалізації етапів процесу управління за цілями (МВО):**

а) самоконтроль;

б) планування дій;

в) періодична звітність;

г) встановлення цілей.

**6.** **За спрямованістю й характером** **вирішуваних завдань,   
розрізняють наступні види планування:**

а) економічне, соціальне, організаційне;

б) фінансове, виробниче, маркетингове;

в) перспективне, середньострокове (тактичне), поточне (оперативне);

г) довгострокове.

**7. Залежно від методології** **та цілей, в системі перспектив­ного планування розрізняють:**

а) економічне, соціальне, організаційне;

б) фінансове, виробниче, маркетингове;

в) довготермінове і стратегічне;

г) короткотермінове і оперативне.

**8. У світовій** **практиці плани реалізації підприємницьких  
проектів отримали назву:**

а) бізнес-планів;

б) фінансових планів;

в) планів маркетингової діяльності;

г) виробничих планів.

**9. Бізнес-план – це:**

а) опис майбутнього стану підприємства, відправний пункт, при розробці та прийнятті планів і управлінських рішень, засіб мотивації працівників і контролю результатів діяльності колективу організації в цілому та кожного працівника зокрема;

б) документ, який містить систему взаємопов 'язаних у часі та у просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту;

в) перелік конкретних заходів, що визначають напрями діяльності менеджера і підпорядкованих йому працівників управління;

г) нічого з вищевказаного.

1. **Якими не мають бути цілі?**

а) конкретними та вимірюваними;

б) зорієнтованими в часі;

в) реалістичними та досяжними;

г) суперечливими та не повністю узгодженими.

**Тема 4. Поняття і структура АПК. Органи управління АПК України**

4.1. Організація управління у державних підприємствах

4.2. Організація управління у приватних та приватно-орендних формуваннях

4.3. Організація управління в товариствах з обмеженою та додатковою відповідальністю

4.4. Управління акціонерними формуваннями

<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник

Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c.

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

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

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

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

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

Технології класифікують на такі групи:

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

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

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

Класифікують різні види підприємств:

**Підприємство –** це самостійний суб'єкт господарювання, який має права юридичної особи і здійснює свою діяльність (виробничу, комерційну, науково-дослідну) з метою одержання прибутку.

**Сільськогосподарське (аграрне) підприємство –** це юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 50 відсотків загальної суми виручки. Підприємства в Україні функціонують відповідно до їх правового статусу, визначеного законами "Про підприємства в Україні", "Про підприємництво", "Про селянське (фермерське) господарство", "Про господарські товариства", "Про сільськогосподарську кооперацію".

**Приватне підприємство** **–** це юридична особа, заснована на власності громадянина з правом використання найманої праці

**Колективне –** це таке підприємство, що ґрунтується на власності трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадянської організації.

**Комунальне** **–** це підприємство, яке засноване на засадах власності відповідної територіальної громади.

***Державне підприємство*** **–** це юридична особа, засновником якої виступає держава.

**Кооперативні підприємства** (кооперативи) **–** добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. **Виробничий кооператив** **–** це організаційно-правова форма здійснення виробничої діяльності не менш як трьома громадянами, які об'єднали свої трудові, майнові та фінансові ресурси, паї з метою одержання прибутку. узгоджуватись також правлінням кооперативу. Виробничий кооператив у разі банкрутства несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім своїм майном.

**Орендне підприємство** **–** це юридична особа, що створюється на підставі угоди між державним органом (Фондом державного майна) і організацією орендарів, яка формується за рішенням трудового колективу. Орендне підприємство є гнучкою й ефективною організаційною формою на етапі переходу до ринку, що найбільше забезпечує організаційну і психологічну підготовку до підприємницької діяльності з її вільними ринковими відносинами і підприємницьким ризиком.

***У повному товаристві*** учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном. Засновницький договір про повне товариство має визначати розмір кожного учасника, розмір, склад і порядок внесення внесків, форму участі їх у справах товариства. ***Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)*** має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники ТОВ, які не повністю внесли свої частки, несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства недовнесеною часткою внеску. ТОВ зберігає всі ознаки акціонерного товариства, вартістю придбаних акцій є вартість внеску учасника у статутний фонд.

***Товариство з додатковою відповідальністю*** має статутний фонд, учасники несуть відповідальність у межах внесків, а при недостатності цих сум - додатково майном, що належить їм, в однаковому для всіх учасників розмірі, кратному внеску кожного учасника.

***Командитне товариство*** **–**  це товариство, коли поряд з одним або більшістю учасників, які несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, існує також один або більше учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майні товариства (вкладників).

***Акціонерне товариство*** має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства. В акціонерних товариствах обов'язковим є створення резервного фонду за рахунок щорічних відрахувань із прибутку до досягнення ними встановленого розміру.

***Відкрите акціонерне товариство*** **–**  товариство, акції якого розповсюд-жуються шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах.

***Закрите акціонерне товариство*** **–** товариство, акції якого розповсюдь-жуються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, конвертуватися, а також продаватися на біржі.

**Контрольні запитання:**

* 1. Обгрунтуйте поняття підприємство.
  2. Опишіть організаційно-економічні основи підприємств.
  3. Обгрунтуйте правове забезпечення підприємств.
  4. Які методи та прийоми дослідження використовує наука "Організація сільськогосподарського виробництва"?
  5. Які закономірності використовує наука організація сільськогоспо-дарського виробництва при вивченні й обґрунтуванні тих чи інших процесів?
  6. Що є головним критерієм раціональної організації сільськогоспо-дарського виробництва?

**Тестові завдання:**

**1. Наука "Організація сільськогосподарського виробництва" вивчає такі питання:**

а) економічні основи біологічних і сільськогосподарських наук; аналіз виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств; визначення обґрунтованих масштабів і пропорцій розвитку галузей;

б) організація виробничо-економічних зв'язків сільськогосподарських підприємств і об'єднань з іншими сферами АПК; виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств і організація його використання;

в) відносини, які складаються між учасниками виробничого процесу з приводу встановлення і реалізації пріоритетів, цілей, пропорцій та комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення.

**2. Предметом науки "Організація сільськогосподарського виробниц-тва є вивчення:**

а) закономірностей формування і функціонування різних господарських систем;

б) цілей і завдань функціонування певних систем та шляхів і методів досягнення цілей і завдань;

в) закономірностей раціональної побудови, планування і економічно-ефективного ведення виробництва в сільськогосподарському підприємстві.

**3. До особливостей сільськогосподарського виробництва відноситься те, що:**

а) створена продукція використовується як вихідний матеріал в подальшому процесі виробництва;

б) робочий період збігається з часом виробництва;

в) земля в сільському господарстві є другорядним а значенням засобом виробництв.

**4. Первинною ланкою організації виробництва у сільському господарстві є:**

а) трудовий колектив підприємства;

б) виробничі підрозділи підприємства;

в) підприємство.

