

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

Для спеціальності
123 «Комп'ютерна інженерія»
спеціалізації
**5.123.1 «Обслуговування комп'ютерних
систем і мереж»**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ**

Опорний конспект лекцій

Частина 1

2019 р.

Опорний конспект лекцій з дисципліни “Основи менеджменту та маркетингу”
зі спеціальності 123 «Комп’ютерна інженерія» спеціалізації 5.123.1
«Обслуговування комп’ютерних систем і мереж» / Уклад.: Захаревич Н.О. –
ХДПК, 2019
(прізвище та ініціали)

Опорний конспект лекцій розглянутий та рекомендований цикловою комісією
Будівництва та економіки для використання при викладанні навчальної
дисципліни “Основи менеджменту та маркетингу”

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 _____ (Величко В.О.)
(підпис) (прізвище та ініціали)

ВСТУП

Менеджмент – це сучасна система управління, яка найповніше відповідає функціонуванню соціально-економічних систем в умовах ринкових відносин. Менеджмент – це вид діяльності щодо керівництва людьми в різних організаціях, а також сфера людських знань. Крім того, зміст поняття «менеджмент» можна розглядати як науку та практику управління, організацію управління підприємством хімічної промисловості і як процес прийняття управлінських рішень.

Маркетинг – це діяльність, яка забезпечує надання надійної, достовірної, своєчасної інформації про ринок, структуру та динаміку конкретного попиту, смаки та уподобання покупців (тобто інформацію про зовнішні умови, що впливають на ефективність діяльності; це створення товару, створення товару, набору товарів і послуг (асортименту), які найповніше відповідатимуть вимогам ринку (тобто вимогам споживачів цього ринку); максимальний контроль ринків збуту, вплив на споживача.

Метою навчальної дисципліни “Основи менеджменту та маркетингу” є формування сучасного управлінського мислення, основ системного керування організаціями будь-яких видів – ухвалення адекватних управлінських рішень на майбутньому місці роботи; формування у студентів знань із теоретичних основ та практичних навичок із менеджменту та маркетингу.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни “Основи менеджменту та маркетингу”

- засвоїти основні терміни і поняття, що характеризують менеджмент та маркетинг як наукові дисципліни;
- оволодіти теоретико-методологічними основами менеджменту та маркетингу;
- вивчити складові елементи дисциплін, методи реалізації їх функцій та забезпечення взаємозв'язків між його складовими;
- вивчити основні соціально-економічні аспекти менеджменту та маркетингу;
- привити навички в організації управління та маркетингу для подальшого використання на практиці.

Модуль 1. Менеджмент

Змістовний модуль 1. Менеджмент, сутність, соціальна етика, еволюція

Лекція Менеджмент: сутність, соціальна етика, еволюція

Питання що розглядаються

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

1.1 Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.

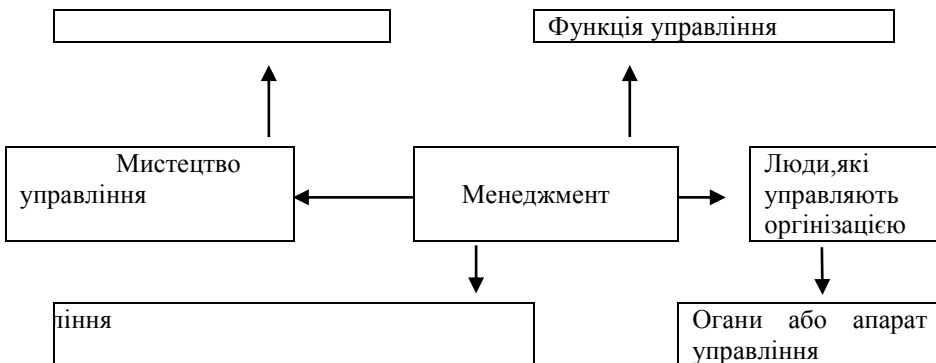
Термін «менеджмент» походить від англ. manage – управління, керування. Управління- одна із форм виробничих відносин.

Розвиток форм управління привів до виникнення наукової дисципліни – *менеджменту*, яка має свій об’єкт ,предмет, метод і теорію. Менеджмент має багато визначень зокрема:

М Е Н Е Д Ж М Е Н Т		- це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства(організації);
		- це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у ефективну і продуктивну групу (П.Друкер);
		-це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи;
		-це спосіб та манера спілкування з працівниками;
		- це влада та мистецтво керівництва;
		-це вміння організовувати ефективну роботу апарату управління;
		- це складова процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу підприємства(організації) на всіх його рівнях з раціонального використання ним наявних ресурсів із застосування наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва;
		-це організація роботи колективу згідно з метою його діяльності

Менеджмент – це перш за все управління людьми, наука про людину, її інтереси, поведінку та взаємодію з іншими людьми.

Підходи до визначення менеджменту



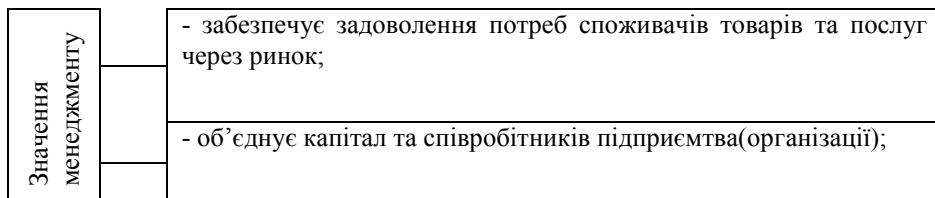
Об'єктом дослідження менеджменту є організація як систематизоване свідоме об'єднання дій людей, спрямованих на досягнення певних цілей.

Предметом науки менеджменту є відносини управління між людьми, управлінська діяльність та організаційно-економічний механізм її здійснення на рівні головної ланки економіки – підприємства.

Теорія менеджменту досліджує перш за все систему управління, головними елементами якої є:

- апарат управління;
- механізм управління;
- процес управління;
- засоби, що забезпечують процес управління;
- шляхи вдосконалення управління.

Значення менеджменту



Завдання менеджменту

Основне завданням менеджменту - це ставити перед собою цілі, які б відповідали інтересам підприємства (фірми). Керуючись поставленою метою, менеджери визначають напрями діяльності та критерії оцінювання внеску кожного працівника для її досягнення.

Мета – це бажаний результат, якого прагне досягнути група людей працюючи разом.

Завдання менеджменту	- забезпечення існування , домінування підприємства(фірми);	- забезпечення рентабельності фірми; - створювати умови для випуску товарів вищої якості ніж у конкурентів ; - створювати умови для випуску товарів за більш низькими цінами ніж у конкурентів ;
	- вирішення проблем працівників фірми;	- надання умов для найбільшої реалізації потенціалу працівників фірми; - підвищення зацікавленості працівників в ефективній роботі;
	- створення нових ринків для фірми та забезпечення швидкого реагування на всі зміни на ринку;	- застосування функцій інновації (розробка нових товарів, послуг); - застосування функцій маркетингу;
	- аналіз діяльності фірми;	- збалансування короткострокових та довгострокових цілей розвитку; - творчий підхід до управління фірмою;
	- доведення конкретних завдань до всіх працівників фірми	- надання можливості контролювати власну роботу; - оцінювати свою працю, як внесок у загальні результати роботи фірми; - усвідомлювати, що від роботи конкретного співробітника залежить подальша доля фірми.

1.2 Сутність категорій „управління” і „менеджмент”.

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

елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей .

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

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

1.3 Менеджмент як система наукових знань.

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

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

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

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

- самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію;
- використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління та ін.

За сферами управління виділяють:

- **Менеджмент персоналу** займається управлінням людьми, мотивацією, організацією їхньої діяльності, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо.
 - **Виробничий менеджмент** займається організацією виробництва, його технологічними процесами, якістю продукції.
 - **Менеджмент маркетингу** – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку.
 - **Інноваційний менеджмент** – запорука конкурентоспроможності організації, іноваційна стратегія якої повинна включати: розробку планів і програм реорганізацій, розробку нових продуктів тощо.
 - **Фінансовий менеджмент** – управління фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювались на прибутки й давали додаткові дивіденди.
 - **Інвестиційний менеджмент** - звичайно включається у фінансовий менеджмент.
 - **Стратегічний менеджмент** – сфера перспективних проєктів, довготермінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації .
Слід знати, що управлінська праця розподіляється на рівні управління:
 - керівники вищої ланки (інституційний рівень);
 - керівники середньої ланки (адміністративний рівень);
 - керівники низової ланки (технічний рівень).
- Рівні управління утворюють конструкцію організаційної структури фірми, що зображується у вигляді ієрархічної піраміди управління, де кожна ланка займає своє чітко визначене місце і виконує певні функції.
- Успішність діяльності менеджера залежить від майстерності, яка може бути згрупована у сім категорій:
1. **Концептуальна майстерність** – здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації.
 2. **Майстерність ухвалення рішень** – вміння обирати найкращий з альтернативних варіантів.
 3. **Мистецтво аналітики** – талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки тощо.
 4. **Адміністративна майстерність** – спроможність виконувати певні організаційні обов’язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету.

5. **Комунікаційне мистецтво** – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.
6. **Психологічна майстерність** – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі
7. **Технічна майстерність** передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань.

Менеджери – це категорія людей, які управляють організацією. Процес управління забезпечується професійно підготовленими фахівцями в галузі управління, котрі створюють організації та управляють ними через постановку мети і розробку шляхів її досягнення. Уміння ставити і реалізовувати мету засновник наукового менеджменту Ф.Тейлор визначив як мистецтво точно знати, що потрібно зробити і як зробити це найкращим і найдешевшим способом.

Менеджмент являє собою функцію управлінського апарату сучасного підприємства з використання законів і закономірностей суспільного розвитку, що дає змогу організувати ефективне, конкурентоспроможне виробництво в умовах постійно мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Здійснення цієї функції неминуче передбачає і приводить до виникнення і відтворення відповідних соціально-економічних відносин, які виступають суспільною формою організації ефективного, конкурентоспроможного індивідуального відтворення. Суб'єктами таких відносин є керівники -менеджери і підлеглі в межах підприємства, а також суб'єкти зовнішнього середовища, з якими доводиться вступати у відповідні відносини менеджерам в процесі досягнення своєї мети.

Коли ми говоримо про менеджмент, то, як правило, маємо на увазі особу менеджера — людину, котра здійснює управлінські дії в певній організації. Крім цього, коли кажуть *менеджер*, то мають на увазі професійного управляючого, представника особливої професії, а не просто інженера або економіста, що займається управлінням.

Менеджер — це людина, яка пройшла, як правило, спеціальну підготовку. Він і відповідає за повсякденне управління організацією, має реальну владу в межах своїх прерогатив.

Менеджери — це професійний прошарок управлінців, головне завдання яких — координація і організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, тобто управління на науковій основі.

Найважливішою рисою професійного менеджера є його залучення до управлінської праці організації за певну плату. Такий критерій дає змогу відрізнити цю категорію професійних менеджерів від керівників - власників.

