

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ КОЛЕДЖ**

Для спеціальності
273 «Залізничний транспорт»
спеціалізації
**5.273.1 «Монтаж, обслуговування та ремонт
автоматизованих систем керування рухом
на залізничному транспорті»**

Опорний конспект лекцій
**з навчальної дисципліни «Основи управлінської
діяльності»**

2019 р.

Опорний конспект лекцій з дисципліни “ Основи управлінської діяльності ” для студентів зі спеціальності 273 “Залізничний транспорт”, спеціалізації 5.273.1 “Монтаж, обслуговування та ремонт автоматизованих систем керування рухом на залізничному транспорті”
Уклад.: Захаревич Н.О. – ХДПК, 2019

Опорний конспект лекцій розглянуто та рекомендовано цикловою комісією Будівництва та економіки для використання з навчальної дисципліни “ Основи управлінської діяльності ”.

Протокол № _____ від “ _____ ” _____ 20__ р.

Голова циклової комісії _____ (Підкопай Л.В.)
 (підпис) прізвище та ініціали)

Схвалено методичною радою Харківського державного політехнічного коледжу

Протокол № _____ від “ _____ ” _____ 20____ р.

Голова методичної ради _____ (_____)
(підпис) (прізвище та ініціали)

ВС ТУП

Вивчення нормативної дисципліни “Основи управлінської діяльності ” передбачено освітньо-професійною програмою підготовки спеціалістів спеціальності 273 “Залізничний транспорт”, спеціалізації 5.273.1 “Монтаж, обслуговування та ремонт автоматизованих систем керування рухом на залізничному транспорті”

Пропонований опорний конспект лекцій з дисципліни “Основи управлінської діяльності ” охоплює змістовні модулі:

Змістовий модуль 1 Основи підприємництва.

Змістовий модуль 2. Принципи керівництва.

Змістовий модуль 3. Функції та структура керівництва.

Змістовий модуль 4. Методи керівництва.

Змістовий модуль 5. Форми керівництва.

Змістовий модуль 6. Прийняття рішень в керівництві.

Змістовий модуль 7. Керівництво первинним трудовим колективом.

Змістовий модуль 8. Основи психології ділового спілкування на транспорті.

Змістовий модуль 9. Основи транспортного маркетингу.

Дисципліна має на меті дати студентам базові системні знання по теорії і практиці підприємництва, менеджменту, навчити студентів основам теорії менеджменту, розумінню процесів та функцій управління, принципам та методам управління трудовими колективами в умовах формування ринкової економіки, сформувати сучасне економічне мислення.

Лекція Підприємництво в ринковому середовищі

Питання, що розглядаються

1. Поняття підприємства.
2. Функції, мета підприємства та його служб

1 Поняття підприємства

Економічну діяльність можуть здійснювати різноманітні суб'єкти - окремі особи, сім'я, об'єднання людей, держава тощо, але головні виробничі функції в економіці пов'язані з підприємством.

У ринковій економіці підприємство самостійно планує основні напрямки та умови своєї діяльності, розпоряджається трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами. Воно саме вибирає ділових партнерів, вступає в договірні відносини з ними, здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Організаційні форми управління також визначаються підприємством. Воно вільне у виборі видів господарської діяльності та реалізує останню в межах чинного законодавства.

Важливою відмінною рисою підприємства як суб'єкта господарювання є його виробничо-технічна, організаційна та економічна єдність.

Виробничо-технічна єдність підприємства виражається в єдності всіх структурних підрозділів підприємства, включених у єдиний процес виготовлення продукції або окремих частин готового виробу. При цьому підприємство може складатися з технологічно різноманітних виробництв, цехів та дільниць, які завдяки спільній діяльності забезпечують випуск відповідної продукції (надають послуги).

Організаційна єдність передбачає наявність постійного трудового колективу, організаційної структури й апарату управління, організаційних та управлінських регламентів, інформаційної бази тощо.

Економічна єдність полягає в єдності методів господарювання, системи обліку та звітності, оцінки діяльності структурних підрозділів.

2 Функції, мета підприємства та його служб

Під метою підприємця розуміють сукупність його намірів та інтересів як фізичної особи, спроектовані на підприємницьку діяльність.

Мета підприємства це умовне аналітичне поняття, яке використовується для стислого опису чинників поведінки підприємства. Мета підприємця як керівника повинна розглядатися окремо від мети підприємства, тому що конкретне підприємство в деяких випадках є лише засобом реалізації особистих інтересів підприємця (власника).

Уперше функції підприємства були визначені й систематизовані одним із представників школи адміністративного управління А. Файолем.

Функції будь-якого підприємства знаходять своє відображення в системі його цілей, що містить такі головні складові:

- 1) задоволення потреб персоналу підприємства;
- 2) удосконалення структури підприємства, її адаптація до внутрішніх та зовнішніх змін;

- 3) створення та підтримка потенціалу для майбутнього розвитку, безперервності існування підприємства;
- 4) задоволення зовнішніх вимог до підприємства та пред'явлення власних вимог до навколишнього середовища.

Головною економічною функцією будь-якого підприємства є задоволення потреб споживачів у товарах або послугах. Тобто ця функція властива кожному підприємству незалежно від його структури, галузі, ступеня підпорядкованості органам державної влади тощо.

За умов планової економіки критерієм належного виконання цієї функції є узгодженість її з планом. У ринковій економіці діяльність підприємства визначається цінами на товари і послуги, на фактори виробництва, сировину, а також витрати на управління підприємством.

У тих випадках, коли підприємство зовсім мале і має лише один центр діяльності, зміст його головної функції залишається таким самим. Наприклад, підприємства, котрі випускають автомобілі, купують у підприємства, що випускає шини, його продукцію, призначену для задоволення кінцевого споживача. Підприємство, що продає свої шини, установлює ціни (або бере участь у їх формуванні), знаходить клієнтів, приймає замовлення тощо. Це *комерційна функція*.

Після прийняття замовлень необхідно виготовляти продукцію. Це *технічна функція*.

Але виробництво потребує певних коштів, необхідних для придбання засобів виробництва, залучення капіталів тощо. Необхідно забезпечити наявність таких коштів, поки виготовлена продукція не буде реалізована. Це *фінансова функція*.

Функція закупівлі засобів виробництва, що споживаються у процесі виготовлення продукції, може розглядатися і як технічне постачання, і як комерційна функція (купівля для майбутнього продажу). З метою раціонального використання усіх засобів виробництва для досягнення поставленої мети необхідно забезпечити координацію дій працівників, належне управління персоналом та контроль за результатами праці. Це - *адміністративна функція*.

Додаткові функції це ті функції, без яких навіть у тих випадках, коли вони практично необхідні на великих підприємствах або коли вони визначені законом як обов'язкові, невеликі підприємства можуть обійтися. До таких функцій, зокрема, належить функція гарантування безпеки у Файоля й адміністративна функція у вузькому розумінні, тобто функції секретаріату, документообороту тощо.

Контрольні запитання

1. Які головні ознаки класифікації суб'єктів підприємницької діяльності?
2. Що робить держава з метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва?
3. Що передбачає виробниче підприємництво?
4. У чому полягає суть комерційної діяльності?
5. Що є об'єктом фінансової діяльності?
6. У чому полягає роль та значення підприємництва?
7. Що розуміють під операційною діяльністю?

Лекція Організаційно-правові форми підприємництва

Питання, що розглядаються

1. Розробка установчих документів
2. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності
3. Одержання ліцензії; відкриття рахунку в банку,

1. Розробка установчих документів

Етапи створення підприємства

1-й етап. Рішення про створення малого підприємства

1. Вибір видів підприємницької діяльності
2. Пошук партнерів.
3. Підготовка бізнес-плану.

2-й етап. Збори засновників

Документи: бізнес-план

1. Вибір організаційно-правової форми підприємства.

2. Вибори або призначення керівника

3-й етап. Підготовка засновницького документа

Документи: витяг із протоколу зборів

1. Підготовка засновницького договору.
2. Підготовка статуту підприємства .

2. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності

Етапи реєстрації підприємства

1-й етап. Підготовча робота

Документи: засновницький договір, статут

Реєстраційний відділ райдержадміністрації:

1. Одержати довідкову інформацію про особливості реєстрації підприємств у районі, необхідних для цього документах, днів і часів роботи учасників реєстраційного процесу, розрахункових рахунках у банках, на які вносяться кошти за оформлення реєстрації. Можна одержати 3 прим. реєстраційних карток.
2. Банківська установа, де передбачається відкриття розрахункового рахунку – одержати бланк заяви та банківські картки (2 прим.).

2-й етап. Підготовка додаткових документів

(при необхідності)

Документи: Статут, засновницький договір (при необхідності)

1. Якщо одним із засновників є юридична особа, то необхідно нотаріально засвідчити копію свідоцтва про його державну реєстрацію.
2. Якщо створюється підприємство державно-ї форми власності, то готується наказ про його створення органом, уповноваженим управляти цим державним майном.
3. Іноземна юридична особа надає документ про реєстрацію у країні місцезнаходження (витягів торговельного, банківського або судового реєстру).

Цей документ засвідчується за місцем видачі, перекладається на державну мову і засвідчується в консульському закладі України (або у посольстві відповідної країни).

4. Підготовка договору про оренду.

3-й етап. Нотаріус 1. Нотаріально засвідчити в Статуті та засновницькому договорі (3 прим.) підписи фізичних осіб-засновників у присутності нотаріуса. Засновницькі документи повинні бути пронумеровані, прошиті і підписані засновниками. Підпис представника юридичної особи стверджується її печаткою.

2. Можна одночасно завірити заповнену банківську картку у 2-х примірниках зі зразками підписів керівника і бухгалтера. 3. При необхідності засвідчується копія реєстраційного свідоцтва засновника – юридичної особи.

4. Орендні підприємства готують копію договору оренди (для банку).

5. Сплатити державний збір за нотаріальні засвідчення документів і підписів. Квитанція надається нотаріусу.

4-й етап. Банківська установа (при необхідності)

Документ: квитанція про сплату державного збору

1. Формування 30% статутного фонду товариства з обмеженою відповідальністю на тимчасовому розрахунковому рахунку банківської установи.

Документ: довідка банківської установи

Державна реєстрація підприємства

Підприємство одержує право юридичної особи з дня його державної реєстрації

Державна реєстрація підприємства проводиться у районній державній адміністрації за місцезнаходженням його постійно діючого керівного органу

5-й етап. Для державної реєстрації підприємства
власник (заявник) особисто подає такі документи

1. Установчі документи:

1.1. Рішення власника майна про створення підприємства.

1.2. Установчий договір.

1.3. Статут.

2. Реєстраційну картку, яка є одночасно заявою про державну реєстрацію.

3. Документ про сплату реєстраційного збору.

4. Документ, що засвідчує сплату власниками внеску до статутного фонду підприємства.

5. Рішення антимонопольного комітету про згоду на створення (злиття, приєднання), якщо це передбачено законодавством.

6-й етап. Податкова адміністрація повинна

1. Одержати відмітку про реєстрацію. Вона необхідна для банківської установи.

2. Подати відомості (листи по обліку кадрів) на головного бухгалтера і керівника підприємства.

7-й етап. Реєстрація у фондах

Документ: відмітка про реєстрацію у районній податковій адміністрації.

1. Зареєструвати своє підприємство у:

а) Пенсійному фонді;

б) Фондах соціального страхування.

3. Одержання ліцензії; відкриття рахунку в банку.

Оформити ліцензію на необхідні види підприємницької діяльності (надати ліцензійному органу необхідні документи).

Банківська установа (відкриття рахунку)

Документи: відмітка про реєстрацію у фондах.

1. Подати заяву у банк про відкриття розрахункового рахунку.
2. Подати нотаріально засвідчені копії Статуту і Установчого договору.
3. Подати два примірника банківських карток зі зразками підписів відповідальних осіб (керівник і головний бухгалтер) завірені у нотаріуса.

При відсутності печатки подається заява банку з проханням про тимчасовий дозвіл працювати без печатки. Після виготовлення печатки необхідно знову завірити нові банківські картки з підписом відповідальних осіб.

4. Надати копію свідоцтва про державну реєстрацію підприємства з відмітками податкової адміністрації і, як правило, Пенсійного фонду.
5. Оформити перепустку у банк для осіб, які оформляють фінансові документи

Банки відкривають рахунки зареєстрованим юридичним особам незалежно від форм власності і фізичним особам на умовах договору на відкриття і обслуговування банківського рахунку.

Рахунки для зберігання коштів і здійснення всіх видів розрахунків, кредитних і касових операцій відкриваються в установі банку за місцем реєстрації підприємства або у будь-якому банку України за згодою сторін.

Кожне підприємство може мати тільки один розрахунковий або поточний рахунок у національній валюті. Рахунки в іноземній валюті можуть відкриватися у банку, який має ліцензію Національного банку

Контрольні запитання

1. Назвіть 5 загальних умов створення підприємства.
2. Назвіть етапи створення та реєстрації малого підприємства.
3. Які документи по створенню підприємства засвідчуються нотаріально?
4. Назвіть розділи статуту підприємства.
5. Яка роль і задачі трудового колективу підприємства?
6. Якими документами регулюються трудові відносини та соціальні питання на підприємстві?
7. Для чого розробляється установчий договір?
8. Структура і зміст установчого договору.
9. Який порядок відкриття рахунку у банку?
10. Види рахунків підприємства у банку

Лекція Види та сфери підприємницької діяльності

Питання, що розглядаються

1. Основні види підприємницької діяльності.
2. Класифікація основних форм підприємництва, їх порівняльна характеристика.

1. Основні види підприємницької діяльності.

Розрізняють три види підприємницької діяльності: виробничу, комерційну і фінансову.

Об'єктом діяльності в галузі виробництва є процес господарювання з виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг при кругообігу ресурсів: виробничі ресурси – виробництво – готова продукція (роботи, послуги) – товар – продаж – валовий дохід – фінансовий результат.

Виробниче підприємництво передбачає: визначення виду виробничої діяльності та номенклатури асортименту продукції (товарів, робіт, послуг), яку буде виробляти підприємець. Підприємство може існувати доти, доки має споживачів об'єктів своєї господарської діяльності; виявлення потреби у товарах, необхідних потенційному споживачеві (маркетингова діяльність); оформлення контракту між підприємцем і покупцем товару; здійснення самого виробництва товарів і послуг. Все необхідне для виробництва (засоби праці, сировина і матеріали, інформація) підприємець придбає самостійно. З огляду на це підприємець повинен вміти визначати основні виробничі операції, машини та устаткування, сировину, матеріали та комплектуючі вироби, виробничі та невиробничі приміщення, необхідні для здійснення господарської діяльності; залучення до своєї діяльності сторонніх організацій та осіб, якщо окремі роботи підприємець не здатний виконати своїми силами.

Фінансовий результат виробничого підприємництва характеризують прибуток і рентабельність виробництва продукції (відношення прибутку до затрат виробництва). Чим успішніше працює підприємство, тим вищі ці показники.

Суть *комерційної діяльності* становлять торгово-обмінні операції з купівлі-продажу (перепродажу) товарів при кругообігу ресурсів: ресурси для господарської діяльності – товар – продаж – валовий дохід – фінансовий результат.

Схема комерційного підприємництва аналогічна схемі виробничої підприємницької діяльності. Відмінність полягає у відсутності в комерційному підприємстві виробництва по випуску продукції та необхідності в зв'язку з цим забезпечувати це підприємство сировиною. Комерційний підприємницький діяльності передують аналіз ринку, на основі якого визначаються обсяг і ціна товару, що закупається, обсяг і ціна реалізації цього товару. Остання має бути вищою за купівельну ціну.

Комерційна діяльність передбачає: добір кадрів, здатних виконувати операції придбання, транспортування, продажу товарів та інші торгово-посередницькі послуги; придбання товарів для наступного їх продажу; будівництво, оренду або придбання складських приміщень та торгових точок для зберігання та продажу товарів; залучення сторонніх організацій для виконання посередницьких робіт; фінансування підприємства для придбання товарів; збирання необхідної інформації для визначення постачальників (продавців) і покупців; продаж товарів покупцям.

Об'єктом *фінансової діяльності* є процес господарювання з купівлі-продажу грошей, валюти, цінних паперів та обслуговування розрахункових операцій при

кругообігу ресурсів: ресурси для господарської діяльності – придбання фінансових ресурсів – продаж – валовий дохід – фінансовий результат.

Схема фінансової діяльності аналогічна комерційній. Підприємець виступає як продавець фінансового товару або дає його в борг за певну плату. Грошова виручка від продажу фінансового товару використовується для покриття витрат і отримання прибутку.

Під *звичайною діяльністю* мають на увазі будь-яку діяльність підприємства, а також операції, які її забезпечують або виникають внаслідок здійснення такої діяльності.

До *надзвичайної діяльності* відносять такі операції або події, які відрізняються від звичайної діяльності, не відбуваються часто або регулярно та не передбачаються підприємцем. Це – стихійні лиха, пожежі, техногенні аварії, експропріація приватної власності державою тощо.

Одні й ті ж події можуть бути надзвичайними для одного підприємства і звичайними для іншого.

Звичайна діяльність, у свою чергу, поділяється на операційну та іншу (фінансову й інвестиційну).

Операційна діяльність – це основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, що не є інвестиційною або фінансовою діяльністю.

До основної діяльності відносять операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), які є визначальною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу.

Інша операційна діяльність включає реалізацію виробничих запасів, оперативну оренду активів тощо.

Підприємницька діяльність може здійснюватись лише за умови державної реєстрації суб'єктів господарювання.

Держава здійснює регулювання окремих видів підприємництва шляхом ліцензування та обмеження окремих видів підприємницької діяльності для певних організаційних форм господарювання.

2. Класифікація основних форм підприємництва, їх порівняльна характеристика.

Індивідуальне підприємство – це підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та виключно її праці.

Сімейне підприємство – це підприємство, засноване на власності та праці громадян України – членів однієї сім'ї, які проживають разом.

Особливості сімейного підприємства:

- учасники несуть відповідальність усім капіталом та особистим майном і не виникає проблем з розподілом прибутку;
- можливості використання кооперації праці, сполучення різних професій у веденні бізнесу;
- повна довіра у стосунках між учасниками сімейного підприємства, гарантія забезпечення конфіденційності інформації;
- готовність працювати напружено з тривалим робочим часом;
- можливості одержати спадкоємцям "сімейних секретів" у технолог

ії виготовлення продукції.

Приватне підприємство – це підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, з правом найняття робочої сили.

Колективне підприємство – це підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадської та релігійної організації.

Державне комунальне підприємство – це підприємство, засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць.

Державне підприємство – це підприємство, засноване на загальнодержавній власності.

Спільне підприємство – це підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників (змішана форма власності). У числі засновників спільного підприємства можуть бути юридичні особи і громадяни України та інших держав.

Іноземне підприємство – це підприємство, засноване на власності юридичних осіб і громадян інших держав.

Господарські товариства – це підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку

Контрольні запитання

Які головні ознаки класифікації суб'єктів підприємницької діяльності?

2. Що робить держава з метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва?
3. Що передбачає виробниче підприємництво?
4. У чому полягає суть комерційної діяльності?
5. Що є об'єктом фінансової діяльності?
6. У чому полягає роль та значення підприємництва?
7. Що розуміють під операційною діяльністю?

Лекція Сучасні принципи управління і методологія їх розроблення.

Питання, що розглядаються

- 1 Сутність організації управління підприємством
- 2 Функції та завдання управління підприємством
3. Принципи управління і методологія їх розроблення

1 Сутність організації управління підприємством

Управління на підприємствах здійснюється у двох сферах: виробничо-технічній, коли виконуються роботи з організації, координації та регулювання виробничого процесу, та соціально-економічній, коли регулюються взаємовідносини між

учасниками виробничого процесу в умовах поділу і кооперації праці, формування відносин між управліннями та виконавцями.

Управління як процес, або функція, може відбуватися лише за допомогою спеціального апарату, який відповідає за збереження, цільове використання ресурсів, здійснює контроль за роботою виконавців щодо виконання програми бізнес-плану та господарських операцій технологічного процесу підприємницької діяльності.

Виробничий процес є об'єктом, а апарат управління – суб'єктом управління.

Управління (Management) – це цілеспрямований вплив апарату управління суб'єкта господарювання на трудовий колектив для досягнення поставленої мети.

Суб'єкт господарювання складається з діючих на засадах внутрішнього госпрозрахунку виробничих підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо). У внутрішньому економічному механізмі підприємства вони складають його функціональні підрозділи. Підприємство для виконання окремих своїх функцій вправі створювати філії, представництва, відділення, агентства, структурні одиниці та інші відокремлені підрозділи. Підприємство може створювати і допоміжні підрозділи.

Функції та права кожного із вказаних структурних підрозділів підприємства визначаються затвердженими у встановленому порядку керівником підприємства положеннями про них.

За загальним правилом органи управління підприємством згідно розподілу власних повноважень поділяються на вищі (законодавчі), виконавчі та контрольні. До компетенції вищих органів управління підприємством – загальних зборів його засновників відноситься вирішення стратегічних питань його діяльності, що впливають на суттєві основи його діяльності чи діяльності засновників. Виконавчі органи вирішують тактичні питання, в тому числі пов'язані з щоденною діяльністю. При здійсненні визначених в установленому порядку вищим органом для них повноважень вони йому підзвітні та підконтрольні. Контрольним органом, за загальним правилом, є ревізійна комісія, яка обирається загальними зборами та підзвітна перед ними. В підприємствах, заснованих на власності однієї особи, засновники безпосередньо здійснюють керівництво підприємством самостійно або через уповноважену ними особу.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника (стосовно господарського використання його майна та отримання прибутку) і самоврядування трудового колективу. При цьому власник підприємства здійснює свої права по управлінню безпосередньо сам або через уповноважених ним органи. Останні вправі делегувати це право органу управління – раді підприємства (правлінню), чи іншому передбаченому установчими документами органу. Безпосередньо у всіх зовнішніх правовідносинах інтереси підприємства представляє його керівник. Керівник наймається чи призначається власником підприємства. В корпоративних підприємствах він може обиратись. З керівником власником чи уповноваженим ним органом укладається трудовий договір (контракт), в якому визначаються права, строк, обов'язки та його відповідальність перед власником та трудовим колективом, умови матеріального забезпечення та звільнення з посади. Керівник підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства, за виключенням тих, що віднесені установчими документами до компетенції інших органів управління підприємством. Власник майна не вправі вмішуватись в оперативну

діяльність керівника підприємства. Керівник призначає та звільнює з посад своїх заступників, керівників та спеціалістів апарату управління та структурних підрозділів.

Рішення по соціально-економічним питанням стосовно діяльності підприємства розробляються та приймаються його органами управління за участю трудового колективу чи уповноважених ним органів. Останніми може бути Рада трудового колективу, її голова, а частіше профспілковий орган. В тому разі, коли підприємство діє на корпоративних засадах, вищим керівним органом підприємства є загальні збори власників. Виконавчі функції по управлінню таким підприємством здійснює вибране загальними зборами правління. Його вибори проводяться таємно власниками майна на альтернативній основі, а повноваження визначаються установчими документами.

2 Функції та завдання управління підприємством

До основних функцій управління належать: планування, організація, мотивація та контроль.

Процес *планування* визначає виробничі завдання, норми і нормативи витрачання ресурсів на одиницю продукції, кошториси витрат на виробництво в розрізі виробничих підрозділів підприємства, фінансові результати господарської діяльності.