**5. Товариством з обмеженою відповідальністю є товариство, що має статутний фонд:**

а) розділений на частки рівної номінальної вартості;

б) розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами;

в) розділений на частки, які диференційовані в залежності від трудової участі в процесі виробництва конкретного працівника.

**6. Вищим керівним органом товариства з обмеженою відповідальністю є:**

а) збори учасників;

б) дирекція або директор товариства;

в) спостережна рада.

**7. Кооператив здійснюють свою діяльність за такими принципами:**

а) прибутковість діяльності кооперативу;

б) всебічне використання виробничого потенціалу підприємства;

в) обов'язкова трудова участь членів у діяльності виробничого кооперативу.

**8. Вищим керівним органом кооперативу є:**

а) загальні збори кооперативу;

б) збори учасників кооперативу;

в) правління кооперативу.

**9.**  **Фінансові ресурси кооперативу формуються за рахунок:**

а) прибутку, одержаного від реалізації продукції основного виду діяльності;

б) доходу від реалізації продукції, пайових внесків членів кооперативу, кредитів;

в) пайових внесків засновників кооперативу та його учасників.

**10. Управління державним підприємством здійснюється на підставі:**

а) положень Статуту державного підприємства;

б) демократичних принципів управління;

в) поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і самоврядування трудового колективу.

**Тема 5. Теорія і практика мотивації**

* 1. Поняття мотивування
  2. Змістові теорії мотивації
  3. Процесуальні теорії мотивації
  4. Стимулювання праці
  5. Функція контроль

<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник

Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c.

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

**Потреба** – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось. Потреби розподіляють на первинні й вторинні. **Первинні потреби** мають фізіологічний характер (потреби в їжі, воді, притулку).

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

Для спонукання людей до ефективних дій використовують винагороди.

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

Серед багатьох існуючих змістовних теорій мотивації виділяють ті, що стали класичними: теорії А.Маслоу, Л.Потер, Е.Лоулер, К.Алдерфера, Д.Мак-Клелланда, Ф.Герцберга. З цими теоріями можна ознайомитись в навчальних посібниках .

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

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

Слід знати, що:

- задоволені потреби не мотивують людей;

- якщо одна потреба задовольняється, на її місце стає інша;

- як правило, людина відчуває одночасно декілька комплексно зв’язаних потреб.

Крім змістовних існують процесуальні теорії мотивації, серед яких:

- теорія очікування (К.Левін, В.Врум);

- теорія постановки цілей (Е.Лок, Т.Райен);

- теорія справедливості (С.Адамс);

- комплексна теорія Портера-Лоулера .

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

- додатково витрачені зусилля повинні забезпечити очікуваний результат;

- за одержаний результат повинна бути забезпечена очікувана винагорода;

- реально одержана винагорода повинна відповідати (бути валентною) очікуваній.

У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів на підприємстві закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшення витрат тощо.

Матеріальне стимулювання праці базується на ряді принципів:

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

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

Контроль – одна з головних функцій менеджменту. Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним (плану, нормам, стандартам).

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

Головні причини і завдання контролю:

- невизначеність умов, в яких працює фірма;

- попередження виникнення кризових ситуацій;

- економія часу керівників;

- мотивація і підтримка почуття відповідальності працівників;

- урахування результатів контролю в наступному функціональному циклі управління (плануванні).

Класифікація видів контролю:

- за часом проведення відповідно до технологічного циклу робіт (завдань);

- попередній контроль;

- поточний контроль;

- заключний (підсумковий) контроль.

- відповідно до об’єкта (предмета) управління:

- фінансовий контроль;

- контроль якості продукції;

- адміністративний контроль тощо.

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

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

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

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

Основні стадії контролю:

- встановлення норм функціонування;

- збір даних про фактичний результат виконання;

- порівняння та оцінка фактичного і очікуваного результатів виконання;

- вироблення і здійснення коригуючих дій (впливу) на систему.

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

Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети, система управління прибутком підприємства. Контроль спрямований у минуле і зорієнтований на виявлення помилок, відхилень; контролінг зорієнтований у майбутнє, допомагає керувати процесами аналізу і регулювання планових і фактичних показників в оперативному режимі, щоб виключити помилки й відхилення. Для цього використовують відповідну техніку і технологію (диспетчеризація, селекторні засідання, комп’ютерна та відеотехніка тощо).

Для отримання об’єктивних даних про економічний і господарський стан проводиться аудит (різновид зовнішнього контролю).

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

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

Рекомендації з проведення ефективного контролю:

- треба мати зв’язок з робітниками, робота яких постійно контролюється;

- надмірний контроль не приводить до очікуваних результатів;

- слід установити жорсткі, але досяжні вимоги;

- необхідно винагороджувати працівників за виконання вимог;

- не треба проводити контроль потайки;

- необхідно поєднувати планові й непланові перевірки.

**Контрольні запитання:**

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

**Тестові завдання:**

1. **Згідно з теорією сподівань поведінка людини в організації спрямовується:**

а) сподіванням отримання винагороди за роботу;

б) впливом таких факторів: витрачені зусилля, сприйняття отриманих результатов;

в) оцінкою суб’єктом власної винагороди порівняно з винагородою, отриманою іншими;

г) оцінкою сили зв’язку між зусиллями – результатом; результатом – винагородою; винагородою – цінністю винагороди;

д) немає правильної відповіді.

1. **Мотивація – це процес**:

а) об’єднання працівників у виробничому процесі;

б) винагородження працівників;

в) спонукання працівників до діяльності;

г) задоволення потреб працівників.

1. **Сутність процесу мотивації зводиться:**

а) до забезпечення справедливої винагороди працівників;

б) до задоволення потреб працівників;

в) до створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої потреби;

г) до забезпечення узгоджених, ефективних дій працівників.

1. **Згідно з теорією А. Маслоу поведінка людини в організації спрямовується**:

а) її ціннісними орієнтаціями;

б) її прагненням до влади;

в) її психологічним станом;

г) її найбільш сильною потребою;

д) її сподіванням (очікуванням) винагороди.

1. **Спонукання – це:**

а) відчуття незадоволеності, нестачі чогось;

б) незадоволена потреба;

в) потреба, що викликає стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби;

г) сукупність мотивів поведінки людини.

**6. Стимул визначається як** :

а) анатомо-фізіологічні та психічні якості людей, які доз­воляють засвоювати певного роду знання та набувати навички для виконання корисної діяльності;

б) відображене у свідомості людини (чи в груповій колектив­ній свідомості) внутрішнє спонукання;

в) зовнішній вплив на людину (чи на групу), що спонукає до цілеспря-мованої дії;

г) всі відповіді правильні.

**7. Теорії психологічної мотивації поділяються на такі групи:**

а) теорії змісту й теорії порівняльних переваг;

б) теорії процесів мотивації й теорії абсолютних переваг;

в) теорії змісту й теорії процесів мотивації;

г) нічого з переліченого.