Якщо власник підприємства не хоче або не може управляти особисто, він наймає професійного управляючого — менеджера, залишаючи за собою загальний контроль за станом справ на підприємстві, та несе матеріальну відповідальність.

Принциповою рисою професійного менеджера є ідентифікація його інтересів з інтересами організації, у якій він працює, за допомогою системи стимулювання як сервісного механізму.

В економічній літературі, присвяченій сучасним проблемам управління, поняття *менеджмент* часто використовується як синонім до поняття *бізнесмен*. Бізнесмен і менеджер — це не те саме.

Бізнесмен — це той, хто "робить гроші", наприклад власник капіталу, що перебуває в обігу і приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, у підпорядкуванні якої нікого не має, або великий власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є власником її акцій і може бути членом її правління.

Менеджер обов'язково займає постійну посаду, і в його підпорядкуванні є люди.

Розглядаючи питання про відмінність між підприємцем і менеджером, слід зазначити, що підприємець з'явився раніше менеджера, оскільки засновник і власник підприємства може бути однією особою доти, доки він спроможний або хоче управляти підприємством. Потім виникає потреба в делегуванні деяких повноважень фахівцю з управління підприємством — менеджеру.

Фахівець — це майстер. На його думку, речі створені для того, щоб їх робити: розбирати, а потім збирати знову, і зовсім не для того, щоб про них мріяти.

Якщо підприємець живе майбутнім, а менеджер минулим, то фахівець живе теперішнім. Його стихія — створення конкретних речей. Міркування для нього — це не робота, вони лише заважають роботі. Фахівця не цікавлять ідеї, його цікавить те, як зробити роботу.

На думку фахівця, всі ідеї, щоб вони мали якусь цінність, слід зводити до методології.

Іншими словами, поки підприємець мріє, а менеджер метушиться, фахівець обмірковує, як реально перейти від слів до справи.

Фахівець — це відвертий індивідуаліст, який твердо стоїть на ногах і займається добуванням хліба сьогодні, щоб з'їсти його на обід завтра. Якщо фахівець чогось не зробить, це не буде зроблено взагалі, тому, з його погляду, всі плутяються в нього під ногами. Підприємець, наприклад, сприймається ним як людина, котра постійно прагне зіпсувати розпочате, підкинувши чергову "велику ідею". Проте, з іншого боку,

підприємець завжди забезпечує нову цікаву роботу для фахівця. Таким чином, між ними також встановлюються своєрідні відносини симбіозу.

Оскільки більшість ідей підприємця в реальному світі не працюють, для фахівця характерним є постійне розчарування з приводу виконання ним того, що з великою часткою ймовірності загалі не варто робити.

Менеджер також є постійним головним болем для фахівця, тому що він прагне до встановлення порядку в роботі фахівця, зводячи його роль лише до ролі гвинтика в системі.

Будучи закоренілим індивідуалістом, фахівець не здатний примиритися з подібним ставленням до себе, тому сприймає систему як щось негативне, що стримує його індивідуальність.

З позицій менеджера робота — це визначена система одержання результатів, у якій фахівець є лише однією з її складових частин. Тому проблема, як управляти фахівцем, стає головним болем для менеджера. Для фахівця менеджер — це той, хто втручається в його роботу і кого йому слід усіляко уникати. Однак для обох головне зло — підприємець, адже саме він утягнув їх у ту або іншу згубну, з їхнього погляду, справу.

Сутність же полягає в тому, що в усіх нас усередині сидить і підприємець, і менеджер, і фахівець. Якби всі ці грані нашої натури були збалансовані належним чином, то вийшов би найкомпетентніший індивід.

Підприємець мав би повну свободу для прориву в нові галузі і розширення своїх інтересів, менеджер міг би зміцнювати фундамент виконуваних операцій, а фахівець виконував би роботу, що відповідає його кваліфікації.

На превеликий жаль, лише деякі люди, що починають займатися бізнесом, обдаровані щасливою збалансованістю різних сторін своєї натури. Навпаки, типовий власник малого підприємства тільки на 10 % є підприємцем, на 20 % — менеджером і націлих 70 % — фахівцем.

Головною метою наукової організації праці менеджера є підвищення *продуктивності праці*.

Для досягнення головної мети менеджери повинні забезпечити виконання таких завдань:

- постійне скорочення витрат робочого часу на одиницю продукції при збереженні її якості;
- встановлення раціональних форм поділу та кооперації праці;
- розробка системи оплати праці, котра стимулювала б удосконалення методів роботи, підвищення її якості та економії часу;
- забезпечення відповідності між роботою та кваліфікацією, схильностями, психологічними і іншими особливостями працівника;

- покращення санітарно-гігієнічних умов праці, скорочення питомої ваги важкої та шкідливої праці;
- забезпечення фізіологічно достатнього відпочинку;
- постійне поширення передових методів праці;
- підвищення кваліфікації та культурного рівня працівників та інш..

Головними напрямом наукової організації праці менеджера є:

- організація робіт із складання і реалізації планів наукової організації праці;
- формування раціональної структури кадрів і аналіз використання їх;
- поділ і кооперація праці, покращення її умов;
- організація трудового процесу на робочому місці та його обслуговування;
- поєднання професій;
- нормування витрат робочого часу;
- організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів.
- розробка і реалізація системи стимулювання праці.

Найважливішим непрямом наукової організації праці є нормування праці на основі дослідження трудових процесів і витрат часу на виконання операцій та обслуговування їх.

На основі вивчення структури робочого часу виявляються резерви підвищення продуктивності праці працівників та розробляються норми часу на виконання конкретних операцій.

До найбільш поширених методів нормування праці належать: фотографія робочого часу (фотографія процесу здійснюється на одній або кількох аналогічних операціях); хронометраж (на відміну від фотографії робочого часу при хронометражі вивчається елемент процесу, який циклічно повторюється). Використовується при вивченні передових методів та прийомів праці, для перевірки норм діючих або розробки нових у серійному чи масовому виробництві; метод моментних спостережень робочих місць; математико-статистичні методи для встановлення кореляційних зв'язків та рівня регресії для розрахунку норм.

Під організацією управлінської праці розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання перспективних і поточних завдань керівниками, фахівцями і іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій й положень про структуру підрозділу. Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, що визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління; порядок взаємозв'язків між ними; форми впливу на діяльність об'єкта управління; *способа* контактів із зовнішнім середовищем.

Організація управлінської праці як системи — результат упорядкованої діяльності як невід'ємної складової управління.

Поради щодо організації роботи менеджера:

- оденно до початку роботи кладіть точний графік дня і визначте пріоритетні питання, які необхідно розглянути;
- щодня обмірковуйте нові заходи з економії свого часу і часу співробітників;
- незначні та другорядні питання накопичуйте і присвячуйте їм приблизно 3-4 години на місяць;
- щомісячно намагайтеся влаштовувати глибоку і всебічну перевірку виконання одного з важливих завдань, щоб виявити міру відповідальності ваших підлеглих;
- якнайбільше справ доручайте підлеглим;
- позбувайтесь непотрібної інформації, не збільшуйте кількості кореспонденції;
- концентруйте увагу й зусилля на фундаментальних для данного моменту проблемах;
- пам'ятайте: для важливих справ у вас є досить часу;
- не витрачайте час на нарікання й переживання з приводу невдач;
- аналізуйте свої навички і схильності, робіть так, щоб вони не входили в суперечність з інтересами справи;
- розв'язавши складну і важливу проблему, дозвольте собі розвіятися, відкласти справи на деякий час;
- звіти, доповіді, періодику, книги перегортайте швидко, знаходячи основні думки і висновки;
- носіть при собі кілька чистих карток для запису вдалих ідей, спостережень, думок;
- використовуйте час чекання прийомів і зустрічей для розв'язання дрібних питань і роботи з кореспонденцією;
- не працюйте у вихідні дні.

Рациональне використання всього комплексу робіт з управління справами фірми передбачає дотримання таких правил.

Прогнозування фірми в кінцевому підсумку цілком залежить від міри оволодіння менеджерами досягнення науки і практики в галузі управління діяльністю.

Контрольні запитання

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

Змістовний модуль 2. Функції та рівні менеджменту

Лекція Функції та рівні менеджменту.

Питання що розглядаються

- 2.1.Класифікація функцій управління.
- 2.2.Процес управління – реалізація функцій.
- 2.3.Визначення місії і цілей фірми.

Функції управління посідають ключове місце серед основних категорій

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Загальні функції управління:

- реалізуються в кожній виробничій системі і на кожному рівні управління;
- розподіляють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності й циклічності їх виконання;
- відносно самостійні і в той же час тісно взаємодіють.

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

Важливим в діяльності фірми є вибір місії і цілей.

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

Місія організації визначається:

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

- одержанням прибутку від діяльності тощо.

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

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

Контрольні запитання

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

Змістовний модуль 3. Планування та стратегічний менеджмент

Лекція Планування та стратегічний менеджмент

Питання що розглядаються

- 3.1. Сутність планування та основні елементи системи .
- 3.2. Цілі принципи та результати функції планування
- 3.3. Методи організації планування

3. 1 Сутність планування та основні елементи системи . Менеджмент підприємства являє собою поєднання різних функцій (видів діяльності), які виникають внаслідок поділу управлінської праці. Спеціалізовані види різноманітних робіт називаються функціями управління.

Слово **функція** в перекладі з латинської означає здійснення, виконання. Кожна управлінська функція спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між окремими підрозділами та робочими місцями фірми, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів.

У функціях виявляються сутність і зміст управління.

Функція— це об'єктивна складова управління як цілого, прояв якої є формою прояву цілого. У цьому виявляється системний підхід до формування поняття і структури функцій управління.

Коло проблем у процесі управління організацією зводиться до визначення конкретної мети розвитку, виявлення її пріоритетності, черговості й послідовності реалізації. На цій основі розробляються господарські завдання, визначаються основні напрями і шляхи розв'язання цих завдань, необхідні

ресурси й джерела їхнього забезпечення, встановлюється контроль за виконанням їх.

Реалізація загальних завдань вимагає створення необхідних економічних та інших умов у сфері управління. Так, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку передбачає виконання функції маркетингу; визначення основних напрямів і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням джерел його забезпечення розв'язується шляхом здійснення функції планування; налагодження організаційних відносин між різними підрозділами та виконання рішень і планових показників господарської діяльності фірми досягається шляхом реалізації функції організації; перевірка діяльності, а також порівняння її з наміченою метою і напрямками розвитку здійснюється через функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, які розв'язуються в рамках функції. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління та його функцій.

Єдиний процес управління фірмою розчленовується на спеціалізовані функції з метою закріплення окремих видів робіт за виконавцями і впорядкування таким чином процесу управління, забезпечення високого професіоналізму виконання управлінських робіт. Функції управління відбивають конкретний зміст управлінської діяльності як самого менеджера, так і апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов'язків, закріплених за окремим працівником, підрозділом, призначення тієї або іншої ланки керівної системи.