План або прогноз для підприємства відіграє значну роль, показує ту мету, до якої прагне підприємство. При відсутності детально розробленого плану апарат управління не може дати оцінку досягнутому фактичному рівню використання ресурсів, випуску та реалізації продукції, отримання фінансового результату.

Служба планування, укомплектована кваліфікованими спеціалістами, має бути на кожному підприємстві і повинна займатися стратегією його розвитку. Стратегія, закладена в конкретні плани, програми, розроблені з урахуванням можливих змін в господарській діяльності, – основа успішного управління, відтак і виживання підприємства.

Організація є процесом, який направлений на найбільш оптимальне сполучення ресурсів – матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних у виробничому процесі. Ефект організації проявляється у вдалому поєднанні всіх видів ресурсів та їх раціональному використанні. Тому значна частина робочого часу апарату управління використовується для організації виробничого процесу.

Мотивація, як елемент управління, направляється на прийняття рішень та підкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками з приводу використання живої праці та матеріальних ресурсів, передбачає підпорядкування та субординацію між членами колективу. Для цього працівники наділяються розпорядчими та виконавчими функціями.

Мотивація передбачає розробку положень про винагороду за досягнення в праці. Преміальна система оплати праці повинна бути направлена на сприяння росту продуктивності праці, зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції.

Через мотивацію апарат управління узгоджує дії всіх працівників підприємства з метою досягнення тактичних та стратегічних завдань та загальної мети підприємства.

Контроль в загальному розумінні виступає як інструмент, який забезпечує всі ланки апарату управління інформацією про стан об'єкта управління.

Контрольна діяльність полягає в розробці норм функціонування системи і узгодження з плановими завданнями, створенні системи інформації, виявленні

відхилень від норм функціонування, порівнянні фактичних показників з їх плановими значеннями, здійсненні необхідного впливу на людей, які мають відношення до контрольної ситуації, прийняття рішень. Для забезпечення контрольної діяльності необхідна інформація про стан об'єкта управління, ресурси підприємства та їх раціональне використання, процеси, що відбуваються на підприємстві (постачання, виробництво, збут), формування собівартості продукції тощо.

Відповідно до особливостей тої чи іншої організаційно-правової форми підприємства встановлено ряд особливостей управління ними.

Обов'язки, права і відповідальність посадових осіб підприємства щодо управління визначаються кваліфікаційними посадовими інструкціями.

Посадові інструкції розробляють та затверджують роботодавці на основі типових характеристик професій працівників. Оскільки окремі типові кваліфікаційні характеристики працівників містять лише основні завдання та обов'язки, роботодавець може доповнити посадові (робочі) інструкції роботами, що належать до складу статутів, технологічних карт, регламентів, інструкцій та інших нормативних документів, встановлених адміністрацією за погодженням з профспілковими або іншим уповноваженим на представництво трудовим колективним органом. У цих випадках працівникові може бути доручено виконання споріднених за змістом обов'язків і робіт, тобто віднесених до однієї функції управління, однакових за складністю, виконання яких не потребує іншої спеціальності, кваліфікації, зміни найменування посади (професії).

3. Принципи управління і методологія їх розроблення

1. Розвиток творчих здібностей персоналу.
2. Залучення співробітників до розробки управлінських рішень.
3. Опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу і особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням.
4. Використання таких методів співпраці з людьми, що забезпечують їх задоволення роботою.
5. Постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, що з нею співпрацюють.
6. Чесність і довіра у ділових стосунках.
7. Опора на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень.
8. Обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати.
9. Орієнтація на перспективу розвитку.
10. Опора на загальнолюдські цінності і соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством в цілому.

Слід звернути увагу на те, що до сучасних принципів управління відноситься такий, як "чесність і довіра у ділових стосунках". Лауреат Нобелівської премії у галузі економіки Ф. Хайек вказував, що неодмінною умовою прогресивного розвитку економіки будь-якої країни є розширений порядок людської співпраці [92], що ґрунтується на морально-етичних та правових нормах, які б стримували руйнівні тенденції, що породжуються протистоянням індивідуальних інтересів. Це, перш за все, повага до чужої власності; визнання її недоторканості; чесність, довіра і пунктуальність у ділових стосунках; відповідальність за порушення домовленостей;

толерантність; схильність діяти у власних інтересах, але за єдиними для всіх правилами.

Не менш важливим принципом управління є “визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством у цілому”. Згідно з найпоширенішими міркуваннями, організації, на додаток до юридичної та економічної відповідальності повинні враховувати людські і соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на працівників, споживачів і місцеве населення, а також здійснювати свій внесок у вирішення соціальних проблем у цілому, жертвуючи для цього частину своїх коштів і зусиль. Вони мають добровільно відгукуватися на соціальні потреби суспільства, відповідально діяти у таких сферах, як захист довкілля, охорона здоров’я, материнства, розвиток освіти, культури, спорту тощо. Своєю участю у благодійних заходах вони можуть сприяти вирішенню актуальних соціальних проблем регіону, в якому працюють.

Наведені вище принципи лягли в основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає можливість будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Але кожна сучасна організація, опираючись на потенціал своїх працівників, має відшукувати для себе головне, те, що сприятиме успішній роботі і відповідатиме вимогам і запитам ринку. Тому мова йде про формування певного підходу до виокремлення тих основних засад, яких та чи інша організація, підприємство мають дотримуватися у своїй роботі для того, щоб бути ефективними.

Методологія формування принципів управління

1. Оцінка середовища, в якому працює організація (економічні, науково-технологічні, інституціональні аспекти, стан конкуренції і форми конкурентної боротьби, вид і структура ринку, існуючі способи формування споживацьких преференцій тощо).
2. Визначення місії організації, її цілей і задач.
3. Виділення так званих «ключових компетенцій» організації, що формують її потенціал, який необхідний для здійснення її місії (наприклад, ринкові можливості, технічне лідерство тощо). Це дасть можливість визначити, у якій сфері слід прагнути досконалості, розвивати переваги для того, щоб зберегти лідерство.
4. Формулювання принципів, котрі мають стати основою системи управління організацією, у категоріях, зрозумілих всім її членам.
5. Доведення принципів управління до всіх членів організації.
6. Постійне вдосконалення і оновлення принципів управління відповідно до вимог часу.

Так, для малого підприємства, яке ставить для себе задачі працювати на локальному ринку (сфера індивідуальних послуг, зокрема), актуальними будуть такі принципи:

- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
- висока якість роботи;
- доступні ціни;
- наслідування лідерам;
- ототожнювання співробітників із фірмою, кожен працівник – це «людина фірми»;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
- застосування новітніх способів стимулювання праці;

- здійснення програм довготривалого професійного розвитку ключових працівників;
- опора на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми.

Для компанії, що планує розширювати свою діяльність до меж національного ринку ключовими можуть бути такі принципи:

- високі стандарти діяльності;
- орієнтація на перспективу розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності);
- загострена відповідальність кожного за результати справи фірми;
- опора на реальність ринкових ситуацій;
- децентралізація управління фірмою і зростання числа співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;
- розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням;
- орієнтація на лідерів;
- підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції;
- застосування новітніх способів стимулювання праці корпоративної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

Для компаній, що прагнуть вийти на зовнішній ринок, крім вище означених, важливими будуть такі принципи:

- концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності;
- ретельне обґрунтування кожного кроку вперед з врахуванням особливостей міжнародного ринку;
- не тільки вивчення, але і формування споживацьких преференцій; - орієнтація діяльності фірми на загальнолюдські інтереси; - дотримання етики бізнесу.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність та організація управління діяльністю підприємства?
2. Охарактеризуйте систему управління підприємством як сукупності певних елементів.
3. Які принципи управління діяльністю підприємством?
4. Розкрийте цілі управління діяльністю підприємства.
5. У чому полягає сутність функцій управління підприємством та яка їх класифікація?
6. Принципи управління.
7. Методологія формування принципів управління

Лекція Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Класифікація функцій

Питання, що розглядаються

1. Поняття функцій менеджменту.
2. Універсальні і конкретні функції менеджменту.
3. Класифікація функцій

1. Поняття функцій менеджменту.

Функції – це основна категорія управління, у якій об’єднані зміст управлінської діяльності, її принципи і методи. Під *функцією менеджменту* розуміється чітко окреслене коло питань і завдань, що вирішуються визначеною посадовою особою чи структурними підрозділами апарату управління в процесі управління підприємством. Функції управління відбивають конкретний зміст управлінської діяльності менеджера, апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов’язків, закріплених за окремим працівником, підрозділом, призначення кожної конкретної ланки управління. Кожна функція спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних задач взаємодії між окремими підрозділами організації, що вимагають проведення великого комплексу заходів. Задача визначення основних напрямків розвитку виробництва і їхнього ресурсного забезпечення вирішується через функцію планування; задачі налагодження організаційної взаємодії між підрозділами в ході виконання рішень і досягнення планових показників – через функції організації; задача перевірки виконання і порівняння результатів із плановими показниками вирішується через функцію контролю. Таким чином, *зміст кожної функції управління визначається специфікою задач, що вирішуються в рамках конкретної функції*.

2. Універсальні і конкретні функції менеджменту.

Універсальні функції менеджменту (їх частіше називають *загальними*) визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, від виду організації, характеру діяльності, масштабів і т.д. Універсальні функції властиві управлінню будь-якою організацією, вони начебто розчленовують зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою порядку їх виконання.

У теорії менеджменту немає однозначно визначеної кількості універсальних (загальних) функцій управління. Різні автори розглядають від 5 до 10 і більше універсальних функцій менеджменту. На наш погляд, доцільно підійти до питання кількісного визначення універсальних функцій менеджменту з погляду мінімально необхідної достатності.

Основні види діяльності керівників, що неможливо виключити з переліку життєво необхідних, а також фактори, що визначають ефективність функціонування підприємства чи організації будь-якої сфери діяльності, – це:

- *цілі*: реальні, зрозумілі, кількісно і якісно обґрунтовані, взаємно погоджені в часі і просторі;
- правильно визначені *планові орієнтири* (напрямки, шляхи, заходи, виконавці, ресурси);
- якісно і вчасно розроблені, обґрунтовані й оптимальні *управлінські рішення*;
- *організація і координування* функціонування виробничої системи;
- стимулювання і *мотивація* трудової діяльності персоналу;
- оперативний і ефективний *контроль* реалізації планових завдань і рішень, облік і аналіз результатів.

Сучасні концепції менеджменту розглядають управління підприємством як процес, що складається із серії взаємозалежних дій, як загальну суму функцій управління.

Виходячи з цього, пропонується розглянути шість послідовно в часі реалізованих загальних (універсальних) функцій управління – цикл управління, чи, як його називають деякі автори, “коло менеджменту”. Стандартна послідовність реалізації цих функцій така:

“визначення цілі” – “планування” – “рішення” – “організація” – “мотивація” – “контроль”.

Таким чином, управління розглядається не як ряд самостійних операцій, а як серія повторюваних взаємозалежних дій, послідовно (а частіше паралельно) і безупинно виконуючих названі шість функцій. Важливо відзначити, що кожен наступний цикл управління відбувається на іншому якісному і кількісному рівні і зміст кожної функції менеджменту на черговому “колі” відрізняється від її змісту в попередньому циклі.

Конкретні функції менеджменту (особливі, специфічні) обумовлені горизонтальним поділом праці і визначають його спрямованість на конкретний об’єкт управління. Зміст конкретних функцій управління в різних організаціях відбиває специфіку їхньої діяльності (тип виробництва, спеціалізацію, складність і призначення продукції, що випускається, чи послуг). Приміром, для комерційних організацій конкретними функціями є управління основним і допоміжним виробництвом, організація виробництва й оплата праці, збут продукції, матеріально-технічне забезпечення, капітальне будівництво, керівництво аналізом і обліком діяльності, фінансами, маркетингом, кадрами і т.д.

Універсальні і конкретні функції управління відбивають один і той же зміст управлінської діяльності.

Відмінність у тому, що управлінська діяльність розчленовується на частини (окремі функції) за різними ознаками. *Кожна конкретна функція управління в організації є комплексною за змістом* і містить у собі загальні функції, послідовна реалізація яких забезпечує стабільне й ефективне функціонування всієї організації.

3 Класифікація функцій

Функції доцільно класифікувати за ознакою місця в менеджменті, що дозволить підкреслити панівну роль конкретних (їх ще називають частковими або спеціальними) функцій менеджменту і важливу роль загальних (основних) функцій та виділити об’єднуювальну функцію.

На сучасному етапі розвитку менеджменту до **загальних функцій** належать планування, організування, мотивування, контролювання та розпорядництво, координування і контролювання. Мескон, Альберт Хедоурі запропонували розглядати чотири функції: планування, організування, мотивування і контролювання.

Що стосується координування, то цей важливий управлінський важіль реалізується у формі керівництва. Загальні функції з абстрактного стану трансформуються у конкретний лише в процесі управління певними об’єктами, процесами, елементами виробничогосподарської діяльності. Тобто загальні функції набувають відповідного змісту тоді, коли вони беруть участь у реалізації конкретних функцій менеджменту.

Функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання можна вважати загальними (основними), оскільки будь-яка інша управлінська

діяльність (конкретні функції) буде здійснюватись через їх послідовне застосування, а саме:

планування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
організування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
мотивування працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, виробничо-господарську діяльність;
контролювання процесу, діяльності об'єкта, виробничого господарської діяльності;
регулювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

За ознакою місця у менеджменті можна виділити **загальні (основні)** функції: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, і **конкретні (спеціальні)**, з допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси, та **об'єднувальну** функцію менеджменту (керівництво), яка пронизує всі управлінські процеси в організації. У свою чергу конкретні функції можна класифікувати за ознаками процесів і об'єктів управління.

За ознакою процесів управління конкретні функції менеджменту поділяються на управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

За ознакою об'єкта – це управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо.

За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності - управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняттю “функція менеджменту”.
2. Назвіть основні функції менеджменту
3. Назвіть універсальні функції менеджменту
4. Назвіть конкретні функції менеджменту
5. Класифікуйте функції менеджменту

Лекція Організаційні структури керівництва

Питання, що розглядаються

1. Види організаційних структур
2. Критерії оцінки організаційної структури управління
3. Організаційне проектування

1. Види організаційних структур

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації. Організаційне проектування здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи:

- визначення вертикальних рівнів управління;
- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;

- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- визначення повноважень і відповідальності посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

У результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних видів.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією.

Організаційна структура управління й структура організації (підприємства) – не одне й те ж. Структура організації відображає розміщення організації (підприємства) на площині з урахуванням можливостей використання багатопверхових приміщень (будівель).

До організаційної структури управління належать:

- ланки управління на кожному його рівні;
- розміщення, зв'язки та підпорядкованість ланок;
- права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій менеджменту;
- чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації та децентралізації функцій менеджменту.

В ієрархічній побудові та рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють **лінійну організаційну структуру управління**. Необхідність перероблення інформації, встановлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб (штабів) у системі управління, які формують **функціональну організаційну структуру управління**. Саме сукупність лінійних і функціональних органів утворює організаційну структуру управління

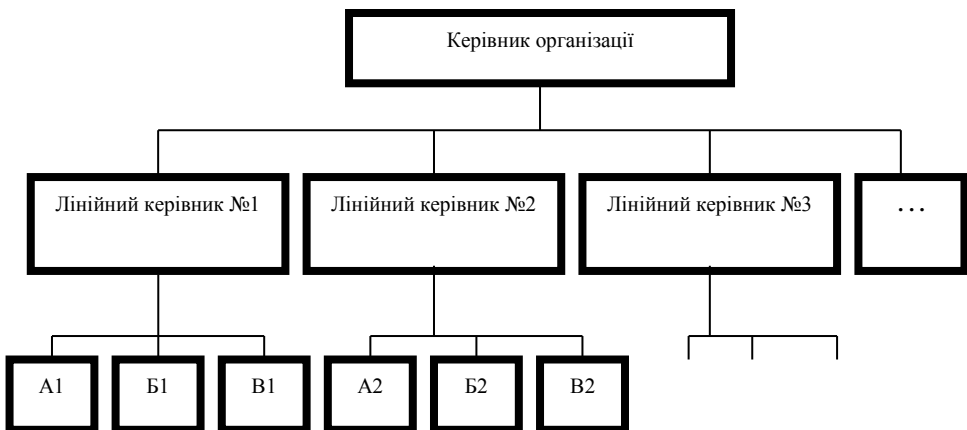
Отже, існує дві основні структури управління – **лінійна і функціональна**, а все інше різноманіття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.



Мал. – Класифікація організаційних структур управління

Лінійна організаційна структура управління.

Складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру, а всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього . Переваги цієї структури полягають у простоті, чіткості, зрозумілості взаємовідносин ланок і працівників управління. Але оскільки вона вимагає високої компетентності керівництва з усіх питань, то може використовуватися тільки у відносно простій системі організації, де постійними є умови, завдання і функції менеджменту.

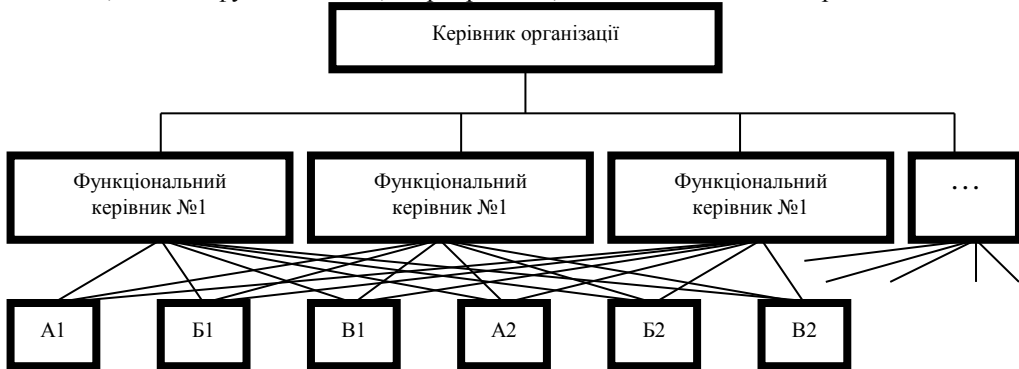


Мал.– Лінійна організаційна структура управління

Функціональна організаційна структура управління.

Передбачає чітку ієрархію органів, які забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. Недоліком функціональної структури є те, що управлінський процес розривається на окремі слабо пов'язані між собою функції, при цьому можливе їх дублювання. Навіть якісне виконання функцій не долає цього недоліку, тому цю структуру використовують дуже рідко.

З метою подолання недоліків лінійної і функціональної структур управління було створено різноманітні комбіновані структури управління, до яких належать лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні, адаптивні та конгломератні.



Мал. – Функціональна організаційна структура управління

2. Критерії оцінки організаційної структури управління.

Організаційна структура управління в системі менеджменту постійно змінюється під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, а також результатів виробничо-господарської діяльності підприємства. Постійними є аналіз та оцінювання діючих організаційних структур управління з метою їх удосконалення.

Існує декілька способів аналізу та оцінювання організаційної структури управління: *експертний, аналогій, структуризації цілей і завдань, організаційного моделювання, структурних еволюційних порівнянь*.

Експертний спосіб. Сутність його полягає у попередньому дослідженні чинної структури управління, виявленні недоліків і характерних особливостей. Для цього проводять діагностичне дослідження системи менеджменту з метою порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними (плановими). Їх аналіз дає змогу виявити недоліки в організаційних структурах управління і резерви щодо їх удосконалення. Цю роботу підсилюють індикативним аналізом, завданням якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, тенденцій її змін, а також причин, які їх зумовлюють. З розвитком кількісних методів аналізу, усунення недоліків нормативної бази роль цього способу знижується.

Спосіб аналогій. Передбачає використання організаційних структур і форм управління, що виправдали себе на інших підприємствах. Найчастіше цей спосіб застосовують щодо підприємств, подібних за розміром, видами продукції, типом виробництва, складністю продукції тощо. Спосіб аналогій передбачає розроблення і

застосування стандартних інструкцій, типових структур управління, норм керованості, функцій управління, розрахункових формул для визначення необхідної чисельності управлінських працівників. Його використання зумовило певну уніфікацію організаційних структур управління, упорядкування штатних розкладів, регламентацію адміністративно-управлінської діяльності на підприємствах. Оскільки в процесі ринкових перетворень зростають вимоги до побудови організаційних структур, визначення чисельності працівників за функціями управління, кваліфікації спеціалістів з організування управлінських процесів, то це звузило сферу застосування способу аналогій. До нього вдаються здебільшого на початковій стадії функціонування підприємства. При цьому важливим є встановлення груп однорідних підприємств, які визначають на основі обсягів і складності робіт з управління. Для кожної групи розробляють типову організаційну структуру, проекти універсальних рішень щодо побудови апарату управління.

Спосіб структуризації цілей і завдань. Має на меті розгляд організації як багатоцільової системи, а також структуризацію цілей і проблем організації за певними ознаками, які беруть за основу при визначенні видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає змогу сформувати структурні підрозділи та зорієнтувати їх діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

Способи організаційного моделювання. Базуються на використанні формальних показників системи управління і створенні відповідних моделей. Ефективним є підхід, в основі якого – декомпозиція інформаційного процесу, пов'язаного з управлінськими роботами. При цьому визначають місця, які потребують управлінського впливу, встановлюють періодичність і черговість впливів, склад і обсяги інформації, необхідні для цього технічні засоби тощо. З урахуванням особливостей функцій та процесів управління (їх націленості, періодичності, трудомісткості тощо) встановлюють чисельність працівників, їх підпорядкованість під час виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління. До організаційного моделювання належать способи, які використовують параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління. Для цього визначають залежність параметрів керуючої системи від виробничо-технічних факторів, щільність їх зв'язків, досліджують кількісні характеристики системи управління та імітують різні ситуації управлінської діяльності. Все це розширює можливості системного аналізу, забезпечує вивчення і прогнозування організаційних змін у системі управління на перспективу, ефективне розв'язання проблем, що постають під час виробничо-господарської діяльності. З цим пов'язані вибір раціональної організаційної структури управління підприємства, служби, цеху, дільниці, визначення обґрунтованого рівня централізації та децентралізації управління на основі конкретних виробничих умов, розподілу відповідальності, підходів до прийняття управлінських рішень тощо.

Спосіб структурних еволюційних порівнянь. В його основі такі положення:

- необхідність оцінювання організаційної структури управління в процесі її розвитку (з урахуванням змін, удосконалень, уточнень тощо);
- необхідність комплексного застосування під час оцінювання організаційної структури управління всіх способів – експертного, порівнянь та аналогій, структуризації завдань і цілей тощо;
- побудова порівняльної моделі організаційної структури на основі оцінювання відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничо-

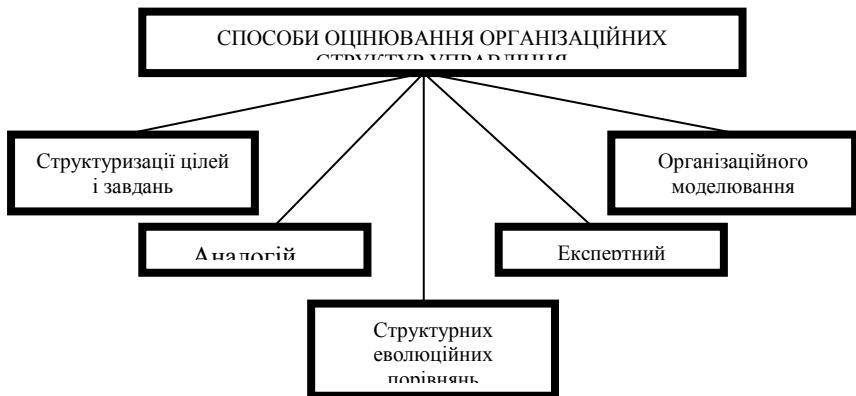
господарським цілям підприємства, а також на засадах очікування (прогнозування) зміни цілей, завдань і результатів виробничо-господарської діяльності;

- врахування при формуванні результатів оцінювання організаційної структури управління всієї сукупності факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ організації та їх прогнозованих змін.