**8. Теорії змісту мотивування намагаються пояснити:**

а) що в індивідуумі або в його оточенні формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій);

б) як формується, спрямовується чи змінюється певна по­ведінка;

в) хто формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій) індиві­дуума або його середовища;

г) Нічого з переліченого.

**9.** **Фізіологічні потреби є:**

а) першої черги;

б) другої черги;

в) третьої черги;

г) четвертої черги.

**10. Спонукання являє собою:**

а) спрямованість здійснити конкретну дію;

б) примушення діяти певним чином;

в) змушення до дій проти бажання;

г) жодне з тверджень не є вірним.

**Тема 6 . Психологія особистості**

6.1. Поняття особистості. Роль суспільства у формуванні особистості

6.2. Спрямованість особистості та її форми

6.3. Психологічні властивості: темперамент, характер, здібності  
  
<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c.

У процесі спільної діяльності та спілкування в соціокультурному середовищі людина набуває особливої якості, яку позначають терміном «особистість». Поняття «**особистість**» охоплює соціально зумовлену систему психічних якостей індивіда, що визначається залученістю людини до конкретних суспільних, культурних, історичних відносин. У гуманістичних, філософських та психологічних концепціях особистість – це людина як цінність, заради якої здійснюється розвиток суспільства. Особистість – одна з семи іпостасей людини. Інші – це людина як індивід, людина як організм, людина як індивідуальність, людина як «Я», людина-роль, людина як фізичне тіло, підвладне всім законам механіки. Ці характеристики розкривають поняття «людина» з різних боків і не є тотожними. Вони утворюють єдине ціле, й водночас кожна має свої характеристики. Людина народжується на світ повноправним членом суспільства й з народження, на відміну від тварин, яких іменують особинами, називається **індивідом**, тобто одиничним представником роду людського. **Особистість**– це людина, яка досягла такого рівня розвитку, що дозволяє вважати її носієм свідомості та самосвідомості, здатна на самостійну перетворювальну діяльність. **Індивідуальність**– це поєднання психологічних особливостей людини, що визначають її своєрідність, відмінність від інших людей. Проявляється вона у здібностях, потребах, інтересах, схильностях, рисах характеру, почутті гідності.

**Темперамент –** стійка властивість особистості, що виражає індиві-дуально-своєрідну динаміку психіки і поведінки, котра однаково виявляється в різноманітній діяльності незалежно від її змісту, мети і мотивів. **Характер –** це сукупність відносно стійких індивідуально-своєрідних властивостей особистості які виявляються у поведінці, діяльності й ставленні до людей, колективу, до себе, речей, праці тощо. Характер тісно пов’язаний з темпераментом, який може сприяти або протидіяти розвиткові певних рис характеру. Тому важливо знати свій темперамент. Зокрема, холерику або сангвініку легше, ніж меланхоліку чи флегматику, сформувати в собі ініціативність і рішучість. Але для холерика може стати серйозною проблемою формування стриманості та самоконтролю, а для сангвініка – вимогливості до себе та самокритичності. Меланхоліку важче долати сором’язливість і тривожність, а флегматику – розвивати активність. Людський характер формується з перших днів життя людини до останніх її днів. У перші дні життя провідним чинником розвитку характеру стають дорослі. У молодшому віці поряд із наслідуванням на перше місце виходить виховання. А починаючи з підліткового віку, важливу роль у формуванні характеру відіграє самовиховання. Сама людина може свідомо, цілеспрямовано вдосконалювати характер завдяки зміні соціальної поведінки, спільної діяльності, спілкування з іншими людьми. Слід пам’ятати, що характер можна змінювати протягом усього життя людини. Розвиток особистості – це історія її становлення як суб’єкта міжособистісних стосунків, пізнання і праці, носія суспільних відносин. Це історія розвитку функціональних можливостей її нервової системи, психічних процесів і властивостей, фізичних, розумових, моральних та інших якостей, її знань і почуттів, потреб та інтересів, ідеалів та смаків, світобачення і переконань, трудових умінь і навичок, здібностей до навчання, до засвоєння створеного людством і до творення матеріальних і духовних цінностей»визнано чотири основні типи нервової системи, близькі до традиційної типології Гіппократа – Галена:

* + сильний, врівноважений, рухливий тип – сангвінік;
  + сильний, врівноважений, інертний тип – флегматик;
  + сильний, рухливий, неврівноважений тип – холерик;
  + слабкий, неврівноважений, малорухливий тип – меланхолік.

**Інтерес** – це емоційно забарвлена вибіркова спрямованість особистості, яка виражається переважно в її вибірковому ставленні до тих чи інших явищ, предметів чи відповідної діяльності. В інтересі поєднуються емоційне та раціональне.  
**Прагнення**– це мотиви, в яких виявляються потреби особистості в умовах спеціально організованої її діяльності.

**Переконання**– це система мотивів особистості, що спонукає її діяти відповідно до своїх поглядів і принципів. Підґрунтя переконань становлять знання, які є для людини істинними, незаперечними, в яких вона абсолютно впевнена. Усвідомлене ставлення людини до своїх потреб і здібностей, потягів і мотивів поведінки, переживань і думок називають **самосвідомістю особистості**. В основі самосвідомості лежить здатність відокремлювати себе від власної життєдіяльності, яка виникає в спілкуванні при формуванні свідомості, мислення, розуміння, ставлення до свого буття, вона опосередкована спільною діяльністю, що сприяє формуванню певного уявлення про себе, свою здатність до суспільно значущих дій та вчинків. Результатом процесів самосвідомості є «**Я-концепція**» **особистості** – динамічна система уявлень людини про себе, яка включає усвідомлення своїх фізичних, інтелектуальних та інших особливостей; самооцінку та суб’єктивне сприймання зовнішніх факторів, які впливають на особистість.

***Проекція*** – неусвідомлене перенесення власних бажань і переживань, в яких людина не хоче зізнатися собі через їх соціальну неприйнятність, на інших людей. Наприклад, образивши партнера по спілкуванню, індивід неусвідомлено намагається перекласти на нього за це вину, мотивуючи тим, що він її спровокував.

***Раціоналізація***– псевдорозумне пояснення людиною своїх бажань, вчинків, зумовлене причинами, визнання яких загрожувало б утратою самоповаги. Не до сягнувши бажаного, людина переконує себе в тому, що об’єкт бажань для неї не дуже важливий і що вона його не дуже й прагнула.  
***Заміщення*** *–* перенесення дії з недосяжного об’єкта на доступний. Воно знімає напруження і спричинює психологічну розрядку. Наприклад, роздратування, яке виникло під час невдалого випробування машини, конструктор часто переносить на підлеглих. Дія захисних механізмів спрямована на збереження внутрішньої рівноваги шляхом витіснення зі свідомості всього того, що загрожує системі наявних цінностей.