Функції управління діяльністю підприємства, а відповідно і методи реалізації їх, не є незмінними, сталими. Вони постійно модифікуються і змінюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт, виконуваних відповідно до їхніх вимог. Розвиток кожної функції управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей удосконалення їх, а й під впливом вимог розвитку інших функцій. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій має вдосконалюватися в напрямі, що визначається загальною метою і завданнями функціонування і розвитку фірми в конкретних умовах. Це веде до зміни змісту кожної функції.

Так, зміст поняття *маркетинг* спочатку пов'язували зі збором і аналізом усіх факторів, що відносяться до сфери обміну товарів та послуг, починаючи від випуску цих товарів виробником і закінчуючи доведенням їх до споживача. Тобто метою маркетингу вважалося забезпечення збуту продукції. Проте пізніше зміст цього поняття суттєво змінився.

Функція планування також набула якісно нових рис і особливостей. У сучасних умовах планування діяльності підприємства набуло принципово нового змісту, оскільки потреба в ньому впливає з величезних масштабів усуспільнення виробництва. Нині ця функція розвивається і суттєво

доповнюється функцією маркетингу, у зв'язку з чим планування набуває нового змісту. Особливо розширюється горизонт планування. Отже, планування розв'язує не тільки оперативні завдання, а й завдання перспективного розвитку, що є якісно новим у змісті планування.

У зв'язку з цим помітні зміни відбулися у змісті функції контролю. Він тісно пов'язаний із здійсненням функцій планування і сприяє більш повній його реалізації. Це означає, що до вивчення функцій управління не можна підходити з чисто формального боку, а необхідно виявляти й аналізувати зміни, що відбуваються в змісті управлінських понять і уявлень про них, оскільки ці зміни відбивають глибинні процеси в системі суспільного виробництва.

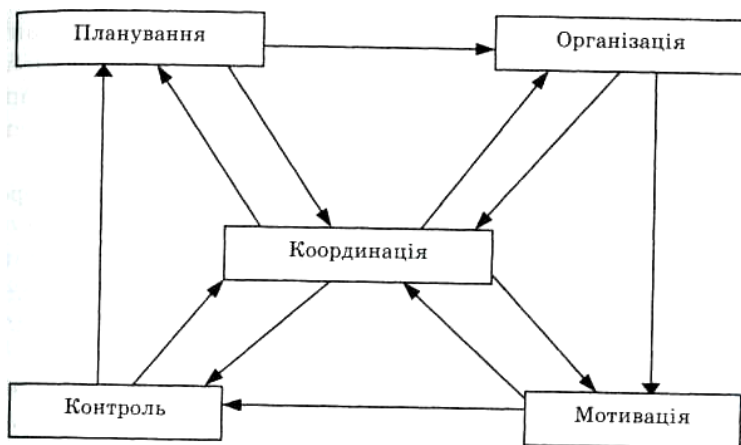
Функції управління можна розглядати як з погляду їхніх виконавців — конкретних працівників управлінського апарату, так і з погляду змісту процесу управління, характеру виконуваних робіт. У функціях менеджменту поєднуються (зливаються) воєдино принципи, методи й зміст управлінської діяльності.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є: вид управлінської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у процесі поділу управлінської праці; спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища.

За цими ознаками можна виділити загальні та специфічні функції менеджменту.

Загальні функції визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, виду організації, характеру діяльності, масштабів і т. ін. Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією. Вони немовби поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності виконання за часом з метою отримання наперед визначеного результату.

Взаємозв'язок між загальними функціями менеджменту організації зображено на рисунку, який ілюструє процес управління. Стрілки на рисунку показують, що рух від стадії планування до стадії контролю можливий лише шляхом виконання робіт з організації та мотивації працівників при загальній координатії всіх функцій.



Взаємозв'язок функцій менеджменту

Специфічні (особливі) функції виникають внаслідок горизонтального поділу праці, визначають його спрямованість на конкретний об'єкт управління та повністю залежать від організації. Зміст специфічних функцій управління в різних організаціях відображає їхні особливості, зокрема: призначення, тип виробництва, складність виробництва продукції, спеціалізацію тощо. Наприклад, управління основним виробництвом, збутом продукції, постачанням, фінансами, маркетингом.

Кожна специфічна функція управління в організації є комплексною за змістом, і для належного виконання її необхідно здійснити загальні функції (планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль).

Поділ функцій на загальні та специфічні певною мірою умовний, оскільки в реальних умовах управління виробництвом вони не існують окремо, а тісно переплітаються між собою, взаємно проникають та доповнюють одна одну. Функції менеджменту перебувають у діалектичному зв'язку, взаємозалежності та єдності. Для того щоб ефективно реалізувати певну функцію менеджменту, необхідно виконати весь комплекс функцій, які належать до відповідної сфери діяльності підприємства, використовуючи різноманітні методи управлінського впливу.

Усі менеджери, незалежно від посади, як правило, виконують одні й ті ж функції в організації будь-якого типу. Навіть у найменших організаціях і на етапі становлення підприємства, і в процесі його становлення, і в процесі функціонування менеджери займаються плануванням, організаційними питаннями, координацією, мотивацією та контролем. Розглядаючи процес управління, необхідно пам'ятати, що різним рівням управління відповідають різні обов'язки на кожній стадії цього процесу.

Серед функцій управління особливу, найважливішу роль відіграє функція прийняття рішень. Останні мають бути оперативними, перспективними, відповідати місії підприємства, враховувати поточний стан об'єкта управління. Безпосередньо проблеми розробки та прийняття управлінських рішень більш докладно буде розглянуто пізніше.

Функція цілепокладання полягає не тільки в розробленні основної, поточної і перспективної мети діяльності в бізнесі, а й у пошуку відповіді на запитання, як фірма конкретно буде домагатися реалізації поставленої мети.

Це завдання розв'язується за допомогою функції менеджменту — планування. Хто робить, що і коли, які ресурси для цього будуть потрібні — ось головні завдання функції планування.

3. 2 Цілі, принципи та результати функції планування

Функція планування передбачає розв'язання двох глобальних питань: якою має бути реальна мета організації і що слід робити членам організації, щоб досягти її. За допомогою планування можна перевести фірму як систему із вихідного, базового рівня на заданий рівень розвитку шляхом маневрування і зосередження сил та засобів на пріоритетних напрямках своєї діяльності, а також визначати перспективи розвитку і майбутній стан фірми. Планування як цілеспрямована спеціалізована управлінська діяльність здійснюється на принципах об'єктивності, реалістичності, системності, комплексності, оптимальності; пріоритетності та єдності інтересів фірми, її персоналу і споживачів; збалансованості; обґрунтованості планів, програм, проєктів, моделей розвитку; гнучкості шляхів соціально-економічного розвитку.

Передумовою планування є прогнозування. Воно являє собою виявлення об'єктивних (реальних) тенденцій, станів розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів здійснення їх. Прогнози будуються відповідно до мети фірми, яка використовується як базис в операціях планування. Прогноз має дати бізнесмену уявлення про напрям розвитку, про способи досягнення мети, про результат його дій. Успіх майбутнього визначає не лише теперішнє, а й минуле. Прогноз в умовах постійно змінюваного середовища є органічною частиною планування. Це положення стосується не лише підприємства в цілому, а й кожного з його структурних елементів.

Планування є головною функцією управління, від якої певною мірою залежать усі інші функції. Менеджер, займаючись управлінням, намічає мету організації та прагне визначити найкращі способи її досягнення. Він аналізує бюджети, розклади, інформацію про стан галузі та економіки в цілому, ресурси, що є в розпорядженні підприємства, і ресурси, які воно спроможне

придбати. Важливим аспектом планування є ретельне оцінювання вихідних даних. Оскільки підприємство розвивається значною мірою під впливом умов, що склалися в минулому, то зміни їх зумовлюють необхідність нових методів діяльності підприємства. Ця функція вимагає від менеджера володіння аналітичними

План — це система заходів, спрямованих на досягнення мети і завдань. Плани, як і мета, поділяються на кілька взаємопов'язаних рівнів. Кожному рівню мети відповідає свій рівень планів, у яких виробляються (намічаються) конкретні шляхи досягнення відповідної мети. Наприклад, стратегічні плани передбачають дії, спрямовані на досягнення стратегічної мети. Стратегічні плани, як правило, є довгостроковими і визначають дії на період від 2 до 5 років. Вони розробляються менеджерами вищого рівня після консультацій з менеджерами нижчої ланки управління.

Тактичні плани передбачають дії, спрямовані на досягнення тактичної мети і на підтримку стратегічних планів. Вони розробляються менеджерами середньої ланки, які обговорюють ялани з менеджерами нижчої ланки, а потім подають їх вищому керівництву.

Оперативні плани передбачають дії, спрямовані на виконання оперативної мети і підтримку тактичних планів. Оперативні плани, як правило, охоплюють період часу менше року. Вони розробляються менеджерами нижчої ланки при консультуванні з менеджерами середньої ланки.

Зв'язок між трьома рівнями управління, метою та завданнями, які визначаються на кожному рівні, і відповідними планами можна показати так :



Планування на фірмі А, що випускає годинники

Система внутрішньofіrmового планування включає комплекс планів (виробничі, фінансові, капітальних вкладень, збуту, НДДКР, організаційного розвитку і т. ін.), складених з урахуванням стратегії та мети фірми, її виробничого профілю і специфіки діяльності на ринку. Основу внутрішньofіrmового планування складають такі підходи: врахування У планах усіх взаємозв'язків між виробничою, збутовою й обслуговуючою діяльністю фірми; ієрархічність планів від стратегічних до індивідуальних; послідовне проходження планової документації і багатоступеневість процесу планування — від вищого керівництва фірмою до робочого місця і навпаки.

Зауважимо, що універсального, придатного для всіх під-фiрмств механізму внутрішньofіrmового планування не може існувати в силу різноманітності їхніх розмірів, галузевої специфіки, організації системи управління, зовнішнього оточення, форм власності тощо. Тому внутрішньofіrmове планування насамперед має враховувати особливості підприємства. Ефективність планування залежить від вчасного отримання й аналізу даних про основні загальноекономічні та ринкові умови; впливу на ринок самої фірми та її конкурентів; минулих прибутків і продажу; визначення оптимальної товарної структури виробництва в кожному момент часу з урахуванням останніх досягнень НТП; оперативного та гнучкого маневрування наявними ресурсами; встановлення контролю за виконанням планів і вчасного коригування їх у разі потреби.

Досвід господарювання свідчить, що менеджеру постійно доводиться передбачати, якими будуть потреби його клієнтів. Як відомо, точно це передбачити надзвичайно важко, тому йому доводиться спрямовувати зусилля на зниження ризику. Точна інформація про минуле дає менеджеру можливість для більш точного передбачення майбутнього, оскільки планування, як правило, ґрунтується на минулій діяльності організації. Кажуть, що історик — це людина, яка дивиться у заднє скло віконця автомобіля, щоб визначити, куди він їде. Менеджер також мусить певною мірою мати таку здатність. Інформацію про минуле слід фіксувати й аналізувати так, щоб її можна було оптимально використовувати для майбутніх планів. Широке використання ЕОМ у бізнесі дає можливість сьогодні робити аналіз минулої діяльності точно, докладно і швидко.