Отже, за основу оцінювання організаційних структур управління необхідно брати підхід, який забезпечує комплексне використання способів і враховує різноманітні фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ в умовах розвитку.

Застосування способу структурних еволюційних порівнянь вимагає кваліфікованого аналізу організаційних структур управління підприємств та їх підрозділів. На початковій стадії необхідно вивчити існуючу організаційну структуру управління, дотримуючись такої послідовності:

- визначення об'єкта дослідження (конкретної організаційної структури управління);
- коротка характеристика організації;
- формулювання місця і ролі організації;
- визначення переліку робіт, які підлягають виконанню при здійсненні аналізу;
- вибір і затвердження методики проведення робіт;
- розроблення календарного плану-графіка робіт, у якому фіксують їх перелік і терміни виконання, відповідальних виконавців, порядок проведення аналізу;
- обґрунтування форми подання аналітичного матеріалу і звітності.



Мал. – Способи оцінювання організаційних структур управління

3. Організаційне проектування.

Організаційне проектування – це процес встановлення відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, неформальна організація та культура) та її стратегія.

Основними індикаторами (проблемами), що вказують на необхідність *перепроєктування організації*, є:

- конфлікт, особливо коли це великомасштабний конфлікт між групами структурних підрозділів або організаційний конфлікт базових цілей та завдань;
- перепроєктування організації є:**
- залучення менеджерів до рішень, які приймаються на нижніх рівнях.
- Проектування будь-якої системи управління ґрунтується на системному підході, який дозволяє комплексно підійти до вирішення даної задачі, виходячи з цілей, які ставляться перед організацією.
- Створення або вдосконалення системи управління організації є дуже складним завданням. Цей процес включає проектування всіх функціональних та цільових підсистем, підсистеми забезпечення управління та підсистеми лінійного керівництва, їх функцій, організаційних структур, технологій управління, взаємозв'язків між собою та з зовнішнім середовищем.
- Основними етапами організаційного проектування** системи управління організацією є:
- 1. Техніко-економічне обґрунтування** доцільності та необхідності вдосконалення системи управління – призначено для обґрунтування виробничо-господарської необхідності та техніко-економічної доцільності вдосконалення системи управління організацією. На цьому етапі виконується системне дослідження та системний аналіз стану виробництва та управління, їх взаємної відповідності.
 - 2. Розробка завдання на оргпроектування** системи управління включає визначення вимог, розробку пропозицій щодо побудови системи та розрахунок техніко-економічних результатів, що очікуються.
 - 3. Розробка організаційного загального проекту** системи управління. На даному етапі здійснюється розробка проекту спеціалізації виробництва та заходів щодо вдосконалення виробничої системи та системи управління (для всіх її підсистем), а також розрахунок економічного ефекту, що очікується від впровадження даної системи управління.
 - 4. Розробка організаційного робочого проекту** системи управління має на меті розробку робочої документації, необхідної для впровадження системи управління та проведення прийомоздавальних робіт.
 - 5. Впровадження проекту вдосконалення** системи управління включає матеріально-технічну, соціально-психологічну та професійну підготовку до впровадження, розробку системи стимулювання, контроль за впровадженням, розрахунок фактичного економічного ефекту та безпосереднє впровадження проекту.
- Методи організаційного проектування**
- Побудова системи управління персоналом потребує застосування великої кількості різноманітних методів, які можуть бути поділені на групи:
- а) методи дослідження (збору даних):**
- самодослідження;
 - інтерв'ю;
 - анкетування;
 - фотографування робочого дня;
 - вивчення документів;
 - активне спостереження протягом робочого дня;
 - функціонально-вартісний аналіз;

б) методи аналізу;

- системний аналіз;
- економічний аналіз;
- метод декомпозиції;
- порівняння;
- структуризації цілей;
- експертно-аналітичний аналіз;
- балансовий аналіз;
- кореляційний та регресійний аналіз;

в) методи формування:

- системний підхід;
- метод аналогій;
- функціонально-вартісний аналіз;
- експертно-аналітичний аналіз;
- моделювання;
- морфологічний аналіз;
- творчих нарад;
- колективного блокноту;

г) методи обґрунтування:

- метод аналогій;
- метод декомпозиції;
- нормативний метод;
- функціонально-вартісний аналіз;
- експертно-аналітичний аналіз;

д) методи впровадження:

- навчання;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації;
- функціонально-вартісний аналіз.

Контрольні запитання

1. Охарактеризувати зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функції організування.
2. Порівняти процеси передавання лінійних та функціональних повноважень.
3. Охарактеризувати бюрократичні організаційні структури управління й адаптивні організаційні структури управління.
4. Характеристика процесу побудови організації.
5. Способи оцінювання та аналізу організаційних структур управління.
6. Обґрунтувати критерії вибору організаційних форм управління зовнішньоекономічної діяльності для великих підприємств.
7. Сутність делегування повноважень і значення відповідальності.
8. Концепції процесу передавання повноважень.
9. Сутність та характерні особливості організаційного проектування.
10. Підходи до оцінювання ефективності організаційних структур управління.
11. Франчайзинг як взаємовигідна форма співробітництва.

Лекція Методи керівництва їх сутність і особливості

Питання, що розглядаються

1. Сутність методів керівництва.
2. Класифікація методів керівництва

1. Сутність методів керівництва.

Методи керівництва — це способи впливу менеджера на підлеглих працівників для виконання цілей і завдань організації.

Слід відрізняти методи керівництва менеджера від методів управління організацією.

Методи управління організацією — це способи впливу керуючої системи на підлеглу систему для досягнення цілей управління. Тут об'єктом управління виступає виробнича діяльність організації, коли здійснюється вплив одних ланок системи управління на інші.

Коли ж мова йде про способи впливу самого керівника на підлеглих працівників для виконання конкретного завдання, то маються на увазі не методи управління, а методи керівництва.

Методи управління і методи керівництва менеджера взаємопов'язані, вони мають загальну основу, реалізують спільні цілі і завдання. Одночасно між ними є специфічні особливості.

2. Класифікація методів керівництва

Класифікація методів керівництва менеджера наведена на схемі:



В системі методів управління організацією провідна роль належить економічним методам, а серед методів керівництва менеджера основними є організаційні методи. Звичайно, для успішного використання цих методів необхідно поєднувати їх з методами матеріального і морального стимулювання з методами переконання.

Методи організаційного впливу спираються насамперед на владу, формальний авторитет, посаду і повноваження менеджера, а стимулювання та переконання — на використанні матеріальних і духовних інтересів працівників.

Тому методи управління організацією — більш ґрунтовні по відношенню до методів керівництва менеджера. Але ж, з іншого боку, використання методів управління організацією здебільшого здійснюється через діяльність головного керівника, і відповідно, через методи керівництва. Тому мистецтво керівництва містить у собі три завдання:

- володіти методами управління;
- володіти методами керівництва;
- володіти умінням реалізувати методи управління як безпосередньо, так і в процесі використання методів керівництва.

Методи керівництва	Менеджерські дії
<i>Адміністративний вплив</i>	1. Наказ; 2. Розпорядження; 3. Положення; 4. Інструкція; 5. Інструктивні листи; 6. Статут; 7. Правила внутрішнього розпорядку; 8. Вимоги до працівників; 9. Оцінка працівників; 10. Правила приймання та звільнення працівників.
<i>Організаційний вплив</i>	1. Адресат; 2. Постановка завдання і встановлення критеріїв його виконання ; 3. Наділення повноваженнями та ресурсами;
	4. Встановлення відповідальності; 5. Мотивація та інструктаж підлеглих; 6. Облік ходу робіт; 7. Координування діяльності у ході виконання; 8. Контроль виконання завдання.

<i>Матеріальне заохочення</i>	1. Диференціація схеми посадових окладів; 2. Розподіл премій за працю; 3. Преміювання за розробку та впровадження інновацій. 4. Заохочення раціоналізації та винахідництва; 5. Преміювання за ефективні результати в роботі.
<i>Соціальний вплив та моральне стимулювання</i>	1. Науково - пошукові стимули. 2. Естетичні стимули. 3. Стимули конкурентоспроможності. 4. Моральні стимули. 5. Критика та самокритика. 6. Стягнення. 7. Інформованість працівників.
<i>Переконання</i>	1. Створення атмосфери довіри та доброзичливості. 2. Логічні докази: • обґрунтування; • аргументи; • докази (логічні та психологічні); • індуктивні методи (від окремого до загального); • дедуктивні методи (від загального до окремого). 3. Психологічні докази, що впливають на: • почуття; • бажання; • мотиви (матеріальні та моральні). 4. Приклади, зразки, досвід; 5. Перспективність розвитку подій; 6. Індивідуальність переконання; 7. Пояснення розпорядження.

Контрольні запитання

1. Як ви розумієте керівництво?
2. В чому полягає правильний образ керівника?
3. Підходи до розуміння керівництва з позиції теорії випадків.
4. Які методи керівництва ви знаєте.
5. Дії менеджера за різних методів керівництва.

Лекція Природа та визначення керівництва і лідерства. Форми влади та впливу

Питання, що розглядаються

1. Поняття та загальна характеристика керівництва і лідерства
2. Теорії лідерства.
3. Стили керівництва.
4. Форми впливу та влади.

1. Поняття та загальна характеристика керівництва

Одна з найважливіших проблем сучасного бізнесу – питання керівництва. Концепція лідерства вміщує і розглядає питання організації змін. У всіх дослідженнях, що торкаються цієї теми виділяють три аспекти: люди, вплив і мета. Керівник завжди так чи інакше має справу з людьми, із працівниками компанії й членами інших організацій, прагне здійснити на них вплив, для того, щоб спонукати їх до визначених вчинків. І все це спрямовано на досягнення організаційної мети. **Вплив** означає, що взаємовідносини між людьми не є пасивними. Більш того, вони здійснюються заради визначеної мети.

Отже **керівництво** – це процес впливу на підлеглих, який є способом примусити їх працювати на досягнення єдиної мети. **Керівництво (в бізнесі)** – це здатність примусити весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією.

Проблемі лідерства й ефективного його використання в менеджменті приділяється особлива увага. Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які характеристики лідерства виявляються "найбільш ефективними та чому. Дослідники цієї проблеми ^{См}Раведливо підкреслюють, що для успішного виконання своїх Функцій керівник-менеджер має бути і лідером. Розглянемо ці Поняття детальніше з погляду їхньої сутності і взаємовпливу в процесі практичного використання їх в управлінській діяльності.

Слово **лідер** означає: той, хто веде за собою, очолює. Лідер здійснює важливу функцію управління — показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців. Сьогодні у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ні іншій організації. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та прийняттям рішень властивий всій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Так, якщо керівництво — це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду. Посада керівника — це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в

існуючій управлінській ієрархії. Тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі все більш привертає увагу теоретиків.

2. Теорії лідерства

Існує три основних підходи до розуміння керівництва. Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівника, а головне – підлеглих. При виборі керуючого в цьому випадку наголос робиться на природні риси його характеру.

Наступний підхід одержав назву поведінкового. Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера. Нарешті, третій підхід названий теорією випадків. Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від маси зовнішніх факторів, до яких варто пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

Теорія рис характеру індивідуума

Спроби визначити, якими рисами характеру повинен володіти ідеальний керівник, складають основу даної теорії. Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях потенційного керівника. Найважливіший висновок із усіх досліджень зводиться до такого твердження: *індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже, вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників.*

Однак дуже важливо знайти оптимальне сполучення між особистими характеристиками керівника й особливостями керованої ним групи. Якщо таке сполучення знайдене успішно, то продуктивність роботи такої групи різко зростає. На додаток до вищесказаного варто помітити, що чоловіки і жінки мають абсолютно рівні шанси на успіх.

Теорія поведінки

Цей підхід базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії в різних сферах. У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначеним вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу. Якщо ж людина вже займає керівну посаду, то на цей випадок існують визначені методики, що допомагають йому вибрати найбільш правильний стиль поведінки з метою збільшити ефективність роботи керуючих структур.

Вчені дійшли висновку, що існує два принципових виміри поведінки лідера.

1. Турбота про людей.

При такому підході керівник приділяє особливу увагу своїм взаєминам з підлеглими, підтримує атмосферу довіри, взаємодопомоги, намагається чуйно ставитися до нестатків і потреб своїх підлеглих. Як правило, керівники такого типу відрізняються м'яким, відкритим, дружельюбним характером. Колективи, очолювані таким менеджером, відрізняються згуртованістю і гармонійністю.

2. Упор на процес виробництва.

Цей підхід заснований на прагненні керівника змусити підлеглих працювати так, щоб досягти максимальної продуктивності. Менеджери, що підтримують подібний стиль поведінки, вимагають суворого підпорядкування робочим розпорядкам, чіткого

виконання завдань, що стоять перед усім колективом. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, понад усе ставлять правила, інструкції, процедури.

Дослідження, проведені в двох названих напрямках, дозволили одержати досить цікаву інформацію. Наприклад, менеджери, що працюють на основі другого підходу, були оцінені як менш професійні в порівнянні з їх колегами, що дотримуються першого підходу. Це твердження стало правильним для таких галузей, як обслуговування, бухгалтерські і подібні їм фірми, медицина, торгівля. Що ж стосується промислового виробництва, то тут правильне якраз зворотне. Упор на процес виробництва оцінюється в цій сфері як більш правильний і ефективний. Крім того, з'ясувалося, що при управлінні за другим принципом (увага на виробництво) рівень травматизму, захворювань, прогулів значно вище, ніж при іншому підході до управління. Однак у колективах, де відсутня чітка структура і згуртованість, застосування твердого стилю управління є тільки позитивним фактором. Він підвищує рівень задоволення працею.

Мабуть, найбільш істотний внесок у вивчення стилів поведінки керівника в останні роки вніс Гаррі Юкл, що розробив дев'ятнадцять категорій поведінки лідера. Цей список є, мабуть, найбільш повним. Він може бути використаний при навчанні молодих і перенавчанні досвідчених керівників і допоможе їм зрозуміти, що повинен містити в собі процес управління колективом. Робота Юкла дозволяє менеджерам створити правильний образ керівника, прорахувати правильність тих чи інших дій. І все це з метою вивести процес виробництва на якісно новий рівень.

1. Головний акцент на виробництво.

Дана сторона діяльності керівника містить у собі всі заходи, які здійснюються з метою збільшення продуктивності й ефективності виробничого процесу.

2. Чуйність, уважність.

Дані категорії є необхідними в діяльності керівника. Лідер колективу, щоб зберегти і зміцнити свою позицію, повинен бути винятково уважний до його членів, строгий і об'єктивний. Він повинен надавати певну підтримку людям, що у нього вірять.

3. Наснага.

Подібна риса завжди з позитивної сторони характеризує керівника, що володіє нею. Здатність лідера стимулювати ентузіазм у членів колективу, вселяти в них впевненість у власних силах, надихати на виконання будь-яких завдань є запорукою успіху всієї справи.

4. Похвала і визнання.

Використання таких методів заохочення службовців є гарантією ефективності усього виробництва. Керівник може висловити вдячність за якісно виконану роботу, подякувати за особливий внесок у виробництво, висловити впевненість у збереженні подібного ставлення й надалі.

5. Винагорода за діяльність на благо фірми.

Керівник може висловити свою вдячність підлеглим у вигляді подарунка або грошової премії, або підвищення на посаді, або надання більш сприятливих умов роботи, або збільшення часу відпустки тощо.

6. Участь у прийнятті рішень.

Керівник проводить консультації з підлеглими з найважливіших питань ведення справ у компанії, дозволяє їм вносити корективи в прийняті ним рішення.

7. Передача повноважень.

Керівник передає частину своїх функцій підлеглим, а відповідно розподіляє і частину відповідальності, при цьому члени колективу самі вирішують, як найбільш правильно підійти до виконання доручених їм робіт.

8. Роз'яснення ролей.

Керівник доводить до відома підлеглих їхні обов'язки і ступінь відповідальності, пояснює правила, норми поведінки і роботи в даній організації, дає їм зрозуміти, чого конкретно він хоче від кожного з них.

9. Постановка цілей.

Керівник наголошує на важливості кожного з виконуваних доручень, пояснює загальне завдання, дає оцінку швидкості виконання кожного з завдань, забезпечує надійний зворотний зв'язок.

10. Навчання.

Керівник визначає потребу в перепідготовці й підвищенні кваліфікації для своїх підлеглих.

11. Поширення інформації.

Керівник тримає підлеглих у курсі всіх подій, що відбуваються у фірмі, в т. ч. зведення про діяльність усіх підрозділів усередині організації і за її межами. Доводить до відома працівників усі рішення, прийняті вищим керівництвом, а також інформацію про проведення зустрічей і конференцій.

12. Вирішення проблем.

Керівник бере на себе ініціативу за вирішення проблем, що виникли у процесі виробництва. Цю ініціативу він повинен рішуче довести до кінця.

13. Планування.

Керівник складає чітку програму дій щодо втілення в життя поставлених цілей (оперативні плани, стратегії досягнення цілей, графіки робіт, терміни виконання).

14. Координація дій.

Керівник зобов'язаний забезпечувати чітку координацію між різними підрозділами організації, залучати до цього процесу підлеглих, пояснювати, наскільки важлива для виробництва чітка координація робіт.

15. Полегшення роботи.

Керівник робить підлеглим підтримку, постачаючи необхідну сировину, забезпечуючи додатковими зручностями на робочих місцях, виявляє й усуває різного роду проблеми, видаляє перешкоди з виробничого процесу.

16. Залучення консультантів.

Керівник підтримує контакти з фахівцями в різних галузях і в разі потреби вдається до їх допомоги, поради, консультації.

17. Налагодження сприятливого клімату в колективі.

Керівник робить усе, щоб у середовищі його підлеглих зберігалася атмосфера довіри і взаєморозуміння, кооперації і взаємодопомоги.

18. Управління конфліктами.

Кожен керівник повинен прагнути до того, щоб уникати будь-якого типу конфліктних ситуацій у своєму колективі. Для цього він може проводити визначену профілактичну роботу. Якщо ж уникнути такої ситуації не удалося, то тягар вирішення проблеми знову лягає на плечі лідера.

19. Дисципліна і критика.

Будь-який керівник у своїй діяльності зустрічається з ситуаціями, коли необхідно відновити дисципліну, що похитнулася, критикувати підлеглих за

несумлінність, порушення інструкцій, неякісну працю. Дисциплінарними впливами можуть бути офіційне попередження, позбавлення премій, пониження в посаді, звільнення.

Теорія випадків.

Один із останніх і найбільше широко обговорюваних підходів до розуміння керівництва будується винятково на теорії поведінки. У ній стверджується, що поведінка керівника будується по-різному в кожній конкретній ситуації. Наприклад, той стиль управління, що приносить успіх в управлінні розрізненим колективом сезонних робітників (автократичний) приведе до повного провалу у випадку його застосування в роботі дослідницького відділу. Цей підхід відомий за назвою теорії випадків чи ситуаційного підходу. Дослідники в рамках вивчення даної теорії розробили основні моделі поведінки керівника, які мають значну практичну цінність.

Підлеглі:

- залежні від свого керівника;
- не мають можливості висловити свою думку;
- мають невисоку кваліфікацію (не завжди);
- усвідомлюють, що можуть бути жертвами застосування надзвичайних повноважень;
- усвідомлюють, що є членами групи "трудова надлишки";
- практично не мають незалежності;
- часом самі стають послідовниками авторитарного режиму або прихильниками.

Ситуація на робочих місцях.

Панує суворі дисципліна, підтримка її здійснюється за допомогою суворого контролю. Рівень прибутку не дуже високий. Здійснюється твердий контроль обсягу витрат на виробництво. Існує постійна небезпека травматизму. Робота не вимагає високих професійних навичок, часто проводиться переустаткування, зміна виробничого процесу. Можливі наслідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що: занепадає спілкування, знижується адаптація робітників до різких перетворень; діяльність носить рутинний характер; творче зростання практично виключене.

Демократичний режим – це коли лідер/менеджер:

- має обмежену владу, може сам установлювати межі її застосування або приймає умови;
- група може зняти його з посади і замінити членами колективу;
- є залежним від тимчасових меж у своїй діяльності;
- може застосовувати обмежене число санкцій стосовно підлеглих.

Підлеглі:

- здійснюють контроль над методами керування;
- переважно є середнім класом;
- найчастіше мають такі професії, як учені, інженери, менеджери та ін.;
- мають високі професійні навички;
- люблять строгий порядок, але не авторитарний;
- мають високі соціальні потреби.

Ситуація на робочих місцях:

Цілі діяльності доступні і зрозумілі усім. Відповідальність і контроль розділені між керівниками різних рівнів. Завжди існують тимчасові межі для виконання того чи іншого завдання. Перетворення носять поступальний, прогресивний характер. Реальний чи потенційний ризик здоров'я дуже низький. Широко використовується колективна праця. Можливі наслідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що людина пристосовується до залежності від колективу, найчастіше втрачає здатність самостійно мислити. В екстремальних ситуаціях можливі серйозні затримки при прийнятті рішень.

Режим слабого, безініціативного керівництва – це коли лідер/менеджер:

- не має реальної влади;
- не обмежений тимчасовими межами;
- незамінний на посаді, оскільки всіх таке становище влаштовує;
- не може застосовувати ніяких санкцій;
- не має знань з специфіки виробництва.

Підлегли:

- мають більше влади, ніж керівник;
- не приймають порядок;
- легко піднімаються на заколот, страйк;
- слабо організовані;

- як правило, це вчені чи інші працівники з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність.

Ситуація на робочих місцях.

Немає чітко визначених цілей діяльності, структури в організації. В основному існує тільки система самоконтролю. Не обмежений час на виконання завдань. Перетворень і змін у системі праці практично не відбувається, або вони передбачувані. Атмосфера на робочих місцях м'яка, сприятлива. Для виконання професійних функцій вимагаються високі навички й особливі знання.

Можливі наслідки від зловживання даним стилем управління.

Застосування подібного стилю організації роботи може викликати роздріблення колективу, ізоляцію особистості, нерозуміння, хаос, анархію. А також небезпечна відсутність взаєморозуміння, взаємодопомоги, єдиного керівного стрижня. Це може вести до того, що зусилля безпосередньо в професійній діяльності будуть звернені на марну боротьбу, насадження своїх прав, відстоювання інтересів і поглядів.

Теорія ефективності керівництва Ф. Філдера

Фред Філдер відомий як один з перших експертів з управління, що стали рішуче на позицію підтримки теорії випадків. Він вважав, що ефективність стилю управління може бути оцінена, якщо тільки цей стиль відповідає даній ситуації. Він також вважав, що успіх чи ефективність того чи іншого стилю управління залежить від трьох факторів: відносин керівника з підлеглим, структури виробничих завдань і рівня влади керівника.