**Досвід** – це знання та навички, які людина набуває в процесі соціалізації, Сюди також належать уміння, звички, цінності, соціальні установки тощо. Набувається досвід упродовж навчання і виховання. Провідним у надбанні досвіду є соціальний чинник. Разом із двома джерелами поведінки (спадково закріпленою програмою та власним досвідом індивіда) виникло третє джерело, що формує людську діяльність – передавання та опановування суспільного досвіду*.*Одним із вирішальних чинників задоволення цієї важливої соціальної потреби була мова, що стала формою існування свідомості.

**Контрольні запитання:**

* 1. Що являє собою особистість?
  2. Що таке темперамент?
  3. Які явища відбуваються в колективі?
  4. Що таке характер людини?
  5. Ділові якості керівника.
  6. Морально-психологічні якості керівника.

**Тестові завдання:**

**1. Комплекс взаємозв’язаних та взаємозумовлених психологічних якостей керівника, які забезпечують успішність управління, можливість прийняття нестандартних, оригінальних управлінських рішень, – це:**

а) психологічна готовність до управління;

б) темперамент керівника;

в) когнітивна сфера керівника;

г) емоційно-вольова сфера керівника.

**2. Який тип керівника, що зіштовхуючись із проблемами, перестає бути сам собою, підкорюється обставинам та немає власної думки**:

а) фасилітатор;

б) руйнівник;

в) конформіст;

г) відновник.

**3. Характер людини** – **це:**

а) сила, спрямованість та характер емоцій особистості;

б) анатомо-фізіологічні та психічні якості, що дають індивідууму змогу засвоювати певного роду знання і набувати навички для виконання корисної діяльності;

в) сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, до інших людей і до самої себе.

**4**. **Під** з**дібностями** **особистості розуміють:**

а) способи автоматичного чи напівавтоматичного виконання компонентів процесу трудової діяльності;

б) анатомо-фізіологічні та психічні якості людини, що дають їй змогу засвоювати певного роду знання і набувати навички для виконання корисної діяльності;

в) сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, до інших людей і до самої себе.

**5. Особистість** — **це:**

а) певний стереотип, шаблон поведінки, який очікується від людини у конкретній ситуації;

б) людина, схильна до спілкування, яка прагне підтримувати добрі відносини зі своїми колегами;

в) конкретна людина, носій свідомості і самосвідомості, певного соціального статусу і ролей.

**6. Соціальна роль, яку виконує людина - це:**

а) певний стереотип, шаблон поведінки, який очікується від людини у конкретній ситуації;

б) потреба людини у спілкуванні, прагнення підтримувати добрі відносини зі своїми колегами;

в)наявність мотивів, які породжуються діяльністю.

**7. Які чинники сприяють ефективній роботі групи**?

а) темперамент, характер, емоційність, конформізм, нонконформіз конфліктність;

б) потреби, установки, інтереси та ідеали працівників;

в) розмір та склад, ролі та статус членів, згуртованість, групові норми, конфліктність;

г) здібності, навички, біологічні характеристики, соціальні ролі, соціальний статус членів.

**8. Що означає сукупність психологічних умов, що сприяють діяльності та всебічному розвитку особистості в групі?**

а) організування спільної праці людей;

б) соціально-психологічний клімат;

в) соціально-психологічна сумісність;

г) виробниче середовище.

**9. Що відноситься до ділових якостей керівника?**

а) дисциплінованість;

б) воля;

в) увага;

г) нічого з переліченого.

**10. Спрямованість особистості** –  **це:**

а) сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, до інших людей і до самої себе;

б) система мотивації, яка охоплює різні види спонукань: потреби, інтереси, ідеали, установки;

в) психологічний стан особистості як суб 'єкта діяльності, що визначає готовність і конкретні особливості її поведінки у відповідь на вплив зовнішнього середовища.

**Тема 7. Влада та особистий вплив керівника. Стилі керівництва**

7.1. Основні поняття: керівник, лідер, влада

7.2. Стилі керівництва

7.3 Управління конфліктними ситуаціями

<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник

Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c.

Центральною фігурою в системі управління організацією є менеджер-керівник, який одночасно є лідером, має владу і ефективно керує своїми підлеглими. Робота керівника зводиться до того, що він примушує інших робити те і так, як він цього хоче. Отже основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємини з підлеглими.

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

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

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

Виділяють такі форми влади:

* + влада, яка базується на засадах примусу;
  + влада, яка базується на засадах винагороди;
  + експертна влада (виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби);
  + еталонна влада (влада власного прикладу);
  + законна (традиційна) влада (виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов’язок – виконувати їх).

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

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

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

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

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва, серед яких теорії „Х” та „У” Мак-Грегора, Роберта Блейка і Джейн Мутон Курта Левіна та ін.

Головними у структурі стилю керівництва вважали такі елементи:

* + спосіб прийняття рішення;
  + спосіб розділу функцій у розв’язанні завдань;
  + форми контролю;
  + оцінювання виконання рішень;
  + розподіл відповідальності.

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

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

Авторитарне керівництво має такі форми:

* + патриархальне керівництво (уявлення про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення);
  + бюрократичне керівництво (характерне надмірним ставленням до значущості і ролі чиновництва, поглядом на людину як носія регламентованих функцій);
  + харизматичне керівництво (визнання видатних, неповторних якостей лідера, який може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них).

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

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

Цікавим є „Барометр управління”, розроблений А.Чернявським.

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

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

Оскільки менеджер має справу з людьми, можливим є виникнення суперечностей, які можуть призвести до конфліктів .

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

Розрізняють такі типи конфліктів:

- за причинами (конфлікт цілей, поглядів тощо);

- різницею у поведінці та реакції на схожі обставини (особливості темпераменту, різний рівень знань тощо);

- за наслідком та ін.

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

- внутрішньоособовими (конфлікт інтересів, невдачі, розчарування тощо);

- міжособовими (при розподілі повноважень, ресурсів, пільг, винагород);

- між особою і групою (невиконання чи перевиконання обов’язків, недотримання внутрішнього розпорядку тощо);

- міжгруповими (суперечки між формальними й неформальними групами за різних обставин).

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

- з’ясувати обставини, суть і причину суперечностей;

- провести індивідуальну бесіду.

Якщо конфлікт вже почався , керівникові необхідно:

- з’ясувати причини, мотиви вступу людей у конфлікт;

- зробити все необхідне, щоб не було моральної і матеріальної шкоди від конфліктуючих сторін;

- провести аналіз і дати принципову оцінку конфлікту;

- виробити декілька альтернативних стратегій погашення конфлікту;

- зробити для себе висновки, визначити, яку користь можна отримати із цього сумного досвіду.