Однак електронно-обчислювальна техніка не всесильна. Незважаючи на те що вона дуже допомагає в прийнятті рішень, пов'язаних із плануванням, вона не може здійснювати планування, приймати рішення щодо нього. Це функція менеджера. Менеджерам відомо, що складання одного плану, навіть дуже детального, і точне його виконання буває недостатнім для загального успіху.

Іноді необхідно скласти кілька різних планів: перший — що ґрунтується на реальних умовах, інші — на випадок, якщо ці умови зміняться.

Багато менеджерів, прочитавши якусь книгу або прослухавши виступ, приймають рішення серйозно зайнятися плануванням, а потім, з'ясувавши, що їхні ретельно розроблені плани потрібно змінювати відповідно до зовнішніх обставин які не можна було точно передбачати під час розробки планів, розчаровуються і повертаються до колишньої практики прийняття рішень, що видаються доцільними в даний момент. Характерно, що чим нижче ми опускаємося по лінії субординації, тим ближче стаємо до дійсності й детальнішим стає планування. Так, у сфері бізнесу висококваліфікована рада директорів фірми може планувати в ряді випадків потреби в персоналі та підготовці кадрів на багато років наперед. Разом із тим окремі управлінські ланки не мають часто можливості прогнозувати свої дії на тривалий період господарювання. Наприклад, виконавчий директор має детальні фінансові бюджети на 2 роки наперед, комерційний директор планує розширення збуту на рік уперед, а технічний директор планує виробництво на 6—12 місяців наперед і забезпечує наявність необхідних для цього матеріалів, устаткування та робочої сили. Звичайно, для різних галузей ці терміни різні, але принцип залишається тим же.

Функція менеджменту **планування** відповідає на такі запитання.

1. **Де ми перебуваємо в даний час?** Керівники мають оцінити сильні й слабкі сторони організації в таких важливих галузях господарської діяльності, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Це потрібно *для* того, щоб визначити, чого може реально домогтися дана організація.

2. **Куди ми хочемо рухатися?** Оцінюючи можливості й перепони навколишнього середовища (конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні й культурні зміни), керівництво визначає, якою має бути мета організації і що може завадити досягненню цієї мети.

3. **Як ми збираємося зробити це?** Керівники мають вирішити як загалом, так і конкретно, що повинен робити кожний член організації для реалізації мети.

Планування — один із способів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль трудового колективу на досягнення загальної мети підприємницької діяльності.

Традиційна система планування орієнтована, як правило, на функціонування підприємства. В умовах швидко змінюваного внутрішнього і зовнішнього середовища стає насувною потребою переорієнтування планування підприємства з функціонування на розвиток.

Кінцева мета планування розвитку підприємства полягає в тому, щоб змодельовати (а потім обновляти відповідно до змін умов, можливостей,

потребу) бажаний майбутній стан підприємства, а також шляхи і засоби його досягнення (реалізації). При визначенні тривалості планового періоду в довгостроковому плануванні варто враховувати дві обставини: а) план розвитку має ставити досить серйозну мету і завдання, які справді відповідали б перспективним інтересам колективу підприємства, могли б його захопити і надихнути на творчу високопродуктивну працю; б) тривалість має бути достатньою для якісної, високоефективної підготовки та реалізації плану.

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

Розробка плану складається з таких етапів:

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

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

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

Для комерційного підприємства розробляють бізнес-план.

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

1. Титульний аркуш (назва, адреса фірми, засновники).
2. Вступна частина (основні положення і напрямки діяльності фірми).
3. Аналіз стану справ у галузі (потенційні конкуренти і споживачі продукції або послуг).
4. Суть проекту (характеристика продукції, послуг, відомості про персонал).
5. План виробничого процесу, характеристика виробничих приміщень, субпідрядних організацій.

6. План маркетингу (ціни, канали збуту, реклама).
7. Організаційний план (керівний склад, організаційна структура, партнери).
8. Оцінка ризику та страхування.
9. Юридичний план.
10. Фінансовий план.
11. План управління (характеристика функцій управління, стратегій, методів управління).
12. Додаток (копії ліцензій, контрактів, інших документів).

Контрольні запитання

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

Змістовний модуль 4. Управлінських рішення.

Лекція Управлінські рішення.

Питання що розглядаються

- 4.1. Сутність управлінських рішень та їх класифікація.
- 4.2. Умови прийняття управлінських рішень.
- 4.3. Моделі прийняття управлінських рішень.

4.1 Сутність управлінських рішень та їх класифікація

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

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

Управлінські рішення класифікують за:

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

4.2. Умови прийняття управлінських рішень.

Алгоритм прийняття управлінського рішення складається з наступних етапів :

1. Підготовка рішення:
виявлення і аналіз проблемної ситуації;

формування цілей;
оцінка часу і обмежень;
виявлення та розгляд альтернатив;
попередній розгляд можливих рішень.

2. Прийняття рішення:
оцінка альтернатив;
вибір і прийняття рішення.
3. Реалізація рішення:
визначення порядку, терміну і методів виконання рішення;
визначення виконавців, доведення до них рішення для виконання;
забезпечення виконавців ресурсами й повноваженнями;
організація контролю виконання рішення.
4. Аналіз ефективності рішення:
облік, контроль і аналіз показників виконання рішення;
визначення ефективності рішення.

4.3. Моделі прийняття управлінських рішень.

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

Серед методів прийняття рішень слід виділити:

- методи, побудовані на науково-практичному підході;
- методи, засновані на практичному досвіді;
- методи, побудовані на інтуїції.

У поняття **технологія прийняття рішення** входять такі елементи: що робити (кількість та якість об'єкта)? З якими витратами (ресурси)? Як робити (за якою технологією)? Кому робити (виконавці)? Коли робити (терміни)? Для кого робити (споживачі)? Де робити (місце)? Що це дає (економічний, соціальний, екологічний, технічний ефекти)?

Якщо ви відповіли на всі ці запитання кількісно й узгодили (пов'язали) елементи в просторі, в часі з ресурсами та виконавцями, це означає, що технологію прийняття рішення розроблено.

Процес розроблення управлінського рішення входить до управлінських процесів.

Технологія управлінських робіт — це раціональна послідовність операцій і процедур (інформаційних, логіко-мислених, розрахункових, організаційних тощо), які виконуються керівниками, фахівцями й технічними виконавцями з використанням конкретного засобу впливу на об'єкт управління.

Основою технології робіт, що повторюються, служить операція. Вона являє собою однорідну, логічну, неподільну частину процесу управління.

Поняття *операція* і *процедура* є ключовими у вивченні технології управління. Поряд із цим поняття *операція* має широкий смисл і охоплює будь-які доцільні дії людини — виробничі, технологічні, управлінські тощо.

Операція — це будь-яка дія, захід (або система заходів), об'єднані єдиним задумом та спрямовані на досягнення відповідної метри.

Комплекс дій, що виконуються в межах однієї операції, може складатися з кількох елементів, тому операцію можна розглядати і як сукупність елементів трудових процесів, які використовуються працівниками управлінського апарату. В основі побудови операцій має бути покладено, перш за все, цільову завершеність дії стосовно виконавця.

Процедура - відображає порядок підготовки, розгляду, обговорення, виконання ряду послідовних і паралельних операцій у процесі управління.

Управлінська процедура являє собою сукупність правил, що послідовно реалізуються при виконанні організаційних, інноваційних та інших операцій, що приводить до розв'язання завдань, які стоять перед об'єктом або суб'єктом управління.

Таким чином, управлінський процес складається з визначеної в процесі поділу праці кількості послідовних або паралельних операцій та процедур, котрі загалом складають технологію управління. Повторюваність, властива процесам управління, є умовою для попереднього розроблення їх на основі всебічного аналізу умов виробництва та вироблення найбільш раціональних варіантів рішень.

Наприклад, виписати вимогу на одержання інструменту назвати операцією не можна, оскільки воно не відображає мети дії. Метою в даному разі є одержати інструмент зі складу, а не виписати вимогу як таку. Для техніки інструментальної групи, в обов'язки якого входить виписка вимог, це технічна операція, а не управлінський процес. Адже в основу побудови операцій має бути покладено, в першу чергу, цільову орієнтацію на кінцевий результат тієї або іншої дії.

У розробці технології управління виробництвом необхідно керуватися загальновідомими в організації виробництва принципами спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямо-точності, безперервності та ритмічності.

Принцип спеціалізації означає такий розподіл операцій, за якого можлива децентралізація однотипних операцій, що дає змогу застосувати для здійснення їх найбільш ефективні технічні засоби механізації процесів управління. З цією метою виділяють різні структурні підрозділи, за якими закріплюються типові роботи — тиражні, диктофонні, машинописні. Підвищенню рівня спеціалізації сприяють також уніфікація і нормалізація форм документів, методів праці, чітка регламентація кола обов'язків та відповідальності кожного працівника.

Принцип пропорційності в оформленні технічної документації та діловодства передбачає однакову пропускну здатність усіх підрозділів, що оформляють документи та здійснюють діловодство.

Принцип паралельності передбачає таку організацію системи діловодства та оформлення, за якої окремі процеси та операції можна виконувати паралельно. Паралельність досягається шляхом поєднання етапів робіт в часі, що скорочує цикл процесів діловодства (наприклад, одночасне тиражування документа і розсилання його в підрозділи для паралельної обробки).

Для прискорення документообороту дуже важливий принцип прямоочності, сутність якого полягає у виключенні зворотних рухів документації, зупинок, затворів.

Два принципи організації системи виробництва — безперервність і ритмічність — стосовно управлінських процесів розглядатися з погляду цільової функції інформаційного забезпечення. Основою технології процесів управління є процедура ухвалення рішень.

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

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

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

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

Рішення може прийматись в умовах:

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

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

Контрольні запитання

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

Змістовний модуль 5 Організація в системі менеджменту

Лекція 5 Організація в системі менеджменту

Питання що розглядаються

- 5.1. Сутність організаційної діяльності.
- 5.2.Типи повноважень та їх делегування.
- 5.3.Створення структури управління.
- 5.4. Різновиди організацій.
- 5.5. Працевлаштування в умовах ринкової економіки

5.1. Сутність організаційної діяльності.

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

- процес створення структур;
- координація у просторі й часі всіх елементів системи управління для досягнення поставленої мети;
- фірма, яка вже організована;
- рівень управління (рівень організації системи управління).

Як функція (процес) управління термін „організація” відповідає першим двом поняттям.

Етапи створення підприємства (фірми) повинні відповідати існуючому законодавству .

Послідовність етапів наступна:

1. Підготовчий етап:

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

2. Розробка установчих документів:

- проекту статуту підприємства;

- установчого договору.
- 3. Організаційна робота по створенню підприємства:
 - державна реєстрація установчих документів;
 - відкриття рахунків у банку.
- 4. Розробка документів, що регламентують внутрішню діяльність підприємства:
 - розробка організаційної структури підприємства;
 - розробка посадових інструкцій;
 - визначення режиму роботи;
 - забезпечення безпеки і охорони праці.
- 5. Формування апарату управління і трудового колективу. Формування організаційної структури засноване на розподілі праці й повноважень.