1. Відносини керівника і підлеглих.

Одним із найважливіших факторів при визначенні ефективності управління є ступінь лояльності лідера до членів колективу. Коли взаємини між ними тісні, лідер може розраховувати на підтримку і розуміння в будь-яку хвилину, якщо ж ці відносини не можуть бути названі такими, то сила слова керівника немов би автоматично знижується.

2. Структура виробничих завдань.

У даному випадку під структурою виробничих завдань будемо розуміти ступінь рутинності (простий і об'ємний) чи нерутинності (складний і унікальний) роботи. Складні завдання вимагають великої злагодженості, чуйної участі керівника, ініціативи й ентузіазму від підлеглих, додаткових витрат часу. З іншого боку, вони розраховані на високий рівень відповідальності, носять нерутинний характер, вимагають застосування демократичного стилю управління.

3. Рівень влади керівника.

Обсяг формальної і неформальної влади лідера має істотне значення. Обсяг цієї влади вимірюється авторитетом керівника. Ця влада дозволяє йому чи їй видавати накази, чи заохочувати, карати. Високий рівень влади дає змогу застосовувати авторитарні методи управління і навпаки.

Філдер думав, що ці три фактори в комбінації можуть дати в позитивному значенні образ ідеального керівника. Для оцінки стилю керівництва він розробив унікальний і багато в чому спірний метод. Він просив керівників описати найменш улюблених ними колег, помічників у роботі.

Філдер стверджував, що керівник, який описує нелюбимих йому підлеглих у більш стриманому стилі, є схильним до демократичного стилю управління. Це люди, що позитивно налаштовані на спілкування, обмін думками. Філдер назвав цих керівників орієнтованими на спілкування. На противагу їм ті, хто описував своїх підлеглих зловливо, без симпатії, назвали керівниками, орієнтованими на виробництво.

Теорія руху до мети Р. Хауса

Третім ситуаційним підходом є теорія руху до мети, розроблена Робертом Хаусом. Свою назву ця теорія одержала на основі висновків про те, що процвітаючий лідер зобов'язаний виконувати три види завдань. Він повинен насамперед пояснити підлеглим, як краще досягти поставлених цілей, розробити і впровадити методи їхнього досягнення. У процесі виконання виробничих функцій керівник здійснює координаційну і спрямовуючу діяльність. При цьому можна поставити проміжні цілі для полегшення орієнтації. Крім того, у процесі роботи можна знижувати чи підвищувати інтенсивність діяльності підлеглих. Ця модель відрізняється від усіх інших тим, що вона не містить у собі цілеспрямованих спроб визначити найефективніший стиль управління в конкретних умовах. Більш того, ця теорія стоїть на позиції сполучення різних стилів, закликає керівників бути гнучкими у своїх діях. Керівник повинен бути готовим до вибору завжди.

При цьому можливі чотири ситуації:

1. У директивному стилі управління лідер ставить цілі, визначає тимчасові рамки, методи роботи і стандарти виконання тих чи інших операцій для своїх підлеглих.

2. Чуйне керівництво. Керівник приділяє особливу увагу підлеглим, довіряє їм і поважає кожного. Настроений винятково дружньо, чуйний до будь-яких соціальних нестатків усіх членів колективу, особливо тим, що стосуються їхньої особистої участі в процесі виробництва.

3. При управлінні, орієнтованому на виробничі досягнення, керівник розраховує середній рівень щорічної модернізації виробництва, планує його вплив на ефективність виробництва, особливу увагу приділяє постійному підвищенню якості продукції, що випускається, її привабливості. Чуйність є головною рисою атмосфери на

робочих місцях. За особливі досягнення встановлена щедра винагорода. У таких організаціях усе поставлено на службу виробництва, але не на шкоду людям.

4. Управління, засноване на участі, в основу ставить участь підлеглих у процесі прийняття рішень. Керівник враховує рекомендації, ідеї й оцінки, зроблені кожним із членів колективу до того, як прийняти рішення.

Наприклад, Роберт Хаус стверджує, що авторитарне керівництво найбільш ефектively при виконанні унікальних, нестандартних операцій. Чуйне керівництво виправдує себе у випадку з рутинною роботою. Коли колектив має високий потенціал ініціативності, варто поміжувати над тим, наскільки ефективний був би стиль управлінської поведінки, орієнтований на виробничі досягнення. Якщо ж рівень професійних навичок персоналу високий, а досвід роботи великий, то найбільш правильним буде вибір поведінки, орієнтований на участь підлеглих у процесі прийняття рішень

3. Стилі керівництва.

Стиль управління (керівництва) – це стала сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стиль лідерства (керівництва) – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на ведених (підлеглих).

У практиці і теорії управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

1. Авторитарне управління (директивне, імперативне): керівник сам визначає групі цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми.

А. Патріархальне: всі "члени сім'ї" повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не "доросли" до прийняття рішень. Але це його "діти", про яких він, звичайно, повинен піклуватися.

Б. Авторитарне: більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому.

В. Бюрократичне: домінує деперсоналізація (людина – носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна компетентність).

Г. Харизматичне (харизма – милість Бога): за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

2. Демократичне управління (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після

її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

3. Ліберальне (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація.

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

4. Анархічне управління: фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим ("роби як знаєш").

У наш час на Заході в менеджменті практикують комбінування авторитарного і кооперативного стилів керівництва, причому останній переважає.

Поряд з цим виділяють ще й індивідуальні стилі керівництва.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють п'ять основних стилів керівництва.

1. Невтручання: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало.

4. Золота середина: керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.

5. Команда: керівник повністю прагне поєднати в своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людяним. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

Крім типологічного та індивідуального стилів керівництва, на практиці існують принципи і прийоми управління, про які не прийнято говорити вголос. Ці принципи, хоч і є певною мірою породженням нашої колишньої системи з поправкою на менталітет, все ж таки мають під собою психологічне підґрунтя.

1. Ефект опудала. Керівник вибирає із працівників, причому з високим статусом і висококваліфікованих, "опудало", тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, зборах, де присутня більшість працівників, він прагне применшити значення роботи своєї "жертви", показати "некомпетентність" цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити "в'їдливі" зауваження. Цим начальник "вбиває двох зайців":

а) показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою, що "я можу зробити з вами те ж саме або й ще більше", і тим самим наганяє на них страх;

б) підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст.

Подібна тактика керівника призводить до зatoryжних, відкритих і прихованих конфліктів, які, в принципі, не закінчуються ані чиєюсь перемогою, ані позитивним ефектом.

2. "Бий своїх, щоб чужі боялися". Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття "дружба" і "робота". З кимось із своїх підлеглих у позаробочий час дружать і мають спільні інтереси чи хобі – і про це всі знають. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критикують, "перегинаючи при цьому палку". І цю несправедливість також помічають всі члени колективу. Таким чином керівник хоче показати всім, що він принциповий і справедливий. Врешті-решт "побутовий" приятель керівника не витримує цієї подвійної гри і або йде в інший колектив від свого "покровителя", або між ними починається конфлікт.

І тому офіційні рівні ділові стосунки, де не перетинаються особисті інтереси – це найкраща дружба між керівником і підлеглим.

3. "Розподіляй і владарюй". Цей принцип часто використовують керівники, які не почувають себе впевнено на своєму місці або ж наділені манією підозрілості.

Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі чи на їхній ділянці працівники, особливо на суміжних і важливих ділянках роботи, конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку, внутрішнє, хай нездорове, суперництво, приведе до зовнішньої стабільності. Кожна із "ворогуючих сторін" скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожного такого працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і "підсипає жару у вогонь".

У цій не дуже "чистій" тактиці керівник виходить з таких міркувань:

а) конфліктуючи між собою, працівники не об'єднуються проти нього;

б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось замислили;

в) конфліктне суперництво між працівниками автоматично сприятиме і кращому виконанню кожним членом групи своїх функціональних обов'язків.

Виходячи з цього принципу управління, можна деякий час протриматися "на плаву", але якщо працівники розкоднують тактику керівника, то можуть всі об'єднатися – і тоді кінець кар'єрі, принаймні у цій організації. Можливий також інший варіант, що підлеглі переймуть тактику "тихої сапи" від свого керівника і скерують її проти нього ж.

4. "Тихе теля двох маток ссе". Відразу зазначимо, що цей принцип стосується поведінки керівника до вищого над собою начальства. Він означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність. Причому не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов'язаний функціонально, але і до інших. Звичайно, з певною метою.

Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі чини, які хочуть мати таких заступників.

Щодо членів підлеглого колективу, то той, що "тихе теля...", може бути різним: як авторитарним, так і вимогливим, справедливим, демократичним. Від його тактики стосунків із вищим начальством колектив не страждає – навпаки, може мати деякі "неписані" пільги.

5. "Кожній сестрі по сережці", або "давайте жити дружно".

Цей принцип стосується передусім стимулювання, як одного із важелів керівництва. При розподілі премій, путівок, відпусток тощо, а також конкретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей принцип, прагне нікого не образити, зробити так, аби всі залишалися максимально задоволеними. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скарг у вищі інстанції.

Відомо, що всіх задовольнити неможливо, а ті, хто працює сумлінно, відчують себе ображеними і приниженими. Адже їх стимулюють так само, як і тих, хто працює абияк.

Цей принцип управління навряд чи може мати місце в приватних виробничих структурах. Він може існувати скоріше в державних організаціях із бюджетним фінансуванням чи державним замовленням, де цей принцип у свій час і народився.

6. "Ефект клітки". Це особливість постстосунків між колишнім керівником і підлеглим. Зазначимо одразу: це не означає, що стосунки тоді були між ними ворожими чи неприязними. Вони могли бути і приховано, і явно доброзичливими.

Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого колишнього керівника певні "претензії" за те, що доводилося коритися чужій волі. За аналогією із тигром, якого випустили з клітки, він готовий роздерти свого "опікуна", хоча той і годував його м'ясом.

І якщо директор зустрічає свого привітного колись підлеглого, а професор – запобігливого аспіранта через короткий, після розходження їхніх шляхів, час, і помічає, що поведінка його якась насторожена – то це спрацьовує "ефект клітки".

Мине час – і "ефект клітки" ослабне. Але це психічне явище варто враховувати в ділових стосунках.

4. Форми впливу та влади.

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати основу влади. Для того щоб тримати владу, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем щонебудь значуще для виконавця, що зробить його залежним від керівника і примусить діяти так, як бажає керівник.

Всі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена, в залежності від поведінки виконавця.

На рівні держави слід відмітити три форми влади:

- законодавчу;
- виконавчу;
- судову.

Їхня незалежність і роль визначають статус держави та ступінь забезпечення потреб її громадян.

Влада може приймати різні форми. Френч і Рейвен виділяють форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експериментальна влада;
- еталонна влада;

– законна (традиційна) влада.

Влада, яка базується на засадах примусу, – це вплив через страх. Багато людей турбуються, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Через це навіть у тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, чого люди – свідомо чи несвідомо – дозволяють на себе впливати.

Страх на робочому місці.

Робоче місце дає великі можливості розвивати владу, використовуючи страх і примус, тому що багато наших потреб задовольняються саме там. Наприклад, страх втратити роботу властивий, мабуть, усім о пропонуються конкретні заходи. Таке звертання до страху можна зустріти в телевізійних комерційних рекламах.

За великого попиту на компетентних, досвідчених керівників грубі погрози звільнення, звичайно, не мають необхідного ефекту.

Замість бажаної дії, такі погрози інколи призводять до додаткових витрат на витрату комісійних агентству з найму і до довгого пошуку гідної заміни. Часто страх, який наганяється на керівника, направлений не на його матеріальні інтереси, а на його самолюбство. Оскільки авторитет керівників тримається на повазі до їх особистості, вони, як правило, хворобливо реагують на всякі приниження.

Слабкі сторони методу впливу через страх.

Страх може бути використаний і фактично використовується в сучасних організаціях, але не часто, оскільки він з часом може стати досить дорогим засобом впливу. Влада, заснована на примусі, не діє на більшість керівників через відсутність довіри і дуже високих витрат, пов'язаних із її застосуванням. Страх веде до відсутності довіри до керівництва, появи бажання у підлеглих працівників обманювати організацію, виникнення незадоволеності роботою, появи гальмівних процесів у розвитку здібностей людини.

Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода має бути досить цінною. При цьому менеджер повинен розуміти, що в кожній людини – своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг. На практиці використовується широкий спектр винагород:

різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, надання можливостей у підвищенні кваліфікації, просування по службі тощо.

За матеріалами досліджень, спонукальні мотиви трудової діяльності керівників підприємств можна ранжувати так:

- 1) усвідомлення того, що робота приносить користь суспільству;
- 2) можливість використати свої знання і навички;
- 3) можливості просування по службі;
- 4) прагнення набути репутації справжнього керівника;
- 5) матеріальний інтерес.

До недоліків цієї влади можна віднести:

- обмеження розмірів винагород;
- обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;
- те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

Законна влада базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли

зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою.

Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади.

Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкості та передбаченості впливу.

Недоліки такої влади полягають у тому, що:

- традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку та задоволенням своїх власних потреб – з іншого;
- може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими тому, що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

Еталонна влада полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідуються підлеглими, які прагнуть бути такими ж, як і лідер.

За наявності почуття дружби до керівника, підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього.

Еталонну владу ще називають харизматичним впливом (харизма від грецьк. Chorisim – божий дар, виключна обдарованість).

М.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедуорі наводять деякі характеристики харизматичних особистостей:

1) обмін енергією, оскільки

створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію і заряджують нею оточуючих людей;

2) вражаюча зовнішність, що характеризується привабливістю і статністю;

3) незалежність характеру, висока самостійність;

4) добрі риторичні здібності – володіння мистецтвом красномовності і здібністю до спілкування;

5) сприйняття захоплення своєю особистістю – почуття комфортності від захоплення собою, але без зайвої гордовитості і самозакоханості;

6) достойна (гідна) і впевнена манера триматися, висока зібраність і володіння ситуацією без розпачу.

До недоліків слід віднести:

- деяку самовпевненість керівника;
- можливість його відмови від інших видів влади.

Влада експерта у своїй основі має вплив через “розумну” віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта (керівника), тим більше в нього влади.

Менеджер повинен пам'ятати про те, що коли в групі працівників з'являється експерт, то група найшвидше буде сприйматирекомендації цієї людини, тобто підлеглий експерт перетворюється у неформального керівника. В організації підлеглі можуть мати більш високі знання з певної проблеми, що може зробити їх “експертами” і посилити вплив на управлінські рішення. Але з цього менеджера не слід робити трагедії. Адже керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад

експерта-підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

Отже, недоліками експертної влади є те, що:

– розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;

– у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

Перераховані типи влади можуть викликати у підлеглих різні рівні мотивації щодо виконання обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприймати їх байдуже чи навіть з опором.

Якщо вказівки сприймаються як обов'язкові, то працівники відповідають ентузіазмом і великим прикладанням зусиль для досягнення поставлених цілей. За умов байдужого відношення до лідера, працівники, як правило, мінімізують свої творчі зусилля, а при опорі вони можуть робити вигляд, що погоджуються із розпорядженням, а насправді мало що роблять для його реалізації або навіть допускають саботаж чи страйк.

Як свідчить досвід кращих підприємств, експертна влада і еталонна влада найбільш підходять, щоб здійснювати керівництво, покладаючись на обов'язковість підлеглих, у той час як інформаційна і стимулююча влади ведуть до угоди про використання примусової влади, можуть викликати тенденцію до опору з боку працюючих. Тому на практиці менеджери, як правило, опираються на декілька типів влади.

У той же час слід мати на увазі, що, оскільки відбувається постійне зростання кваліфікації працівників і вирівнювання інтелектуального рівня керівників і підлеглих, то з кожним роком стає все важче реалізувати владу, покладаючись на примушення, винагороди та інші описані вище типи влади. Тепер здійснюються пошуки інших форм впливу з тим, щоб спонукати підлеглих до активного співробітництва.

Найбільш поширеними формами такого впливу є переконання і участь. За допомогою переконання доводяться до свідомості виконавця вимоги, дотримання яких дозволяють йому реалізувати ті чи інші власні потреби. Інструментами переконання виступають логіка або ж те і друге разом узяті.

Ефективне переконання формується за довіри до керівника, його вмінні враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, за збігу цілей керівника і цілей працівників. При цьому недоліками є:

- повільна дія переконання;

- невизначеність результатів;

- складність застосування даного підходу.

Найбільша перевага у використанні переконання в організаціях полягає в тому, що виконанні роботи людиною, на яку впливають, не потрібно буде перевіряти, і вона постарается виконати більше ніж мінімальні вимоги, тому що вона вважає, що ці дії допоможуть задовольнити її особисті потреби на багатьох рівнях.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Мова йде про участь у підготовці та прийнятті важливих господарських і соціальних рішень, участь у власності, участь у розподілі прибутків та ін. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання до успіху.

Разом з тим працівники, які не люблять неясності, відмовляються від цього впливу, а керівники не завжди готові відмовитися від своїх традиційних методів впливу. Ці недоліки дещо обмежують застосування впливу через залучення до управління.

Хоча всі шість типів влади – це потенційні засоби впливу на інших, вони, як правило, можуть породжувати у підлеглих різні мотивації виконання роботи. Підлеглі можуть реагувати на вказівки лідера з почуттям обов’язку, з байдужістю чи опором. За умов обов’язку, працівники відповідають ентузіазмом і прикладанням значних зусиль для досягнення організаційних цілей. За умов байдужості працівники прикладають мінімальні зусилля, щоб виконати вказівки. За умов опору працівники можуть погодитися на співпрацю, але докладають мінімум зусиль для досягнення цілей, при цьому можливий саботаж.

Але навіть той керівник, який має у своєму арсеналі всі ці механізми, повинен брати до уваги інші фактори. Недостатньо мати владу: вона повинна бути достатньо сильною, щоб спонукати інших до роботи.

Найбільш сильним вплив буде тоді, коли виконавець високо цінить ту потребу, до якої апелюють, вважає важливим її задоволення або незадоволення і думає, що його зусилля обов’язково виправдають очікування керівника. І навпаки, якщо який-небудь із цих компонентів відсутній, влада впливаючого зменшується або зникає зовсім.

Контрольні запитання

1. Охарактеризувати сутність керівництва як об’єднувальної функції менеджменту.
2. Які категорії взято за основу керівництва? Розкрити їх сутність.
3. Форми влади, переваги та недоліки їх застосування.
4. Демократичний та автократичний стилі керівництва, коли доцільно їх використовувати?
5. Охарактеризувати розвиток підходів до керівництва і навести фактори, що спричинили таку еволюцію.
6. Сутність, переваги та недоліки стилів керівництва за системами Р. Лайкерта.
7. Пояснити сутність прийомів впливу згідно з підходом “Шлях – ціль” Т. Мітчела і Р. Хауса.
8. У чому сутність та призначення ситуаційної моделі стилів керівництва Ф. Фідлера?
9. Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара.
10. Модель узгодженого керівництва в організації.
11. Типологія лідерів та засади лідерства.

Лекція Сутність і види управлінських рішень

Питання, що розглядаються

1. Сутність і види управлінських рішень.
2. Основні підходи до прийняття рішень.

1. Сутність і види управлінських рішень

Управлінське рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керівна система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.

Після трансформації методів менеджменту в управлінські рішення останні каналами прямого зв’язку надходять з керівної системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, кономічних та інших результатів.

Управлінське рішення формується у процесі вибору альтернативи стає відображенням результатів управлінської діяльності, певною мірою її підсумком. Воно є результатом обдумувань дій і намірів, висновків, міркувань, обговорень тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління відповідно до визначення, яке наводиться в «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера», рішення – це висновок за результатами всебічного аналізу розвитку та прогнозування тієї чи іншої ситуації. Додамо, що **управлінське рішення** – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту.

Для прийняття оптимального управлінського рішення необхідні всебічний розгляд процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси організації, стратегічні цілі, економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, на одержання оптимального прибутку тощо. Управлінські рішення вимагають систематизації, їх можна класифікувати за такими ознаками:

За сферою охоплення: загальні рішення, часткові рішення.

Загальні рішення стосуються всієї організації. Наприклад, директор підприємства затверджує план запровадження прогресивних технологій виготовлення продукції організації шляхом підписання відповідного наказу; **часткові рішення** стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо. Наприклад, заступник директора з економіки відповідним наказом затверджує положення щодо преміювання працівників відділу збуту за результатами реалізації продукції.

За тривалістю дії: перспективні рішення, поточні рішення, оперативні рішення.

Перспективні рішення, їх розробка та реалізація відбувається протягом тривалого періоду. Наприклад, директор підприємства затверджує план капітального будівництва нового адміністративного корпусу шляхом підписання відповідного наказу; **поточні рішення** приймаються та реалізуються протягом короткотермінового періоду. Наприклад, майстер цеху дає вказівку щодо здійснення планового ремонтного обслуговування фрезерних верстатів відповідно до затвердженого плану ремонтних та обслуговуючих робіт; **оперативні рішення** – рішення щодо конкретних епізодів виробничо-господарської діяльності. Наприклад, заступник директора з технічних питань видає розпорядження про тимчасове розміщення нового комплектування відповідно до планово-попереджувального ремонту обладнання в коморах підприємства.

За рівнем прийняття: рішення на вищому рівні управління приймаються директором та його заступниками, президентом та віцепрезидентами, ректором та проректорами тощо; рішення на середньому рівні управління. Приймаються завідувачами відділів, начальниками відділів, начальниками цехів, деканами тощо; рішення на нижньому рівні управління. Приймаються майстрами, начальниками дільниць, завідувачами бюро, завідувачами кафедр, старшими продавцями тощо.

За характером вирішуваних завдань організацією: організаційні запрограмовані рішення (їх виділяти у менеджменті запропонував американський науковець Герберт Сайман на основі залучення комп'ютерної термінології). Це певний відомий перелік кроків із малою кількістю альтернатив; організаційні незапрограмовані рішення, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями. Це можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, механізмів мотивування тощо; компромісні рішення, які повинні

врівноважувати протиріччя, що виникають.

За способом обґрунтування: інтуїтивні рішення, тобто ті, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Зрозуміло, що їх обґрунтованість визначається особистими якостями менеджера; рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Це вибір, обумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки ці рішення приймаються безпосередньо менеджером, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але такі рішення можуть привести до несприйняття нової альтернативи; раціональні рішення (обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами).

За способом прийняття: одноособові рішення; колегіальні рішення (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів); колективні рішення (приймаються загальними зборами).

Успішне прийняття управлінських рішень базується на таких умовах, як **право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.**

Право прийняття рішень мають усі менеджери, але відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення, наприклад загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники. **Повноваження** характеризує межу між групами менеджерів під час прийняття рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

Відповідальність показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера внаслідок прийняття невдалого рішення.

2. Основні підходи до прийняття рішень.

Менеджер у своїй роботі повинен розрізняти рішення по видах, а організація в цілому повинна мати визначений підхід до прийняття рішень.