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

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

Щоб керувати підлеглими, потрібно:

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

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

**Контрольні запитання:**

1. Сутність і форми влади.
2. Стилі керівництва.
3. Характеристика автократичного типу керівника.
4. Характеристика демократичного типу керівника.
5. Характеристика ліберального типу керівника.

**Тема 8 . Управління конфліктами, змінами і стресами**

8.1 Суть конфліктів, їх природа

8.2. Поняття про стрес причини його виникнення

<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c.

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

Розрізняють такі типи конфліктів:

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

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

- внутрішньоособовими (конфлікт інтересів, невдачі, розчарування тощо);

- міжособовими (при розподілі повноважень, ресурсів, пільг, винагород);

- між особою і групою (невиконання чи перевиконання обов’язків, недотримання внутрішнього розпорядку тощо);

- міжгруповими (суперечки між формальними й неформальними групами за різних обставин).

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

- з’ясувати обставини, суть і причину суперечностей;

- провести індивідуальну бесіду.

Якщо конфлікт вже почався , керівникові необхідно:

- з’ясувати причини, мотиви вступу людей у конфлікт;

- зробити все необхідне, щоб не було моральної і матеріальної шкоди від конфліктуючих сторін;

- провести аналіз і дати принципову оцінку конфлікту;

- виробити декілька альтернативних стратегій погашення конфлікту;

- зробити для себе висновки, визначити, яку користь можна отримати із цього сумного досвіду.

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

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

Щоб керувати підлеглими, потрібно:

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

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

**Контрольні запитання:**

1. Конфлікт та його причини.
2. Стреси, та їх наслідки.
3. Види конфліктів.
4. Методи погашення конфліктних ситуацій.

**Тестові завдання:**

**1. В чому полягає зміст поняття «конфлікт»?**

а) відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами або групами);

б) зіткнення різноспрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах двох або більше людей;

в) зіткнення протилежних поглядів, позицій, інтересів;

г) всі варіанти відповідей відтворюють сутність даного поняття.

**2. Що передує виникненню відкритого конфлікту?**

а) конфліктна ситуація та інцидент;

б) інцидент та криза;

в) розбіжності у поглядах керівників;

г) небажання підлеглого працівника виконувати завдання.

**3. Що є елементами конфліктної ситуації?**

а) організатори та виконавці;

б) учасники (опоненти) та об’єкт;

в) суб’єкт, об’єкт та предмет.

**4. Розрізняють наступні основні типи конфліктів:**

а) між організацією і середовищем, міжрівневі, між різними відділами (підрозділами), між: керівником і робочою групою, міжпрацівниками;

б) внутрішньоособові, міжособові, між: особистістю і групою, міжгрупові;

в) між організацією і середовищем, внутрішньоособові, між працівниками, між особистістю і групою.

**5. До методів управління конфліктною ситуацією нале­жать:**

а) індивідуальні й колективні;

б) внутрішньособові й міжособові;

в) структурні й міжособові.

**6. До міжособових методів управління конфліктною ситуацією відносять:**

а) роз'яснення вимог до праці, використання координаційних та інтеграцій-них механізмів, встановлення загальних організа­ційних координаційних цілей, використання системи винагород;

б) вольовий контроль за станом організації; емоційно-психологічна розрядка; пониження вимог до себе та інших; доручення вирішення проблеми іншим;

в) ухилення, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблем.

**7. Стрес - це:**

а) зіткнення різноспрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах двох і більше людей або їх формальних і неформальних об'єднань, обумовлене розбіжністю у поглядах, позиціях, інтересах;

б) емоційний стан організму, який виникає у напружених ситуаціях;

в) певний стереотип, шаблон поведінки, який очікується від людини у конкретній ситуації;

**8. Організаційні чинники стресових ситуацій:**

а) перевантаження або надмірно мала завантаженість роботою, конфлікт ролей, невизначеність ролей, нецікава робота;

б) смерть близьких, розлучення з дружиною (чоловіком), хвороба, укладення шлюбу, звільнення з роботи, фінансові проб­леми, відновлення відносин з колишньою дружиною (чоловіком), передпенсійний стан;

в) перевантаження або надмірно мала завантаженість роботою, нецікава робота, ремонт житла, народження дитини.

**Тема 9. Управління трудовими ресурсами і селекція кадрів. Методи менеджменту.**

9.1.Сутність і класифікація методів менеджменту.

9.2. Економічні методи.

9.3.Адміністративні методи менеджменту.

9.4. Соціально-психологічні методи менеджменту.

9.5. Менеджмент персоналу.

<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник

Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c.

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

Методи менеджменту класифікують на такі:

**Економічні методи** базуються на дії економічних законів включають: внутріфірмовий розрахунок; техніко-економічні плани; систему податків; економічні стимули; заробітну плату, премію; фінанси; банківські кредити; бюджет; систему ціноутворення тощо.

**Адміністративн**і :організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.

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

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

Нарада – метод управління, при якому відбувається обмін інформацією, досвідом роботи, використовуються колективні знання.. Серед нарад виділяють: проблемні (пошук оптимального рішення проблеми); інструктивні (передача інструкцій, наказів, розпоряджень); оперативні (диспетчерські) для отримання інформації про поточний стан системи управління.

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

Фінанси впливають на працівників як спосіб максимального достатку при умові виконання програм.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних – відділу кадрів, відділу організації праці й заробітної плати, відділу охорони праці й техніки безпеки тощо. **Кадрова політика** визначає завдання, пов’язані з ринком праці, державними органами, участю персоналу в управлінні, систему винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення професійної підготовки.

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

- постійний приплив кваліфікованих спеціалістів;

- впевненість працівника у власних силах;

- створення резерву на підвищення по посаді в межах фірми;

- уважне ставлення керівництва фірми до своїх працівників.

В основу планування кар’єри покладені методики /13, с.280/:

- установлення цінностей;

- виявлення рівня задоволення роботою;

- персонального розвитку.

Окреме місце в менеджменті займає **управління формальними і неформальними групами** .

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

Традиційно виділяють два класи груп:

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

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

На діяльність групи впливають такі чинники:

- мотивація членів групи (стосунки в групі, соціально-психологічний клімат);

- структура влади в групі (питання влади та авторитету членів групи та підгруп);

- труднощі в комунікаціях тощо.

Ефективне управління групами в організації має вирішальне значення для попередження конфліктів .

**Контрольні запитання:**

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

**Тема 10. Управлінські рішення**

10.1. Сутність управлінських рішень та їх класифікація

10.2. Умови прийняття управлінських рішень

10.3. Моделі прийняття управлінських рішень

<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник

Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c.

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

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

Управлінські рішення класифікують за:

- новизною (запрограмовані, незапрограмовані);

- підходом до прийняття (інтуїтивні, засновані на досвіді, раціональні);

- типом рішення (структуроване, погано структуроване);

- прогнозними властивостями (з відомим або ймовірним результатом).