5.2. Типи повноважень та їх делегування.

Розрізняють **горизонтальний розподіл праці** - розподіл праці на одному рівні управління (розподіл значного обсягу робіт або специфічних завдань за окремими виконавцями або підрозділами) і **вертикальний розподіл праці** – розподіл на рівні управління для координації роботи підпорядкованих груп виконавців або підрозділів. **Підрозділи** – це групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі.

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

Розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні.

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

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

Розрізняють такі штабні повноваження:

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

фірми може керувати лінійними менеджерами через спеціалістів апарату). Існує три основних види адміністративного апарату:

1. Обслуговуючий (відділ кадрів, інформаційний відділ, бухгалтерія, плановий відділ, юридичний тощо).
2. Особливий (помічник, секретар, водій, охоронець).
3. Консультативний (може бути на тимчасовій або постійній основі), до якого входять спеціалісти високої кваліфікації.

5.3. Створення структури управління.

Вимоги до створення організаційних структур:

- орієнтація на функції, продукцію, ринки;
- незначна кількість рівнів управління;
- гнучкість, здатність швидко перебудовуватись, бути адаптивною до потреб внутрішнього і навколишнього середовища;
- розумна централізація управління;
- економічність;
- простота.

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

- **ланка управління** – відокремлений орган (підрозділ), наділений функціями управління і правами для їх реалізації;
- **рівень управління** – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління.

На побудову організаційних структур впливають:

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

5.4. Різновиди організацій.

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

Юридична особа має такі ознаки:

- наявність мети, що визначається членами підприємства;

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

За правовим положенням виділяють:

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

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

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

- **Акціонерне товариство** – об'єднання капіталів за допомогою випуску акцій, які можуть вільно переходити від однієї особи до іншої. Відповідальність вкладників-акціонерів по зобов'язаннях товариства обмежується тільки капіталом, вкладеним в акції.

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

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

Відомі такі об'єднання:

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

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

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

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

значна частка акцій підприємств, які створюють об'єднання, воно стає холдінгом.

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

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

- наявність підконтрольних виробничих філіалів, дочірніх компаній в інших країнах;

- технологічна кооперація і спеціалізація підконтрольних підприємств;

- контроль і координація діяльності філій і дочірніх компаній з одного центру.

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

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

До міжнародних фірм відносяться транснаціональні корпорації.

- **Транснаціональна компанія** – форма організації господарської діяльності, в основі якої є кооперація праці робітників багатьох підприємств, розташованих в різних країнах. Їх діяльність спрямована на подолання конкуренції і посилення свого панування на світових товарних ринках.

5.5. Працевлаштування в умовах ринкової економіки

Кар'єра – це стрімке просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності. Вона є невід'ємною частиною життєвого укладу тієї людини, яка хоче добитися успіху.

Щоб правильно організувати своє кар'єрне зростання, передбачити пастки на своєму шляху, потрібно навчитися розподіляти свої сили і час, вміти вибирати потрібні цілі, ставити перед собою завдання. Виберіть для себе ту сферу діяльності, в якій відчуваєте себе професіоналом або ту, в якій, як Ви вважаєте, зможете ним стати. Ця сфера повинна не тільки збігатися з Вашими бажаннями, а й подобатися Вам.

З визначенням посади, як правило, простіше. У більшості сфер діяльності зазвичай є достатньо чітко визначений набір потенційних посад, так що прагніть до кращого, але залишайтеся реалістом. Якщо Ви вирішили стати

відомою людиною, створити хороший імідж і побудувати відмінну кар'єру, Вам потрібно завжди пам'ятати про це: життя коротке, і якщо правильно організувати кожну хвилину і проводити її з користю, можна встигнути багато, навіть якщо Ви повільно будете рухатися вперед.

Ви повинні одержувати задоволення від заняття певним видом діяльності, тільки за цієї умови Ви можете побудувати хорошу кар'єру. Не віддавайте великого значення рівню оплати праці. Висока зарплата є бажаним, але не обов'язковою умовою. Багато успішних купці і ремісники минулого, перш ніж досягти слави, довго працювали і частенько здійснювали помилки на своєму шляху. Нехай це буде поки не настільки високо оплачувана робота, як хочеться, зате вона Вам підходить, і подобається Вам.

Коли всі пріоритети розставлені, можна сміливо приступати до пошуку роботи. У цьому Вам допоможуть різні джерела пошуку роботи.

Джерела пошуку роботи.

- Пошук роботи через мережу Інтернет;
- Оголошення про роботу в засобах масової інформації;
- Безпосереднє звернення до роботодавця;
- Відвідування днів кар'єри та інших інформаційних акцій, що проводяться компаніями;
- Звернення до кадрові агентства;
- Звернення до державної служби зайнятості та відвідування ярмарків вакансій;
- Звернення до друзів і знайомих.

Наступне, що Ви повинні зробити – написати резюме, адже правильно складене резюме – це запорука успіху. Грамотно складене резюме є найпотужнішим засобом самореклами на ринку праці.

Основні правила складання резюме.

Резюме має бути коротким, правдивим і не перетворюватися на роман. Головна мета – створити сприятливе враження про себе і переконати роботодавця в тому, що Ви саме та людина, яка зможе прекрасно виконувати цю роботу.

При вказівці досвіду роботи та відомостей про освіту використовуйте зворотній хронологічний порядок. Стиль резюме повинен відрізнятися: стислістю, конкретністю (чим коротше буде інформація, тим краще, головне,

щоб вона відповідала поставленій меті), чесністю (не включайте в резюме помилкову інформацію, але правильно розставляйте акценти).

Уникайте негативної інформації в резюме, не вказуйте рівень бажаної заробітної плати, а також довгострокові цілі в плані кар'єрного росту. Не потрібно починати речення з «Я». Це Ваше резюме і Ви, природно пишете про себе. Краще починати з активних дієслів типу «управляв», «досягав», «аналізував».

Зовнішнє оформлення резюме повинно зробити його читання максимально комфортним. Уникайте незрозумілих скорочень і довгих фраз. Друкуйте резюме на хорошому папері розбірливим і, по можливості, великим шрифтом. Зробіть чітку рубрикацію тексту. Правильно розташуйте текст.

Резюме не повинно займати більше однієї сторінки. Якщо не вдалося вкластися в сторінку, то вкажіть в кінці сторінки, що продовження потрібно дивитися на наступному листі, а на всіх аркушах, крім першого, зверху вкажіть номер сторінки і своє прізвище.

При написанні резюме багато здобувачів традиційно роблять помилки. Ознайомтеся з ними і спробуйте їх уникнути:

- Непрезентабельний зовнішній вигляд;
- Присутній надлишок інформації, погана якість ксерокопій, неякісний папір;
- Немає чіткої організації та послідовності у викладі інформації;
- Відсутня системність у вказівці трудової діяльності, присутні тимчасові прогалини, про які немає інформації, інформація не поділена на розділи та підрозділи;
- резюме занадто довге;
- Включена інформація, яка не має значення;
- Вказаний вік, стан здоров'я, очікувана заробітна плата, час, проведений без роботи;
- Використовуються спеціальні терміни, аббревіатури, пропозиції побудовані занадто складно;
- Присутні друкарські помилки, граматичні та орфографічні помилки.

Маючи на руках резюме, дуже важливим аспектом у пошуку роботи є вміння правильно себе піднести і правильно почати розмову з роботодавцем. Необхідно все заздалегідь спланувати, щоб не було безглузких заминок в розмові.

Телефонна розмова з роботодавцем.

Підготовка до розмови. Вона важлива, адже під час пробного телефонної розмови контроль над ним маєте саме Ви, а не роботодавець. Він просто не очікував дзвінка і не завжди готовий ставити питання. Це дає Вам можливість взяти ініціативу в свої руки і спрямувати хід співбесіди так, як це вигідно Вам. Можна також скористатися нагодою і запитати про можливість подальшої зустрічі зі співрозмовником.

Знайомство. Перш ніж почати розмову, потрібно уточнити ім'я роботодавця. Це дозволить не витратити час і зусилля на розмову з тим, хто не може запропонувати Вам роботу. Крім цього, звертаючись до роботодавця по імені, Ви додасте розмові неформальний характер і подолаєте психологічний бар'єр між ним і собою. Потрібно справити на роботодавця сприятливе враження.

Перехід через «кордон». Не варто відразу повідомляти, що Ви телефонуєте з приводу пошуку роботи. У такому випадку відповідь може бути негативним. Якщо Ваш співрозмовник намагається з'ясувати причину Вашого дзвінка, краще сказати, що телефонуєте з кадрового питання і хочете поговорити з відповідальною особою. При його відсутності не варто погоджуватися на розмову з іншою особою. Зате дізнайтеся, коли можна зателефонувати знову.

Самореклама. Мета пробних телефонних розмов – привернути увагу роботодавця до себе і зацікавити його у зустрічі. Отже, представтесь, лаконічно і конкретно розповідайте про себе. Обов'язково акцентуйте увагу на своїх здібностях, досвіді і кваліфікації. Можете сказати також, що телефонуєте по рекомендації відомого йому особи, яка повідомила про можливі вакансії. Запитайте, чи можна зустрітися і поговорити про вакантні місця. Домовитися вдасться не завжди, але це не означає, що Ви даремно витратили час.

Будьте наполегливим. Бажано, щоб розмова була недовгою. Дайте роботодавцю час на роздуми. Скажімо, запропонуйте надіслати резюме і ще раз зателефонуйте після того, як він його отримає. Спробуйте також з'ясувати, чи відомо цій людині про можливі вакансії в інших відділах чи організаціях і т.д.

Завершення розмови. Діалог повинен закінчитися ввічливо, на позитивній ноті. Обов'язково подякуйте роботодавця за увагу і за те, що приділив Вам час. Після завершення телефонної розмови запишіть його результати, і сплануйте свої подальші дії.

Як показує практика, пробні телефонні розмови у багатьох випадках дають шанс мінімум на співбесіду з роботодавцем або інформацію про новий джерелі пошуку роботи.

Якщо Вас запросили на співбесіду, Ви повинні ретельно до нього підготуватися.

Підготовка до співбесіди з роботодавцем.

Постарайтеся знайти всю доступну інформацію про діяльність компанії, її корпоративній політиці та вимоги до персоналу. Це допоможе Вам правильно поводитися під час співбесіди.

Підготуйте копії паспорта, ідентифікаційного коду, дипломів, резюме та інших, важливих для роботодавця, документів. Можете взяти з собою зразки своїх робіт (статті, малюнки і т.п.), якщо у Вас творча професія.

Приготуйтеся назвати прізвища та телефони осіб, які Вас можуть відрекомендувати, попередньо погодивши це з ними.

Дізнайтеся місцезнаходження організації і дорогу, щоб не спізнитися. Приходьте за 15 хвилин до вказаного часу. Якщо Ви все ж спізнюєтеся, попередьте про свою затримку і обов'язково вибачитися, коротко пояснивши причину.