Централізований підхід на противагу децентралізованому

Централізований підхід закликає до того, щоб якомога більша кількість рішень приймалася головним управлінням. Наприклад, навіть за надмірно централізованої системи деякі рішення про операції в банку можуть прийматися на більш низькому управлінському рівні. Наприклад, менеджер середнього рівня може бути наділений відповідальністю із залучення консалтингових фірм для того, щоб визначити через поступове вивчення, як

найкраще мінімізувати чергу споживачів, що формується з ряду ощадних відділів і позикових інститутів. Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від можливості потонути в дрібних деталях щоденних операцій. За децентралізованого підходу менеджер середнього рівня в банку, що був призначений спостерігати за рухом черговості, мав би значно більшу свободу дій під час вирішення виникаючих специфічних проблем.

Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління.

Груповий підхід на противагу індивідуальному

У груповому підході до прийняття рішень менеджер і один або більше службовців працюють разом над однією проблемою.

Індивідуальний підхід - це прийняття рішень тільки менеджером.

Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо чисто фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття рішення і його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення.

Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше здійснюється. Якщо групове рішення це управлінське рішення, менеджер повинен вибрати в кожному конкретному випадку, чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

Система участі на противагу не участі

За системи участі менеджер опитує людей, що будуть задіяні в прийнятті рішення.

Менеджер, що міркує про зміну графіка, може запитати думку робітників, що працюють за цим графіком. Успіх системи участі залежить від природи проблеми.

Дозвіл працівникам брати участь у прийнятті рішення, що прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс здійснення цього рішення. З

іншого боку, якщо рішення не торкається таких сторін, що мали б відношення до працівників, то їхня участь в ухваленні подібного рішення була б марною витратою часу. Система участі зв'язана з груповим підходом тим, що припускає залучення більше ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не те ж саме. У груповому підході група приймає рішення, і при цьому всі люди знаходяться разом. У системі участі менеджер залишає за собою

право сказати останнє слово. Менеджер запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом. Система участі може бути розглянута як процес консультацій; людина, що приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого б то не було в сам процес прийняття рішення. Однією із самих слабких і простих форм системи участі є "ящик пропозицій", у який службовцям пропонують кидати письмові пропозиції (підписані і ні) з конкретної проблеми, що пізніше прочитає і розгляне менеджер. Ті, хто вніс підписані пропозиції, можуть бути запрошені для прямої участі у вирішенні проблеми.

Наприклад, на більш високому рівні, коли менеджер вирішує, чи залучати консалтингову фірму, щоб провести технічне навчання службовців банку, він звертається до керуючого іншого банку, що вже приймав подібне рішення, із проханням про інформацію чи пораду. Ці люди будуть частиною системи участі. Вони знають, що вони залучені в процес прийняття конкретного рішення, але вони не несуть відповідальності за прийняте рішення.

На одному з найвищих рівнів системи участі службовці створюють робочі групи, що в більшій мірі є самоврядуванням.

Менеджери, що використовують систему, що не передбачає участь з боку, воліють збирати інформацію, оцінювати альтернативи і приймати рішення, не залучаючи до цього сторонніх.

Демократичний підхід на противагу дорадчому

За демократичного підходу рішення приймаються на користь більшості. Цей підхід рідко використовується в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на “переможців” і “переможених”. Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій.

Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає багато людей у прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід, звичайно, використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з’ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовується як метод знайти консенсус. Деякі спостерігачі помітили два

негативних явища, що можуть виникнути в груповому процесі, перевага груп з однієї чи двох особистостей і “групове мислення”. Групове мислення – це процес, за якого у відповідь на соціальний тиск індивідууми погоджуються з загальним рішенням, навіть якщо не підтримують його, щоб уникнути конфліктів, а свою думку намагаються не висловлювати. У цих випадках

рішення приймається порівняно невеликою групою, що бере участь, але носить статус установленого консенсусу. Прийняття рішень групою більш відкрито для зіткнення особистих думок, ніж за всіх інших підходів. Крім того, щоб проконтролювати переваги і недоліки групових рішень, менеджери повинні усвідомлювати, що іноді вони можуть бути збентежені результатами прояву особистої ініціативи.

Менеджери повинні знати, що використання групового підходу і системи участі припускає наступні очевидні переваги:

1. Здатність до вирішення проблеми в групі вище, тому що причини і важливість проблем розуміються більш широко.
2. Так як група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, імовірніше за все саме група може вибрати кращий варіант рішення.
3. Ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально.
4. Недовіра до нововведень скорочується, тому що зменшується непевність службовців, залучених в організаційні зміни.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки. Серед них те, що менеджер повинен зберігати в голові:

1. Збільшується час на прийняття рішення.
2. Негативний вплив робить відрив керуючих, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих.
3. Варто враховувати незадоволеність, яку можуть мати ті, що беруть участь у прийнятті рішення, коли їхня участь не приносить результату

Контрольні запитання

1. Що таке рішення? Дайте визначення управлінському рішення.
2. Назвіть стадії процесу розробки та прийняття рішення.
3. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
4. Класифікація управлінських рішень за професором Завадським Й.С.
5. Назвіть вимоги до управлінських рішень.
6. Охарактеризуйте основні підходи до прийняття управлінських рішень.
7. Класичний підхід до прийняття управлінських рішень.

Лекція Процес прийняття управлінських рішень. Способи моделювання.

Питання, що розглядаються

1. Процес прийняття управлінських рішень.
2. Підходи до оптимізації управлінських рішень.
3. Способи моделювання

1. Процес прийняття управлінських рішень

Важливим аспектом прийняття управлінських рішень є розробка технологічного процесу вироблення раціональних управлінських рішень, під якими варто розуміти оптимальні альтернативи (найкращі варіанти із можливих). Узагальнення літературних джерел та власні дослідження дозволяють зробити висновок про те, що **процес вироблення раціональних управлінських рішень** повинен включати такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконолення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки.

На всіх етапах прийняття рішень важливо враховувати фактори, які впливають на цей процес:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).
2. Поведінка менеджера (звичка, психологія, лояльність тощо)
3. Середовище прийняття рішення: визначеність (керівник знає про очікувані результати й можливих альтернативних рішень); ризик (менеджеру відома ймовірність результатів від реалізації кожної потенційних результатів).
4. Інформаційні обмеження. Ці обмеження обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

На Заході оптимізацією управлінських рішень займається напрямок під назвою «наука управління» (використовуються ще терміни «наука про прийняття рішень», «системний аналіз», «наука про системи», «дослідження операцій» та ін.).

Використовується з метою розв'язання таких завдань: регулювання транспортних потоків у містах, оптимізація графіка руху в аеропортах, складання розкладу при розв'язанні різних завдань, управління запасами на підприємствах, в організаціях, розробка нових видів продукції, розподіл витрат на рекламу різних видів продукції, оптимізація чисельності допоміжного персоналу у структурі управління, планування

матеріального забезпечення та постачання, розподіл обладнання для різних видів виробництва, розподіл трудових ресурсів, розкрій матеріалу (листового металу, тканини тощо), оптимізація обсягів виробництва та послуг, оптимізація діяльності на різних сегментах ринку тощо.

2. Підходи до оптимізації управлінських рішень

Згідно з положеннями американського менеджменту наука управління як механізм оптимізації рішень може реалізовуватись з допомогою таких підходів: наукового методу, використання системної орієнтації, застосування моделей.

Науковий метод оптимізації управлінських рішень передбачає застосування схеми. Наприклад, у процесі оптимізації обсягів реалізації продукції на першому етапі збирається інформація про ринок і попит, на другому здійснюється її аналіз, а на третьому-встановлюється вплив на попит і визначається у вигляді гіпотези оптимальна величина обсягів реалізації продукції. Після четвертого етапу, який забезпечує процес перевірки гіпотези, можливі два варіанти: реалізація рішення, якщо гіпотеза правильна (п'ятий етап); етапів, якщо гіпотеза неправильна. В останньому випадку пошук оптимального варіанта продовжується.

Системна орієнтація в процесі оптимізації рішень базується на тому, що організація є відкритою системою, яка складається із взаємопов'язаних частин. У процесі своєї діяльності (перетворення) організація обробляє входи (ресурси, інформацію тощо), перетворюючи їх у продукцію, послуги, прибуток та ін. На основі вивчення цього процесу і здійснюється підбір найбільш ефективного варіанта рішення.

Використання моделей дозволяє приймати рішення, при обґрунтуванні яких враховуються всі фактори і альтернативи, що виникають у складних умовах виробничо-господарської діяльності.

Тому моделювання розглядається як найефективніший спосіб оптимізації управлінських рішень.

Модель – це відображення характерних ознак об'єкта, який досліджується у вигляді схеми, формули, зразка. Вона є спрощеною конкретною управлінською ситуацією, інакше кажучи, у моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо.

Необхідність застосування моделей пояснюється такими причинами: складністю виробничо-господарської діяльності; наявністю багатofакторних залежностей у процесі розв'язання управлінських завдань; необхідністю експериментальної перевірки багатьох альтернативних управлінських рішень; доцільністю орієнтувати управління на майбутнє; необхідністю урахування ринкових умов.

Виділяються такі моделі: **фізичні, аналогові, математичні**.

Фізичні, які відображають збільшене або зменшене описання об'єкта; **аналогові** – моделі поводять себе так, як реальні об'єкти, але зовнішньо вони не схожі на них; **математичні** (символічні), для опису властивостей або характеристик об'єкта використовують символи.

Світова практика виробила певний порядок розробки моделей.

Найдоцільніше застосовувати такий процес їх побудови:

формулювання завдання, підготовка інформації, формування моделі, перевірка моделі на достовірність, використання моделі, відновлення моделі.

У процесі перевірки, використання та відновлення моделей необхідно враховувати похибки, які знижують їх ефективність: недостовірні вхідні умови (припущення), інформаційні обмеження, страх користувачів, недостатня практична перевірка, надмірно висока вартість побудови, недостатнє врахування чинних факторів тощо.

3. Способи моделювання

Американський менеджмент виділяє такі найбільш розповсюджені способи моделювання:

Теорія ігор. Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів.

Теорія черг. Визначає оптимальне число каналів обслуговування щодо потреби в них (так звана модель оптимального обслуговування).

Моделювання управління запасами. Визначає розміщення замовлень, їх кількість, обсяг готової продукції на складі.

Лінійне програмування. Забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів за наявності конкретних потреб. Моделі лінійного програмування найбільш популярні у менеджменті.

Імітаційне моделювання. Дає практичний спосіб застосування моделі замість реальної системи.

Економічний аналіз, тобто метод оцінювання витрат та економічних вигод. Базується на визначенні економічних умов, за яких підприємство стає вигідним. Зрозуміло, що основною умовою буде ситуація, коли загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.

Балансові методи, які базуються на побудові матеріальних, фінансових, трудових та інших балансів.

Платіжна матриця. Це статистичний метод, який дозволяє із кількох варіантів вибрати оптимальне рішення. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи тощо) подають у формі таблиці.

Дерево рішень є схематичним відображенням дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

Прогнозування, тобто передбачення майбутніх управлінських ситуацій та їх імовірного впливу на функціонування організації та її окремих сфер.

Прийняття управлінських рішень завжди пов'язано з невизначеністю ситуації, тобто з ризиком

Контрольні запитання

1. Назвіть шість кроків у процесі прийняття рішень.
2. Як правильно реалізувати альтернативу?
3. Що означає часовий принцип Каретто?
4. Техніка та застосування аналізу АБВ.
5. Які ви знаєте допоміжні критерії для прийняття рішень щодо завдань категорії А?
6. Принцип Ейзенхауера.
7. Методи прийняття рішень—моделювання.
8. Дерево рішень.
9. Охарактеризуйте типи умов при прийнятті рішень.

Лекція Психологія управління особистістю та колективом

Питання, що розглядаються

1. Організаційні особливості структури трудового колективу
2. Соціально-психологічний клімат в організації
3. Груповий потенціал: пошук синергії.

1. Організаційні особливості структури трудового колективу.

Трудовий колектив є особливою соціальною групою людей, для якої характерні наступні чинники: загальна мета, спільна праця, наявність органів самоврядування. Створення формальних груп забезпечує усталене функціонування всієї організаційної структури підприємства. Втім у процесах ділової взаємодії люди встановлюють контакти не тільки як професіонали та виконавці тієї чи іншої функції, а і як цілісні особистості з усіма своїми індивідуальними характеристиками та особливостями. В результаті цього природним шляхом між співробітниками розвиваються міжособистісні відносини, які виходять за межі посадових обов'язків. Встановлення неформальних відносин призводить до стихійного виникнення малих психологічних груп. Формальні групи в організації утворюються штучно. Це означає, що людей об'єднують за зовнішніми, професійнокваліфікаційними характеристиками, за принципом функціонально-цільового призначення. У сучасних концепціях управління розглядаються різні способи структурування виробничих груп, особлива увага приділяється створенню такої організаційно-управлінської структури, яка дозволяла б поєднати однозначність програм і планів діяльності підрозділів (підприємства загалом) з максимальною ініціативністю співробітників. Тривалий час найбільш поширеною була ієрархічнофункціональна структура груп. Вона передбачає диференціацію посад за вертикаллю, всередині підрозділів, та горизонталлю, відповідно до довгострокових завдань.

Сьогодні найбільш ефективною серед різних соціальних груп, що існують в організаціях, є робота команди, що створюється для розв'язання конкретних завдань. До неї залучаються співробітники незалежно від їх формальної приналежності до того чи іншого підрозділу всередині підприємства. Сьогодні кампанії намагаються встановити ефективну систему ідентифікації кампанії та працівника, існує всезагальна турбота про спільну справу, забезпечувати комунікативні зв'язки, стабільність та гарантовану зайнятість. Це своєрідна «парасолька, в тіні якої люди відчувають себе більш здатними долати стреси, жити вільно та щасливо. Так, у японській управлінській культурі переважає так званий клановий тип неформальної організації трудового колективу. Працівник не втрачає самоідентифікації, а максимально включений у виробничу організацію, при цьому керівництво турбується про його приватне життя, тут високий рівень інтеграції особистості у кампанію, існує система пожиттєвого найму на роботу. Однак механічне перенесення японського досвіду на вітчизняний ґрунт не дає очікуваних результатів.

Українські теоретики мають шукати відповідь на питання про те, яка філософія менеджменту і який набір управлінських процесів могли б у достатній мірі відповідати внутрішнім національним соціальним нормам та очікуванням.

Психологічним механізмом згуртування людей у неформальні групи є наявність симпатій та антипатій, які виникають у процесах ділового спілкування. Очевидно, що різні люди викликають більшу чи меншу симпатію з боку інших. Цей чинник визначає емоційно-психологічну структуру неформальної групи.

Психологічним центром є «зірки» - люди, які користуються найбільшою популярністю та симпатіями в групі. Другий структурний рівень утворюють члени групи, які зорієнтовані на «зірок», але не на стільки популярні. Третій рівень утворюють члени групи, які самі популярністю не користуються, але у своїх вчинках зорієнтовані на думку та поведінку людей, що займають більш високе становище. І, нарешті, четвертий рівень займають люди, стосовно яких члени групи виражають неприязнь та антипатію, але які самі хочуть бути «прийнятими» в цю групу.

Менеджер мусить мати уявлення про неформальну структуру свого колективу, вміти використовувати методику вимірювання неформальної структури групи, так звану соціометричну процедуру. Соціометричні методики вивчення малих груп передбачають проведення соціометричного тестування, що враховує найбільшу кількість стихійних виборів, що виражають ширі почуття та міжособистісні уподобання членів колективу. Такий підхід дозволяє описувати міру близькості-роз'єднаності людей у групі. Це дозволяє після обробки результатів знайти оптимальне розміщення трудових ресурсів у колективі, а також досягти максимально можливого у даній ситуації задоволення від як можна більшого числа взаємних виборів. Отримане таким чином розміщення з'єднує і групові інтереси, і приватні, інтимні, створюється група з оптимальною структурою.

Врахування особливостей неформальної структури групи дає можливість підвищення продуктивності праці, ефективного розв'язання творчих завдань на виробництві, сприяє поліпшенню загального психологічного клімату в організаціях, підвищенню якості управлінських рішень, працездатності співробітників. Всередині організованої, формальної групи можуть складатися кілька неформальних груп і, важливим є те, що місце особи в структурі групи (її неформальний статус) коливається залежно від параметру виміру.

Так, наприклад, «душа компанії» може мати низький соціометричний статус у ділових стосунках. У процесі ділового спілкування у людей природним чином складається загальне уявлення про норми та принципи поведінки та діяльності, про організацію загалом, окремих керівників тощо. Причому ці уявлення можуть не збігатися з декларованими керівництвом організації, а також бути загалом позитивними чи негативними стосовно організації. Залежно від цього неформальні групи можуть або сприяти ефективності діяльності підприємства, або перешкоджати їй.

Серед неформальних груп суттєвий вплив на суспільну думку має референтна (еталонна). Індивід «черпає» у референтної групи норми, цінності й установки своєї поведінки. Важливим є те, що референтна група має характеризуватися для людини суспільнозначущими цілями та ідеалами.

2. Соціально-психологічний клімат в організації.

Ефективність роботи трудового колективу залежить від соціально-психологічного клімату в організації – сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установках, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату: стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.); взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків та ін.); ставлення до праці. Соціальні психологи (К.де Вріє та Д. Міллер) визначили морально-психологічний клімат в колективах різних організацій, а також особливості їх поведінки, термінами, що використовуються у психіатрії: - драматична (демонстративна) організація – певною мірою «показушна» поведінка, демонстрація бурхливої діяльності, турбота про враження, яке про них складається. Зазвичай такі організації знаходяться на стадії активного зростання, що пов'язується з «експансією» на ринку.

Стиль керівництва – кооперативний; - депресивна організація – консервативна, бюрократизована, «зарегульована», що намагається зберегти на ринку «статус-кво»; за своєю суттю, бюрократична організація. Така організація здатна вижити лише в умовах стабільності на ринку, слабкої конкуренції.

Стиль управління, що переважає, — авторитарно-бюрократичний - шизоїдна організація – низька зовнішня активність, переважає внутрішнє життя («розщеплення розуму»); вплив вищого керівництва не відчувається, цілі та стратегія розвитку незрозумілі, середня ланка управління орієнтована на власний добробут. Кар'єру роблять опортуністи, „улюбленці керівництва”.

Стиль управління – потурання; - параноїдальна організація – відчуває постійний страх перед контролем, намагається «підстрахуватися» на всі випадки життя. Стратегія орієнтується на захист існуючого становища. Велика увага приділяється обґрунтуванням, регламентам, інструкціям та їх утвердженню «у верхах».

Бюрократичний стиль управління; - примусова організація – характеризується також прагненням до уникнення помилок, чітким дотриманням ієрархії, інертністю, зайвою увагою до дрібниць.

Стиль управління - патріархальний. Ефективність роботи трудового колективу залежить від соціально-психологічного клімату в організації – сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установках, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату: стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.); взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків та ін.); ставлення до праці.

Оптимального стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі можна досягти за умови комплектації первинних колективів з урахуванням чинника психологічної сумісності (психосоціальні чинники, що враховуються при формуванні колективу: вік, стать, характер, темперамент, здібності) та за рахунок застосування соціально-психологічних методів, що сприяють виробленню у членів колективу

навичок ефективного взаєморозуміння; організації безперервної професійної перепідготовки, чіткого розподілу ролей.

Найважливішими ознаками позитивного соціальнопсихологічного клімату у трудовому колективі є наступні: – довіра і висока вимогливість членів групи один до одного; – доброзичлива і ділова критика; – плюралізм думок при обговоренні питань, що стосуються всього колективу; – достатня поінформованість членів колективу про його завдання і стан справ при його виконанні; – задоволеність приналежністю до колективу; – відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення; – високий ступінь емоційного включення і взаємодопомоги в ситуаціях, які викликають стан фрустрації у будь-якого з членів колективу тощо.

Якщо соціально-психологічний клімат відображає сталі риси соціально-психологічних явищ у колективі, то соціальнопсихологічна атмосфера – ситуативні, що змінюються. Умови соціальної взаємозалежності учасників трудового процесу, а також проблеми добору кадрів і комплектування сумісних виробничих груп, здатних ефективно вирішувати покладені на них завдання, набувають сьогодні особливого значення.

Психологічна сумісність – взаємне сприйняття партнерів при спілкуванні та спільній діяльності, що ґрунтується на оптимальній подібності чи взаємодоповнюваності ціннісних орієнтирів, соціальних установок, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, темпу й ритму психофізіологічних реакцій та інших значимих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

Особистість може займати конформістську позицію в групі – уникати самостійних рішень, пасивно сприймати готові групові стандарти поведінки. Конформізм може виконувати у міжособистісних відносинах як позитивну, так і негативну функцію. Позитивна функція полягає у тому, що конформізм здатен врівноважити індивіда з оточуючим його соціальним середовищем (може сприяти виправленню помилкової дії і поведінки, якщо більш правильними виявляються поведінка і дії більшості). Для психологічної оцінки сумісності учасників групового процесу використовують критерій задоволеності. При максимальній задоволеності групи від взаємодії слід очікувати і високий рівень сумісності.

Критерієм психологічної сумісності є високе безпосереднє задоволення партнерів результатом і, головне, – процесом взаємодії, коли не потрібно витрачати спеціальні зусилля на встановлення взаєморозуміння. Характер соціально-психологічного клімату залежить також від рівня групового розвитку. Тому одним з найважливіших напрямів соціально-психологічного аналізу колективу є вимірювання групової згуртованості.

3. Груповий потенціал: пошук синергії.

Сучасні концепції управління звертаються до розробки спеціальних прийомів та методів, спрямованих на розвиток групового потенціалу. П. Друкер: «Менеджер призначається для того, щоб перетворювати неорганізований натовп у ефективно працюючу групу». Від групового потенціалу та міри його використання залежить ефективність роботи трудового колективу у цілому.

Серед елементів групового потенціалу виділяються: – кваліфікаційний (професійні знання, уміння, навички, що обумовлюють професійну компетентність;

- група може інтегрувати різнобічні знання, уміння, навички у новий більш потужний потенціал);
- психофізіологічний (рівень працездатності);
- творчий (інтелектуальні, пізнавальні здібності);
- комунікативний (здібності до взаємодії з іншими в інтересах спільної мети);
- моральний;
- здатність до розвитку (через розвиток співробітників та елементів групового потенціалу можна вирішувати більш складні завдання).

Високий рівень співробітництва, позитивні міжособистісні стосунки допомагають звести до мінімуму конфлікти та отримати ефект синергії (synergy – від гр. «працювати разом», співробітництво).

Синергія виникає у результаті такої спільної діяльності, яка дає колективні результати, що перевищують очікувані у результати дій окремих елементів ($2+2=5$).

Отже, груповий потенціал може виявлятися не лише через суму потенціалів членів групи, а їх помноженні. Лозунг сучасного менеджменту: «Ми маємо об'єднуватися, щоб зробити те, що без такого об'єднання зробити неможливо». Задіяти груповий потенціал можна за рахунок: налагодження співробітництва у колективі, використання методик взаємозбагачення ідеями, встановлення атмосфери взаємодопомоги та взаємопідтримки.

Особливий інтерес сучасного менеджменту викликає феномен команди, як типу трудового колективу, у якому робота завжди є творчою та продуктивною. Команда об'єднує зусилля усіх в особливу цілісність, їх потенціал є вищим за індивідуальні зусилля.

Якщо у групі люди діють незалежно один від одного, виходячи з власних бажань та потреб, то члени команди діють спільно з метою досягнення результатів, у яких зацікавлений кожен із них. До того ж результати роботи команди чітко вимірюються (наприклад, завершення проекту), а результати роботи групи – більш невизначені та загальні (наприклад, «вплив», «повноваження»).