**Алгоритм прийняття управлінського рішення** складається з наступних етапів.

* 1. Підготовка рішення:

- виявлення і аналіз проблемної ситуації;

- формування цілей;

- оцінка часу і обмежень;

- виявлення та розгляд альтернатив;

- попередній розгляд можливих рішень.

* 1. Прийняття рішення:

- оцінка альтернатив;

- вибір і прийняття рішення.

* 1. Реалізація рішення:

- визначення порядку, терміну і методів виконання рішення;

- визначення виконавців, доведення до них рішення для виконання;

- забезпечення виконавців ресурсами й повноваженнями;

- організація контролю виконання рішення.

* 1. Аналіз ефективності рішення:

- облік, контроль і аналіз показників виконання рішення;

- визначення ефективності рішення.

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

Серед методів прийняття рішень слід виділити:

- методи, побудовані на науково-практичному підході;

- методи, засновані на практичному досвіді;

- методи, побудовані на інтуїції.

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

Модель – спрощене й раціональне відображення об’єкта дослідження. Моделі можуть бути фізичними, аналоговими, математичними. Серед способів моделювання у прийнятті рішень використовують такі:

Теорія ігор (моделює вплив рішення на конкурентів, партнерів, споживачів).

1. Управління запасами (логістика).
2. Імітаційне моделювання (прогноз розвитку ситуації).
3. Лінійне програмування (оптимальний розподіл ресурсів).
4. Економічний аналіз (методи оцінки витрат, структури собівартості продукції, доходів тощо).
5. Дерево рішень (схематичне відображення послідовних альтернативних варіантів рішень).
6. Експертний метод (залучення фахівців).
7. Мозкова атака.

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

Рішення може прийматись в умовах:

- повної інформації, коли керівник точно знає результат кожного альтернативного варіанта вибору дій;

- неповної інформації (рішення приймається в умовах ризику, тому що існує імовірність понести витрати);

- повної невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів.

В умовах невизначеності корисно спробувати отримати додаткову інформацію, діяти відповідно до досвіду, інтуїції, зробити припущення про імовірність подій або використати економіко-математичний апарат .

**Контрольні запитання:**

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

**Тестові завдання:**

1. **В чому полягає зміст процесу прийняття управлінського рішення в менеджменті?**

а) втілення його в норму, що є обов’язковою для виконання;

б) одержання його і документальна реєстрація;

в) ознайомлення з його змістом і підтвердження зрозумілості;

г) документальна реєстрація рішення.

**2. З якою метою здійснюється корегування управлінських рішень?**

а) щоб підвищити ефективність їх прийняття;

б) з метою приведення формату їх виконання до вимог часу;

в) з метою усунення відхилень в їх виконанні;

г) щоб не допускати помилок на майбутнє.

**3. Що допомагає виробляти та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності?**

а) гарний фізичний стан та ораторські здібності керівника;

б) принциповість керівника;

в) практичний досвід та інтуїція керівника;

г) інтуїція керівника.

**4. В яких формах приймаються управлінські рішення?**

а) постанови та накази;

б) розпорядження та вказівки;

в) резолюції та директиви;

г) всі відповіді правильні.

**5. Які форми прийняття управлінських рішень відносяться до одноосібних?**

а) накази, розпорядження, вказівки та резолюції;

б) постанови, розпорядження та приписи;

в) директиви, постанови, накази та вказівки;

г) положення, вказівки, інструкції  та резолюції .

**6. Розпорядчий акт, що приймається колегіальним органом управління і містить шляхи вирішення важливих питань щодо організації в цілому – це:**

а) наказ;

б) постанова;

в) директива;

г) розпорядження.

**7. На які різновиди поділяються управлінські рішення за сферою охоплення?**

а) загальні та індивідуальні;

б) загальні та часткові;

в)технічні та кадрові;

г) перспективні та поточні.

**8. Як називаються рішення, що є обов’язковими для виконання і розраховані на певний  очікуваний результат?**

а) рекомендаційні;

б) орієнтуючі;

в) інструктивні;

г) директивні.

**9. На які основні різновиди поділяються управлінські рішення за характером розв’язуваних проблем?**

а) загальні, локальні, колегіальні і й колективні;

б) економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні;

в) економічні, організаційні, управлінські, технологічні;

г) організаційні, виробничі, штучні й природні.

**10. Які управлінські рішення працівники прагнуть не виконувати?**

а) ті, що слабко контролюються;

б) колективні;

в) некомпетентні;

г) несвоєчасні.

**Тема 11. Комунікації у системі менеджменту**

11.1. Поняття про інформацію. Класифікація інформації

11.2. Поняття комунікації та комунікаційного процесу

<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник

Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

1) за формою відображення - візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіо інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);

2) за формою подання - цифрова, буквена і кодована;

3) за порядком виникнення - первинна і похідна;

4) за характером носіїв інформації - документована і недокументована;

5) за призначенням - директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;

6) за напрямом руху - вхідна і вихідна;

7) за стабільністю - умовно-перемінна, умовно-постійна;

8) за способом відображення - текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);

9) за способом обробки - що піддається і що не піддається механізованій обробці.

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв´язку, запам´ятовуючою та ін.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, у свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані.

Економічна інформація - це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічного планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного й бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу тощо.

Інформацію, яку використовують у народному господарстві, поділяють на відомчу (інформація підприємств, об´єднань, організацій, міністерств і відомств) і народногосподарську (інформація районних, обласних і центральних загальнодержавних органів управління).

Економічну інформацію класифікують за фазами, стадіями і циклами відтворення, сферами економіки, ресурсами, що використовуються, факторами виробництва та ін.

За призначенням інформацію поділяють на планову, обліково-бухгалтерську, звітну, статистичну, виробничо-оперативну, розпорядчу, довідкову, нормативну; за способом передачі - на ту, що передається усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом; за періодичністю - на систематизовану (змінну, добову, декадну, квартальну та ін.) і ймовірну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою пального, насіння та ін.); за характером носіїв - на документизовану і недокументизовану щодо процесу обробки - на оброблювану, необроблювану й аналітичну.

Крім того, інформація може поділятися на достовірну і недостовірну, достатню, недостатню і надлишкову, активну і пасивну, цифрову, алфавітно-цифрову й алфавітну.

За місцем виникнення розрізняють зовнішню інформацію, що надходить від вищих органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об´єктом управління господарські зв´язки, і внутрішню - виникає на підприємстві (в об´єднанні). Так, на основі планового завдання приймаються управлінські рішення, які потім відображають у матеріально-технічній підготовці виробництва, техніко-економічному й оперативному плануванні, оперативному управлінні технологічними та економічними процесами, обліку і контролі за фінансовою діяльністю підприємства, звіті, аналізі результатів виробничо-господарської діяльності тощо.

Інформація, яка використовується в господарському управлінні, існує у вигляді масивів, потоків, а також у розсіяному, незібраному вигляді.