Дотримуйтесь діловий стиль в одязі. Чоловіки зазвичай повинні приходити на співбесіду в костюмі, бажано, щоб костюм був достатньо строгим за кольором і кроєм. Вибір одягу у жінок значно більше. Найголовніше – не впадати в крайності при виборі довжини спідниці, кольору або аксесуарів. Макіяж необхідний, але в розумних межах; духами або дезодорантами з різким ароматом користуватися не варто.

Складіть список очікуваних питань і підготуйте свої відповіді. Постарайтеся, перш ніж почати відповідати, зрозуміти, навіщо поставлено питання, і вирішити, як можна відповідаючи підкреслити свої сильні сторони і чого говорити ні в якому разі не можна.

Стандартний набір фраз, до яких треба бути готовим:

1. Розкажіть про себе.
2. Яку роботу Ви хотіли б отримати і чому?
3. Чому Ви вважаєте, що зможете добре впоратися з цією роботою?
4. Які Ваші цілі щодо кар'єри?
5. Чому Ви звільнилися з попередньої роботи?

6. Які у Вас основні переваги?
7. Назвіть приклади своїх кількох професійних досягнень.
8. Чи є у Вас недоліки або слабкі сторони?
9. Вкажіть приклади своїх кількох професійних невдач або помилок.
10. Чи отримували Ви останнім часом пропозиції роботи? Якщо так, то, що це були за пропозиції і чому Ви відмовилися.
11. Чи проходили Ви співбесіду в інших місцях, і які результати?
12. Що б Ви змінили, прийшовши на нову роботу?
13. До кого можна звернутися за відгуком про Вашу роботу?
14. Які Ваші улюблені заняття, крім роботи?
15. Як Ви піднімаєте свою професійну кваліфікацію?
16. На яку зарплату Ви розраховуєте?
17. У які терміни, і на яких умовах Ви могли б приступити до нової роботи?
18. Які питання є у Вас?

Проаналізуйте свої відповіді. Відрепетируйте їх. Навіть великі артисти репетирують. Адже Вам на співбесіді теж доведеться грати роль. Роль фахівця, що є цінним надбанням для роботодавця. І чим краще і природніше у Вас це виходить, тим вищі Ваші шанси на отримання хорошої роботи.

Після цього Ви повинні продумати як себе вести на співбесіді, т.к. до кожного нового роботодавця слід підходити з урахуванням його специфіки.

Як правильно поводитися на співбесіді з роботодавцем.

Прийшовши на співбесіду, постукайте, отримавши запрошення, заходьте впевнено, а не просовуйте голову в двері. Не забудьте посміхнутися. Слідкуйте за своєю поставою, ходою, намагайтеся дивитися в очі. У Вас має бути вигляд людини, яка може вирішити проблему роботодавця, а не вид бідолахи, який притяг на співбесіду купу своїх власних проблем.

Сумлінно заповнюйте всі анкети і документи, які Вам запропонують. Пам'ятайте, що все має значення: і стилістика, і помарки, і почерк, і чіткість формулювань.

Назвіться на початку співбесіди. Поцікавтеся, як звуть співрозмовника. Тримайте зоровий контакт.

Дайте можливість роботодавцю вести співбесіду, оскільки у нього є певна програма. Не перебивайте його. Уважно слухайте запитання і відверто відповідайте на них. Якщо Ви не зрозуміли питання, не соромтеся його уточнити («Чи правильно я зрозумів, що ...»). Можете самі задавати питання, але не більше двох-трьох які стосуватимуться змісту роботи та умов її

виконання. Роботодавець звертає увагу і на те, які саме питання поставлені, і на те, наскільки доречно Ви вибрали момент, для того чи іншого питання.

Під час співбесіди намагайтеся повідомити про себе всю позитивну інформацію, проте, якщо повністю зосередитися на тому, що Ви хочете розповісти, то ризикуєте упустити все, що сказано Вам. Ваші відповіді на поставлені питання повинні бути прямими і точними. Не перебільшуйте свої кращі якості і професійний рівень, тому що якщо це не вдасться підтвердити на практиці, то виникнуть величезні проблеми.

Тримайтеся з гідністю, намагайтеся не виглядати невдахою, однак утримуйтеся від зухвалої поведінки.

Наприкінці розмови слід узгодити питання про те, коли і як Ви дізнаєтеся про результати. Бажано, щоб ініціатива залишалася за Вами: краще домовитися, що Ви подзвонить в зазначений час, ніж чекати дзвінка. Активна позиція завжди значно краще пасивною, вона характеризує Вас як ділової людини.

Якщо Ви вирішите, що дана організація Вас не влаштовує, слід залишити про себе сприятливе враження. Тримайте себе з почуттям власної гідності.

Завершуючи співбесіду, не забудьте про звичайні правила ввічливості. Подякуйте роботодавця за приділений Вам час і увагу.

Ретельно проаналізуйте свою поведінку і зробіть правильні висновки. Якщо Вам відмовили, то постарайтеся з'ясувати причину відмови, щоб внести відповідні корективи при підготовці до нової співбесіди. Дуже важливо знати, що Ви зробили все, що було в Ваших силах і під час підготовки, і в процесі співбесіди.

І ось, настав той момент, коли Вам запропонували працевлаштування. Завтра Ваш перший робочий день. До нього теж потрібна і психологічна і фізична підготовка, адже навряд чи Ваш майбутній колектив, сприйме Вас з розпростертими обіймами.

Перший робочий день. Як правильно себе вести в новому колективі.

Перший робочий день – це завжди сильний стрес для будь-якої людини. Однак саме в перший день дуже важливо залишатися спокійним і впевненим у своїх силах, адже Ваша головна задача – показати себе як професіонала і справити хороше враження.

Природно, ніхто не чекає, що Ви з першого ж дня почнете працювати як повноправний член трудового колективу. Але Ви повинні показати, що здатні

легко і швидко увійти в курс справи, не перевернувши при цьому все догори дном, не переламавши відразу ж всю оргтехніку і не переплутавши начальника відділу з кур'єром і т.д.

Отже, перший робочий день ... Напередодні уточніть час, до якого потрібно бути на роботі. Не спізнуйтеся!

Як правило, перший робочий день починається з офіційного оформлення на роботу, що включає в себе: ознайомлення під підпис з правилами внутрішнього трудового розпорядку компанії, іншими локальними нормативними актами, укладення трудового договору у двох примірниках. Коли з офіційною частиною закінчено і всі папери підписані, настає час для знайомства з іншими співробітниками, колегами, відділами, з інфраструктурою компанії.

Новачку показують офісну техніку, специфіку національних засобів комунікації (Інтернет, ІТ-мережу, телефонну мережу і т.п.), розповідають про програмне забезпечення, роз'яснюють, до кого слід звертатися з тих чи інших питань.

Будьте доброзичливі з колегами, частіше посміхайтесь!

Бесіда з безпосереднім керівником також повинна відбутися в перший день. На ній Ви повинні обговорити цілі й завдання роботи. Можливо, керівник вже склав для Вас план робіт на період випробувального терміну.

А якщо керівник в цей день відсутній, не губіться і поки Вам не поставлені завдання – використовуйте цей час для знайомства з компанією. Якщо в компанії є свій сайт або Інтернет, то почитайте про історію компанії, специфіці діяльності, вивчіть організаційну структуру.

Адаптація до нової корпоративної культури – не найпростіший процес для новачка. Треба не просто зрозуміти всі тонкощі, але і ввібрати їх в себе. Уважно спостерігайте, як співробітники працюють. Зверніть увагу на їх внутрішні та виробничі взаємозв'язки, як вони спілкуються між собою, з керівництвом, з Вами. На самому початку дуже важливо зрозуміти неофіційні правила гри в компанії. Звичайно, не в перший день, але вже в самий найближчий час доведеться визначити, хто є неформальним лідером, до кого слід звертатися за допомогою при нестандартних ситуаціях, від кого можна отримати підтримку, а кому не можна довіряти, ні в якому разі.

Часто в компаніях новачку дають наставника на перший час. Але якщо персонального вчителя Ви не отримали, то спілкуйтеся з тими, хто Вам

найбільш симпатичний. Практично в будь-якій компанії є досвідчені колеги, які готові опікувати молодих або недосвідчених товаришів по службі. Такі люди зможуть розповісти і показати на прикладах тонкощі негласних правил поведінки і зможуть допомогти у вирішенні якихось організаційних питань: місце обіду, замовлення канцелярських товарів і т.п.

Якщо щось в перший день не вийшло або пішло не так, – не біда! Ви поки що новачок і маєте повне право хвилюватися і переживати, а з часом Ви повністю адаптуєтесь.

Як піднятися по кар'єрних сходах на саму вершину.

Щоб побудувати кар'єру, треба стати незамінним. Дана умова вимагає 100% самовіддачі.

Спочатку Ви працюєте на завоювання статусу необхідного і незамінного, а потім він працює на Вас, сприяючи збільшенню зарплати і підняттю по службових сходах.

Якщо хочете домогтися успіху на трудовому поприщі, то Вам необхідно полюбити свою роботу.

Не бійтеся відповідальності, беріть на себе ініціативу, проявляйте якості лідера з оглядкою на реакцію керівництва, будьте активним, беріться за складні завдання, але тільки в тому випадку, якщо Ви впевнені, що впораєтесь.

Будьте завжди готові приступити до роботи, навіть якщо це ніч, вихідний або свято. Створіть враження незамінності: Ви завжди готові виконувати будь-яку роботу, причому якісно виконувати.

Ніколи не сперечайтесь з начальством, не кажіть йому про неправоту, але завжди висловлюйте свою точку зору, вносьте пропозиції, роблячи акцент на те, що все це придумано саме керівником, а Ви лише проаналізували, скомпонували і видали результат.

Навчіться виконувати свої посадові обов'язки бездоганно і чітко в строк.

Будьте завжди задоволеним діями начальства, при цьому натякайте, що ти знаєш, як все зробити ще краще, але Вам ніколи не впоратися без підтримки мудрого і професійного керівництва.

Навчіться виконувати роботу всіх своїх колег (бажано краще їх). Не повинно бути роботи, в якій Ви не розбираєтесь. Якщо неможливо повністю

освоїти спеціальність колег, то хоча б вивчіть ази їх роботи. У будь-який момент Ви повинні бути готові замінити будь-якого працівника.

Ніколи не розкривайте всіх секретів своєї роботи, нехай іншим буде видно лише результат. Якщо необхідно підготувати собі заміну, навчай механізму та алгоритму роботи, але не розкривай тонкощів, секретів та інших творчих моментів роботи.

Залишайтеся загадкою, зразком працівника, але завжди пам'ятайте, що у Вашому успіху можуть не останню роль зіграти колеги, тому приділяйте деякий час простого людського спілкування з ними.

Нікого не критикуйте, завжди виявляйте добродушність, шукайте в людях найкраще, не помічаючи гіршого, це за Вас зроблять інші, намагайтеся бути щирими, завжди готовими допомогти.

Визначте найвищу точку в професії, яку хотіли б досягти. Нехай вона видається Вам абсолютно недосяжною в найближчі роки, важливо, щоб вона дійсно існувала і могла принести Вам успіх.