Керівництво командами здійснюється менш формально, ніж робочою групою. Групи виконують чіткі функціональні обов'язки, їх лідер – керівник, офіційно призначена особа. Засідання груп проходять офіційно, часто доручення делегуються особам, які не беруть у них участі. Роль керівника ж у команді переходить від одного члена команди до іншого залежно від етапу роботи та наявності самих членів команди. Їх засідання, як правило, проходять у вигляді вільних дискусій, спрямованих на вирішення конкретних проблем. Разом з тим, робота в команді вимагає від кожного учасника немалих зусиль.

Бути членом команди – означає, в певній мірі, пожертвувати власною індивідуальністю і стати частиною єдиного цілого. Крім того, робота в команді може вимагати від особистості неупередженої самооцінки своєї діяльності.

Залучення людей вимагає атмосфери довіри і вимагає: особистого внеску, колективного мислення, широкого інформування, що стосується опису існуючої ситуації і проведення бажаних змін. Активні учасники процесу пропонують значні перетворення і нововведення. Учасники створюють собі колективне уявлення про процес, його складові, слабкі характеристики, перетворення, які необхідно здійснити. В результаті партисіпативна методика формує новий колективний погляд на робочу ситуацію.

командне мислення	групове мислення
Підтримка різноманіття поглядів, визнання унікальності членів групи й обговорення колективних сумнівів. У цілому більш ефективний процес прийняття рішень.	Колективна схема мислення, що перешкоджає досягненню ефективності групових рішень. «Групомислення» характеризується безпосереднім тиском, самоцензурою, ілюзіями невразливості, колективними стереотипами. Може стати причиною загальної апатії у ставленні до роботи і продуктивності. Подібні деструктивні патерни слід перетворювати в конструктивні схеми чи у «командне мислення».

Втім, командам, незважаючи на їх потенціал, не завжди вдається досягати мети. Серед причин, що заважають, виділяють наступні: використання команди не за призначенням, неефективне керівництво, коли творчі здібності та ініціатива окремих членів команди ігноруються. Команда може втратити відчуття реальності, створити власну систему цінностей, що не співпадає або не співвідноситься з цінностями реального світу.

І все ж таки команда – найбільш ефективний механізм, що дозволяє розкрити інтелектуальні, творчі можливості людини. Таким чином, через розвиток співробітників та елементів групового потенціалу колектив здатен вирішувати все більш складні завдання. Низький же рівень використання потенціалу працівників, відсутність можливості їх розвитку негативно впливає на конкурентоспроможність і життєздатність організації.

Роль керівника у становленні колективу визначається наступними завданнями:

1. Здійснювати якісний підбір персоналу.
2. Формувати здоровий морально-психологічний клімат в колективі.
3. Будувати ефективні міжособистісні стосунки з персоналом.
4. Виховувати лідерів на всіх рівнях управління. Виявляти потенційних лідерів.
5. Вміти розрізняти неформальну структуру трудового колективу.
6. Проводити колективні заходи для демонстрації нових можливостей вирішення проблем, що відкриваються у спільній роботі.
7. Використовувати груповий потенціал (кваліфікаційний, психо-фізіологічний, творчий, моральний)

Контрольні запитання

1. Визначте роль керівника в організації.
2. Перелічіть особистісні характеристики керівника.
3. Визначте вимоги до лідера.

Лекція Конфлікти як об'єкти керівництва

Питання, що розглядаються

1. Суб'єкт, об'єкт, предмет конфлікту.
2. Види конфліктів.

1. Суб'єкт, об'єкт, предмет конфлікту.

Конфлікт — це особливий вид взаємодії суб'єктів організації (опонентів), при якому дії однієї сторони, зіштовхнувшись з протидією іншої, унеможливають реалізацію її цілей і інтересів.

Суб'єктами конфліктної взаємодії в організації можуть виступати окремі індивіди, соціальні групи, підрозділи організації. У такому випадку конфліктологія їх позначає як опонентів (від лат. *opponentum* — той хто, заперечує, протистоїть супереччі).

Конфлікт може мати один основний предмет, що розпадається на безліч часткових предметів. **Об'єктом конфлікту** може виступати будь-який предмет матеріального світу або соціальної реальності.

Предмет конфлікту — це його внутрішня причина. Конфліктні взаємодії між тими самими відносинами можуть виявитися байдужими до об'єкта і триматися тільки на предметі. **Це емоційні конфлікти.** Джерело емоційних конфліктів криється або в особистісних якостях опонентів, або в їхній психологічній несумісності.

Поряд з емоційними конфліктами, в організаціях широке поширення мають **ділові конфлікти**, що відбуваються через цілком конфліктні об'єкти, розподіл ресурсів, влади тощо.

Будь-який діловий конфлікт або безперервний ланцюг ділових конфліктів, опоненти в яких постійні, має тенденцію переходити в емоційний конфлікт. Діловий конфлікт, що затягся унаслідок діючих у ньому психологічних закономірностей, може призвести до того, що, по-перше, відбудеться втрата об'єкта конфлікту, тобто сам об'єкт втратить значимість для опонентів. По-друге, сформується негативне психологічне відношення опонентів один до одного. І це становить велику небезпеку для працездатності організації. Саме тому спроба деяких керівників не зауважувати або заглушати конфлікт, не намагаючись вжити якихось заходів або вплинути на конфліктну ситуацію, призводить до дестабілізації емоційної обстановки в організації. У конфлікт можуть бути втягнені нові люди, групи, підрозділи. Ця сила визначається наявністю фінансових ресурсів, влади, підтримки та ін.

Для того, щоб конфлікт відбувся, повинна скластися конфліктна ситуація і дії з боку опонентів, спрямовані на оволодіння об'єктом. Такі дії називають інцидентом.

2. Види конфліктів.

Конфлікти мають таку класифікацію

За ознакою результатів:

функціональні — підвищують ефективність діяльності організації;
дисфункціональні — знижують рівень забезпечення власних потреб, зменшують роль групи зомов співробітництва і, як наслідок, ефективність діяльності організації.

За змістом:

внутрішньоособистий. Найчастіше виникає тому, що певному працівникові різні керівники ставлять суперечливі або ж навіть протилежні вимоги. До нього призводять недоліки делегування повноважень, структури управління, застосування стимулів керівництва тощо;

міжособовий. Виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо, а також через різні риси характеру, знань, кваліфікаційних параметрів, рівнів інтелекту, сумісності тощо; конфлікт між особою та групою. Породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних "правил гри", етики поведінки, культури взаємовідносин тощо; міжгруповий. Виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами.

Відкритий конфлікт найчастіше розгортається на діловій основі. Скри-тий, тліючий конфлікт - людські взаємовідносини. Багато конфліктів, які здаються "діловими", - насамперед є конфліктами, які замішані на взаємопочуттях та взаємовідносинах. У результаті напруга не спадає. Керівники повинні вміти справлятися з конфліктними ситуаціями, мати знання у галузі психології, знати хоча б основні конфліктні зони людської поведінки. З самого початку слід привчити себе до необхідності — не обмежуватися тим, що лежить на поверхні, аналізувати глибше, шукати приховані причини, не упускати супутні мотиви. В житті все тісно переплітається.

Мотиваційні конфлікти.

Відчуття власної гідності — це альфа і омега, все, що вражає, пробуджує величезну енергію, націлену на конфлікт. До цього ж результату веде і "перенавантаження", яке повинно одержувати визнання, а це не завжди можливо. Внаслідок цього працівники пред'являють претензії для обґрунтування того, що результат його праці відрізняється від очікуваного.

Контрольні запитання

1. Дати визначення суб'єкту, об'єкту, предмету конфлікту.
2. Охарактеризувати емоційні та ділові конфлікти.
3. Дати визначення конфліктам за ознакою результатів.
4. Дати визначення конфліктів за змістом.

Теми рефератів

1. Виникнення емоційних конфліктів на підприємстві.
2. Ділові конфлікти на підприємстві.
3. Мотиваційні конфлікти на підприємствах.

Лекція Психологія ділового спілкування

Питання, що розглядаються

1. Структура ділового спілкування.
2. Форми ділового спілкування.

1. Структура ділового спілкування.

Ділове (управлінське) спілкування — це особливий вид спілкування, який у спільній професійно-предметній діяльності покупців, безліч зміст визначається

соціально значимим предметом спілкування, взаємним психологічним впливом суб'єктів спілкування, і формально-ролевим принципом їх взаємодії.

Структура ділового (управлінського) спілкування.

У управлінському спілкуванні прийнято розрізняти такі структурні компоненти:

Зміст ділового спілкування детермінується соціально значимим предметом спілкування, за який може бути будь-яка соціально-значима проблема будь-якої царини життя суспільства (матеріальної, духовної, регулятивної). Вона вочевидь пов'язана з виробництвом матеріальних чи духовних продуктів, плеканням якого і пропозицією різноманітних послуг (інформаційних, освітніх, фінансових, менеджерських, маркетингових).

Найважливішим структурним компонентом ділового спілкування є **мета** спілкування, що характеризує спрямованість дій діловими партнерами влади на рішення будь-якої соціально-значимої проблеми. У сучасному практиці ділового спілкування реалізуються найрізноманітніші мети, пов'язані з розширенням інформаційного фонду діловими партнерами, освоєнням нову інформацію; зміцненням традицій фірм і, створенням продуктів та надання послуг, задоволенням різноманітних потреб, формуванням і зміною міжособистісних взаємин держави і установок. Реалізація цього неможлива без психологічного впливовості проекту та впливу діловими партнерами друг на друга. Тож за цілям спілкування, і застосовуванням згідні з цим цілям типам психологічного впливу прийнято розрізняти такі види ділового спілкування, як емоційне, інформаційне, переконуюче, конвенційне, суггестивное, імперативне, такий маніпулятивний, партнерське.

До структурним компонентами ділового спілкування належить і **кошти** спілкування — знакові і символічні системи ділової комунікації, щоб забезпечити передачу, міна й переробку інформації, котра надходить від діловими партнерами.

2. Форми ділового спілкування.

Форма ділового (управлінського) спілкування становить найважливіший структурний елемент ділового спілкування. Вона характеризує спосіб втілення комунікативного процесу ділового спілкування. Одне і те інформаційне зміст ділового спілкування може бути реалізований з урахуванням різних способів комунікації і діяльності діловими партнерами: ділової розмови, наради, переговорів, прес-конференції, публічного виступи, презентації, дискусії.

Найпоширеніша й усталена форма ділового спілкування у сучасній ділової практиці — **ділова розмова**. Її особливість у тому, що вона становить собою діалогову форму комунікації, у якій міжособистісне спілкування діловими партнерами обмежена формально-ролевыми і просторово-тимчасовими рамками.

Взаємодія когнітивної і емоціонально-афективної сфер психіки діловими партнерами присутній на всіх рівнях: вербальному, невербальному, пара- і екстралингвистическом, але переважає у діловій розмові вербальне спілкування. А. П. Панфілова розглядає ділову розмову як «своєрідну психологічну п'єсу, що включає монологи і діалоги, певний набір ролей, що розігрувалися у межах конкретного времени». І це розгляд можна вважати цілком прийнятним, що у діловій розмові здійснюється як обміну інформацією між діловими партнерами, а й спрямоване психологічне вплив всіх етапах ділової розмови.

Загальноприйнята структура ділової розмови, розроблена П. Мищичем, включає п'ять етапів: початок розмови, передачу інформації, аргументування, підбиття підсумків, прийняття рішень. І скрізь з цих етапів реалізуються свої, особливі типи психологічного впливу. Так, на етапі аргументації основним типом психологічного впливу служить переконання, а початку розмови — спонукання, расположение.

У сучасному діловій практиці як важливою форми ділового спілкування використовують **ділову нараду**. На відміну від ділової розмови ділове нараду ніж формою ділової комунікації застосовується тоді, коли необхідно спільне колективне обговорення будь-якої соціально значимої проблеми. У порівнянні з діловою бесідою чисельність суб'єктів спілкування тут, зазвичай, зростає. Змінюються також спрямованість комунікацій та його частота. Визначальне психологічне вплив у діловому нараді походить від комунікативного лідера, котрим може бути офіційний керівник чи провідний науковий

Вирізняють кілька основних типів ділового наради:

- оперативні — у вирішенні ситуаційних питань;
- організаційні — по координації дій структурних підрозділів;
- котрі планують — що визначають стратегію і тактику діяльності;
- мотиваційні — зі стимулювання продуктивності праці;
- контролюючі — контролю над результатами діяльності.

Особлива форма ділового спілкування — **прес-конференція**. Вона застосовується тоді, коли необхідно ознайомити громад-ськість із думками підприємства, організації, фірми або представники державними структурами ні на яку соціально значиму проблему.

Прес-конференція може застосовуватися і з метою створення позитивного корпоративного іміджу. І тут вона стає однією з важливих напрямів діяльності паблік рілейшнз (функції сучасного менеджменту) зі створення сприятливою для успіху організації зовнішньої соціально-психологічної середовища.

Особливість прес-конференції як форми ділового спілкування у тому, що вона організується як короточасна офіційна зустріч із представниками ЗМІ, що триває, зазвичай, трохи більше години. Її комунікативна структура включає ведучого комунікатора (доповідача чи виступає із заявою від будь-якої організації), експертів і окремих представників преси, телебачення, радіо, використані ними для суб'єктів спілкування беруть участь у прес-конференції.

У порівнянні з діловою бесідою й діловим нарадою на прес-конференції, значно проросте інтенсивність вербальних комунікацій, особливо таких, пов'язані із виставою і формулюванням питань (відкритих, закритих, альтернативних) і відповіді опікується цими питаннями.

Найважливішою формою ділового спілкування є **ділові переговори**.

На відміну з інших форм ділового спілкування ділові переговори мають жорсткіші формально-ролевые і статусні рамки. Наслідкування діловій протоколу тут обов'язково, повноваження учасників ділових переговорів визначено чіткіше і конкретно спеціальної інструкцією.

Прийнято розрізняти два виду ділових переговорів: спонтанні (імпровізовані) і сплановані (яких готуються заздалегідь). Їх структура детермінується послідовністю у яких комунікативних контактів, і зв'язків діловими партнерами. Вона містить початок, узгодження їх тематики, виклад обговорення точок зору, угоду.

У сучасному діловій практиці як спеціалізованої форми ділового спілкування використовується **презентація**. Її особливість у тому, що це перше офіційне уявлення фірми (підприємства, корпорації) і його продукту (товару, послуги) на внутрішньому чи міжнародному ринку.

У середовищі сучасних ринкових умов презентація стає необхідною умовою затвердження ринку послуг і товарів. За її успішне проведення імідж і престиж фірми привабливіші і сприяють успішному висновку договорів і контрактів. На презентації, зазвичай, присутні зацікавлені групи, преса, представники бізнесу. Структура презентації не може змінюватися залежно від неї спрямованості, але основні елементи, складові її алгоритм, базового рівня, постійні: стислі виступи головного презентації, експертів, керівників фірми; запитання запрошених потенційних партнерів; демонстрація презентуємих товарів чи послуг; вручення сувенірів і рекламних подарунків з символами фірми; завершення презентації, що може супроводжуватися фуршетом, банкетом, концертом. Тимчасові рамки презентації звичайно перевищують дві години.

Отже, презентація загалом сприяє зміцненню позитивного іміджу фірми чи підприємства.

Спільна діяльність — це діючу чинник спілкування членів у колективі.

Ділове спілкування сприяє як рішенню суто утилітарних завдань, а й духовного взаємозбагаченню які спілкуються. При аналізі комунікативної боку спілкування встановлено, існує певна залежність між характером комунікації й рівнішими стосунками, існуючими між партнерами.

Контрольні запитання

1. Дати визначення діловому спілкуванню.
2. Яка структура ділового спілкування?
3. Ділова розмова та її структура.
4. Охарактеризувати кошту складову ділової розмови
5. Які форми має ділове спілкування?
6. Дати характеристику кожної форми ділового спілкування.

Лекція Працевлаштування в умовах ринкової економіки

Питання, що розглядаються

1. Методи пошуку роботи.
2. Заповнення резюме, супроводжуючого листа, самопрезентація.

1. Методи пошуку роботи.

Робота з оголошеннями в засобах масової інформації та використання Інтернет-ресурсів

15–20% кандидатів знаходять роботу за оголошенням, опублікованим у періодичних виданнях. З одного боку не так багато, але й не настільки мало, щоб ігнорувати даний спосіб пошуку. Тим більше, що оголошення про прийом на роботу — це легкодоступне джерело даних про вакансії.

Є дві основні стратегії роботи з оголошеннями.

Перша – розміщення власних оголошень про пошук роботи на спеціалізованих інтернет-сайтах, публікуєте їх у друкованих виданнях, розклеюєте на стовпах. Повірте, що це доволі мало ефективно. Серйозні роботодавці не обтяжують себе передплатою великої кількості газет у пошуках працівника і не переписують номери телефонів на парканах.

Друга стратегія полягає у відзивах на вже опубліковані оголошення. Виділіть час для перегляду і вакансій. Більше того, Ви зможете зв'язатися з роботодавцями, обминаючи кадрові агентства. Але спершу треба навчитися самостійно читати і розуміти подані оголошення.

Аналізуючи оголошення, спробуйте з'ясувати наступні питання.

1. У якому виданні розміщене оголошення? Це дасть уявлення та цілком визначену інформацію про наступне:

2. Оголошення подала фірма чи посередницьке рекрутингове агентство?

3. Перед тим, як відгукнутися на оголошення, необхідно з'ясувати для себе ще ряд дуже важливих питань.

Що фірма вважає за потрібне повідомити про себе?

Який основний напрямок діяльності фірми?

Яка фірма за величиною?

Де розташоване місце пропонованої роботи? Якщо назва й адреса фірми зазначені повністю – це добра ознака.

Як описана посада?

Чи зазначене точне найменування посади?

Чи можна зрозуміти з оголошення, що запропоновано: робота самостійна чи у складі команди?

Які вимоги до кваліфікації і професійного досвіду? (Іноді вони перераховані, а іноді їх можна вивести з побічно наданої в оголошенні інформації про фірму).

Чи передбачено спеціальне навчання для нового працівника?

Чи існує якісь вимоги до особистих якостей?

4. Чи подана в оголошенні інформація про винагороду за виконувану роботу?

Якщо розмір зарплати зазначений на початку оголошення, то це, свідчить як правило, про те, що фірма чітко усвідомлює свою готовність платити такі кошти заради того, щоб отримати фахівця відповідного рівня.

Якщо про зарплату не згадано, то це може означати, що вона порівняно невелика, хоча бувають і винятки.

Чи є згадка про додаткові виплати та пільги?

5. Також при аналізі оголошення про вакансію спробуйте уявити для себе ще й таку інформацію.

Чи можна зрозуміти, яка перспектива просування по службі?

Як і до кого рекомендовано звертатися?

Якщо подано ім'я з телефоном і адресою, то це означає, що фірма знайде і час для бесіди з Вами телефоном, і можливість прийняти Вас як кандидата у своєму офісі.

Чи не створюється враження, що посаду надто розхвалюють?

Зверніть увагу на можливу невідповідність тональності оголошення змісту пропонованої роботи та її умов.

6. І ще дуже важливий момент: спробуйте навчитися «відсортювати сміття».

Спочатку це буде складно, але з часом, Вам це стане під силу. Уникайте оголошень, у яких мало конкретики, зате багато щедрих обіцянок і знаків оклику на кшталт:

“Терміново!” “Суперпропозиція!” “Поспішайте!” “Престижна робота!” Такі оголошення дають численні представники “мережевого маркетингу”, які працюють за принципом: **“Спочатку купи в нас, а потім продавай”**. Із недовірою варто ставитися до оголошень, у яких для зворотного зв’язку зазначена а/с.

Серйозна та відповідальна фірма не побоїться залишити свій телефон чи адресу. Але тут також є кілька нюансів. Перегляньте уважно видання, що інформують про працевлаштування за два-три останніх місяці.

Регулярно повторювані оголошення про вакансії викреслюйте зі свого списку.

Це або кадрові агентства поповнюють власну базу кандидатів, або фірма, що нині не має потреби у працівниках, закидає сітки з метою знайти фахівця суперкласу, якого гріх буде не взяти на роботу. Нас мають цікавити реальніші пропозиції.

Підозрілими є вакансії, в яких зашкалює сукупність професійних вимог. Це не що інше, як бажання отримати за невелику плату хорошого фахівця, проте може бути й таке: керівники, які подають оголошення, просто не орієнтуються у реаліях життя.

У багатьох оголошеннях можна натрапити на фразу: “Заробітна плата від...” чи “Початкова ставка становитиме...” Не ловіться на цю вудку. “Початкова” зарплата в більшості випадків буде й остаточною. Реально розраховуйте тільки на ту суму, що зазначена в оголошенні.

Специфічним методом роботи з ЗМІ в процесі пошуку роботи є публікація міні-резюме в засобах масової інформації.

При цьому дуже Важливо грамотно скласти текст резюме, подати в ньому таку інформацію про себе, щоб із вами захотіли зустрітися та познайомитися ближче. Тому воно має містити дуже стисло, але дуже змістовну інформацію.

Рекрутингові агентства. Ще на ринку працевлаштування працюють також **рекрутингові фірми**. Від кадрових агентств вони відрізняються тим, що для здобувачів їхні послуги безкоштовні – добір кадрів оплачують роботодавці. Однак не поспішаєте радіти. Такі фірми дуже дбають про свою репутацію, тому часто ставлять завищені вимоги і є надто примхливими стосовно кандидатів.

Проблемні аспекти співпраці з кадровими агентствами. На думку багатьох претендентів через кадрові агентства практично неможливо знайти роботу. Проте тисячі працевлаштованих можуть сказати й протилежне. Тому потрібна низка уточнень щодо спірних питань роботи кадрових агентств.

1. Не всім щастить відразу. Найвищі шанси отримати допомогу в кадровому агентстві мають фахівці рідкісних професій, а також кваліфіковані професіонали: менеджери вищої та середньої ланок, інженерно-технічні працівники, виробничий персонал, адміністративні працівники. І головне з досвідом роботи, хоча б від 1 року.

2. Є кілька причин того, що рекрутери приховують назву фірми-працедавця. З одного боку, договором може бути передбачена конфіденційність інформації про клієнта, а з іншого – частими є випадки, коли претендент, дізнавшись назву компанії, відразу ж звертається до працедавця безпосередньо, тож копітка робота, що її виконало агентство, стає нікому не потрібною.

3. Агентів часто звинувачують у тому, що вони не відповідають на надіслані резюме. Рекрутер протягом дня переглядає 150 – 200 резюме. За день на поштову скриньку приходять близько 500 листів, з яких резюме становлять близько половини. Резюме на конкретну вакансію може не надійти зовсім.

4. Окремі вакансії “висять” по півроку. Це справді так. Часто за однією позицією “ховаються” кілька вакансій. Наприклад, якщо в оголошенні написано «потрібен інженер з телекомунікацій на підприємство», це може означати, що в штаті компанії – 5 інженерів з телекомунікацій, і потрібно закрити всі вакансії. А з іншого боку, і кадровим агентствам потрібно поновлювати свої бази даних.

Пошук роботи через державні центри зайнятості

Для реалізації державної політики зайнятості населення, професійної орієнтації, підготовки і перепідготовки, працевлаштування та соціальної підтримки громадян, які тимчасово не працюють у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, створено Державну службу зайнятості, яка діє під керівництвом Міністерства праці та соціальної політики України, місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування.