Масиви - це інформаційні фонди, матеріали статистичних управлінь, архівів, бібліотек тощо.

Сукупність повідомлень (з однаковими або близькими властивостями), що розподілені у даній системі з метою здійснення управління, утворюють інформаційні потоки на підприємстві.

Потоки інформації різноманітні: потоки висхідної інформації -основа для розробки рішень; потоки низхідної інформації - це постанови, рішення, вказівки вищих організацій; потоки регулюючої інформації - зазначені вище документи і деякі спеціальні нормативні положення.

Залежно від того, яку функцію обслуговує економічна інформація, її поділяють на облікову і звітну, що відображає події, які відбулися; планову, що відображає події, які намічаються; нормативну й аналітико-прогнозовану, що відображає події або явища сучасного і майбутнього; регулюючу, що відображає процес досягнення пропорційності у виробничому й управлінському процесах.

У свою чергу, облікову інформацію поділяють на бухгалтерську, статистичну й оперативно-технічну. Характерною особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність. Вона відображає детерміновані події, про які точно відомо, що вони відбулися. Водночас бухгалтерська інформація відображає події, що відбулися із запізненням. Тому якість її визначається тим, наскільки вдається зменшити розрив між строками подій і відображенням їх у бухгалтерських документах. Оперативно-технічна інформація становить систему показників, що відображають діяльність об´єкта на певну (дату. На відміну від бухгалтерської, ця інформація не обов´язково має документований вигляд. Вона може бути одержана із телефонних повідомлень або усних доповідей спеціалістів і керівників середньої ланки.

У підприємницькій діяльності використовують планову інформацію у вигляді нормативів матеріальних витрат і затрат праці. Від якості нормативної інформації залежать ефективність управління, дієвість рішень, що приймаються, успішність здійснення контрольних та інших функцій.

Різні види економічної інформації виконують неоднакову роль у системі управління. Так, планова і нормативна інформації прямо пов´язані з виробництвом, а бухгалтерська, статистична і оперативно-технічна інформація є засобом зворотного зв´язку. В загальному обсязі економічної інформації питома вага інформації, що виконує функції прямого зв´язку, становить близько 24%, і зворотного зв´язку - 76%

.**Комунікації**- це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

**Комунікаційна мережа**- це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як сполучний процес у менеджменті. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособистісні стосунки можуть деформуватися. Західні спеціалісти стверджують, що керівники від 50 до 90% свого робочого часу витрачають на комунікації. Це стає зрозумілим, коли врахувати, що керівники обмінюються інформацією для реалізації своєї ролі в міжособистісних стосунках, у процесі прийняття управлінських рішень, а також для виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, - це одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник - це керівник ефективний у комунікаціях.

Комунікації - складний процес, який включає ряд взаємозв´язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація - це обмін, в якому кожному належить активна роль. У процесі комунікації відправник складає повідомлення і передає його адресату (отримувачу).

**Контрольні запитання:**

1. Дайте визначення поняття “комунікація” і поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
2. Назвіть основні елементи комунікації.
3. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
4. Які Ви знаєте методи комунікації? У чому переваги й недоліки кожного з них?
5. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
6. Що таке формальні й неформальні комунікації? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
7. У чому Ви бачите специфіку нисхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій? Які типи повідомлень передаються в їх межах?
8. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
9. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?

**Тестові завдання:**

1. **Організаційні комунікації – це:**

а) комунікації між двома або більше організаціями;

б) обмін інформацією, що забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації;

в) комунікації між двома або більше особами;

г) комунікації з урахуванням ієрархії влади в організації.

1. **Комунікація – це:**

а) обмін інформацією між двома або більше особами;

б) передача інформації однієї особи іншій;

в) обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації.

1. **Комунікаційна мережа являє собою:**

а) сукупність каналів комунікації;

б) сукупність методів комунікації;

в) форму поєднання індивідуумів, які беруть участь в процесі комунікації;

г) сукупність засобів комунікації.

1. **Мережа неформальних комунікацій називається:**

а) розкладеною мережею;

б) ланцюговою мережею;

в) “виноградною лозою”;

г) кільцевою мережею.

1. **Письмове повідомлення постачальника про зміну умов поставки являє собою:**

а) вербальну комунікацію;

б) висхідну комунікацію;

в) низхідну комунікацію;

г) горизонтальну комунікацію;

д) неформальну комунікацію.

**Тема 12. Управління виробництвом, якістю праці і продуктивністю**

12.1. Операційний менеджмент

12.2. Ефективність менеджменту

12.3. Особливості зарубіжних систем управління.

12.4. Напрямки підвищення ефективності управління виробництвом

<http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник

Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 c.

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

**Операційна система** (система виробничої діяльності) охоплює всі дії, результатом яких є товари й послуги, що пропонуються організацією на ринку.

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

Операційна система – це сукупність трьох взаємозв’язаних підсистем:

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

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

Критеріями оцінки діяльності фірми є:

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

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

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

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

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

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

* + місце підприємства на ринку відповідних товарів (послуг);
  + репутація підприємства як партнера;
  + конкурентоздатність та ін.

Показники оборотності оборотнього капіталу дозволяють оцінити ділову активність підприємства. Чим вищі показники оборотності капіталу, тим біль-ше обсягу продажу та прибутку досягне підприємство і тим вища його ділова активність і рентабельність виробництва (Rв).

**Rв = (П / ВСП + АВ + ВЗ) \* 100**

де П - прибуток;

ВСП - виробнича собівартість продукції;

АВ - адміністративні витрати;

ПЗ - витрати на збут.

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

Управління запасами сировини, матеріалів і готової продукції – окрема важлива підсистема управління. Ефективність управління запасами залежить від попиту (фіксована кількість у фіксований час) на конкретний вид матеріалу (продукції) за умови:

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

Продуктивність будь-якої організації залежить від ефективної системи управління її фінансами , що визначається відносинами з:

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

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

Важливим фактором успішного функціонування економіки є застосування досвіду й методів менеджменту зарубіжних систем управління. Найбільші здобутки в галузі управління належать США і Японії. Так, в американських фірмах створюються стратегічні центри господарства для швидкого розвитку технологій, продукції. Вони несуть відповідальність за вибір галузі діяльності, номенклатуру товарів, їх реалізацію та одержання прибутку.

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

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

Серед особливостей американського менеджменту підприємств можна виділити:

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

Особливості японського менеджменту є:

* + виробництво складної в технічному розумінні продукції відбувається на основі стандартів, нормативів з використанням відносно простої технології і організації;
  + високий рівень автоматизації і раціоналізації усіх операцій виробничо-го процесу;
  + концентрація зусиль і ресурсів на розробку нових технологій та ін..