Виконуючи ці поради протягом деякого часу, Ви побачите, як росте Ваш авторитет, і вже з його зростанням Ви зможете дозволяти собі деякі вільності, раніше Вам недоступні, при цьому отримувати хорошу зарплату і не хвилюватися про свою кар'єру.

Швидкий кар'єрний зліт найбільш вірогідний для людей підприємливих і креативних, з авантюрною жилкою, завжди готових запропонувати компанії більше, ніж вимагається від рядового співробітника. А от шансів у людей системних, педантичних, скрупульозно виконують свою роботу «від і до», небагато.

Інформацію про послуги центру зайнятості, ситуації на ринку праці можна отримати під час роботи «Гарячої» телефонної лінії Харківського обласного центру зайнятості та на сайті www.dcz.gov.ua/kha

Лінія Харківського обласного центру зайнятості працює щосуботи з 10:00 до 16:00 за телефоном 714-96-34.

Контрольні запитання

1. Розкрити сутність категорії „організація”.
2. У чому сутність системного підходу до організації?
3. Дайте характеристику зовнішнього середовища організації.
4. Дайте характеристику внутрішнього середовища організації.

5. Наведіть класифікацію організацій за правовим положенням.
6. Наведіть класифікацію організацій за характером власності.
7. Назвіть види і специфіку об'єднань.

Змістовний модуль 6. Організаційні структури управління

Лекція Організаційні структури управління.

Питання, що розглядаються

- 6.1. Сутність організаційної діяльності.
- 6.2. Типи повноважень та їх делегування.
- 6.3. Створення структури управління.

6.1. Сутність організаційної діяльності.

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

- процес створення структур;
- координація у просторі й часі всіх елементів системи управління для досягнення поставленої мети;
- фірма, яка вже організована;
- рівень управління (рівень організації системи управління).

Як функція (процес) управління термін „організація” відповідає першим двом поняттям.

Етапи створення підприємства (фірми) повинні відповідати існуючому законодавству

Послідовність етапів наступна:

6. Підготовчий етап:

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

7. Розробка установчих документів:

- проекту статуту підприємства;
- установчого договору.

8. Організаційна робота по створенню підприємства:

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

9. Розробка документів, що регламентують внутрішню діяльність підприємства:

- розробка організаційної структури підприємства;
- розробка посадових інструкцій;

- визначення режиму роботи;
- забезпечення безпеки і охорони праці.

10. Формування апарату управління і трудового колективу.

Формування організаційної структури засноване на розподілі праці й повноважень.

Розрізняють **горизонтальний розподіл праці** - розподіл праці на одному рівні управління (розподіл значного обсягу робіт або специфічних завдань за окремими виконавцями або підрозділами) і **вертикальний розподіл праці** – розподіл на рівні управління для координації роботи підпорядкованих груп виконавців або підрозділів. **Підрозділи** – це групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі.

6.2. Типи повноважень та їх делегування.

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

Розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні.

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

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

Розрізняють такі штабні повноваження:

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

1. Обслуговуючий (відділ кадрів, інформаційний відділ, бухгалтерія, плановий відділ, юридичний тощо).
2. Особливий (помічник, секретар, водій, охоронець).
3. Консультативний (може бути на тимчасовій або постійній основі), до якого входять спеціалісти високої кваліфікації.

6.3.Створення структури управління.

Вимоги до створення організаційних структур:

- орієнтація на функції, продукцію, ринки;
- незначна кількість рівнів управління;
- гнучкість, здатність швидко перебудовуватись, бути адаптивною до потреб внутрішнього і навколишнього середовища;
 - розумна централізація управління;
- економічність;
- простота.

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

- **ланка управління** – відокремлений орган (підрозділ), наділений функціями управління і правами для їх реалізації;
- **рівень управління** – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління.

На побудову організаційних структур впливають:

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

Змістовний модуль 7. Управління людськими ресурсами і селекція кадрів

Лекція Управління людськими ресурсами і селекція кадрів

Питання, що розглядаються

- 7.1.Сутність і класифікація методів менеджменту.
- 7.2.Економічні методи.
- 7.3.Адміністративні методи менеджменту.
- 7.4.Соціально-психологічні методи менеджменту.
- 7.5.Менеджмент персоналу.

7.1.Сутність і класифікація методів менеджменту.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колективи працівників і окремих виконавців з метою досягнення цілей. Методи менеджменту класифікують на такі групи:

1. **Економічні методи** базуються на дії економічних законів і включають: внутрішній розрахунок; техніко-економічні плани; систему податків; економічні стимули; заробітну плату, премію; фінанси; банківські кредити; бюджет; систему ціноутворення тощо.
2. **Адміністративні** :організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.
3. **Соціально-психологічні**: соціальні плани; методи керівництва і лідерства; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (менеджмент персоналу, управління групами).

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

Нарада – метод управління, при якому відбувається обмін інформацією, досвідом роботи, використовуються колективні знання /12, с.68-69/. Серед нарад виділяють: проблемні (пошук оптимального рішення проблеми); інструктивні (передача інструкцій, наказів, розпоряджень); оперативні (диспетчерські) для отримання інформації про поточний стан системи управління.

7.2.Економічні методи.

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

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

7.3.Адміністративні методи менеджменту.

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

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

- методи нормування (норми управління, норми витрат сировини, терміни виконання окремих операцій тощо);
- інструкції, правила, вимоги до виконання окремих видів робіт, експлуатації техніки тощо;
- методи інформування за допомогою протоколів, службових розпоряджень, телеграм, заяв.

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

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

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

7.4.Соціально-психологічні методи менеджменту.

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

- **кількісний аспект:** прямі й непрямі витрати, які охоплюють заробітну плату, кошти на перепідготовку кадрів, облаштування робочого місця тощо;
- **якісний аспект:** пошук людьми постійної роботи, професійний ріст, оцінка можливостей службового зростання;
- **стратегічний аспект:** турбота керівництва про постійне заохочення працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоздатності.

7.5.Менеджмент персоналу.

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

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

Служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних – відділу кадрів, відділу організації праці й заробітної плати,

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

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

- постійний приплив кваліфікованих спеціалістів;
 - впевненість працівника у власних силах;
 - створення резерву на підвищення по посаді в межах фірми;
 - уважне ставлення керівництва фірми до своїх працівників.
- В основу планування кар'єри покладені методики /13, с.280/:
- установлення цінностей;
 - виявлення рівня задоволення роботою;
 - персонального розвитку.

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

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

Традиційно виділяють два класи груп:

- **Формальні групи**, які створюються за наказом керівництва для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій.
- **Неформальні групи**, створення яких не передбачається, вони виникають спонтанно.

На діяльність групи впливають такі чинники:

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

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

Контрольні запитання

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

Змістовний модуль 8. Керівництво в системі менеджменту

Лекція 8 Керівництво в системі менеджменту.

Питання, що розглядаються

8.1 Основні поняття: керівник, лідер, влада.

8.2. Стилi керівництва.

8.3 Управління конфліктними ситуаціями.

8.1 Основні поняття: керівник, лідер, влада.

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

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

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

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

Виділяють такі форми влади:

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

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

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

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

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

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва, серед яких теорії „Х” та „У” Мак-Грегора, Ренсіса Лайкерта та ін..

8.2. Стилi керівництва.

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

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

Демократичний тип керівника прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх функцій і кваліфікації, залучає їх до обговорення проблеми при прийнятті рішень, справедливо оцінює зусилля підлеглих, з повагою ставиться до працівників. Керівник-демократ вважає своїм обов'язком інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу.

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

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

На думку А.Чернявського ефективним для менеджера є використання різних стилів управління відповідно до ситуацій, які виникають під час

виробництва (територіальна розповсюдженість підлеглих, їх рівень кваліфікації і досвіду, соціальні і виробничі умови, важливість завдань тощо).

8.3 Управління конфліктними ситуаціями.

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

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

Розрізняють такі типи конфліктів:

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

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

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

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

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

Якщо конфлікт вже почався, необхідно:

- з'ясувати причини;
- зробити все необхідне, щоб не було моральної і матеріальної шкоди від конфліктуючих сторін;
- провести аналіз і дати принципову оцінку конфлікту.

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

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

Щоб керувати підлеглими, треба:

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

Контрольні запитання

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

Змістовний модуль 9. Комунікації в системі управління та інформаційні технології.

Лекція 9 Роль, значення і класифікація управлінської інформації

Питання, що розглядаються

- 9.1 Поняття і загальна характеристика інформації.
- 9.2 Інформація, її види та роль у менеджменті.
- 9.3 Джерела інформації
- 9.2 Комунікації і комунікаційний процес у менеджменті.
- 9.4 Удосконалення міжособових комунікацій.
- 9.5 Удосконалення організаційних комунікацій.

9.1 Поняття і загальна характеристика інформації.

Інформація – основа процесу управління. Без неї неможливо сформулювати мету, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати й прийняти рішення. Технологія управління є технологією переробки інформації. Інформацію класифікують за різними ознаками:

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

На основі сучасної електронно-обчислювальної та організаційної техніки здійснюється: передача інформації про стан і діяльність окремих підрозділів фірми на вищий рівень управління; обмін інформацією між усіма підрозділами фірми. Передача інформації – важливий фактор нормального функціонування фірми. У великих промислових фірмах створені й ефективно діють інформаційні системи, головні завдання яких:

- визначення основних напрямків розвитку технології обробки інформації та зберігання первинних даних;
- координація діяльності щодо збирання та обробки інформації;
- розробка програмних засобів;
- визначення потреби в технічних засобах тощо.

Сучасні системи оперативного управління використовують міні ЕОМ для:

- розробки оперативних планів виробництва і контролю за їх виконанням;
- ведення обліку й звітності;
- аналізу показників діяльності;
- розрахунку заробітної плати;
- контролю рухів запасів матеріалів та ін.

До сучасних технічних засобів інформаційних систем належать:

- інформаційні бази даних;
- копіювальні пристрої;
- телекомунікаційна техніка;
- комп'ютери;
- диктофонна пошта;
- фотонабірна техніка;
- електронна пошта та ін.

9.2 Інформація, її види та роль у менеджменті.

Весь шлях від джерела інформації (відправника) до отримувача називається *каналом комунікацій*. Канали можуть бути формальні (офіційні) й неформальні (неофіційні). Формальні канали встановлені адміністративно й зв'язують працівників як по вертикальних, так і по горизонтальних щаблях управління. До неформальних каналів комунікацій належать ті, які не збігаються із офіційно встановленими.

Основними елементами комунікації є:

- джерело інформації;
- передавач інформації;
- приймач інформації;
- отримувач інформації.

Інформація - це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Носіями інформації є документи, перфострічки, перфокарти, магнітофонні стрічки, плакати, схеми і т. ін. Інформація може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами.

9.3 Джерела інформації

Визначення документа

Документ-це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання й поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітній, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носії.