Вакансій тут достатньо, але переважно це або робочі вакансії, або вакансії з не дуже привабливою оплатою праці.

Проте не варто ігнорувати можливості центрів зайнятості. Треба використовувати будь-який шанс для пошуку роботи, адже багато підприємств традиційно співпрацюють саме з цими структурами.

2. Заповнення резюме, супроводжуючого листа, самопрезентація.

Метод активного прямого пошуку роботи

Ви визначаєте перелік підприємств, що можуть бути вам цікаві як потенційні місця роботи, знаходите їхні координати і починаєте розсилати резюме.

Можна заздалегідь спробувати з'ясувати, хто конкретно там відповідає за добір персоналу, і відправити конкретнішу інформацію.

Такий спосіб знаходження роботи активно практикують за кордоном, де він й отримав відповідну особливу назву.

Загальні вимоги до написання резюме. Його ще називають CV (з латини – лінія життя). Це аркуш паперу, що стає надзвичайно важливим у процесі пошуку роботи. Тому й з'ясуємо ґрунтовніше як його писати і шукати за його допомогою роботу.

Вашого потенційного роботодавця майже не цікавить, де і як Ви вчилися, а те, що Ви вмієте робити. Саме це він і зіставлятиме з тим, що Вам необхідно буде робити на робочому місці. І тут не стільки суттєвим є наявність великого досвіду роботи.

Складене резюме визначає, відбудеться чи ні у Вас зустріч із людиною, яка займається добором кандидатів на вакансію, що Вас зацікавила. Вибір між “мені шкода”, “мені шкода, але матиму на увазі” і “запрошую на зустріч” може бути зроблений за максимально короткий термін – два-три десятка секунд! Ви можете допомогти зробити цей вибір на Вашу користь. Тому резюме треба скласти правильно.

Хоча єдиного зразка резюме нема, але практика його складання і застосування свідчить про наявність головних розділів, за якими його доцільно писати. Дуже важливо: воно має бути структуризованим, оформленим у діловому стилі й написаним без граматичних помилок.

Наведемо декілька типових помилок при складанні резюме:

Надто об'ємне резюме.

Рукописне резюме.

Резюме зі зайвою інформацією.

Резюме, що є випискою з трудової книжки.

Недбало і безграмотно складені резюме.

Не використовуйте знаменника "Я".

Не вводьте у резюме Ваші фізичні дані.

Не наклеюйте на резюме свою фотографію (особливо "гарно" виглядатимете, якщо перешлете резюме факсом).

Не пишьте у резюме причини звільнення з роботи.

Не виносьте у резюме вимоги до зарплати

Недоречно називати імена людей, які могли б дати Вам рекомендацію (але список таких людей підготуйте, щоби мати на співбесіду, при цьому попередньо поговоріть із ними і заручіться їхньою підтримкою).

Треба знати і вміти

Якщо вам не вдається подолати суперечності на рівні тексту резюме (наприклад, потребують пояснення перерви в роботі, причини, з яких залишена престижна, з точки зору зовнішніх оцінок, робота і т. ін.), використовуйте таку можливість, як супровідний лист.

Резюме – це не простий хронологічний виклад подій Вашого професійного життя. Його слід писати так, щоб цей виклад відображав попередню кар'єру в контексті отримання, розвитку, накопичення вмінь, потрібних для роботи, на яку ви претендуєте нині.

Передаючи резюме факсом, вкажіть ваші координати кілька разів, щоб у разі збоїв імовірність збереження можливості контакту з Вами була вищою.

Пишіть резюме мовою, яка вказана в оголошенні. Якщо прямих або непрямих вказівок немає, використовуйте ту мову, якою легше спілкуватися.

Склавши резюме іноземною мовою, будьте готові провести нею і розгорнене інтерв'ю.

Написання і розсилання супровідного листа

Супровідний лист – важлива характеристика Вашого професіоналізму. Він формує у потенційного працедавця Ваш професійний образ і дає багато інформації про пошукувача. Читаючи Вашого листа, працедавець зосереджується на низці важливих для себе аспектів. І тому супровідного листа Ви маєте написати, щоби виконати свою найголовнішу функцію.

Він має переконати потенційного роботодавця прочитати Ваше резюме.

Він має переконати роботодавця у тому, що саме Ви будете надзвичайно корисними для його компанії.

Він має переконати у Вашому вмінні писати важливі ділові папери, таланти спілкування і налагоджування стосунків.

При написанні супровідного листа дотримуйтеся певних вимог.

1. Супровідний лист – це лаконічний спосіб переконання.
2. Резюме не передбачає “вільностей”, тому саме супровідний лист є тим документом, що дає змогу пояснити, чому Ви залишили останнє робоче місце, “нестикування” в резюме, те, чому Ви звернулися в цю компанію і які ваші професійні якості будуть особливо корисні. Все це підвищує Ваші шанси бути запрошеним на співбесіду.
3. Супровідний лист – це діловий документ. Уміння написати такого листа, правильно виражати думки, складати переконливі пропозиції дасть змогу вам ще до співбесіди продемонструвати працедавцеві свої професійні якості. Не скористатися цим – великий гріх.

4. Напишіть, звідки Ви дізналися про вакансію. Не полінуйтеся дізнатися ім'я того, хто читатиме листа, і винесіть у першому рядку. Частіше згадуйте назву компанії, не пишіть загальних слів і не вказуйте неконкретні проекти, що Ви їх ніби то здійснили. Стосовно останнього, то взагалі побільше конкретного.

5. Напишіть те, що Ви знаєте про цю компанію.

6. Напишіть, що саме Вас цікавить в компанії і чому Ви хочете в ній працювати.

7. Пишіть про те, чого Ви хотіли б досягти, працюючи в компанії.

8. Пишіть, які конкретні професійні риси дають змогу домогтися реалізації окреслених завдань.

9. Про попередніх роботодавців відгукуйтеся лише позитивно, а причину, з якої Ви залишили попереднє місце роботи, пов'яжуйте з прагненням до професійного зростання, яке стало практично неможливим.

10. Вкажіть контактну інформацію, коли Ви готові приїхати на співбесіду.

Обсяг листа має не перевищувати 2000 знаків, у тому числі пропуски.

Співбесіда

Вас запросили на співбесіду. Пам'ятайте, що у роботодавця є декілька рівноцінних претендентів. Часто справді достатньо бути хорошим фахівцем, щоб отримати бажану роботу. Але це хоча й важливо, але недостатньо. Не менше значення має вміння добре зарекомендувати себе на співбесіді.

Першого разу це важко, але згодом, звичайно за відповідних задатків, Ви зможете виробити чіткість викладу матеріалу і суджень, гостру реакцію, переконливість, відповідні манери поведінки та інше.

Різновидів співбесід безліч, і до цього треба бути готовим. Співбесіда може бути телефонною та очною. Інтерв'юером може бути співробітник кадрового агентства, що представляє інтереси працедавця, або співробітник кадрової служби компанії.

Або якийсь інший співробітник компанії, наприклад, ваш можливий керівник або навіть керівник компанії. В співбесіді можуть брати участь кілька інтерв'юерів одночасно, але рідко – кілька претендентів. Іноді співбесіди проводить у кілька етапів один і той самий інтерв'юер. Іноді – різні.

Значення попередньої підготовки. Запам'ятайте ще одне. Наперед знати, які питання, в якому порядку і які Вам зададуть на співбесіді, неможливо, тому ваші дії та відповіді будуть експромтами. А добрий експромт має бути добре підготовлений. Проте основний масив питань можна передбачати. Дві третини питань – стандартні. Тому, якщо Ви матимете добрі домашні заготовки, то можливий маневр для експромту буде значно більший.

Контрольні запитання

1. Особливості працевлаштування у ринковій економіці.

2. Як треба поводитись на співбесіді?

3. Яку роль при пошуку роботи відіграє вміння скласти резюме, супроводжувальний лист?

Лекція Принципи, функції і завдання маркетингу на залізничному підприємстві

Питання, що розглядаються

1. Завдання маркетингу на залізничному транспорті.
2. Функції маркетингу на залізному транспорті.
3. Принципи маркетингу на залізничному транспорті.

1. Завдання маркетингу на залізничному транспорті.

Маркетинг – система організації й управління діяльністю підприємств (фірми, компанії) щодо до розробки (конструювання) нових видів товарів, їх виробництва і збуту на основі всебічного вивчення ринку й потреб споживачів з метою задоволення цих потреб та отримання прибутку.

У сучасну епоху запити споживачів швидко ростуть і стають надзвичайно індивідуалізованими, а ринки - різноманітними за структурою.

Перед сучасним маркетингом на залізничному транспорті України, як ринковою концепцією управління стоять **наступні завдання**:

- ретельно і всебічно вивчати ринок, попит, смаки і бажання споживачів;
- пристосовувати виробництво до цих вимог, надавати послуги, що відповідають попиту;
- впливати на ринок і суспільний попит в інтересах залізниці.

2. Функції маркетингу на залізному транспорті.

Основні функції маркетингу:

комплексне вивчення ринку і напрямків маркетингової діяльності;
планування ринку послуг;
формування попиту, організація реклами і заходів по стимулюванню збуту;
планування збутових операцій;
організація до-і післяпродажного обслуговування споживачів;
формування цінової політики.

Маркетинг на залізничному транспорті України ґрунтується на наступних принципах:

1. Націленість на досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності, реалізацію послуг на ринку в намічених кількостях і оволодіння певною часткою ринку відповідно до довгострокової мети, наміченої залізничними підприємствами України. Цей принцип передбачає вивчення стану і динаміки споживчого попиту і використання одержаних даних у процесі розробки і прийняття господарських рішень. Необхідно максимально наблизити, пристосувати виробництво до вимог ринку з метою підвищення ефективності функціонування підприємства »Критеріями ефективності виступають норма і маса прибутку,

2. Застосування в єдності і взаємозв'язку тактики і стратегії активного пристосування до вимог потенційних покупців з одночасним цілеспрямованим впливом на них. Підприємства залізничного транспорту України здійснюють вплив на ринок, на споживчий попит виходячи зі своїх внутрішніх ресурсів, за допомогою всіх доступних засобів (зокрема, за допомогою реклами з метою його формування в необхідному для неї напрямі).

3. Спрямованість діяльності не на миттєвий, а на довгостроковий результат маркетингової роботи на основі прогностичних розробок, моделювання товарів, ринкової квоти.

3 Принципи маркетингу на залізничному транспорті.

Принципи маркетингу на залізничному транспорті України, таким чином, спрямовані на досягнення найкращих кінцевих результатів діяльності підприємств, забезпечення довготривалої успішної роботи підприємства, активне пристосування до вимог потенційних покупців і формування потреб і попиту.

Функції маркетингу як виду діяльності по дослідженню і формування цільових ринків, стимулювання включає різноманітні дії.

1. Аналіз зовнішньої (стосовно підприємства) середовища, до якої входять ринки, джерела постачання і багато іншого. Аналіз дозволяє з'ясувати чинники, що сприяють комерційному успіху або створюють перешкоди цьому. У результаті аналізу формується банк даних для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

2. Ринкові дослідження. Основне місце в споді займають аналіз споживачів, як актуальних (діючих, що купують послуги підприємства), так і потенційних.

3. Вивчення існуючих і планування майбутніх послуг, товарів, тобто розробка концепцій створення нових товарів і послуг (або) модернізації старих.

4. Забезпечення формування попиту і стимулювання збуту шляхом комбінації реклами, особистого продажу, некомерційних престижних заходів ("паблік рілейшнз") і різного роду стимулів, спрямованих на покупців, агентів і безпосередніх продавців.

6. Забезпечення цінової політики, яка полягає в плануванні систем і рівнів цін на запропоновані товари, визначенні "технологій" використання цін, термінів та обсягів кредитів, знижок і т.д.

7. . Управління маркетинговою діяльністю (маркетингом) як системою, тобто планування, виконання і контроль маркетингової програми й індивідуальних обов'язків кожного працівника залізничного транспорту на Україні, оцінка ризиків і прибутків »ефективності маркетингових рішень.

У маркетинговому процесі беруть участь: виробник товару, послуг, посередник і споживач, це основні суб'єкти маркетингу, здійснюють маркетингові функції.

Контрольні запитання

1. Дати визначення маркетингу.
2. Завдання маркетингу в ринковий економіці на залізничному транспорті України.
3. Які функції у маркетинга на залізничному транспорті?
4. Охарактеризувати принципи маркетингу на залізничному транспорті України.

Теми рефератів

1. Завдання маркетингової діяльності на підприємствах залізничного транспорту на Україні.
2. Застосування функцій маркетингу на підприємствах залізничного транспорту на Україні.
3. Аналіз ринку послуг підприємств залізничного транспорту на Україні.
4. Збутова політика на підприємствах залізничного транспорту на Україні.

Лекція Організація служби маркетингу на залізничному підприємстві.

Питання, що розглядаються

1. Мета створення служби маркетингу на залізничному транспорті.
2. Структура служби маркетингу на залізничному транспорті.
3. Завдання служби маркетингу на залізничному транспорті.
4. Критерії оцінки ефективності роботи служб маркетингу на залізничному транспорті.

1. Мета створення служби маркетингу на залізничному транспорті.

Виходячи із загальних цілей діяльності залізничного підприємства, метою його служби маркетингу є вироблення рекомендацій щодо формування і проведення виробничо-збутової політики залізничного підприємства, а також координація діяльності у цій сфері всіх підрозділів підприємства. Його рекомендації щодо ринкової орієнтації виробничо-господарської та збутової діяльності підприємства після затвердження керівництвом підприємства обов'язкові для відповідних служб, зайнятих зазначеними видами діяльності.

Рішення, що впливають на ринкову орієнтацію підприємства, всі підрозділи підприємства беруть на основі рекомендацій і за узгодженням з відділом маркетингу. Усі підрозділи підприємства зобов'язані надавати відділу маркетингу будь-яку інформацію про характер і результати своєї діяльності. У свою чергу відділ маркетингу зобов'язаний надавати всім іншим підрозділам підприємства інформацію, необхідну для ринкової орієнтації їх діяльності.

Відділ маркетингу не підміняє інші підрозділи, а орієнтує діяльність інших підрозділів на ринок і корелює їх роботу зі спільними для всього підприємства цілями ринкової діяльності.

2. Структура служби маркетингу на залізничному транспорті.

Служба маркетингу залізничного підприємства має таку структуру:

Відділ організації комерційної роботи та умов перевезень вантажів.

Планово-дослідний відділ.

Відділ договорів та тарифів.

Виробничо-технічний відділ.

Відділ планування та координації вантажних перевезень.

Актове-претензійний відділ.

3 Завдання служби маркетингу на залізничному транспорті

Завдання відділу маркетингу залізничного підприємства:

- Оцінка кон'юнктури ринку, постійний аналіз результатів комерційної діяльності залізничного підприємства та факторів, на них впливають; розробка прогнозів продажів і ринкової частки підприємства, проведення ситуаційного ринкового аналізу;

- Спільно з іншими підрозділами підприємства та керівництвом підприємства вироблення цілей і стратегій ринкової діяльності підприємства на внутрішньому і

зовнішньому ринках в цілому і стосовно окремих видів пропонованої продукції, щодо продуктової та цінової політики, вибору раціональних каналів товароруху і методів просування;

- Розробка для підприємства довгострокових і поточних планів маркетингу і координація у цій галузі діяльності підрозділів підприємства;

- Оперативне інформаційне забезпечення маркетингової діяльності всього підприємства і його підрозділів;

- Вироблення, виходячи з орієнтації на ринкову діяльність, рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління залізничним підприємством, його комерційної діяльності, з підвищення ефективності роботи підприємства і т.п.;

- Створення умов для здійснення високої якості обслуговування користувачів залізничним транспортом, заснованих на наданні комплексних транспортно-експедиційних послуг від оформлення заявок відправників до видачі вантажу одержувачам;

- Розробка та впровадження гнучкої тарифної політики на перевезення залізничним транспортом у всіх видах сполучень відповідно до загальної стратегії тарифної політики та внесення пропозицій щодо її удосконалення для узгодження встановленим порядком з підприємством «Російські залізниці»;

- Планування перевезень вантажів у вагонах і контейнерах;

- Укладення договорів на перевезення вантажів і надання комплексу послуг за договірними тарифами;

- Надання рекомендацій вантажовідправникам з питань вибору експедиторських та страхових організацій.

4. Критерії оцінки ефективності роботи служб маркетингу на залізничному транспорті.

Головними критеріями оцінки ефективності роботи служби маркетингу слід вважати:

Якість, своєчасність і глибину проведених робіт з аналізу кон'юнктури ринку і, як наслідок, точність розроблених збутових прогнозів на коротко-, середньо-і довгострокові періоди;

Здійснення пошуку споживачів основних видів товарів і послуг підприємства, виявлення основних причин відмови від укладання договорів на постачання і надання послуг, пошук нових видів і форм розрахунків із споживачами та освоєння нових ринкових ніш;

Якість і своєчасність виконання робіт у сфері розробки пропозицій з планування та / або вдосконалення товарів та послуг підприємства, організації товароруху, реклами, включаючи виставкову діяльність і формування іміджу підприємства, паблік рілейшнз і програм зі стимулювання збуту відповідно до затверджених планів робіт.

Контрольні запитання

1. Яка мета створення служби маркетингу на залізничному транспорті?
2. Назвати підрозділи служби маркетингу на залізничному транспорті.
3. Які завдання стоять перед службою маркетингу на залізничному транспорті?
4. За якими критеріями оцінюється ефективності роботи служб маркетингу на залізничному транспорті?

Теми рефератів

1. Історія створення служб маркетингу на залізничному транспорті України.
2. Принципи, завдання та цілі створення маркетингової служби на підприємствах України.
3. Аналіз структури служб маркетингу на залізничному транспорті України.

Лекція Цінова політика залізничного підприємства

Питання, що розглядаються

1. Принципи цінової політики та методи ціноутворення .
2. Методи побудови тарифів на перевезення і їх диференціація.
3. Шляхи вдосконалення вантажних і пасажирських тарифів
4. Тарифи на перевезення в міжнародному сполученні

1. Принципи цінової політики та методи ціноутворення

Залізничні вантажні і пасажирські тарифи за своєю економічною природою є цінами реалізації продукції залізничного транспорту, що є переміщенням вантажів, пасажирів, багажу і пошти.

Відмінності вантажних і пасажирських перевезень полягають в тому, що вантажні перевезення здійснюються для виробничих або торгових підприємств. Пасажирські перевезення виконуються в основному для особистого споживання населення (за винятком виробничих і службових). Тому вантажні тарифи є оптовими, а пасажирські тарифи - роздрібними цінами перевезення.

Так само як і ціни в інших галузях економіки, тарифи і одержувані залізничним транспортом доходи повинні повністю покривати його витрати, забезпечувати розвиток, фінансову стійкість і конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

В основі залізничних тарифів лежить вартість (ціна) перевезення, що складається з трьох частин:

де витрати матеріалізованої праці (паливо, електроенергія, матеріали, амортизація основних засобів);

- Витрати живої праці (фонд оплати праці з відрахуваннями);

- Додаткова вартість, створена живою працею.

При встановленні тарифів залізничний транспорт і держава проводять певну цінову політику. При цьому під ціною політикою розуміються загальні принципи, яких залізничний транспорт дотримується при встановленні цін на свою продукцію. Набір методів, що дозволяють здійснювати цю політику на практиці, називається ціною стратегією. Набір практичних конкретних заходів, що дозволяють оперативно вирішувати поставлені завдання за допомогою управління цінами, називається ціною тактикою.

Цінова політика, що проводиться залізничним транспортом, є одним з найважливіших факторів досягнення цілей, що стоять перед ним. Для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості залізничного транспорту в тривалій перспективі можна виділити наступні види цілей: максимізація обсягів перевезень, темпів оновлення основних засобів і максимізація прибутку від основної діяльності. Одна з найважливіших цілей - максимізація прибутку, так як відсутність нормального прибутку не дозволяє успішно вирішувати інші завдання за рахунок максимального використання власних коштів.

В основі пасажирських тарифів лежить собівартість пасажирських перевезень, рівень якої більш ніж в два рази вища за собівартість вантажних перевезень. При цьому на відміну від вантажних пасажирські тарифи несуть високу соціальне навантаження, що в умовах сучасного низького рівня життя населення не дозволяє підвищувати їх тими ж темпами, що і вантажні.

Низький рівень приміських пасажирських тарифів дозволяє, з одного боку, забезпечувати відносно дешевий проїзд жителів передмість, розташованих у великих містах, до місця роботи і назад. З іншого боку, це дозволяє помітної частини міського населення досить вільно проводити вихідні дні і відпустки в передмісті, в тому числі на дачних і садових ділянках.

Щодо низькі пасажирські тарифи в дальньому сполученні дозволяють підвищити рухливість населення, зокрема, при організації відпочинку, що є надзвичайно важливим в умовах формування ринкових відносин, ринку праці.

2. Методи побудови тарифів на перевезення і їх диференціація

В основі тарифів лежить среднесетевую собівартість відповідно вантажних і пасажирських перевезень. При цьому тарифи диференціюються з урахуванням впливу низки чинників, що визначають відмінності в собівартості їх перевезень.

До числа факторів, що визначають відмінності в рівні вантажних тарифів, відносяться тип застосовуваних для перевезення вагонів, ступінь використання місткості і вантажопідйомності вагонів, відстань і швидкість перевезення, маса і об'єм партії одноразово перевезеного вантажу, власність на рухомий склад та ін.

Застосування для перевезень окремих видів вантажів різних типів вагонів з відмінностями властивостей перевезених вантажів. Наприклад, кам'яне вугілля, ліс, руда можуть перевозитися у відкритому рухомому складі (напіввагонах, платформах). Продукція галузей легкої промисловості, харчової і ряду інших перевозиться, як правило, в критих вагонах, контейнерах, рефрижераторному рухомому складі. Перевезення деяких вантажів виконуються в особливих умовах і вимагають наявності спеціалізованого рухомого складу, який не може застосовуватися для перевезень інших вантажів (наприклад, перевезення зрідженого газу).

Собівартість перевезень в різних типах вагонів відрізняється внаслідок відмінностей цін вагонів (що відбивається на величині амортизаційних відрахувань), витрат на їх ремонт і технічне обслуговування, технічних норм завантаження вагонів під час перевезення різних вантажів, особливостей переробки вагонів на шляху прямування. Використання спеціалізованих вагонів додатково збільшує собівартість перевезень внаслідок підвищеного порожнього пробігу таких вагонів. В результаті собівартість перевезень, а також і вантажні тарифи на перевезення різних видів вантажів відрізняються в кілька разів.

У тих випадках, коли перевезення одного виду вантажу виконуються в різних типах вагонів, собівартість перевезень і тариф визначаються як середньозважені за структурою вагонного парку, що застосовується для його перевезення.

Знижені норми технічної завантаження і використання місткості вагонів призводять до необхідності залучення додаткових вагонів, зниження їх продуктивності. Тому собівартість таких перевезень підвищується, що відбивається на рівні тарифів.

Застосування для перевезень орендованих і приватних вагонів, з одного боку, дозволяє знизити собівартість перевезень за рахунок виключення витрат на амортизацію вагонів, в ряді випадків витрат на їх ремонт і окремі види технічного обслуговування, підготовку вагонів під навантаження і очищення після вивантаження. З іншого боку, при використанні цих вагонів для перевезень в поїздах-вертушках порожній пробіг вагонів зростає з відповідним підвищенням собівартості перевезень.