**Контрольні запитання**

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

**ГЛОСАРІЙ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Агент** | − | юридична чи фізична особа, яка виконує певні операції за дорученням, від імені й за рахунок іншої особи |
| **Адміністрування** | − | організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління |
| **Акціонер** | − | юридична чи фізична особа, яка купує акції (цінні папери) фірми, які дають право на отримання відповідної частини прибутку (дивіденду) |
| **Актив** | − | всі наявні ліквідні цінності фірми на певну дату |
| **Акціонерне товариство (АТ)** | − | організація, статутний капітал якої сформовано за рахунок пайових внесків акціонерів шляхом придбання ними акцій даної організації. АТ бувають відкритого й закритого типу. Відкритий тип передбачає продаж акцій усім бажаючим, а закритий – розповсюдження акцій обмеженому колу осіб або тільки власним працівникам |
| **Асоціація** | − | договірне об’єднання, яке створено з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу й комерційну діяльність будь-кого з її учасників |
| **Аудит** | − | незалежна зовнішня перевірка даних про економічні дії і процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених органів |
| **Баланс** | − | бухгалтерський звіт за певний період діяльності (місяць, квартал, рік), який показує активи, пасиви й власний капітал фірми |
| **Бізнесмен** | − | це той, хто „робить гроші”, власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає доход |
| **Біржа** | − | форма оптового ринку, постійно функціонуюча структура, де здійснюються угоди щодо купівлі-продажу цінних паперів (фондова біржа), товарів (товарна біржа) та валют (валютна біржа) |
| **Біхевіоризм** | − | науковий напрям у психології, менеджменті, який вивчає поведінку людей (від англ. bihevior – поведінка) та її залежність від різних факторів впливу |
| **Бюджет** | − | механізм розподілу обмежених ресурсів організації |
| **Бюрократизм** | − | формальне виконання посадових обов’язків, або ухилення від них апаратом управління чи адміністрацією |
| **Валовий прибуток** | − | залишок прибутку, отриманого від підприємницької діяльності після відрахування всіх витрат на її здійснення |
| **Вертикальне зростання** | − | злиття фірм, майнові та господарські інтереси яких визначаються зв’язком „постачальник-покупець” |
| **Горизонтальне зростання** | − | розміщення конкретних працівників за окремими підрозділами (відділами) відповідно функцій |
| **Диверсифікація** | − | всебічний розвиток; одночасний розвиток виробницт-ва кількох видів товарів, робіт, послуг; завоювання ринку |
| **Дилер** | − | уповноважений підприємством торговий агент, що представляє інтереси організації, проводить збутову діяльність і отримує за це наперед обумовлену винагороду |
| **Життєвий цикл товару** | − | це час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частину ринку, насичує ринок, а потім витісняється більш сучасним товаром |
| **Ієрархія** | − | „скалярний ланцюжок” − принцип загального підпорядкування, за яким ведеться розподіл повноважень, обов’язків, робіт і завдань в організації |
| **Комунікації** | − | канали передачі й отримання інформації, якими користуються члени колективу |
| **Конкуренти** | − | наявні чи потенційні суперники, які переслідують схожі інтереси, прагнуть досягнення тієї ж мети, виробляють аналогічну продукцію, функціонують на тому ж ринку, орієнтовані на задоволення тієї ж потреби споживачів |
| **Конкуренція** | − | суперництво між виробниками за кращі, більш вигідні умови постачання, виробництва і збуту товарів |
| **Контрольний пакет акцій** | − | частка акцій в капіталі компанії, яка дає їх утримувачу право ухвалювати господарські рішення і розпоряджатися власністю компанії |
| **Концерн** | − | статутне об’єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців |
| **Корпорація** | − | договірне об’єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності створеному органу |
| **Ліквідність** | − | спроможність фірми швидко перетворити свої основні й оборотні засоби в грошові кошти (готівку) |
| **Макроекономіка** | − | розділ економіки, що вивчає крупномасштабні економічні явища, зокрема такі, як інфляція, безробіття, економічне зростання чи занепад |
| **Мікроекономіка** | − | розділ економіки, що досліджує сукупність дій, переваг, уподобань та вибору, здійснених на рівні підприємств |
| **Маркетинг** | − | орієнтована на ринок (збут) стратегія підприємницької діяльності; система організації збуту продукції, що грунтується на комплексному вивченні ринку та можливостей підприємства у забезпеченні потреб споживачів |
| **Підприємництво** | − | господарська діяльність підприємця, якому притаманне новаторство, пошук ефективних способів використання ресурсів, прагнення до перспектив нових можливостей |
| **Підприємець** | − | людина, яка здійснює бізнес, розпочинає нову справу, реалізує певні впровадження, вкладає власні кошти в розвиток підприємства |
| **Ринок** | − | сукупність існуючих і потенційних продавців та покупців товару (послуг) |
| **Фірма (підприємницька структура)** | − | будь-яка організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність у галузі промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту, сервісу, побутового обслуговування тощо |

**Перелік використаних літературних і документальних джерел:**

1. Бодров В.Г., Кредісов А. Менеджемент : конкурентоздатність і ефек-тивність. – Київ : Т-во “Знання України”, 1992.

2. Боумзн К. Основы стратегического менеджмента : пер. с англ. – Москва : Банки и биржа : ЮНИТИ, 1997.

3. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. – Львів : Магнолія-Плюс, 2005.

4. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты : пер. с англ. – Москва : Технол. шк. бизнеса, 1994.

5. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки осно-воположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. – Москва : Дело, 1996.

6. Завадський Й.С., Гудзинський О.Д. та ін. Основи менеджменту в АПК / За ред. Й.С. Завадського. – Київ : Вища школа, 1995.

7. Кредісов Ф.І. та ін. Менеджмент для керівника. – Київ : Знання, 1999.

8. Кондратюк А.О. та ін. Основи менеджменту. – Ніжин, 1999.

9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – Київ, 2003.

10. Леоненко П.М. Соціальне ринкове господарство. – Київ : Либідь, 1995.

11. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы : Книга для предпринимателя. – Київ : МП “Леся”, 1995.

12. Менеджмент / За ред. С.І. Михайлова. – Вінниця : Нова книга, 2006.

13. Мескон М.X., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. – Москва : Дело, 1992. – 701 с.

14. Нємцов В.Д. та ін. Менеджмент організації. – Київ : ТОВ “УВПК”, 2001.

15. Наука управляти : з історії менеджменту. Хрестоматія : навч. посіб. – Київ : Либідь, 1993.

16. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент. – Київ : КДЕУ, 1996.

17. Рудінська О.В. та ін. Менеджмент. – Київ : Ельга Ніко-Центр, 2002.

18. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент : теорія та практика : підручник. – Тернопіль : Карт-Бланш, 1997.

Електронні ресурси

1. Верховна Рада України //www.zakon.rada.gov.ua 2. Український агропортал //www.agro-portal.biz

3. Урядовий портал //www.kmu.gov.ua

4. <http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник

Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.