Електронний документ -документ на машинопрочитуваному носії, для використання якого необхідні засоби обчислювальної техніки (*ГОСТ 7.83-2001 ежгосударственный стандарт СИБИД. Электронные издания. Основные виды и выходные сведения*).

Електронний документ-документ, інформація у якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа (*Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»*)

Документальні джерела інформації-сукупність творів наукової, виробничої, навчальної, довідкової та науково-популярної літератури, призначені як для суцільного читання, так і для вибіркового аналізу з метою пошуку необхідних даних. *Сайт "Професійні ресурси документознавства"*
www.documentoved.at.ua

Документальні джерела інформації

Первинні документи- фіксують результат будь-якого виду людської діяльності (наукової, виробничої, суспільної та ін.). опубліковані видання. Класифікація: за структурою (монографічні, збірники), за цільовим призначенням і змістом інформації (наукові, навчальні, масово-політичні, науково-популярні, виробничі); за періодичністю (неперіодичні, періодичні, продовжувані). неопубліковані звіти про науково-дослідні, дослідно-конструкторські роботи, дисертації, автореферати дисертацій, описи алгоритмів, програм, проекти та ін. неопублікуємі призначені для прийняття конкретних управлінських рішень: адміністративно-господарська, організаційно-розпорядча, планово-економічна, фінансово-бухгалтерська, технологічна та ін. документтація. Інформаційні видання. Бібліографічні видання.

Реферативні видання. Оглядові видання.

Вторинні документи – виникають у результаті аналітико-синтетичної переробки первинних документів.

Основна функція: оперативно інформують про появу первинних документів і у стислому виді викладають основний їх зміст

Документальний інформаційний потік-множина первинних і вторинних документів, а також джерел інформації, які цілеспрямовано передаються інформаційними каналами від відправника до споживача. Документальний потік, крім релевантної інформації, може містити надлишкову інформацію (інформаційний шум, викривлення, нерелевантну інформацію)

Надлишкова інформація - інформація, що недоречна (небажана) у даній інформаційній системі, але може виявитись корисною (і навіть необхідною) у іншій

Інформаційний шум-сукупність виданих нерелевантних (не відповідних запиту користувача) документів.

Старіння інформації-об'єктивний процес втрати соціальною інформацією і документами, які фіксують цю інформацію, ціннісних властивостей з появою нових, більш повних і достовірних відомостей.

Актуалізація інформації-це повернення до активного використання публікацій минулих років, яке відбувається у зв'язку з переоцінкою суспільством певних концепцій, ідей, методів, способів виробництва, усвідомлення помилковості обраних шляхів розвитку у соціальному житті або науці

Закон розсіювання інформації у множині джерел

Розсіювання публікацій це факт опублікування статей певної тематики у непрофільних журналах, тобто журналах, які не мають відношення до даної області культури, науки або галузі промисловості.

Закон Бредфорда

якщо наукові журнали розташувати у порядку зменшення кількості вміщених у них статей з певного предмету, то в одержанному списку можна виділити ядро журналів, присвячених цьому предмету, і кілька груп або зон, кожна з яких містить стільки ж статей, що і ядро. Тоді кількість журналів у ядрі і наступних зонах буде співвідноситись як

Недокументадбні джерела інформації

Переваги -оперативність, вибірковість, адресність, швидкий зворотній зв'язок
Недоліки-відсутність механізмів об'єктивного контролю і оцінки достовірності інформації

Чутки як недокументальні джерела інформації

Особливий різновид неформальної комунікації – **чутки** відображають соціально-психологічну, соціально-політичну, соціально-економічну, соціально-культурну ситуацію в суспільстві. За певних обставин, можуть бути активним засобом модифікації суспільної свідомості, перетворювачем дійсності.

Чутки-специфічна форма недостовірної або частково достовірної інформації, що надходить від однієї особи або групи про певні події чи ситуації.

Класифікація чуток

За змістом-політичні;економічні;екологічні та ін.

За орієнтацією в часі-відносно минулого;теперішнього; майбутнього

За типом-походження спонтанні;навмисні

За відношенням до реальності-абсолютно недостовірні;

редостовірні з елементами правдоподібності;правдоподібні

За відповідністю-емоційним потребам адресатів чутка-

мрія (відбиває надії і прагнення людей, у середовищі яких вона

циркулює);чутка«лячник» (виражає розповсюджені

в суспільстві страхи і тривоги, в тому числі і негативні забобони щодо певних соціальних груп)

Контрольні запитання

1.Визначення документа.

2.Види документів.

3.Властивості недокументальних повідомлень.

4.Переваги і недоліки недокументальних повідомлень.

Лекція 10 Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення

10.1 Комунікації і комунікаційний процес у менеджменті.

10.2 Удосконалення міжособових комунікацій.

10.3 Удосконалення організаційних комунікацій.

10.1 Комунікації і комунікаційний процес у менеджменті.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформації між двома і декількома працівниками з метою розв’язання певної проблеми .

Елементами процесу комунікацій є:

- відправник (той, хто генерує ідеї, завдання, рішення);
- повідомлення (інформація, яка може бути закодована);
- канал (засіб передачі інформації);
- отримувач (споживач інформації).

Схеми організації інформаційних комунікацій дуже різноманітні умовні назви їх: „Зірка”, „Шпора”, „Коло”, „Тент”, „Дім” та ін. .

На шляху комунікацій можуть виникати перепони, серед яких:

- неповне сприйняття споживачем інформації;
- семантичні перепони (нерозуміння слів, символів);

- поганий зв'язок;
- інформаційні перевантаження в системі комунікацій.

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

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

Комунікаційний процес складається з:

- *формування* або вибору ідеї (зародження ідеї);
- *кодування* і вибору каналу (перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації, вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок тощо);
- *передачі ідеї*;
- *декодування* (переклад символів відправника в думки отримувача);
- *здійснення зворотного зв'язку* (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми. *Шум* — це те, що деформує зміст (відхилення, помилки тощо). Отже, слід враховувати можливі неточності при передачі інформації. Доцільно пам'ятати також про те, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд, тобто практично миттєво.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватися на два види комунікацій:

- 1 Міжособові, які виникають між конкретними особами (працівниками).
- 2 Організаційні, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації (підприємства).

10.2 Удосконалення міжособових комунікацій.

На шляху міжособових комунікацій виникають такі перепони:

- *неповне сприйняття* працівниками інформації;
- *несприйняття* інформації;
- *семантичні бар'єри*, тобто перепони, викликані нерозумінням способів використання слів і словесних знаків;
- *невербальні перепони*, які виникають при використанні несловесних (невербальних) знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.;
- *поганий зворотний зв'язок*.

Усунути ці перепони можна шляхом вдосконалення спілкування. Для цього треба:

- 1 Пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання.
- 2 Бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем.

- 3 Слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями.
- 4 Бути уважним до почуттів інших працівників.
- 5 Враховувати соціально-психологічний клімат у колективі.
- 6 Налагоджувати якісний зворотний зв'язок.
- 7 Допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

10.3 Удосконалення організаційних комунікацій.

В організаційних комунікаціях *причинами виникнення перепон* можуть бути:

- деформація повідомлень на різних станах процесу комунікацій;
- інформаційні перезавантаження у системі комунікацій;
- незадовільна структура управління організації;
- громізка структура комунікаційного процесу.

Удосконалення комунікацій і ліквідація перепон в організаціях здійснюється за допомогою:

- раціоналізації структури комунікаційного процесу;
- регулювання інформаційних процесів;
- удосконалення документообігу;
- ефективного застосування графічних засобів;
- поліпшення виконання функцій менеджменту;
- поліпшення зворотного зв'язку;
- введення системи збору пропозицій працівників;
- застосування сучасних інформаційних технологій: персональних комп'ютерів, електронної пошти, відеоконференцій, радіо, телебачення тощо.

Контрольні запитання

1. Сутність комунікаційного процесу.
2. Схеми організації інформаційних комунікацій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО МОДУЛЯ 1

Базова

1. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор-Видавництво, 2015. - 366 с.
- 2 Менеджмент організацій : Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косінок – К.: «Центр учбової літератури», 2018. – 560 с.
3. Менеджмент. Навчальний посібник – видання 2-ге, доповнене, перероблене/Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканєвич, І.В. Погодаєв, Г.П. Сиваненко, А.С. Соломко, Т.Р. Юрківська; Заг. редакція кандидата економічних наук, професора Мошека Г.Є. – К.: Видавництво Ліра-К, 2013. – 550 ст.
4. Компетенції в управлінні: навч. посіб. / Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2015. – 167 с.

Допоміжна

5. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
6. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
7. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г. Л.Чайка. – К. :Знання, 2014. – 422 с

Інформаційні ресурси

- 8.Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування. – [http://pidruchniki. ws/19991130/mededzhment/etika_dilovogo_spilkuvannya_-_gritsenko_tb](http://pidruchniki.ws/19991130/mededzhment/etika_dilovogo_spilkuvannya_-_gritsenko_tb)
- 9.Дахно І.І. Ділова кар'єра. – [http://pidruchniki. ws/15840720/mededzhment/dilova_karyera_-_dahno_ii](http://pidruchniki.ws/15840720/mededzhment/dilova_karyera_-_dahno_ii)
10. Мальська М.П. Корпоративне управління. – [http://pidruchniki. ws/15840720/mededzhment/korporativne_upravlinnya_-_malska_mp](http://pidruchniki.ws/15840720/mededzhment/korporativne_upravlinnya_-_malska_mp)
- 11.Публікації з менеджменту, економіки, маркетингу. – [http://tourlib. net/management.htm](http://tourlib.net/management.htm)
- 12.Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент. – [http://pidruchniki. ws/15840720/mededzhment/innovatsiyniy_menedzhment_-_skripko_to](http://pidruchniki.ws/15840720/mededzhment/innovatsiyniy_menedzhment_-_skripko_to)
13. Тимошенко Н.Л. Корпоративна культура: діловий етикет – [http://pidruchniki. ws/00000000/etika_ta_estetika/korporativna_kultura_dilovy_etiket_-_timoshenko_nl](http://pidruchniki.ws/00000000/etika_ta_estetika/korporativna_kultura_dilovy_etiket_-_timoshenko_nl)
14. Офіційний сайт Всесвітнього Економічного Форуму [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org>.

15. Офіційний сайт Міжнародного інституту менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.imd.org/wcc/>
16. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minfin.gov.ua>
17. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.me.gov.ua/](http://www.me.gov.ua/)

Зміст

1	Вступ.....	3
2	Лекція 1 Менеджмент: сутність, соціальна етика, еволюція	4
3	Лекція 2 Функції та рівні менеджменту.....	14
4	Лекція 3 Планування та стратегічний менеджмент	16
5	Лекція 4 Управлінські рішення.....	25
6	Лекція 5 Організація в системі менеджменту.....	29
7	Лекція 6 Організаційні структури управління.....	43
8	Лекція 7 Управління людськими ресурсами і селекція кадрів.....	45
9	Лекція 8 Керівництво в системі менеджменту.....	49
10	Лекція 9 Роль, значення і класифікація управлінської інформації.....	52
11	Лекція 10 Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення	56
	Список літератури до модуля 1.....	59