Перераховані вище зміни собівартості служать підставою для застосування диференціації вантажних тарифів, що дозволяє врахувати дані зміни.

Диференціація тарифів за родами вантажів використовується для обліку впливу таких чинників, як тип використовуваних під перевезення вагонів, технічні норми їх завантаження, особливості обслуговування вантажів на шляху прямування та ін. Залізничний транспорт перевозить десятки тисяч найменувань вантажів, особливості перевезень яких істотно впливають на рівень собівартості. З метою скорочення обсягів підготовчої і розрахункової роботи при встановленні тарифів вантажі, собівартість перевезень яких близька, об'єднуються в групи. Для вантажів, що входять до складу однієї групи, встановлюється єдиний тариф.

Для обліку залежності собівартості перевезень від відстані перевезення застосовуються двоставочні тарифи. У загальному випадку розрахунок тарифної плати на перевезення 1 т вантажу виконується за формулою

де ставка по початково-кінцевій операції, коп. / 10 т;

ставка по движенческой операції, коп. / 10 т-км;

відстань перевезення 1 т вантажу, км.

Те ж на перевезення вантажу в розрахунку на 1 вагон:

де розрахункова вагова норма при перевезенні даного вантажу в даному типі вагонів.

При використанні двоставкових тарифів величина тарифу в розрахунку на 1 км (тарифна ставка) у міру збільшення відстані перевезення знижується:

Для переважної більшості вантажів при розрахунку тарифних плат з метою стимулювання скорочення витрат залізничного транспорту на перевезення враховується найкоротша відстань при перевезенні вантажів вантажний і великою швидкістю. Винятками є:

- Негабаритні вантажі, за перевезення яких плата стягується за фактично пройденої відстані, яке, в свою чергу, залежить від характеру і ступеня негабаритності вантажу;

- Небезпечні вантажі, за перевезення яких плата стягується з урахуванням обходу залізничних вузлів;

- Інші вантажі, за перевезення яких плата стягується з урахуванням обходу малодіяльних ділянок і швидкісних ліній.

Для спрощення розрахунку провізних плат відстані перевезень розділені на пояси дальності. У чинному в даний час Тарифному керівництві встановлені наступні пояси дальності:

від 1 до 50 км - 10 поясів по 5 км;

51 - 100 км - 5 поясів по 10 км;

101-300 км - 10 поясів по 20 км;

301-600 км - 10 поясів по 30 км;

601 - 1000 км - 10 поясів по 40 км;

1001 - 1500 км - 10 поясів по 50 км;

1501-5500 км - 40 поясів по 100 км;

5501-11 900 км -32 пояса по 200 км.

З метою спрощення розрахунків незалежно від відстані перевезення всередині кожного пояса дальності провізні плати стягуються для відстані, відповідного середині інтервалу пояса дальності. Наприклад, при перевезеннях на відстань 1510 км і 1590 км провізні плати будуть рівними, що відповідають відстані перевезення 1550 км. Таким чином, з вантажовласників, що перевозять вантажі на відстань меншу, ніж середина інтервалу даного поясу дальності, стягуються підвищені провізні плати. З вантажовласників, що перевозять вантажі на відстань більше, ніж середина інтервалу даного поясу дальності, стягуються знижені провізні плати.

Для обліку класу перевезених вантажів використовуються поправочні коефіцієнти. Для вантажів першого класу в залежності від дальності перевезень поправочний коефіцієнт змінюється в інтервалі від 0,55 при відстані перевезення 5000 км і більше до 0,75 при дальності перевезення до 1199 км. Для вантажів другого класу поправочний коефіцієнт дорівнює 1,0. Для вантажів третього класу - 1,74.

Особливістю тарифікації перевезень вантажів в приватних вагонах є застосування роздільних тарифів для вантажних і порожніх вагонів. При цьому рівень оплати порожнього пробігу приватних вагонів залежить від класу раніше перевезених порожніми вагонами вантажів.

У чинному Тарифному керівництві передбачається диференціація провізних плат в залежності від виду власності на локомотиви.

Відповідно до чинного Прейскурантом 10-01 при використанні приватних локомотивів і власних поїзних формувань в тарифі не враховуються витрати по маневровій роботі на залізничних станціях, підготовці вагонів до перевезень, за всіма плановим видам ремонтів вагонів, включаючи поточний відчіпного ремонт, а також по екіпіровці, технічного обслуговування і ремонту локомотивів, мастильні, підбивочні, обтиральні матеріали для локомотивів, паливо для тепловозів.

Пасажи́рські тарифи діляться на тарифи дальнього і приміського сполучення. При побудові тарифів дальнього сполучення їх рівень диференціюється з урахуванням впливу таких чинників, як тип використовуваних для перевезень вагонів, швидкість перевезення, дальність поїздки пасажира.

На відміну від вантажних тарифів, при визначенні пасажирських тарифів далекого прямування спочатку встановлюється базовий рівень тарифу, що забезпечує мінімальний рівень комфортності і відповідний поїзді в загальному вагоні пасажирського поїзда. При підвищенні рівня комфортності та швидкості поїздки встановлюються доплати: за поїздку в швидкому поїзді, за поїздку в плацкартному вагоні, купейному, спальному і т.п.

Пасажирські тарифи розраховані для відстані перевезення від 1 до 12 420 км. Для спрощення розрахунків цей інтервал дальності перевезень ділиться на пояси дальності, причому в міру збільшення відстані перевезення інтервали поясів дальності зростають. Це обгрунтовується тим, що залежність собівартості пасажирських перевезень та тарифів від відстані перевезення є гіперболічної: темпи зниження собівартості в міру збільшення відстані перевезення знижуються.

Крім спрощення порядку розрахунків, застосування поясний системи сприяє їх автоматизації і прискорює роботу квиткових касирів.

Для оплати приміських перевезень використовується два види тарифів: зонний і загальний. Зонні тарифи застосовуються на ділянках, що примикають до станцій, розташованих у великих населених пунктах, і мають високі пасажиропотоки. При використанні зонних тарифів ділянки розбиваються на зони (не більше п'ятнадцяти). Для станцій, що входять в одну зону, тарифні ставки знаходяться на одному рівні.

Загальні тарифи встановлюються на більш високому рівні, ніж зонні, і застосовуються на ділянках з відносно низькими рівнями пасажиропотоків, що не дозволяють ефективно використовувати мотор-вагонні секції і дизельні поїзди.

3. Шляхи вдосконалення вантажних і пасажирських тарифів

До основних недоліків діючих залізничних тарифів можна віднести:

- Невідповідність концепції побудови тарифів етапам реформування залізничного транспорту;
- Застосування в якості тарифної бази среднесетевой собівартості перевезень, диференційованої за родами вантажів, видами сполучення, типами використовуваних для перевезення вагонів і дальності перевезень і не враховує відмінності її на окремих напрямках та ділянках перевезень;
- Побудова діючих тарифів за витратним принципом без урахування попиту на їх перевезення;
- Індикація вантажних і пасажирських тарифів на підставі зміни загальної величини доходів і витрат в даному виді перевезень.

Індексація тарифів відповідно до зростання середнесетевої собівартості перевезень неявно передбачає, що структура собівартості перевезень окремих видів вантажів і категорій пасажирів в різних умовах єдина і збігається зі середнесетевою, що не відповідає дійсності. В результаті несумісність проіндексованих таким чином тарифів і реальних витрат на виконання конкретних перевезень підвищується.

Для вдосконалення обліку роботи вагонів і локомотивів різних форм власності та відображення показників їх роботи у статистичній звітності необхідно:

- Зміна нумерації вантажних вагонів (збільшення ідентифікаційних ознак), що дозволить більш точно враховувати роботу приватного рухомого складу;
 - Роздільне відображення об'ємних і якісних показників використання рухомого складу різних форм власності в статистичній звітності всіх рівнів. Відсутність такого поділу в даний час призводить до викривлення величини собівартості перевезень і тарифів в залежності від форми власності на вагони.
- За базу виняткових тарифів повинна застосовуватися собівартість перевезень на конкретних напрямках і ділянках;
- Для обґрунтованого визначення рівня тарифів необхідно проводити вивчення попиту на перевезення;
 - Вивчення попиту повинно проводитися окремо для монопольного і конкурентного становища залізничного транспорту.

Напрямки вдосконалення пасажирських тарифів в основному збігаються з вищевикладеним. Відмінності полягають в особливостях вивчення попиту на пасажирські перевезення. На відміну від вантажних перевезень, пасажирські не є взаємозамінними. Тому попит на них необхідно вивчати ізольовано на кожній кореспонденції окремо за категоріями пасажирів.

4. Тарифи на перевезення в міжнародному сполученні

Оплата за перевезення вантажів у міжнародному сполученні встановлюється на основі Єдиного транзитного тарифу і Міжнародного залізничного транзитного тарифу в швейцарських франках або - в залежності від виду міжнародної угоди - в іншій валюті, курс якої визначається по відношенню до швейцарських франків. При оплаті перевезень в іншій валюті в договорах жорстко регламентується порядок визначення курсу даної валюти по відношенню до швейцарського франка. Як правило, міжнародні договори укладаються між низкою країн з можливістю підписання в їх рамках додаткових дво- і багатосторонніх договорів.

У відповідність з договорами встановлюються єдині тарифні ставки, які кожна з країн - учасниць договору може коригувати за допомогою підвищувальних або понижувальних коефіцієнтів, що відображають дійсні витрати даної країни на перевезення. При цьому в договорах обумовлюються періодичність і завчасність повідомлення інших країн-учасниць про такого роду коригування.

Розподіл доходів між країнами, які беруть участь в перевезеннях, проводиться таким чином:

- Доходи за виконання початкової операції і додаткові збори залишаються в країні - відправника вантажу;
- Доходи за виконання кінцевої операції і додаткові збори перераховуються країні - одержувачу вантажу;
- Доходи по движенческой операції (транзиту) розподіляються між країнами - учасницями перевезення пропорційно пробігу, виконаному в їх межах, з урахуванням діючих на території кожної з країн коефіцієнтів.

Так само як і у внутрішньому сполученні, міжнародні вантажні тарифи диференціюються за видами застосовуваних для перевезень вантажних вагонів, ступеня використання їх вантажопідйомності, відстанню перевезення, партії одночасно перевезених вантажів (виду відправки), ступеня негабаритності вантажів і т.п. Для обліку впливу цих факторів вводиться система коефіцієнтів, що підвищують або знижують рівень провізних плат.

У пасажирському русі порядок оплати за перевезення в міжнародному сполученні аналогічний. При цьому в залежності від відстані перевезення може змінюватися величина плацкарти, що обумовлено зміною витрат по екіпіровці пасажирських вагонів в пунктах формування пасажирських поїздів.

Контрольні запитання

1. Чкі принципи цінової політики та методи ціноутворення ви знаєте..
2. Які методи побудови тарифів на перевезення застосовуються на залізничному транспорті?
3. Охарактеризуйте шляхи вдосконалення вантажних і пасажирських тарифів.
4. Як формуються тарифів на перевезення в міжнародному сполученні.?

Лекція Маркетингова політика комунікацій та стимулювання

Питання, що розглядаються

1. Сутність маркетингової політики комунікацій
2. Завданням маркетингової політики комунікацій

3. Цілі служби маркетингових комунікацій
4. Маркетингова політика збуту.
5. Стимулювання збуту.

1. Сутність маркетингової політики комунікацій

Маркетингова політика комунікацій — комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства.

Маркетингові комунікації є основою для всіх сфер ринкової діяльності, мета яких — досягнення успіхів у процесі задоволення сукупних потреб суспільства. Вони застосовуються як ефективний інструмент маркетингу, що включає практику доведення до споживачів необхідної для підприємства інформації, та розглядаються як процес управління рухом товарів на всіх етапах — у момент виведення товару на ринок, перед реалізацією, під час здійснення акту продажу і по завершенні процесу споживання.

На рівні підприємства комунікації представляють динамічний процес, який включає не лише потоки інформації, але й всю гаму психологічної взаємодії як всередині трудового колективу, так із зовнішніми партнерами по бізнесу.

Маркетингові комунікації — це процес взаємодії суб'єктів маркетингової системи з приводу узгодження і прийняття тактичних і стратегічних рішень стосовно маркетингової діяльності. Ефективність маркетингових комунікацій залежить від особистих характеристик кожного із суб'єктів маркетингової системи, а також від використовуваних засобів комунікацій і методів їх стимулювання.

В умовах конкуренції та глобалізації для досягнення очікуваного результату, розширення збуту, створення позитивного ринкового іміджу підприємства застосовують комунікаційну модель, яка змушує відмовитись від пасивного пристосування до ринкових умов і перейти до політики впливу на ринок з метою активного формування попиту на продукцію, яка пропонується. Маркетингові комунікації ініціюють і здійснюються комунікатором у визначених умовах (навколишньому середовищі). За допомогою певного матеріального носія (стіни, газети) і певного засобу (плаката, оголошення) об'єкт комунікацій (інформація, повідомлення) доводиться до комуніканта.

2. Завданням маркетингової політики комунікацій

Завданням маркетингової політики комунікацій є:

- створення престижного іміджу виробника та його товарів;
- інформування потенційних споживачів про товари, ціни, особливості застосування товарів, переваги пропонуваного виробником товарів над товарами його конкурентів тощо;
- пропонування від імені виробника нових товарів, послуг, ідей;
- утримання популярності товарів, які вже певний час перебувають на ринку;
- надання споживачам або посередникам інформації про умови стимулювання збуту товару;
- розроблення заходів маркетингових комунікацій, які б переконали споживачів купувати товари саме цього виробника;
- забезпечення зворотного зв'язку з споживачем для визначення ставлення до виробника і його товарів.

3. Цілі служби маркетингових комунікацій

Цілі служби маркетингових комунікацій:

- формування попиту на окремі товари; збільшення обсягу продажу даних товарів; прискорення товаропросування; продаж залишків товару; поживлення продажу необхідних товарів; регулярний продаж окремих різновидів товарів, особливо сезонних;
- прагнення отримати максимальний прибуток від торгівлі товарами, призначеними для традиційних родинних і суспільних свят;
- покращання обізнаності споживачів щодо даного товару або його виробника.

Функції служби маркетингових комунікацій: надання інформації про товари та стимулювання збуту даних товарів споживачам та посередникам;

створення іміджу підприємства-виробника та його товарів; стимулювання споживачів та посередників до дій.

4. Маркетингова політика збуту.

Одним із пунктів маркетингової політики підприємства є вибір оптимального каналу збуту. Канал збуту (розподілу) товару - це організація або людина, що займається просуванням і обміном конкретного товару (декількох груп товарів) на ринку. Реалізація продукції, послуг на залізничному транспорті здійснюється через структурні підрозділи, кожний із яких формує відповідний канал розподілу. Кожному підрозділу залізниці припадає мати справу з обмеженим навкруги зацікавлених осіб по реалізації продукції, послуг. Крім того, забезпечується широка доступність товару, послуг при прямуюванні його безпосередньо до ринку збуту. Також у якості посередників можуть виступати не тільки

структурні підрозділи залізниці, но і постачальницько-збутові організації, значні оптові бази, біржові структури, торгові дома і магазини.

Канал розподілу можна трактувати і як шлях пересування товарів, послуг від виробників до споживачів. Учасники каналів розподілу виконують ряд функцій, що сприяють успішному рішенням вимог маркетингу. До них відносяться такі функції, як: проведення науково-дослідної роботи, стимулювання збуту, налагодження контактів із потенційними споживачами, виготовлення товарів, послуг відповідно до вимог покупців, прийняття відповідальності за функціонування каналу розподілу.

Канали розподілу можуть бути трьох видів: прямі, непрямі і змішані.

Прямі канали пов'язані з переміщенням товарів і послуг без участі посередницьких організацій. **Непрямі канали** пов'язані з переміщенням товарів і послуг спочатку від виготовлювача до незнайомого учасника-посередника, а потім від нього - до споживача.

Протяжність каналу збуту - це число учасників збутового процесу, тобто число посередників у всьому збутовому ланцюжку.

Ширина каналу збуту - це кількість незалежних об'єктів збутового процесу у визначене його стадії, наприклад кількість оптових продавців товару.

5. Стимулювання збуту.

Стимулювання збуту доповнює інші відомі методи просування товару, використовує різноманітні засоби активізованого впливу, здатні прискорити чи посилити відповідну реакцію ринку. Об'єктом уваги можуть бути покупці, посередники і персонал фірми.

Засоби стимулювання збуту щодо кожного з них, як правило, різні. На покупця найбільше впливають через пропозиції щодо повернення грошей, якість послуг, можливість обрати послуги залізничного транспорту різної вартості, якість обслуговування, організація реклами; персонал фірми стимулюється преміями.

Методи стимулювання збуту мають бути ретельно продуманими, бо при безупинному стимулюванні образ підприємства може постраждати.

Розробка плану стимулювання збуту проходить через такі етапи:

1. Визначення цілей;
2. Підготовка загального плану;
3. Вибір виду стимулювання збуту;

- 4.Визначення відповідальності;
- 5.Координація регулюванням виконання плану;
- 6.Оцінка результатів.

Вибір різновиду стимулювання збуту залежить від кон'юнктури, типу ринку, товарів, послуг, авторитету підприємства, інших факторів.

Відповідальність за організацію стимулювання збуту покладається на керуючих рекламою і збутом товарів відповідно до їхніх повноважень.

Координація плану має забезпечувати зв'язок з іншими елементами просування, наприклад, з рекламними заходами, з учасниками каналів збуту.

Вдосконалення збутової діяльності має багатоцільову спрямованість.

В сучасній практиці збутової діяльності існує три типи цілей стимулювання збуту:

1)Стратегічні:

- збільшити число споживачів;
- пожвавити інтерес до товару, послуги з боку клієнтури;
- збільшити оборот до показників, намічених в плані маркетингу;
- виконати показники плану продажів.

2)Специфічні:

- прискорити продаж найвигіднішого товару, послуги;
- підвищити оборотність якого-небудь товару, послуг;
- додати регулярність збуту сезонного товару, послуг;
- надати протидію виниклим конкурентам;

3)Разові:

- отримати вигоду з щорічних подій
- скористатися якою-небудь окремою сприятливою можливістю
- підтримати рекламну кампанію.

Оскільки, головною метою будь-якого залізничного транспорту є отримання максимального прибутку, то збутовій діяльності повинно надаватися якомога більше увагу. На залізничному транспорті повинна бути добре організований служба маркетингу що займається шляхами просування своїх послуг на ринку вільної конкуренції. Основною метою роботи є оцінка маркетингових можливостей підприємства і розробка рекомендацій по вдосконаленню діяльності по просуванню окремих видів продукції.

Контрольні запитання

1. Дати визначення каналу збуту.
2. Дати визначення каналам розподілу та їх видам.
3. Методи стимулювання збуту.
4. Які етапи проходять при розробці плану стимулювання збуту?
5. Які типи цілей стимулювання збуту існують в практиці збутової діяльності?

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ.

- 1.Маркетингова політика на залізничному транспорті України.
2. Методи стимулювання збуту на залізничному транспорті нВ Україні.
3. Розробка планів стимулювання збуту на залізничному транспорті на Україні.
- 4.Типи цілій, які застосовуються при стимулюванні збуту на залізничному транспорті.

Література

Базова

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV: (зі змінами та доповненнями)
2. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: ЗУ № 755-IV від 15,05.2003 р.//Відом.Верхов.Ради України.– 2003.– № 31/32.– ст. 263.
3. Кодекс законів про працю України. – К. : КМА, 2011. – 112с.
4. Варналій З. С. Основи підприємництва: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2015. – 293 с.
5. Андрушків Б. М. Основи організації підприємницької діяльності або абетка підприємця: [навчальний посібник] / Б. М. Андрушків, Ю. Я. Вовк, В. В. Гецько та ін. – Тернопіль: Вид. ТНТУ, 2010. – 300 с.
6. Перебийніс В.І., Болдирева Л.М., Перебийніс О.В. Транспортний менеджмент і транспортний маркетинг виробничо-комерційної діяльності: Монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 201 с.
7. Шевеленко С. Д., Федів І. І. Підприємництво та підприємницька діяльність: Навч. посібник / За заг. ред. В.В. Сопка. - К.: Вища школа, 2013. – 224 с.
8. Шамрай Д. О. Управління залізничним транспортом. Кн. перша. Організаційно-правова основа. Укрінфраструктура / Д. О. Шамрай, Т. Г. Яновська, М. В. Дорошенко, Д. В. Зеркалов; за ред. Д. В. Зеркалова. – К. : Основа, 2004. – 290 с.
9. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. / О.В. Бондар – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 388 с.
10. Аксёнов И.М. Маркетинг на объектах транспорта /И.М.Аксёнов - Нежин : ООО «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2006. – 336 с.
11. Перепелюк А.В. Основи маркетингу на залізничному транспорті / А.В. Перепелюк, Г.Д. Єйтутіс. – Дніпропетровськ : Континент 2006. – 212

Додаткова

12. Васенко В., Комісар С., Малікова І. Основи малого бізнесу і підприємницької діяльності. – Суми: ВАТ СОД, 2012. – 186 с.
13. Горленко Г. О. Власна справа (Основи малого бізнесу). Част. І [Методичний посібник] [3-ге вид., перероб. та доп.] / Г. О. Горленко, Т. Г. Гільберг, Г. Д. Думанська та ін. – К-Под-й: «Аксіома», 2013 – 112 с.
14. Садловська І.П. Стратегічне управління національною транспортною інфраструктурою / І. П. Садловська.– К. : П.П. «Сердюк В.Л.»,]Монографія[інфраструктурою: 2011.– 355 с.
15. Основи бізнесу: навч. посіб. / Я.В.Ларіна, С.В.Мочерний, В.М. Фомішина, С.І. Чоботар – К.: ВЦ «Академія», 2009

10. Інформаційні ресурси

16. Закон України «Про підприємництво» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/698-12>

17. Закон України «Про власність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/697-12>
18. Закон України «Про підприємства в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/887-12>
19. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
20. Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
21. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
22. Положення про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності – Режим доступу: // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/276-94-%D0%BF>
23. <http://www.management.com.ua/>
24. <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
25. <http://file.liga.net/company/2084-ykrzaliznicya.html>

З М І С Т

	Вступ	3
1	Лекція Підприємництво в ринковому середовищі	4
2	Лекція Організаційно-правові форми підприємництва ...	6
3	Лекція Види та сфери підприємницької діяльності.....	8
4	Лекція Сучасні принципи управління і методологія їх розроблення.....	11
5	Лекція Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Класифікація функцій.....	16
6	Лекція Організаційні структури керівництва.....	19
7	Лекція Методи керівництва їх сутність і особливості.....	27
8	Лекція Природа та визначення керівництва і лідерства. Форми влади та впливу.....	30
9	Лекція Сутність і види управлінських рішень.....	44
10	Лекція Процес прийняття управлінських рішень. Способи моделювання.....	49
11	Лекція Психологія управління особистістю та колективом.....	52
12	Лекція Конфлікти як об'єкти керівництва.....	57
13	Лекція Психологія ділового спілкування.....	59
14	Лекція Працевлаштування в умовах ринкової економіки.....	65
15	Лекція Принципи, функції і завдання маркетингу на залізничному підприємстві.....	67
16	Лекція Організація служби маркетингу на залізничному підприємстві.	69
17		

18	Лекція Цінова політика залізничного підприємства.....	72
19	Лекція Маркетингова політика комунікацій та стимулювання.....	79
	Рекомендована література.....	84

